

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
(Studi Kasus PT.Austindo Nusantara Jaya Agri
Binanga - Padang Lawas)**

Oleh:

**Devi Anna Sari Siregar
NIM. 51.14.1.012**

**Program Studi
AKUNTANSI SYARIAH**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSIATAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
(Studi Kasus PT.Austindo Nusantara Jaya Agri
Binanga - Padang Lawas)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah satu Persyaratan
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1 (S1) Akuntansi Syariah
Pada Program Studi Akuntansi Syariah

Oleh:

**Devi Anna Sari Siregar
NIM. 51.14.1.012**

**Program Studi
AKUNTANSI SYARIAH**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSIATAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Devi Anna Sari Siregar
NIM : 51.14.1.012
Tempat tanggal lahir : Huta Baru, 02 September 1996
Pekerjaan : Mahasiswa
Alamat : jl. Pimpinan Gang. Pairan No. 7 Medan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul **“ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN (Studi Kasus PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binangan – Padang Lawas)”** adalah benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Medan, 27 Agustus 2018



Devi Anna Sari Siregar

NIM. 51.14.1.012

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
(Studi Kasus: PT. Austindo Nusantara Jaya Agri
Binanga – Padang Lawas)**

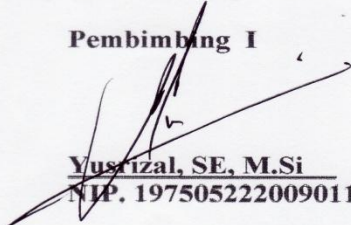
Oleh :

**DEVI ANNA SARI SIREGAR
NIM. 51.14.1.012**

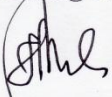
Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S. Akun)
Pada Program Studi Akuntansi Syariah

Medan, 19 Juli 2018

Pembimbing I

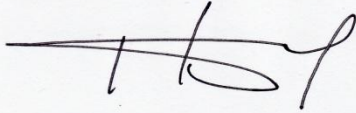

Yusrizal, SE, M.Si
NIP. 197505222009011006

Pembimbing II


Kamilah, SE, AK, M.Si
NIP. 197910232008012014

Mengetahui

Ketua jurusan akuntansi syariah

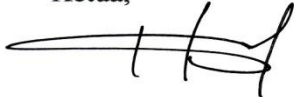

Hendra Hermain, M. Pd
NIP.197305101998031003

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi berjudul “ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN (STUDI KASUS: PT. AUSTINDO NUSANTARA JAYA AGRI BINANGA – PADANG LAWAS)” an. Devi Anna Sari Siregar, NIM. 51141012 Prodi Akuntansi Syariah telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 28 September 2018. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S.Akun) pada Prodi Akuntansi Syariah.

Medan, 28 September 2018
Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi
Prodi Akuntansi Syariah UIN-SU

Ketua,




Hendra Harmain, M.Pd
NIP. 197305101998031003


Sekretaris,



Nurbaiti, M.Kom
NIP.197908082015032001

Anggota

1. 
Yusrizal SE, M.Si
NIP.197505222009011006

2. 
Kamilah SE, Ak, M.Si
NIP.197910232008012014

3. 
Dr. Andri Soemitra, M.A
NIP. 19760507 200604 1 002

4. 
Aqwa Naser Daulay, M.Si
NIB. 1100000091

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sumatera Utara Medan



Dr. Andri Soemitra, M.A
NIP. 19760507 200604 1 002

ABSTRAK

Devi Anna Sari Siregar (2018) NIM. 51141012. Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan pada PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga – Padang Lawas. Pembimbing Skripsi I Yusrizal, SE, M.Si dan Pembimbing Skripsi II Kamilah, SE, Ak, M.Si.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui peran anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga – Padang Lawas. Permasalahan yang ditemui penulis pada penelitian ini yaitu masalah penyusunan dan pengawasan anggaran biaya produksi, bahwa masih adanya terdapat selisih (*Variance*) anggaran dengan realisasinya, baik selisih positif (*Favorable*) maupun selisih negatif (*Unfavorable*). Kemudian dalam penyusunan anggaran biaya produksi pada perusahaan tersebut belum sesuai menurut teori yang ada yang menggolongkan anggaran biaya produksi kedalam tiga golongan yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik variabel. Dalam melakukan penelitian ini digunakan metode deskriptif kualitatif. Sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan teknik dokumentasi yaitu yang mengumpulkan dokumen berupa laporan keuangan perusahaan dan teknik wawancara langsung dengan kepala tata usaha (KTU) mengenai kegiatan perusahaan dan pelaksanaan anggaran pada perusahaan tersebut.

Hasil penelitian yang diperoleh bahwa anggaran biaya produksi belum sepenuhnya berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga – Padang Lawas. Dikarenakan biaya produksi yang dianggarkan mempunyai selisih 17.7% dari realisasinya, dan hal tersebut masih jauh dari selisih batas wajar yang ditetapkan perusahaan yaitu senilai 5%. Dan padaproses penyusunan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) belum sesuai penyusunannya menurut teori yang ada, tetapi perusahaan mengelompokkan biaya produksi berupa biaya pengolahan kebun, biaya umum pabrik dan biaya olah.

Kata Kunci : Anggaran Biaya Produksi, Perencanaan dan Pengawasan.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb

Alhamdulillah puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah *Subhaanahu Wata'ala*, berkat Rahmat dan Hidayah-Nya serta petunjuk kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi berjudul “**Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan (Studi Kasus PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga – Padang Lawas)**” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun) pada Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

Shalawat dan salam penulis sanjungkan kepada Nabi Muhammad *Shallallahu 'alaihi wasallam*, yang telah membawa umatnya dari alam kebodohan ke alam berilmu pengetahuan seperti saat ini, semoga syafaatnya akan diperoleh di akhir kelak *amin ya rabbal'alamin*.

Pada awalnya penulis mengalami berbagai kesulitan, namun berkat petunjuk dari Allah *Subhaanahu Wata'ala*, doa dan dukungan dari keluarga serta bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, skripsi ini mampu diselesaikan penulis. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Orang tua tercinta, yaitu Ayahanda Pinayungan Siregar dan Ibunda Siti Ermilan Harahap yang senantiasa memberikan kasih sayang, dukungan baik materil maupun nonmateril, moral, serta doa yang tak pernah putus.
2. Bapak Prof. Dr. Saidurrahman, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Bapak Andri Soemitra, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

4. Bapak Hendra Hermain SE, M.Pd selaku Ketua Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
5. Bapak Yusrizal SE, M.Si selaku Pembimbing Skripsi I dan Ibu Kamilah SE. Ak, M.Si selaku Pembimbing Skripsi II yang telah bersedia memberikan waktu untuk bimbingan dan arahan dalam penyusunan skripsi ini sehingga terselesaikan dengan baik.
6. Bapak Muhammad Syahman Sitompul SE, AK, M.Si selaku Dosen Penasehat Akademik yang bersedia memberikan bimbingan dan nasehat yang sangat bermanfaat kepada penulis.
7. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara yang memberikan pengajaran dan bimbingan yang berharga selama masa perkuliahan.
8. Bapak Samidi selaku Kepala Tata Usaha PT. Austondo Nusantara Jaya Agri Binanga Padang Lawas yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut
9. Bapak Mangara H. Harianja selaku HR Manager, Bapak Said Ridwan selaku Koordinator SAP, yang telah bersedia dan meluangkan waktunya untuk diwawancarai penulis, dan seluruh keluarga PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga yang telah mendukung untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Keluarga yang selalu mendoakan dan mendukung peneliti untuk menjadi yang terbaik.
11. Sahabat-sahabat “OYONK” seperjuangan (Heprina Hera Rezeki Hasibuan, Dalilah Siagian, Siti Kholiza) yang selalu memberikan semangat dan dukungan serta nasehat-nasehat baik, serta bersama dalam suka dan duka.
12. Teman-teman baik “UTBS”, dan teman-teman satu kos atas perhatian dan dukungannya.
13. Teman-teman AKS-A angkatan 2014 yang tidak dapat disebutkan satu per satu namanya.
14. Dan tak lupa juga kepada pribadi yang telah memberikan warna dan ambil bagian dalam proses pembelajaran hidup saya.

Akhirnya pada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih semoga Allah SWT dapat memberikan balasan atas jasa dan bantuan yang telah diberikan. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semoga ilmu yang penulis peroleh selama duduk di bangku perkuliahan dapat berguna bagi penulis sendiri dan bagi masyarakat.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Medan, 27 Agustus 2018

Penulis

Devi Anna Sari Siregar
NIM. 51141012

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN	i
PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I	PENDAHULUAN
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
D. Batasan Masalah.....	7
BAB II	KAJIAN TEORITIS
A. Konsep Anggaran	8
B. Anggaran Biaya Produksi	21
C. Laporan Realisasi Anggaran	31
D. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan	33
E. Penelitian Terdahulu.....	43
BAB III	METODE PENELITIAN
A. Desain Penelitian.....	46
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	46
C. Jenis dan Sumber Data	47
D. Teknik Pengumpulan Data	47
E. Analisis Data	48

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN HASIL PENELITIAN

A. GAMABARAN UMUM PERUSAHAAN

1. Sejarah Singkat Perusahaan49
2. Visi dan Misi Perusahaan.....50
3. Struktur Organisasi Perusahaan51

B. HASIL PENELITIAN

1. Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan.....57
2. Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan59
3. Analisis Anggaran Terhadap Penilaian Prestasi Karyawan68

BAB V PENUTUP

- A. Kesimpulan70
- B. Saran71

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

TABEL	HAL
Tabel I. 1 : Laporan Realisasi Anggaran PT. ANJA Binanga 2016	4
Tabel IV. 2 : Anggaran dan Realisasi Anggaran <i>Estate Direct Expenditure</i> <i>Mature</i>	60
Tabel IV. 1 : Anggaran dan Realisasi Anggaran <i>Mill General Expenditure</i>	62
Tabel IV. 3 : Anggaran dan Realisasi Anggaran <i>Mill Direct Expenditure</i>	63
Tabel IV. 4 : Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku	65
Tabel IV. 5 : Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung	66
Tabel IV. 6 : Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead Pabrik.....	67

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	HAL
Gambar II. 1 : Strategi Perencanaan dan Penganggaran	35
Gambar IV. 1 : Struktur Organisasi PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga	52
Gambar IV. 2 : Flowchart Penyusunan Anggaran Biaya Produksi PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga.....	59

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di zaman era globalisasi ini, suatu perusahaan dituntut untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Oleh sebab itu diperlukan suatu sistem manajemen yang baik yang dapat menunjang suatu perusahaan.

Tidak ada satu perusahaan yang tidak ingin sukses dan berkembang. Untuk mencapai sukses dan berkembang, perlu adanya suatu cara yang tepat, sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam dunia usaha sangat penting memperkirakan hal-hal yang terjadi dimasa depan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Untuk itulah dibutuhkan perencanaan dalam melakukan kegiatan operasi perusahaan.

Perencanaan merupakan suatu bagian dari fungsi manajemen. Perencanaan merupakan tahap awal dalam membuat suatu tujuan perusahaan. Dengan adanya suatu perencanaan kegiatan dari perusahaan akan teratur, fungsi lain dalam perencanaan adalah fungsi pengendalian yang dilaksanakan untuk membandingkan kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Salah satu alat perencanan dan pengendalian 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.¹

Anggaran juga merupakan suatu rencana kerja yang terperinci yang dinyatakan dalam satuan moneter atau lainnya yang sifatnya jangka pendek biasanya satu tahun. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan yang berhubungan dengan penetapan tujuan dan penyusunan aktivitas perusahaan yang akan datang. Setelah dilaksanakan, anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian

¹ Ellen Christina.dkk, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 1

yaitu dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasinya. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dianalisis dan kemudian dilakukan tindakan perbaikan jika diperlukan.²

Oleh karena itu perusahaan memerlukan sebuah perencanaan yang menjadi dasar bagi kegiatan perusahaan dalam merumuskan kegiatan dana hasil yang akan diperoleh dimasa mendatang. Perencanaan dilakukan oleh pihak manajemen untuk merumuskan tindakan yang diharapkan dengan cara-cara yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang maksimal.

Dalam dunia bisnis persaingan diantara perusahaan industri sangat ketat. Akibatnya semakin kompleks pula masalah yang dihadapi perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan perkembangannya. Oleh karena itu sangat mutlak bagi perusahaan industri maupun non industri untuk meningkatkan pengendalian biaya.

Perusahaan harus mampu mengendalikan biaya produksi seefektif mungkin tanpa mengabaikan mutu produk dengan cara mengelola seluruh sumber daya yang baik agar dapat tercapai tujuan yaitu memperoleh keuntungan yang maksimal.

Agar tujuan perusahaan tercapai, maka manajemen harus senantiasa berusaha supaya produk yang dihasilkan dapat bersaing dengan produk sejenis dari perusahaan lain. Salah satu hal yang ikut menentukan didalam persaingan produk adalah harga jual produk tersebut. Harga jual sangat ditentukan oleh biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, yang meliputi biaya produksi, biaya pemasaran, biaya umum dan administrasi. Diantara ketiga kelompok biaya tersebut, biaya produksilah yang merupakan kegiatan komponen biaya yang proporsinya paling besar dalam laporan rugi perusahaan. Jadi, anggaran biaya produksi adalah alat penting bagi manajemen perusahaan baik dalam perencanaan maupun pengawasan biaya produksi untuk menekan biaya biaya produksi seefesien mungkin yang pada akhirnya akan meningkatkan laba.

² M. Nur Rianto Al Arif dan Euis Amalia, *Teori Mikroekonomi: suatu perbandingan ekonomi islam dan ekonomi konvensional*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2010), h. 162

Dalam pelaksanaan operasi produksi dari suatu perusahaan, biaya produksi merupakan salah satu variabel yang tidak boleh terlupakan. Terkendalnya biaya produksi ini menjadi salah satu kunci keberhasilan dari pengendalian produksi secara keseluruhan. Didalam pelaksanaan proses produksi, meskipun seluruh aspek pelaksanaan produksi dapat dikendalikan cukup baik, namun apabila masalah biaya produksi terlupakan, maka pengendalian produksi yang dilaksanakan belum dapat mencapai sasaran dari pengendalian produksi di dalam perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan karena biaya produksi belum dapat ditekan serendah mungkin sehingga perusahaan menetapkan harga pokok penjualan yang tinggi. Dalam keadaan demikian, perusahaan akan mengalami kesulitan didalam melaksanakan pemasaran dari produk yang diproduksinya. Kondisi seperti ini akan mengancam kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan anggaran biaya produksi yang mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik.³

Anggaran biaya produksi menyatakan taksiran biaya kuantitas barang yang akan diproduksi selama periode anggaran. Dalam pelaksanaan anggaran biaya produksi tersebut dapat mencapai sasaran yang diinginkan, pihak perusahaan harus mengadakan pengawasan. Pengawasan dapat dilakukan dengan membandingkan antara anggaran biaya produksi yang direncanakan dengan realisasinya. Jika terdapat perbedaan antara anggaran yang telah disusun dengan realisasi, maka telah terjadi penyimpangan. Untuk itu perusahaan harus mengadakan tindakan yang korektif bila diperlukan. Dengan demikian perusahaan dapat terhindar dari pemborosan-pemborosan atau penyelewengan yang pada akhirnya merugikan perusahaan.⁴

Dalam mengangkat pembahasan mengenai analisis anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan ini penulis memilih PT.

³Glen A. Welsch, Ronald W. Hilton dan Paul N. Gordon, *Anggaran: Planning and Profit Control*, (Jakarta: Salemba Empat, 2000), h. 40

⁴Don R. Hasen dan Maryanne M. Mowen, *Akuntansi Manajerial*, (jakarta: Salemba Empat,2009) h. 31

Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga (PT. ANJA Binanga) sebagai objek penelitian. PT.Austindo Nusantara Jaya Agri adalah suatu perusahaan yang bergerak dibidang penanaman, pengembangan, dan pengolahan kelapa sawit dengan menghasilkan minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil/ CPO*) dan inti sawit (*Palm Kernel/ PK*) serta kegiatan-kegiatan yang terkait dengan produksi dan pemasarannya.

Pada laporan anggaran PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga diadakan secara berkala atau teratur. Anggaran biaya produksi dibuat untuk satu tahun kemudian dipecah menjadi anggaran bulanan dengan jumlah produksi yang sama yang hampir setiap bulannya untuk mengetahui besarnya penyimpangan yang terjadi dan guna mencari tindakan perbaikan yang akan diambil untuk mengatasi penyimpangan yang serupa dimasa yang akan datang. Berikut laporan realisasi anggaran biaya produksi PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga tahun 2016.

Tabel I. 1
Laporan Realisasi Anggaran Biaya Produksi
PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga - Padang Lawas
Tahun 2016

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Biaya Pengolahan Kebun (<i>Estate Direct Expenditure Mature</i>)	Rp 109.027.795.168	Rp 90.940.545.645	16.5%
Biaya Umum Pabrik (<i>Mill General Expenditure</i>)	Rp 2.560.878.562	Rp 1.903.526.649	25.6%
Biaya Olah (<i>Mill Direct Expenditure</i>)	Rp 18.423.347.893	Rp 14.075.804.400	23.5%
Total	Rp130.012.021.623	Rp 106.919.876.694	17.7%

Sumber : PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga - Padang Lawas

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

Sawit sampai biaya pemanenan TBS serta Biaya pengangkutan TBS ke pabrik. Kemudian *Mill General Expenditure* yaitu seluruh biaya umum yang dibutuhkan dipabrik, yang termasuk kedalam biaya tersebut adalah biaya umum dan administrasi, biaya pegawai, biaya pemeliharaan, dan lain-lain. Dan *Mill Direct Expenditure*, biaya pengolahan TBS menjadi CPO dan PK yang dimulai dari proses penerimaan buah di pabrik (*Reception*) hingga proses Laboratorium.

Dari Laporan Realisasi Anggaran Biaya Produksi diatas dapat diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan anggaran dengan realisasinya, namun penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable Variance*), hal itu dibuktikan dengan anggaran yang ditetapkan perusahaan Rp130.012.021.623,- masih lebih tinggi dengan jumlah realisasinya Rp 106.919.876.694,-, dan memperoleh selisih variance 17.7%.

PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga adalah perusahaan yang mengolah TBS menjadi CPO dan PK dan mempunyai perkebunan kelapa sawit sendiri, selain bahan baku atau bahan mentah yang berasal dari perkebunan sendiri perusahaan juga membeli TBS (Tandan Buah Segar) kelapa sawit dari pihak ketiga (masyarakat), akan tetapi dalam laporan realisasi anggaran biaya produksi perusahaan tidak membuat anggaran biaya bahan baku padahal perusahaan masih mengeluarkan biaya untuk pembelian TBS kepada pihak ketiga (masyarakat). Hal seperti ini bisa saja akan berdampak buruk bagi kondisi keuangan perusahaan, sebab penerimaan TBS dari masyarakat yang tidak tentu kuantitasnya setiap saat, sehingga pengeluaran biaya untuk pembelian TBS pun kurang efektif dan efisien.

Dan penyusunan anggaran biaya produksi pada PT.Austindo Jaya Agri 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.

Permasalahan lain yang ditemui adalah masalah sistem penghargaan (*reward system*). PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga belum menerapkan sistem penghargaan kepada seluruh karyawan/ buruh. Penilaian prestasi hanya untuk manager perusahaan saja. Sedangkan karyawan dibawah manager Terutama

karyawan pada bagian perkebunan kelapa sawit seperti karyawan/ buruh bagian pembibitan, penanaman, pemeliharaan serta pemanenan kelapa sawit tidak ada penilaian prestasinya. Padahal karyawan tersebut sangat berperan penting untuk produksi dan keberlanjutan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dan mengingat pentingnya peranan anggaran dalam pengendalian biaya produksi maka perlu mendapat perhatian khusus, oleh sebab itu penulis tertarik melakukan penelitian yang dituangkan dalam skripsi yang berjudul:

” ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN “ (Studi kasus pada PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga - Padang Lawas).

B. Rumusan Masalah

Dari uraian di atas maka penulis mendapatkan rumusan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana peran perencanaan terhadap anggaran biaya produksi pada PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga ?
2. Bagaimana peran pengawasan terhadap anggaran biaya produksi pada PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui peran perencanaan terhadap anggaran biaya produksi pada PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga.
2. Untuk mengetahui peran pengawasan terhadap anggaran biaya produksi pada PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga.

Penulis melakukan penelitian pada perusahaan ini dengan harapan agar penelitian dapat berguna bagi semua pihak, antara lain:

1. Bagi perusahaan :

Sebagai bahan masukan guna perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem penganggaran biaya produksi yang diterapkan dalam perusahaan.

2. Bagi penulis :

- a. Untuk mengetahui bagaimana peran anggaran biaya produksi PT.Austondo Nusantara Jaya Agri Binanga, terhadap perencanaan dan pengawasan perusahaan tersebut.
- b. Dapat dijadikan bahan perbandingan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan praktek yang terjadi di lapangan.

3. Bagi pihak lain :

- a. Menambah wawasan pengetahuan mengenai penganggaran biaya produksi yang berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan.
- b. Sebagai referensi tambahan bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik ini.

D. Batasan Istilah

Adapun beberapa istilah dari judul skripsi diatas perlu diberi pengertiannya, agar istilah yang digunakan tidak salah penafsiran, istilah-istilah yang dimaksud adalah:

1. Anggaran, ialah rencana kegiatan yang akan dijalankan manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif.
2. Biaya Produksi, ialah semua pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan barang-barang yang diproduksi oleh perusahaan tersebut.
3. Perencanaan, ialah menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Perencanaan merupakan upaya antisipasi sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik.

4. Pengawasan, ialah proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian dari suatu perusahaan dan kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Arti kata anggaran adalah perkiraan atau perhitungan atau taksiran mengenai penerimaan dan pengeluaran kas yang diharapkan untuk periode yang akan datang.

Anggaran merupakan suatu rencana operasi yang dirumuskan dalam bentuk angka, termasuk taksiran atas pendapatan dan biaya untuk periode tertentu yang biasanya satu tahun. Anggaran juga merupakan tahap awal dari perencanaan dan pada akhirnya sekaligus digunakan sebagai alat pengawas.⁵

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. Daripada harus menghadapi masalah dikemudian hari, manajer lebih baik memfokuskan pikirannya untuk mencari peluang-peluang yang tersedia saat ini. Ingatlah bahwa, “sebagian kecil perencanaan bisnis mengalami kegagalan, tetapi kebanyakan yang gagal, adalah karena gagal merencanakan.”

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

⁵Dor R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian*, (Jakarta: PT. Salemba Empat Patria, 2001) h. 20

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.

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.

M. Munandar mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan “Business Budget atau Budget (Anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”.⁶

Menurut defenisi diatas, dapat disimpulkan secara umum pengertian anggaran adalah suatu rencana yang terperinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk digunakan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Secara umum tujuan anggaran sebagai alat bantu bagi pimpinan atau manajemen untuk membawa organisasi yang dipimpinnya kearah yang telah ditetapkan.

Gunawan Adisaputra menyatakan bahwa budget (Anggaran) merupakan kata benda, yakni hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan. Sedangkan penganggaran menunjukkan suatu proses sejak

⁶ M. Munandar, *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001) h. 3

dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas, pelaksanaan rencana tersebut sampai pada akhirnya, tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil pelaksanaan rencana itu.⁷

Dari defenisi ini, anggaran ialah alat atau pedoman yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan penganggaran merupakan pelaksanaan dari anggaran tersebut mulai dari tahap persiapan sampai kepada proses pengawasan dan evaluasi dari pelaksanaan rencana itu.

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.⁸

Defenisi anggaran diatas hampir sama dengan defenisi 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.

Perusahaan-perusahaan dengan manajemen yang baik mengikuti suatu langkah-langkah menyerupai siklus dalam menyiapkan anggaran:

- a. Merencanakan kinerja perusahaan secara keseluruhan, juga merencanakan kinerja dari sub-unitnya (seperti departemen-departemen dan divisi-divisi). Manajemen pada seluruh level setuju pada hal-hal yang diekspektasi.
- b. Menyediakan kerangka referensi berupa ekspektasi khusus yang bisa dibandingkan dengan hasil aktual.

⁷ Kamaruddin Ahmad, *Akuntansi Manajemen "dasar-dasar konsep biaya dan pengambilan keputusan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), h. 183

⁸Ellen Christina.dkk, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 1

- c. Menginvestigasi penyebab perbedaan antara hasil aktual dan rencana yang telah dibuat. Jika perlu, melakukan tindakan korektif sesudahnya.
- d. Merencanakan kembali, dengan memperhatikan umpan balik dan kondisi-kondisi yang berubah.

Setelah memaparkan pengertian anggaran menurut para ahli, berikut merupakan anggaran menurut pandangan Islam:

Anggaran merupakan alat perencanaan dalam Islam, perencanaan merupakan hal yang sangat penting untuk dijadikan pedoman dan alat untuk pengawasan dalam upaya mendapatkan keridhaan Allah SWT. Setelah perencanaan disusun, selanjutnya dimusyawarahkan dan dijadikan pedoman sambil berserah memohon keridhaan Allah SWT.

Dalam Firman Allah SWT QS Luqman (31): 34

تَدْرِي وَمَا الْأَرْضُ حَامِي مَا وَيَعْلَمُ الْغَيْثُ وَيُنْزِلُ السَّاعَةَ عِلْمٌ عِنْدَهُ وَاللَّهُ إِنَّ
يُرْعِلِيمُ اللَّهُ إِنَّ تَمُوتُ أَرْضٌ بِأَيِّ نَفْسٍ تَدْرِي وَمَا غَدَا تَكْسِبُ مَاذَا نَفْسٍ



Artinya: Sesungguhnya Allah, Hanya pada sisi-Nya sajalah pengetahuan tentang hari kiamat; dan Dia-lah yang menurunkan hujan, dan mengetahui apa yang ada dalam rahim. Dan tiada seorang pun yang dapat mengetahui (dengan pasti) apa yang akan diusahakannya besok. Dan tiada seorang pun yang dapat mengetahui di bumi mana dia akan mati. Sesungguhnya Allah maha mengetahui lagi maha mengenal.⁹

Dari ayat diatas menjelaskan bahwa manusia tidak bisa atau tidak dapat mengetahui dengan pasti apa yang dikerjakan besok atau yang diperolehnya, namun demikian mereka wajib berusaha.

⁹ Al-Jumanatul ‘Ali, *Al-Quran dan Terjemahan* (Bandung: CV Penerbit J-ART, 2005), h. 315.

Dari keterangan diatas, bahwa anggaran juga sebagai alat pertanggung jawaban pihak manajemen kepada Allah, atas pengelolaan amanah yang diberikan kepadanya. Berkaitan dengan itu pihak manajemen telah berusaha membuat anggaran yang menurutnya baik, dan berserah diri kepada Allah.

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

2. Manfaat dan Fungsi Anggaran

Berdasarkan pengertian anggaran seperti yang telah dijelaskan diatas, dapatlah diketahui bahwa anggaran dapat menunjang kegiatan suatu perusahaan, sebab anggaran dijadikan tolak ukur atau sasaran suatu

perusahaan yang akan dicapai perusahaan dimasa yang akan datang. Mengingat bahwa anggaran adalah suatu rencana yang nantinya akan dijadikan sebagai alat pedoman kerja dan sebagai alat pengawasan kerja, maka sudah semestinya anggaran itu harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.

Indriyo dan Mohamad mengemukakan manfaat dan tujuan anggaran.¹⁰

Manfaat anggaran ialah:

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

Tujuan anggaran ialah:

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

Menurut Adisaputro, penyusunan anggaran secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat-manfaat bagi perusahaan:¹¹

¹⁰ Indriyo Gitosudamo dan Mohamad Najmudin, *Anggaran Perusahaan*, Ed. Pertama, Cet. Pertama, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2003) h. 4

¹¹ Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*. Ed. Revisi, Buku III, Cetakan Kesembilan, (Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada, 1999), h. 6

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

sebagai berikut:¹²

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

Berikut ini Hansen dan Maryanne akan menguraikan beberapa fungsi anggaran yang membantu pihak manajemen perusahaan dalam proses pengambilan keputusan:¹³

- a. Dalam hal perencanaan (*planning*)
 - 1) Membantu pihak manajemen dalam meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan.
 - 2) Membantu dalam mengendalikan efektivitas pemakaian sarana dan prasarana serta alat-alat yang ada, serta untuk mengontrol biaya dan pengeluaran dalam perusahaan.
 - 3) Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada diperusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.

¹²Ellen Christina.dkk, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 3

¹³ Dor R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian*, (Jakarta: PT. Salemba Empat Patria, 2001) h. 22

- b. Dalam hal pengkoordinasian (coordinating)
 - 1) Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan.
 - 2) Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi.
 - 3) Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi, dan proses perbaikan kelemahan yang ada.
- c. Dalam hal controlling :
 - 1) Membantu upaya pencegahan pemborosan
 - 2) Membantu dalam hal menetapkan standar baru
 - 3) Membantu dalam mengatasi pengeluaran yang tidak semestinya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas tentang manfaat, tujuan serta fungsi anggaran jelaslah bahwa anggaran disusun untuk dijadikan sebagai tolak ukur atau sasaran suatu perusahaan yang akan dicapai perusahaan dimasa yang akan datang. Dan anggaran juga dijadikan sebagai alat pengawasan kerja, maka sudah semestinya anggaran tersebut harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.

3. Jenis-Jenis Anggaran

Dalam bukunya Gunawan dan Marwan mengemukakan jenis-jenis Anggaran sebagai berikut:¹⁴

- a. Berdasarkan ruang lingkup, maka anggaran dapat dibagi menjadi:
 - 1) Anggaran komprehensif, yakni anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan.
 - 2) Anggaran parsial, yakni anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas, yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan.
- b. Berdasarkan fleksibilitasnya, maka anggaran dapat dibagi menjadi:
 - 1) Anggaran fixed (*fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan revenue, cost, dan expense, serta tidak diadakan revisi secara periodik.

¹⁴Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan, Buku I, Cetakan Pertama, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2003) h. 8

- 2) Anggaran kontiniu (*continues budget*) yaitu anggran yang disusun untuk periode waktu tertentu, tetapi diadakan revisi secara periodic.
- c. Berdasarkan jangka waktunya, maka anggaran dapat dibagi menjadi:
 - 1) Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran operasional yang menunjukkan rencana kegiatan untuk satu periode akuntansi (biasanya 1 tahun) yang akan datang.
 - 2) Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang menunjukkan rencana investasi dalam tahun anggaran dengan waktu lebih dari satu tahun.

Simamora juga mengungkapkan bahwa anggaran dapat dibedakan atas dua jenis yaitu:¹⁵

- a. Anggaran Statis (*Statis Budget*)
Yakni anggaran yang sifatnya tetap begitu anggaran tersebut sudah disusun. Anggaran statis disusun untuk suatu tingkat aktivitas tertentu.
- b. Anggaran Fleksibel (*Flexible Budget*)
Yakni anggaran yang dapat disesuaikan dengan berbagai tingkat aktivitas guna mencerminkan bagaimana biaya-biaya berubah seiring dengan perubahan volume produksi.

Setiap perusahaan menyusun anggaran secara berbeda-beda karena perusahaan menyesuaikan jenis anggaran yang seperti apa yang efisien dan efektif untuk dilaksanakan pada perusahaan tersebut, dan dari jenis-jenis anggaran yang dikemukakan diatas bahwa anggaran mempunyai tiga jenis yaitu berdasarkan ruang lingkupnya/ intensitas Penyusunannya, fleksibilitasnya dan berdasarkan periode pelaksanaan anggaran tersebut.

¹⁵ Henry Simamora, Akuntansi Manajemen, Cetakan Pertama, (Jakarta: Salemba Empat, 1999) h. 40

4. Keunggulan dan keterbatasan anggaran

Van berpendapat bahwa budget itu mempunyai tiga kegunaan penting:¹⁶

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

Keterbatasan (limitations) anggaran:¹⁷

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

¹⁶ Ahmad Kamaruddin, *Akuntansi Manajemen: dasar-dasar konsep biaya dan pengambilan keputusan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), h. 60

¹⁷*Ibid*

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

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

Ellen juga mengemukakan Kelemahan Anggaran:¹⁸

- a. Dalam menyusun anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
- b. Sering kali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda daripada yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara berkesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.
- c. Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja (*human relation*) yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
- d. Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subyektif pembuat kebijakan (*decision maker*) terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap/ cukup.

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

5. Partisipasi Anggaran

Menurut Brownell partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran, sementara Chong menyatakan sebagai proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan

¹⁸ Ellen Christina.dkk, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 8

untuk terlibat dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan dikalangan bawahan/pelaksana anggaran. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran diklaim oleh sebagian besar orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri para anggota organisasi.¹⁹

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen.

Dalam pengertian yang lebih luas, partisipasi merupakan inti dari proses demokrasi dan oleh karena itu tidaklah ilmiah jika diterapkan dalam struktur organisasi yang otoriter. Dengan demikian, dalam organisasi besar dan birokrasi yang dikelola secara sentral, partisipasi dalam menentukan tujuan dan menetapkan sasaran akan berdasarkan definisi terbatas pada kelompok eksekutif puncak. Manajemen puncak akan menyusun anggaran dan meneruskannya ke bawah hierarki sebagai sekelompok perintah yang harus dipatuhi. Anggaran akan digunakan baik sebagai mekanisme untuk menginformasikan manajer tingkat bawah mengenai apa yang ingin dicapai oleh manajemen puncak maupun sebagai alat untuk mengendalikan pengeluaran orang dan memotivasi kinerja yang optimum.²⁰

Perusahaan dengan gaya kepemimpinan yang demokratis dan/ atau organisasi yang terdesentralisasi memungkinkan partisipasi manajemen yang lebih besar dalam keputusan penetapan anggaran. Salah satu alasannya adalah bahwa orang bereaksi secara berbeda terhadap kemungkinan untuk berperan dalam menetapkan standar kinerja mereka sendiri. Karyawan yang otoriter dan/atau sangat bergantung dapat merasa terancam oleh kemungkinan untuk menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan. Mereka akan merasa lebih

¹⁹E Wiyono. "Landasan Teori Anggaran" dalam jurnal.uajy.ac.id, 19 April 2018, h. 15

²⁰ *Ibid*

nyaman jika mereka menerima instruksi yang jelas dan tegas mengenai batas pengeluaran dan standar kinerja. Di pihak lain, orang dengan independensi yang kuat dan kebutuhan akan harga diri akan maju ketika diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam memformulasikan sasaran kinerja mereka sendiri.

Partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Oleh Kenis juga Siegel dan Marconi didefinisikan partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran tersebut pada pusat pertanggung jawaban manajer yang bersangkutan. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Hal ini sangat penting karena manajer akan merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki. Argyris menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan tersebut.²¹

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena memungkinkan dampak fungsional dan disfungsional sikap dan perilaku anggota organisasi yang ditimbulkannya, lebih lanjut dikemukakan bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktorsistem anggaran (partisipatif atau non-partisipatif) yang selaras dengan sikap dan motivasi yang dimiliki anggota organisasi.

Partisipasi penyusunan anggaran dalam proses penganggaran juga merupakan suatu pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif di dalam memahami anggaran dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan

²¹ Jae K. Shim dan Joel G. Siegel, *Budgeting: Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran*, (Jakarta: Erlangga, 2001) h. 34

anggaran. Dalam lingkungan yang turbulen hal ini akan mempercepat modifikasi dan penyusunan anggaran.

6. Hubungan Anggaran dengan Akuntansi

Akuntansi dapat didefinisikan sebagai aktivitas penyediaan informasi biaya bersifat kuantitatif dan disajikan dalam satuan moneter untuk pengambilan keputusan perencanaan, pengawasan sumber daya dan generasi perusahaan, mengevaluasi prestasi dan pelaporan keuangan kepada pihak yang membutuhkan.

Dalam menyediakan informasi, akuntansi melakukan pencatatan, pengklasifikasian, peringkasan dan penganalisaan secara interpretasi terhadap peristiwa financial yang terjadi dalam perusahaan tersebut.

Menurut Niswonger, Fess dan Wartren hubungan akuntansi dengan anggaran adalah bahwa Akuntansi anggaran menyajikan rencana operasi keuangan untuk suatu periode tertentu dan menyampaikan data perbandingan dari operasi sebenarnya dengan rencana yang telah ditetapkan, melalui pencatatan dan meringkaskan data pelaksanaan operasi.²²

Dari pengertian tersebut tampaknya bahwa Akuntansi menyajikan data-data historis, menyajikan peristiwa-peristiwa financial yang terjadi dari hari ke hari secara teratur dan sistematis. Sedangkan anggaran menyajikan data untuk jangka waktu yang akan datang.

²² Dewi utari et al. *Akuntansi Manajemen*, Edisi 4, (Jakarta: Mitra Wacana media, 2016)

B. Anggaran Biaya Produksi

1. Pengertian Anggaran Biaya Produksi

Perbedaan antara perusahaan industri dengan perusahaan dagang adalah dalam hal mendapatkan barang yang dijual, dimana pada perusahaan industri barang yang akan dijual terlebih dahulu harus diproduksi atau diproses sampai menghasilkan barang jadi, sedangkan pada perusahaan dagang barang yang dijual didapatkan dengan mengadakan pembelian terhadap suatu barang tanpa melakukan produksi.

Anggaran produksi disusun dengan memperhatikan semua kegiatan produksi yang diperlukan untuk menunjang anggaran penjualan yang telah disusun. Rencana Produksi meliputi penentuan produk yang harus diproduksi untuk memenuhi penjualan yang direncanakan dan mempertahankan tingkat persediaan barang jadi yang diinginkan.

Mulyadi 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”.²³

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”.²⁴

Sedangkan E Wiyono menyatakan bahwa “Biaya produksi yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan

²³ Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPM, 2012) h. 20

²⁴ Ellen Christina.dkk, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 60

bahan baku menjadi produk selesai. Biaya produksi dapat digolongkan kedalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik”.

Dari beberapa pengertian biaya produksi diatas dapat disimpulkan bahwa biaya produksi adalah semua biaya yang berhubungan dengan produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk jadi atau setengah jadi. Dari defenisi tersebut dapat diketahui bahwa elemen-elemen dari biaya produksi terdiri dari:

a. 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 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”.²⁵

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. Didalam menentukan biaya bahan baku perusahaan harus mempertimbangkan tentang kualitas, kuantitas dan waktu untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi.

Menurut Gunawan dan Marwan tujuan penyusunan anggaran biaya bahan baku adalah sebagai berikut:²⁶

²⁵ M. Munandar, *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*, (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2001) h. 119

²⁶ Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*, Buku I, Cetakan Pertama, (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2003) h. 60

- 1) Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku
- 2) Memperkirakan jumlah pembelian bahan baku yang diperlukan
- 3) Sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian bahan mentah
- 4) Sebagai dasar penyusunan *product costing*, yakni memperkirakan komponen harga pokok pabrik karena penggunaan bahan mentah dalam proses produksi
- 5) Sebagai dasar melaksanakan fungsi pengawasan bahan baku.

Dalam suatu proses produksi dibutuhkan bahan baku yang akan digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan, 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 tersedianya bahan baku dalam jumlah yang tepat dan untuk menetapkan perencanaan biaya yang tepat.

b. 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:²⁷

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

²⁷ Munandar, *Budgeting*, h. 20

didalamnya meliputi rencana tentang jumlah waktu yang diperlukan oleh para tenaga kerja langsung untuk menyelesaikan unit yang akan diproduksi, tarif upah yang akan 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.

c. 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:²⁸

- 1) Menurut sifatnya, yang dibagi menjadi:
 - a) Biaya bahan penolong : bahan yang bukan merupakan bagian dari hasil produksi atau bahan yang nilainya lebih kecil daripada harga produk keseluruhan

²⁸Ahmad Kamaruddin, *Akuntansi Manajemen "dasar-dasar konsep biaya dan pengambilan keputusan*. (Jakarta: Rajawali Press, 2009), h. 90

- b) 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.
 - c) 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.
- 2) Menurut perilaku terkait dengan perubahan volume produksi yang dibagi menjadi 3 kelompok:
- a) Biaya Overhead Pabrik Tetap : biaya yang tidak berubah meskipun volume produksi mengalami perubahan, seperti biaya sewa dan lain-lain.
 - b) Biaya Overhead Pabrik Variabel : biaya yang berubah sebanding dengan perubahan volume produksi.
 - c) Biaya Overhead Pabrik Semivariabel : biaya yang berubah namun tidak sebanding dengan perubahan volume produksi.
- 3) Menurut dengan departemen yang ada dalam perusahaan yang dapat dikelompokkan menjadi 2 yaitu:
- a) Biaya Overhead Langsung Departemen : biaya yang terdapat pada sebuah departemen dan manfaatnya hanya dapat dirasakan oleh departemen terkait.
 - b) 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.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Produksi

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

Faktor yang mempengaruhi anggaran produksi, antara lain adalah:²⁹

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

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

3. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan kerja jangka pendek dalam perusahaan yang berorientasi pada laba. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran sering juga disebut proses perencanaan laba (*profit planning*). Sedangkan penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan dalam suatu organisasi disebut pengendalian budgeting atau pengendalian melalui anggaran.³⁰

Menurut Simamora ada dua pendekatan dalam penyusunan anggaran, yaitu:³¹

- a. Pendekatan atas bawah (*top down approach*) yaitu anggaran disusun pada jenjang organisasi yang lebih tinggi tanpa adanya masukan berarti dari manajer-manajer dari jajaran yang lebih rendah.

²⁹ Irham Fahmi, *Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan: kualitatif dan Kuantitatif*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016) h. 40

³⁰ Ellen Christina.dkk, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 5

³¹ Henry Simamora, *Akuntansi Manajemen*, cetakan pertama, (Jakarta: Salemba Empat, 1999) h. 52

- b. Pendekatan bawah atas (*bottom-up approach*) yaitu manajer-manajer lapisan rendah merupakan sumber pokok informasi yang dipakai dalam penyusunan anggaran.

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

Sebelum perusahaan menyusun anggaran produksi, terlebih dahulu disusun taksiran target produksi ke dalam bentuk satuan fisik yang menyangkut penentuan volume produksi, penjadwalan produksi dan penetapan jumlah maksimum dan minimum persediaan bahan baku dan barang jadi. Taksiran produksi ini biasanya merupakan anggaran penjualan yang disesuaikan dengan perubahan tingkat persediaan.

Taksiran produksi biasanya anggaran produksi ini merupakan dasar dalam mempersiapkan anggaran biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.

a. Penyusunan Anggaran Bahan Baku Langsung

Anggaran bahan baku langsung menjelaskan jumlah dan harga bahan baku langsung yang dipergunakan untuk memproduksi barang jadi. Besarnya anggaran biaya bahan baku ditentukan oleh kuantitas dan harga bahan baku yang dibutuhkan untuk menghasilkan sejumlah barang.

Menurut pendapat Nafarin dalam suatu perusahaan anggaran bahan baku disusun dengan tujuan sebagai berikut:³²

- 1) Merupakan jumlah kebutuhan bahan baku
- 2) Memperkirakan jumlah pembelian bahan baku yang diperlukan
- 3) Sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian bahan baku

³² M. Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Revisi, (Jakarta: Salemba Empat, 2007)

- 4) Sebagai dasar penyusunan product costing, yaitu diperkirakan komponen harga pokok pabrik karena penggunaan bahan mentah dalam proses produksi
- 5) Sebagai dasar untuk melaksanakan fungsi pengawasan bahan baku.

Yaitu bahwa dalam proses penyusunan anggaran biaya bahan baku adalah untuk mengetahui seberapa jumlah dan biaya yang dibutuhkan untuk memperoleh bahan baku yang nantinya akan diproduksi di pabrik.

Berdasarkan tujuan diatas maka Nafarin mengemukakan anggaran bahan baku dapat dikelompokkan menjadi empat bagian yaitu:³³

- 1) Anggaran kebutuhan bahan baku
Anggaran ini disusun sebagai perencanaan jumlah bahan mentah yang dibutuhkan untuk keperluan produksi pada periode mendatang. Kebutuhan bahan baku diperinci menurut jenisnya, menurut jenis barang yang akan dihasilkan, serta menurut bagian dalam pabrik yang menggunakan bahan baku tersebut.
- 2) Anggaran pembelian bahan baku
Anggaran ini disusun sebagai perencanaan jumlah bahan baku yang harus dibeli pada periode mendatang. Bahan baku yang harus dibeli diperhitungkan dengan mempertimbangkan faktor-faktor persediaan dan kebutuhan bahan baku.
- 3) Anggaran persediaan bahan baku
Jumlah bahan baku yang dibeli tidak harus sama dengan jumlah bahan baku yang dibutuhkan, karena adanya faktor persediaan. Anggaran ini merupakan suatu perencanaan yang diperinci atas kuantitas bahan baku yang tersimpan sebagai persediaan.
- 4) Anggaran biaya bahan mentah yang habis digunakan dalam produksi
Sebagai bahan mentah disimpan sebagai persediaan dan sebagian digunakan dalam proses produksi. Anggaran ini merencanakan nilai bahan baku yang digunakan dalam satuan uang.

Bahan baku adalah hal penting yang harus diperhatikan karena bahan baku adalah bahan utama yang digunakan untuk proses produksi. Oleh karena itu perusahaan dalam menyusun anggaran biaya bahan baku harus memperhitungkan tentang kuantitas bahan baku yang ingin diproduksi, biaya pembelian bahan baku, jumlah persediaan bahan baku dan jumlah bahan baku mentah yang habis digunakan dalam produksi.

³³ *Ibid*

b. Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Menurut Welsh, ada tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk menyusun anggaran tenaga kerja.³⁴

- 1) *Estimate the standar direct labour hours required for each unit product, the estimate the average wafe rates by departements, cost center or operation.*
- 2) *Estimate rations of direct labour cost to some measure of output that can be planned realistically.*
- 3) *Develop personel tables by enumerating personal, requirement (includng cost) for direct labour in each responsibility center.*

Untuk menyusun anggaran biaya tenaga kerja, perusahaan harus mengetahui jam kerja yang diperlukan untuk mengolah satuan unit produksi, tarif upah yang dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung dan waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan kegiatan proses produksi, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis barang jadi yang akan dihasilkan, serta departemen dimana para tenaga kerja langsung tersebut akan bekerja.

c. Penyusunan Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Yang dimaksudkan dengan 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.³⁵

³⁴ Armanto Witjaksono, *Akuntansi Biaya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006) h. 70

³⁵ Sri Yuniar Delvi, “Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan” (Skripsi, Fakultas ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau, 2010) h. 75

Menurut Gunawan dan Asri permasalahan pokok dalam anggaran biaya overhead pabrik adalah:³⁶

- 1) Masalah pertanggungjawaban dalam rencana biaya
- 2) Masalah menentukan jumlah biaya.

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pertanggungjawaban perencanaan perlu diterapkan prinsip biaya departemen langsung, atas dasar prinsip ini dikenal dengan adanya pembagian menjadi departemen produksi dan departemen jasa untuk kegiatan yang dilakukan dipabrik. Didalam menentukan jumlah anggaran masing-masing departemen berhak merencanakan biaya yang sesuai dengan jenis biaya yang menjadi tanggung jawabnya.

Untuk menghasilkan sistem pengendalian yang lebih baik maka perlu digunakan biaya standar dalam penyusunan anggaran biaya produksi. Sebab biaya standar menyatakan dengan positif jumlah biaya yang seharusnya. Pada anggran standar keduanya menggunakan biaya yang ditetapkan terlebih dahulu untuk masa yang akan datang. Tetappi anggaran dan standar terdapat perbedaan yaitu pada anggaran menunjukkan jumlah pedoman yang harus ditaati didalam mencapai tujuan yang ditetapkan sedangkan biaya standar menyertakan jumlah yang seharusnya pada suatu tingkat operasi yang berhasil guna, tidak menyatakan biaya produksi yang diharapkan dan dikeluarkan.

Adapun cara penentuan dari standar yang digunakan tersebut diatas dapat dilakukan melalui pengalaman-penglaman atau penelitian ilmiah sesuai dengan sifat produksi dari perusahaan yang bersangkutan. Didalam perusahaan industri penggunaan biaya standar merupakan alat yang dapat digunakan

³⁶ Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*, Buku I, Cetakan Pertama, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2003) h. 65

didalam merencanakan, mengendalikan serta mengukur efisien terhadap suatu biaya yang dibuat perusahaan.³⁷

C. Laporan Realisasi Anggaran

Menurut Gege Edy Prasetya dalam bukunya yang berjudul penyusunan dan analisis laporan keuangan pemerintah daerah menjelaskan bahwa realisasi anggaran adalah laporan yang menggambarkan perbandingan antara anggaran pendapatan dan belanja dengan realisasinya yang menunjukkan ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan perundang-undangan.³⁸

Laporan realisasi anggaran (LRA) menyajikan ikhtisar sumber, alokasi, dan pemakaian sumber daya ekonomi yang dikelola oleh pemerintah atauperusahaan.

1. Manfaat Laporan Realisasi Anggaran

Laporan realisasi anggaran menyediakan informasi mengenai realisasi pendapatan, belanja, surplus/defisit, dan pembiayaan dari suatu entitas pelaporan yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya. Informasi tersebut berguna bagi para pengguna laporan dalam mengevaluasi keputusan mengenai alokasi sumber-sumber daya ekonomi, akuntabilitas dan ketaatan entitas pelaporan terhadap anggaran dengan:³⁹

- a. Menyediakan informasi mengenai sumber, alokasi, dan penggunaan sumber daya ekonomi.

³⁷ Sri Yuniar Delvi, “Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan” (Skripsi, Fakultas ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau, 2010), h. 29

³⁸ Dewi utari et al. *Akuntansi Manajemen*, Edisi 4, (Jakarta: Mitra Wacana media, 2016) h. 200

³⁹*Ibid*

- b. Menyediakan informasi mengenai realisasi anggaran secara menyeluruh yang berguna dalam mengevaluasi kinerja perusahaan dalam hal efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran.
- c. Laporan realisasi anggaran menyediakan informasi yang berguna dalam memprediksi sumber daya ekonomi yang akan diterima untuk mendanai kegiatan pemerintah pusat dan daerah dalam periode mendatang dengan cara menyajikan laporan secara komparatif.

Dari manfaat Laporan Realisasi Anggaran yang dipaparkan diatas dapat diketahui bahwa manfaat utama pembuatan Laporan tersebut adalah untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam proses menjalankan anggaran, baik penyimpangan yang merugikan perusahaan maupun penyimpangan yang menguntungkan, sehingga nantinya oleh pihak yang berwenang mengambil keputusan untuk evaluasi perbaikan anggaran selanjutnya.

2. Struktur Laporan Realisasi Anggaran

Laporan realisasi menyajikan informasi realisasi pendapatan, belanja, surplus/defisit, dan pembiayaan yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya dalam satu periode. Dalam laporan realisasi anggaran harus diidentifikasi secara jelas, dan diulang pada setiap halaman laporan, jika dianggap perlu, informasi berikut:⁴⁰

- a. Nama entitas pelaporan atau sarana identifikasi lainnya
- b. Cakupan entitas pelaporan
- c. Mata uang pelaporan
- d. Periode yang dicakup
- e. Satuan angka yang digunakan.

Saat pembuat Laporan Realisasi Anggaran harus jelas memuat informasi-informasi tentang perusahaan, tahun laporan, mata uang serta hal-

⁴⁰Anastasia Friska Palilingan dkk, *Analisis Kinerja dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA) pada Dinas Pendapatan Kota Manado*. dalam Jurnal Emba. 17. Vol.3, 1 Maret 2015. h.17

hal yang menjadi identitas perusahaan dan Laporan, supaya Laporan Keuangan (Laporan Realisasi Anggaran) Tersebut jelas keasliannya.

3. Periode Pelaporan

Laporan realisasi anggaran disajikan sekurang-kurangnya sekali dalam setahun. Dalam situasi tertentu tanggal laporan suatu entitas berubah dan laporan realisasi anggaran tahunan disajikan dengan suatu periode yang lebih panjang atau pendek dari satu tahun, entitas mengungkapkan informasi sebagai berikut:⁴¹

- a. Alasan penggunaan periode pelaporan tidak satu tahun
- b. Fakta bahwa jumlah-jumlah komparatif dalam laporan realisasi anggaran dan catatan terkait tidak dapat diperbandingkan.

Manfaat suatu laporan realisasi anggaran berkurang jika laporan tersebut tidak tersedia tepat pada waktunya. Faktor-faktor seperti kompleksitas operasi pemerintah tidak dapat dijadikan pembenaran atas ketidakmampuan entitas pelaporan untuk menyajikan laporan keuangan tepat waktu. Suatu entitas pelaporan menyajikan laporan realisasi anggaran selambat-lambatnya 6 (enam) bulan setelah berakhirnya tahun anggaran.

D. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan

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 pengawasan.⁴²

⁴¹*Ibid h. 18*

⁴²M. Nur Rianto Al Arif dan Euis Amalia, *Teori Mikroekonomi: suatu perbandingan ekonomi islam dan ekonomi konvensional*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2010) h. 62

1. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan

Setiap organisasi yang baik dan terus berkembang memerlukan adanya manajemen yang baik pula. Dalam pembuatan suatu manajemen yang baik, organisasi tentu saja harus memperhatikan dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik pula. Adapun fungsi manajemen menurut Daft adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.⁴³

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Nafarin mengatakan “perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya”. Perencanaan merupakan upaya antisipasi sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik.⁴⁴

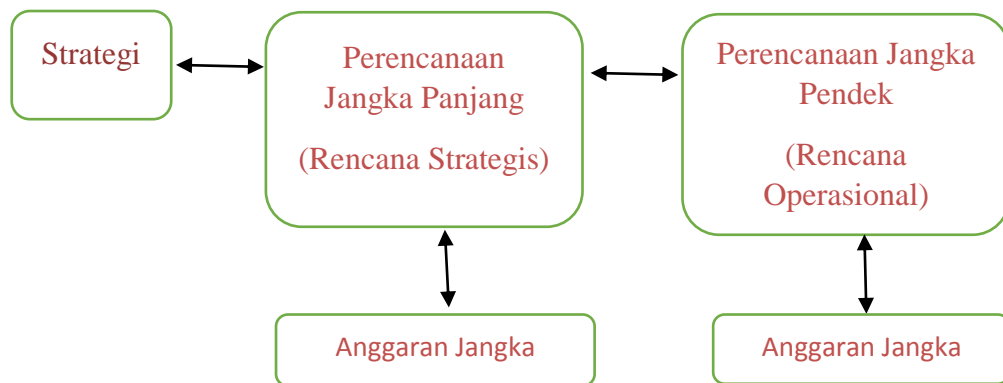
Sesuai dengan fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan dan pengendalian, anggaran pun demikian. Hal ini disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Aspek lain yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran adalah perencanaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Semua belanja membutuhkan dana dan dana adalah sumber daya yang langka, oleh karena itu penyusunan anggaran harus mempertimbangkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada dan menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin.

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:⁴⁵

⁴³ Richard L Daft, *Manajemen*, Terj. Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina: ed.6, (Jakarta: Salemba Empat., 2007), h. 7

⁴⁴ M. Nafarin, *Penganggaran Perusahaan: edisi Revisi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007) h. 4

⁴⁵ Vivi Andy Fajar Ady Candra, “Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Mengukur Efektivitas Kerja Bagian Produksi” (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, 2007) h. 35



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 II.1 Strategi, Perencanaan dan Anggaran

Anggaran merupakan suatu perencanaan yang diperlukannya adanya koordinasi, agar semua penanggungjawab ketinggian, menengah maupun para pelaksana atau karyawan masing-masing mempunyai kesediaan untuk saling bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan dan anggaran yang telah tersusun akan memperoleh dukungan penuh dari semua bagian yang ada diperusahaan, dalam arti anggaran tersebut akan dijadikan petunjuk dan pedoman didalam melaksanakan kegiatan perusahaannya.

Adapun prinsip-prinsip hukum ekonomi Islam yang dapat diterapkan dalam perencanaan penyusunan anggaran, sebagai berikut:⁴⁶

a. Prinsip Tauhid (Unity/ Ilahiyah/ Ketuhanan)

Prinsip ini menegaskan bahwa semua manusia ada dibawah satu ketetapan yang sama, yaitu ketetapan tauhid yang dinyatakan dalam

⁴⁶ Abdul Kadir Arno, “Penyusunan Anggaran Perspektif Fiqih Anggaran Hukum Ekonomi Syariah”, <http://abdulkadirarno.wordpress.com>. Diunduh pada tanggal 25/07/2018

kalimat La'ilaha Illa Allah. Prinsip ini ditarik dari Firman Allah SWT.
QS. Ali Imran ayat (3): 64:⁴⁷

لَا نَعْبُدُ إِلَّا وَبَيْنَكُمْ بَيْنَنَا سَوَاءٌ كَلِمَةً إِلَىٰ تَعَالَىٰ أَلْكِتَابِ يَأْهَلْ قُلْ
نَ اللَّهُ دُونَ مِّنْ أَرْبَابًا بَعْضًا بَعْضًا يَتَّخِذُوا شَيْئًا بِهِ يُشْرِكُونَ وَلَا اللَّهُ إِلَّا
مُسْلِمُونَ بِأَنَّا أَشْهَدُ وَأَفْقُولُ أَتَوَلَّوْا فَا

Artinya: katakanlah: “Hai Ahli Kitab, marilah (berpegang) kepada suatu kalimat (ketetapan) yang tidak ada perselisihan antara kami dan kamu, bahwa tidak kita sembah kecuali Allah SWT dan tidak kita persekutukan Dia dengan sesuatu pun dan tidak (pula) sebagian kita menjadikan sebagian yang lain sebagai tuhan selain Allah SWT”. Jika mereka berpaling maka katakanlah kepada mereka: “Saksikanlah, bahwa kami adalah orang-orang yang berserah diri (kepada Allah SWT)”.

Berdasarkan atas prinsip tauhid tersebut, maka pelaksanaan hukum ekonomi islam merupakan ibadah. Dengan demikian, bagi seorang muslim yang bekerja menyusun anggaran, maka dia sedang beribadah dan memenuhi ketetapan Allah, sehingga anggaran yang disusun akan transparan, akuntabel, disiplin dan dapat dipertanggungjawabkan.

b. Prinsip Keadilan (Equilibrium/ Keseimbangan)

Sebagaimana dalam Firman Allah SWT QS. Al An'am (6): 152⁴⁸

وَأَوْفُوا شُدَّهُ رِبِّلَعِ حَتَّىٰ أَحْسَنُ هِيَ بِأَلَّتِي إِلَّا أَلَّتِي مَالِ تَقْرُبُوا وَلَا
لُوا قُلْتُمْ وَإِذَا وَسَعَهَا إِلَّا نَفْسًا نُّكَلِّفُ لَّا بِالْقِسْطِ وَالْمِيزَانَ الْكَيْلِ

⁴⁷ Al-Jumanatul 'Ali, *Al-Quran dan Terjemahan* (Bandung: CV Penerbit J-ART, 2005), h. 315.

⁴⁸ *Ibid h.*

لَكُمْ بِهِ وَصَّيْنَاكُمْ ذَٰلِكُمْ أَوفُوا لِلَّهِ وَبِعَهْدِ قُرْبَىٰ ذَٰكَانَ وَلَوْ فَآءَعَدَّ

تَذَكَّرُونَ لَع ١٥٢

Artinya: Dan janganlah kamu dekati harta anak yatim, kecuali dengan cara yang lebih bermanfaat, hingga sampai ia dewasa, dan sempurnakanlah takaran takaran dan timbangan dengan adil. Kami tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar kesanggupannya. Dan apabila kamu berkata, maka hendaklah kamu berlaku adil, kendatipun ia adalah kerabatmu, dan penuhilah janji Allah. Yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat.

Perintah Allah SWT melalui surah diatas ialah bahwa prinsip keadilan adalah prinsip yang menuntut terwujudnya keseimbangan individu dan masyarakat, prinsip tersebut menghendaki jalan lurus dengan menciptakan tatanan sosial yang menghindari perilaku merugikan. Dalam menyusun anggaran harus dialokasikan secara adil untuk kepentingan seluruh kelompok masyarakat.

c. Prinsip Amar Makruf Nahi Munkar

Amar Ma'ruf Nahi Mungkar Adalah sebuah perintah untuk menganjurkan hal-hal yang baik dan mencegah hal-hal yang buruk bagi bagi masyarakat. Sebagaimana Firman Allah SWT dalam QS. Ali Imanan (3): 104.⁴⁹

كُرِّعَن وَيَنْهَوْنَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَأْمُرُونَ بِالْخَيْرِ إِلَىٰ يَدِّ عُونِ أُمَّةٍ مِّنْكُمْ وَلَتَكُنَّ

الْمُفْلِحُونَ هُمْ وَأَوْلِيَاكَ الْمُنْد ١٠٤

Artinya: Dan hendaklah ada diantara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang mungkar; merekalah orang-orang yang beruntung.

⁴⁹Ibid h.

Adalah prinsip yang memposisikan anggaran sebagai pedoman kerja, sehingga bagi yang melakukan penyimpangan (kemungkaran) dapat diberi sanksi, dan yang berprestasi diberi reward.

d. Prinsip Pertanggungjawaban

Dalam Firman Allah SWT QS. Al-Isra' (17): 36.⁵⁰

لَتَبْلُوكُنَّ كُلُّ الْأَفْئَادِ وَالْبِصْرَ اللَّامِعَ إِنَّ عَلَّمَهُ لَكَلِّيسَ مَا تَقْفُوا لَا
مَسْئُولًا عَنْهُ كَانَ أَوْ

Artinya: Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya.

Bahwa prinsip pertanggungjawaban adalah yang menuntut komitmen mutlak terhadap upaya peningkatan kesejahteraan sesama manusia, sehingga penyusunan anggaran harus mempertanggungjawabkan kebenarannya.

2. Anggaran Sebagai Alat Pengawasan

Setiap organisasi ingin mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya dalam organisasi secara efektif dan efisien. Setelah melakukan perencanaan atas kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, organisasi juga harus melakukan pengendalian atas kegiatan-kegiatan tersebut. Karena berhasil tidaknya kegiatan perencanaan kerja tergantung kepada efektivitas pengendalian yang dilakukan oleh organisasi.

Menurut Nafarin anggaran merupakan alat pengawasan dan pengendalian, pengendalian berarti mengevaluasi atau menilai terhadap pelaksanaan kerja dengan cara:⁵¹

⁵⁰ *Ibid h.*

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

Berikut ini adalah tahap-tahap dalam pengawasan:

- a. Menetapkan suatu norma standar
Dengan menetapkan suatu norma standar maka pengendalian dapat dilakukan dengan baik tanpa adanya intervensi dari pihak lain.
- b. Membandingkan pelaksanaan sebenarnya dengan norma standar
Proses pelaksanaan pengendalian dalam tahap ini adalah dengan membandingkan anggaran yang telah disusun dengan realisasinya.
- c. Mencari sebab-sebab terjadinya
Penyimpangan yang terjadi dapat bersifat menguntungkan atau merugikan. Ada beberapa penyebab terjadinya penyimpangan yaitu:
 - 1) Penetapan standar yang terlalu tinggi
 - 2) Ketidakmampuan membuat ramalan dimasa yang akan datang
 - 3) Terjadinya penyelewengan atau pemborosan yang dilakukan oleh pelaksana pekerja
 - 4) Kekurangan dan kerusakan alat-alat produksi
- d. Mengambil tindakan koreksi
Setelah penyebab penyimpangan diketahui maka pimpinan perusahaan harus mengambil tindakan secepat mungkin agar tujuan perusahaan dapat direalisasi dan resiko kerugian dapat dikurangi.

Pengendalian diartikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian dari suatu perusahaan dan kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan.

Oleh karena itu, anggaran dijadikan pegangan sebagai alat pengendalian oleh manajer yang bertanggung jawab dalam menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang ingin dicapai. Dari kegiatan manajer yang demikian itu nantinya akan dapat diketahui apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran ditinjau dari segi efisien. Hasil pengendalian dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana anggaran selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

⁵¹M. Nafarin, *Penganggaran Perusahaan: edisi Revisi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007) h.

Pengendalian juga merupakan proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan terciptanya tujuan perusahaan, pengendalian yang dilakukan adalah melihat kebelakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkan dengan hasilnya direncanakan sebelumnya. Apakah sudah sesuai dengan perencanaan dan ataukah masih ada penyimpangan yang terjadi.⁵²

Tujuan utama pengendalian secara umum adalah untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan, akan tetapi secara khusus tujuan pengendalian adalah untuk mendeteksi perubahan-perubahan kegiatan organisasi yang terjadi dan pengaruhnya terhadap organisasi atas segala usaha untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan apakah sesuai dengan semestinya atau tidak. Fungsi pengendalian merupakan aspek penting dalam perusahaan, karena perencanaan tanpa di ikuti pengendalian merupakan pekerjaan sia-sia saja.

Pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Dalam Islam, pengawasan terbagi menjadi dua:⁵³

a. Pengawasan Internal (*Built-in Control*)

Pengawasan yang berasal dari diri sendiri ini bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Falsafah dasar fungsi pengawasan dalam islam muncul dari pemahaman tanggungjawab individu, amanah, dan keadilan. Pengawasan internal yang melekat dalam setiap pribadi muslim akan menjauhkannya dari bentuk penyimpangan dalam pengelolaan anggaran dan menuntunnya konsisten menjalankan hukum-hukum Allah SWT dalam setiap Aktivasnya.

Firman Allah STW dalam Q.S Al-Mujadila (58):7.⁵⁴

⁵² Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, (Jakarta: PT. Indek, 2013) h. 50

⁵³ Abdul Manan, *Membangun Islam Kaffah*, (Jakarta: Madina Pustaka, 2000), h. 152

⁵⁴ Al-Jumanatul 'Ali, *Al-Quran dan Terjemahan* (Bandung: CV Penerbit J-ART, 2005), h.

سَيُؤْتِيهِمْ مِنْ أَشْجَارٍ تُؤْفِقُ ۖ وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ مِنْ نَذِيرٍ إِلَّا مَا يُنذِرُ
 لِقَوْمٍ يُظَلَمُونَ ۗ وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ مِنْ نَذِيرٍ إِلَّا مَا يُنذِرُ لِقَوْمٍ يُظَلَمُونَ ۗ
 وَإِنِ اتَّخَذْتُمُ الَّذِينَ كَفَرُوا آيَاتِنَا هُتُوًا يُضَلُّوا فَذُوقُوا الْعَذَابَ بِمَا كُنْتُمْ تَكْفُرُونَ ۗ
 وَإِنِ اتَّخَذْتُمُ الَّذِينَ كَفَرُوا آيَاتِنَا هُتُوًا يُضَلُّوا فَذُوقُوا الْعَذَابَ بِمَا كُنْتُمْ تَكْفُرُونَ ۗ

Artinya: Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada dilangit dan dibumi ? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan dialah keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan dialah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan dia berada bersama mereka dimanapun mereka berada. Kemudian dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah maha mengetahui segala sesuatu.

Seseorang yang yakin bahwa Allah SWT pasti mengawasi hambanya, maka ia akan bertindak hati-hati. Keyakinan tersebut akan menumbuhkan komitmen terkait dengan pengelolaan anggaran. Dengan demikian, perilaku inefisiensi dalam perencanaan anggaran dan perilaku penyimpangan dalam anggaran akan dihindari.

b. Pengawasan Eksternal (*Eksternal Control*)

Pengawasan eksternal dilakukan dari luar diri manusia. Sistem pengawasan tersebut dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pimpinan yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas terkait dengan anggaran dan lain-lain.

Dalam konteks ini, integritas nilai-nilai dasar islam dalam perencanaan anggaran diwujudkan melalui tiga pilar pengawasan, yaitu:⁵⁵

1) Ketaqwaan Individu

⁵⁵ Rahmani Timorita Yulianti, *Transparansi Anggaran: Suatu Upaya Efisiensi dan Antisipasi Korupsi di Indonesia*, dalam Jurnal Hukum Islam, Edisi XIX, 2008, h. 248

Seluruh personel sumber daya manusia dipastikan dan dibina agar menjadi SDM yang bertaqwa. Dengan implementasi taqwa disetiap tempat dan waktu, maka taqwa tersebut mampu menjadi kontrol yang paling efektif.

2) Kontrol Anggota

Dengan suasana organisasi yang mencerminkan formula tim, maka proses keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawalan dari para SDM-nya agar sesuai dengan arah yang telah ditetapkan. Dalam hal ini perlu disusun mekanisme saling mengawasi antar sesama secara horizontal.

3) Supremasi Hukum

Organisasi ditegakkan dengan aturan main yang jelas dan transparan. Sistem pengawasan yang baik tidak dapat dilepaskan dari pemberian punishment (hukuman) dan reward (imbalan). Bentuk reward tidak harus materi tetapi dapat berupa penghargaan atau promosi jabatan.

Berdasarkan paparan tentang pengawasan diatas, integrasi nilai-nilai dasar islam dalam sistem pengawasan anggaran dari perencanaan sampai kepada realisasinya menjadi suatu yang penting dalam upaya menghindari penyimpangan-penyimpangan anggaran.

Sistem pengawasan anggaran tersebut bukan hanya ajakan moral semata, tetapi dalam bentuk peraturan pengawasan anggaran dalam setiap perusahaan atau organisasi baik mekanisme formal maupun mekanisme masyarakat, sehingga terdapat mekanisme reward (penghargaan) bagi yang berprestasi dan punishment (hukuman/ sanksi) bagi yang melakukan penyimpangan.

E. Penelitian Terdahulu

Sri Yuniar Delvi (2010) Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau, dalam skripsinya yang berjudul “Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan

Pengawasan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau. Dalam menganalisis data penulis dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitiannya adalah Bahwa Anggaran yang dibuat oleh perusahaan masih bersifat statis atau tetap. Adapun dampak yang terjadi jika perusahaan ini menggunakan anggaran yang bersifat statis adalah timbulnya ketidakmampuan anggaran dalam merespon perubahan-perubahan perekonomian yang cukup besar seperti krisis ekonomi akibat terjadinya inflasi, deflasi dan perubahan-perubahan dalam kebijakan pemerintahan yang secara tidak langsung berpengaruh kepada biaya produksi. Perusahaan tersebut juga belum menerapkan *reward system* secara menyeluruh dalam penelitian prestasi kerja. Penilaian prestasi hanya terhadap manajer saja sedangkan anggota tim dari manajer tidak ada penilaian terhadap prestasinya.⁵⁶

Cornelia Widayanti (2012) Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, dalam skripsinya yang berjudul “Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Produksi” studi kasus pada pabrik gula Madukismo Yogyakarta Padokan, Tirtonirmolo, Kasihan, Bantul, Yogyakarta. Hasil penelitiannya adalah bahwa penyusunan anggaran biaya produksi PG. Madukismo belum sesuai menurut kajian teori. Ketidaksesuaian penyusunan anggaran terhadap kajian teori ini disebabkan karena PG. Madukismo menghadapi pasar yang tidak bersaing, dalam arti bahwa penawaran produk yang dihasilkan perusahaan tersebut lebih kecil daripada permintaan produk itu dipasar, maka anggaran produksi disusun lebih dulu daripada permintaan produk itu di pasar, maka anggaran produksi disusun lebih dulu dari pada anggaran penjualan, akan tetapi pada kajian teori, anggaran penjualan disusun terlebih dahulu. Sehingga belum ada kesesuaian sepenuhnya pada prosedur penyusunan anggaran biaya produksi PG. Madukismo

⁵⁶Sri Yuniar Delvi, “Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan” (Skripsi, Fakultas ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau, 2010)

dengan kajian teori. Dengan demikian, hal ini belum dapat menjamin terkendalinya biaya produksi di PG. Madukismo.⁵⁷

Farida Ulfa (2008) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang, dalam skripsinya yang berjudul “Peranan Anggaran Sebagai Salah Satu Alat Perencanaan dan Pengendalian Pembangunan Daerah”. Hasil penelitiannya yaitu bahwa proses penyusunan program dan anggaran (penganggaran) yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten Mojokerto dengan menggunakan pendekatan sistem bottom up, yaitu perencanaan program dan anggaran yang dimulai dari struktural pemerintahan yang paling rendah yakni desa/ kelurahan sampai pada struktural yang tertinggi daerah yakni pemerintah daerah kabupaten melalui musyawarah perencanaan pembangunan (musrenbang).⁵⁸

Adhytia Wiryawan Susetyo (2007) Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama Bandung, dalam skripsinya yang berjudul “Manfaat Anggaran Biaya Produksi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya produksi (studi kasus pada PT.X Bandung)”. Penulis dalam penelitian ini menganalisis data menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitiannya yaitu bahwa penyusunan anggaran biaya produksi pada PT.X telah disusun secara memadai, hal ini sesuai dengan syarat-syarat anggaran dan karakteristik anggaran. Kemudian proses pengendalian biaya produksi yang dilakukn oleh PT.X telah dilaksanakan secara efektif, dan anggaran biaya produksi tersebut bermanfaat dalam menunjang efektivitas pengendalian sebagai pedoman kerja, alat pengoordinasian kerja, dan sebagai alat pengawasan kerja.⁵⁹

⁵⁷ Cornelia Widayanti, “Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Pada Pabrik Gula Madukismo Yogyakarta”, (Skripsi : Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, 2012)

⁵⁸ Farida Ulfa, “Peranan Anggaran Sebagai Salah Satu Alat Perencanaan dan Pengendalian Pembangunan Daerah”, (Skripsi : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang, 2008)

⁵⁹ Adhytia Wiryaman susetyo, “Manfaat Anggaran Biaya Produksi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT. X Bandung” , (Skripsi : Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama Bandung,, 2007)

Vivi Andy Fajar Ady Chandra (2007) Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, dalam skripsinya yang berjudul “Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Mengukur Efektivitas Kerja Bagian Produksi (studi kasus pada PT.Menara Kartika Buana Di Surakarta)”. Metode penelitian yang digunakan penulis adalah metode komparatif dan metode kualitatif. Adapun hasil penelitiannya yaitu bahwa pengendalian terhadap bahan baku, tarif upah langsung dan pengendalian terhadap anggaran itu sendiri sudah cukup baik dan efisien ini dibuktikan dengan selisih antara yang dianggarkan dan realisasinya sangat signifikan. Dan analisis faktor-faktor efektivitas kerja PT.Menara kartika Buana meliputi: biaya kualitas bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, pemeliharaan mesin, kecelakaan kerja, dan putaran kerja karyawan dan kehadiran, sangat berpengaruh dalam ketepatan anggaran produksi.⁶⁰

⁶⁰Vivi Andy Fajar Ady Candra, “Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Mengukur Efektivitas Kerja Bagian Produksi” (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, 2007)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain Penelitian merupakan rencana yang terstruktur dari penyelidikan yang digambarkan untuk memperoleh jawaban tentang pertanyaan 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.⁶¹

Pendekatan penelitian yang penulis lakukan adalah pendekatan penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data dengan cara menyajikan, menganalisis dan imengetahui bagaimana anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga.

B. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Binanga Jl. Brakaz kab. Padang Lawas, Sumatera Utara, Indonesia dengan objek penelitian pada PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga, 22747.

2. Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian ini pada tanggal 12 Juni – 31 Juli 2018.

⁶¹ Arfan Ikhsan & Misri, *Metodologi penelitian*, (Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2012), h. 86

C. 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.⁶² 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

Sumber data merupakan subjek dari mana data diperoleh dan dijadikan sumber penelitian. Sumber data dapat dikatakan sebagai awal dari mana datangnya data dan merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan pada setiap penentuan metode pengumpulan data. Yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data sekunder.⁶³

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara media. Data sekunder pada umumnya dapat berupa bukti, catatan, atau laporan historis, majalah, artikel yang telah tersusun dalam arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan.⁶⁴ Dalam hal ini data sekunder yang diambil berupa dokumen-dokumen dari perusahaan untuk mendukung penelitian ini.

⁶² Neong Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rakesarasin, 1996), h.

⁶³ Iksan, *Metodologi Penelitian*, h. 163

⁶⁴ *Ibid* h. 178

D. Teknik Pengumpulan Data

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

Teknik wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung.⁶⁵ Dalam hal ini penulis melakukan wawancara dengan pihak PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga yang terkait perencanaan anggaran biaya produksi dan proses pengendalian/ pengawasan pada perusahaan tersebut sehingga dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk digunakan dalam penulisan ini.

Teknik dokumentasi yaitu metode tentang pengumpulan data dari berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu yang menggunakan dokumen-dokumen tertulis.⁶⁶ Yakni dalam hal ini penulis mengumpulkan data dengan mengambil beberapa informasi yang berupa bagan atau struktur organisasi serta laporan biaya produksi PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga pada tahun 2016.

E. Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif, ada tiga tahapan dalam melakukan penelitian deskriptif Kualitatif yaitu (1) tahap reduksi data; (2) tahap pemaparan data; dan (3) tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penulis dalam penelitian ini melakukan analisis terhadap laporan anggaran biaya produksi untuk mengetahui apakah anggaran biaya produksi sudah berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Austindo Nusantara jaya Agri Binanga.

⁶⁵ Sonny Leksono, *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi: Dari Metodologi ke Metode*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2013), h. 200

⁶⁶ *Ibid*

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Austindo Nusantara Jaya Agri (ANJA) yang dulunya bernama PT. Eka Pendawa Sakti (EPS) didirikan pada tahun 1986. Di tahun 2000 PT. Eka Pendawa Sakti (EPS) diakuisisi oleh PT. Austindo Nusantara Jaya Tbk (ANJ) melalui Verdaine Investments Ltd.

Kemudian PT.EPS mengakuisisi PT.Sahabat Mewah dan Makmur (SMM) Bangka Belitung pada tahun 2003.pada Agustus 2006 PT. Austindo Nusantara Jaya Tbk (ANJ) mengakuisisi dan memiliki langsung seluruh saham PT. Eka Pendawa Sakti (EPS) sehingga EPS berganti nama menjadi PT. Austindo Nusantara Jaya Agri (ANJA). Selanjutnya ANJA mengakuisisi dua perusahaan lainnya yaitu PT. Ondop Perkasa Makmur dan PT. Kayung Agro Lestari (KAL) Kalimantan Barat.Tahun 2007 perusahaan berekspansi ke Papua Barat untuk mengembangkan industri sagu.

Kelima perusahaan diatas dikendalikan dari kantor pusat di Gedung Wisma BII lantai 7, Jl. Diponegoro No.18 Medan.

PT. Austindo Nusantra Jaya Tbk (ANJ) tercatat dibursa efek indonesia pada tahun 2013 dengan menawarkan 10% saham pada saat penawaran saham perdana.

PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga (ANJA Binanga) merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan kelapa sawit, dengan mengutamakan inovasi dan efisiensi operasi manajemen perkebunan dan pemrosesan kelapa sawit.

Kegiatan usaha utama perusahaan (ANJA) meliputi bidang penanaman dan pemanenan terpadu tandan buah segar (TBS) dari perkebunan kelapa sawit, mengolah TBS menjadi minyak mentah kelapa sawit (*Crude Plam Oil / CPO*) dan inti sawit (*Palm Kernel / PK*), serta menjual CPO dan PK.

Perusahaan melakukan produksi dan penjualan minyak kelapa sawit dan inti sawit secara langsung dan juga melalui anak-anak perusahaan.

ANJA memiliki, mengelola dan mengoperasikan perkebunan Sumatera Utara I di Binanga. Melalui anak perusahaannya, ANJA mempunyai enam perkebunan dan cadangan lahan kelapa sawit.

ANJA memiliki total area seluas 9.935 hektare dengan 9.813 hektare area telah ditanami dan menghasilkan. Pabrik kelapa sawit mengolah TBS dari perkebunan sendiri maupun TBS yang dibeli dari pihak ketiga (masyarakat sekitar). Pabrik ini mempunyai kapasitas sebesar 60 ton per jam.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan, setiap perusahaan tidak terkecuali PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga (ANJA Binanga) memerlukan visi dan misi yang jelas yang bisa digunakan sebagai target agar kehidupan perusahaan berjalan dengan lancar dan bisa mencapai target yang diharapkan. Adapun visi dan misi PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga adalah:

a. Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan pangan dan energi terbarukan kelas dunia yang meningkatkan citra bangsa Indonesia.

b. Misi Perusahaan

Berkomitmen menghasilkan produk berkualitas ramah lingkungan dengan berpegang teguh pada tata kelola yang baik untuk mencapai kinerja unggul mewujudkan kesejahteraan, serta menjadikan masyarakat sebagai mitra setara.

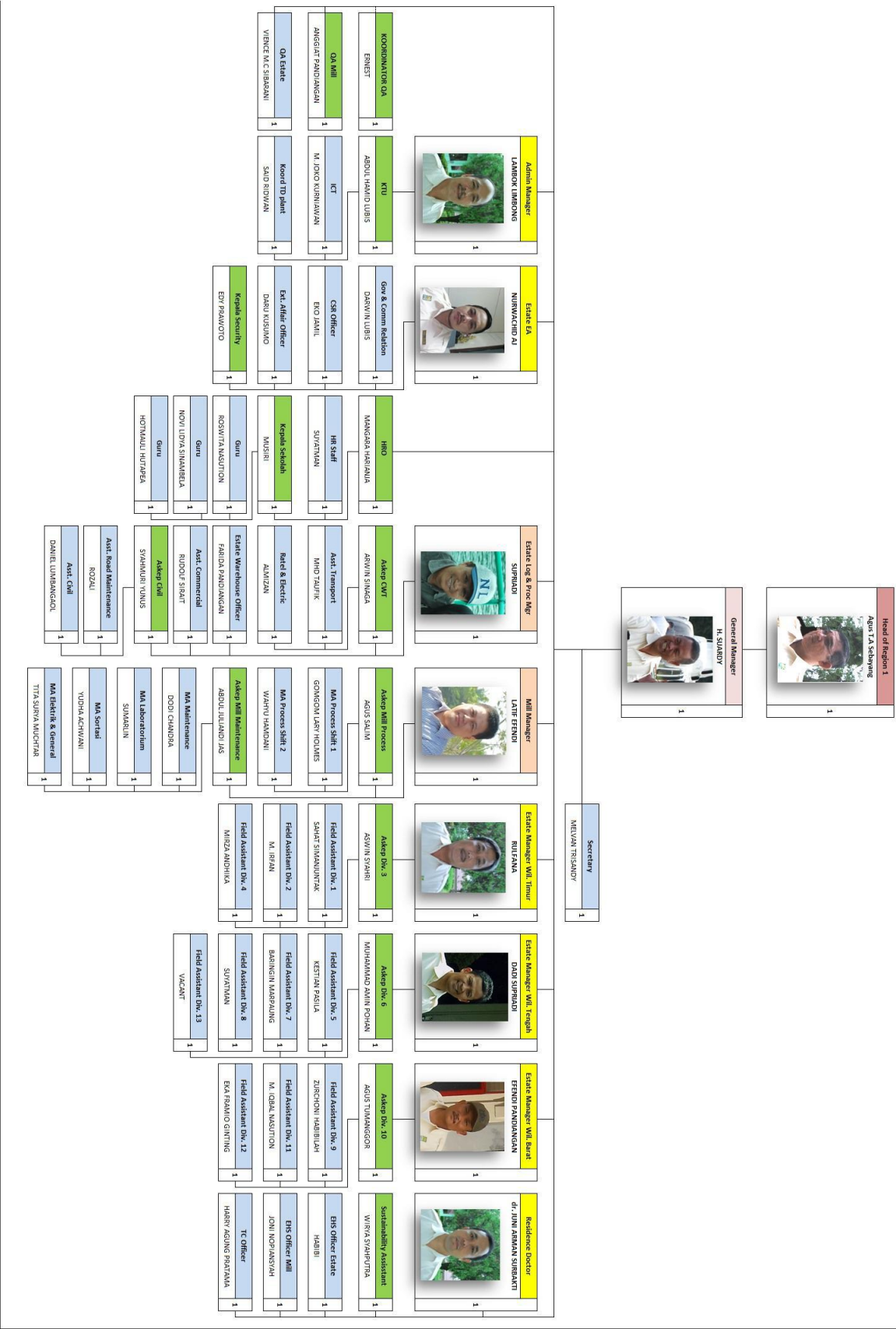
3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi adalah struktur yang dapat dianggap sebagai pola yang sudah ada mengenai hubungan-hubungan antara berbagai komponen dan bagian dari organisasi.

Struktur organisasi yang tepat sangat membantu mengembangkan kerja sama dan mempersiapkan suatu rangka dasar pekerjaan, sehingga anggota organisasi dapat bekerja sama dengan efisien dan efektif dari sudut pandang manajemen yang baik, struktur organisasi garis mempunyai bentuk dan tujuan nyata serta mudah dipahami oleh setiap organisasi. Dengan demikian struktur organisasi tersebut akan berjalan dengan baik dalam membantu tercapainya tujuan organisasi secara umum.

Adapun bentuk dari struktur organisasi PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga adalah sebagai berikut:

ORGANIZATION STRUCTURE ANJA BINANGA 2016



Sumber: PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga

Gambar IV 1 Struktur Organisasi PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga

Dari struktur organisasi diatas dapat dilihat penjabaran pendelegasian wewenang serta tanggungjawab dari masing-masing posisi atau jabatan dalam perusahaan. Adapun uraian tugas dan wewenang di PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga adalah sebagai berikut:

a. General Manager

General Manager memiliki uraian tugas sebagai berikut:

- 1) Mengkaji dan menyempurnakan budget tahunan, kebun/pabrik, central workshop dan kantor
- 2) Mengelola seluruh operasional beberapa kebun, pabrik, dan central workshop dalam lingkungan area pengawasannya
- 3) Memastikan bahwa semua program kerja dilaksanakan sesuai dengan jadwal dan standar yang telah ditetapkan
- 4) Memastikan produksi dipanen secara efektif dan efisien sesuai dengan standar dan diantar kepabrik sesuai dengan kapasitas pengolahannya
- 5) Memastikan biaya operasional kebun, pabrik, central workshop dan kantor dilaksanakan secara efektif dan sesuai dengan budget serta mengadakan perbaikan bila diperlukan
- 6) Menanamkan disiplin agar prosedur k 3 dilaksanakan oleh pekerja setiap saat
- 7) Membuat laporan kerja bulanan dan tahunan kepada VP
- 8) Memastikan bahwa sistem dan prosedur administrasi dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perusahaan.

b. GM Secretary

Uraian tugas GM Secretary adalah sebagai berikut:

- 1) Mengupdate data laporan Estate & Mill untuk disajikan menjadi data laporan GM dan juga membagikan kepada departement lain yang membutuhkan
- 2) Mempersiapkan laporan harian, mingguan, dan bulanan GM
- 3) Mempersiapkan bahan presentasi GM

- 4) Melaksanakan tugas-tugas khusus dari GM
- 5) Mengutamakan prinsip-prinsip keselamatan dan kesehatan kerja dalam melaksanakan setiap kegiatannya.

c. Kepala Tata Usaha

- 1) Bersama-sama dengan General Manager menyusun Budget Tahunan Estate & Mill
- 2) Memastikan pelaksanaan kegiatan administrasi di Estate & Mill berjalan dengan baik
- 3) Memastikan transaksi keuangan berjalan sesuai dengan SOP
- 4) Membuat permintaan dana operasional sesuai kebutuhan dan Extravote
- 5) Memeriksa dan menandatangani voucher cash / bank, BPPB, PP, WO, BPB dll
- 6) Membuat Rekonsiliasi Laporan Keuangan
- 7) Membuat PP & Pembelian Lokal.

d. HR Manager

Tugas dan wewenang HR Manager yaitu:

- 1) Menyusun Rencana Kerja dan Budget Departemen HR sesuai dengan system, kebijakan dan sasaran departemen HRD
- 2) Mengkoordinir pelaksanaan rencana kerja dan mengontrol penggunaan budget departemen HR agar digunakan secara efektif dan efisien sesuai rencana kerja
- 3) Bertanggungjawab kepada GM dan berkoordinasi dengan seluruh pimpinan departemen di lingkungan ANJA Binanga dalam hal pelaksanaan program kerja HR, pengelolaan SDM, penerapan kebijakan dan peraturan perusahaan serta aturan ketenaga kerjaan yang berlaku
- 4) Menjalin komunikasi dan membina hubungan baik dengan Dinas Ketenagakerjaan dan Pekerja / Serikat Pekerja demi terciptanya hubungan industrial yang harmonis

- 5) Memastikan pengurusan izin-izin ketenagakerjaan sesuai dengan waktu dan kebutuhannya.

e. Estate Manager

Tugas dan wewenang Estate Manager yaitu:

- 1) Menyusun budget dan target kerja berdasarkan kondisi kebun serta melalui arahan dan persetujuan manajemen
- 2) Membuat rencana kerja tahunan, bulanan dan harian bersama Asisten / Askep
- 3) Memonitor dan memastikan seluruh kegiatan operasional kebun, meliputi land Clearing, planting / replanting, pembibitan pemeliharaan tanaman, pemupukan, panen, hingga pengiriman TBS ke pabrik berjalan normal sesuai rencana yang telah dibuat dan sesuai dengan SOP
- 4) Memonitor dan memastikan kebutuhan tenaga kerja tersedia dalam jumlah yang cukup dan kompeten
- 5) Memonitor dan memastikan penggunaan material selalu terkontrol dan sesuai standar

f. Mill Manager

Tugas dan wewenang Mill Manager ialah sebagai berikut:

- 1) Menyusun budget dan rencana kerja tahunan Mill
- 2) Mengkoordinasikan sumber daya (personil, alat dan bahan) yang tersedia di pabrik agar semua kegiatan yang dilakukan dapat terlaksana dengan tingkat efisien yang tinggi dan efektif serta sesuai dengan target dan anggaran yang telah ditetapkan
- 3) Mengatur pembagian penempatan tenaga kerja sesuai situasi, kebutuhan dan tanggungjawab serta memberikan arahan secara berkala kepada seluruh bawahannya untuk memastikan seluruh operasional pabrik berjalan sesuai prosedur

- 4) Memonitor dan memastikan seluruh TBS yang diterima dan Palm produk yang dikirim telah melalui proses penimbangan yang benar dan diadministrasikan sebagaimana mestinya
- 5) Memonitor dan memastikan stock palm product selalu terjaga kualitasnya dan berada dalam jumlah yang minimal serta segera melakukan tindak lanjut jika terjadi keterlambatan pengiriman.

B. HASIL PENELITIAN

1. Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan

a. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Perusahaan

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

Berikut ini akan dipaparkan prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga :

Proses penyusunan anggaran pada PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga dimulai dengan diadakan pertemuan yang dihadiri oleh Direktur Utama, General Manager, Kepala Tata Usaha, dan Asisten dari semua bagian. Dalam pertemuan ini Direktur Utama akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang akan dicapai perusahaan dimasa yang akan datang. Berdasarkan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan tersebut Direktur Utama memberi kesempatan kepada setiap bagian untuk membuat usulan anggarannya.

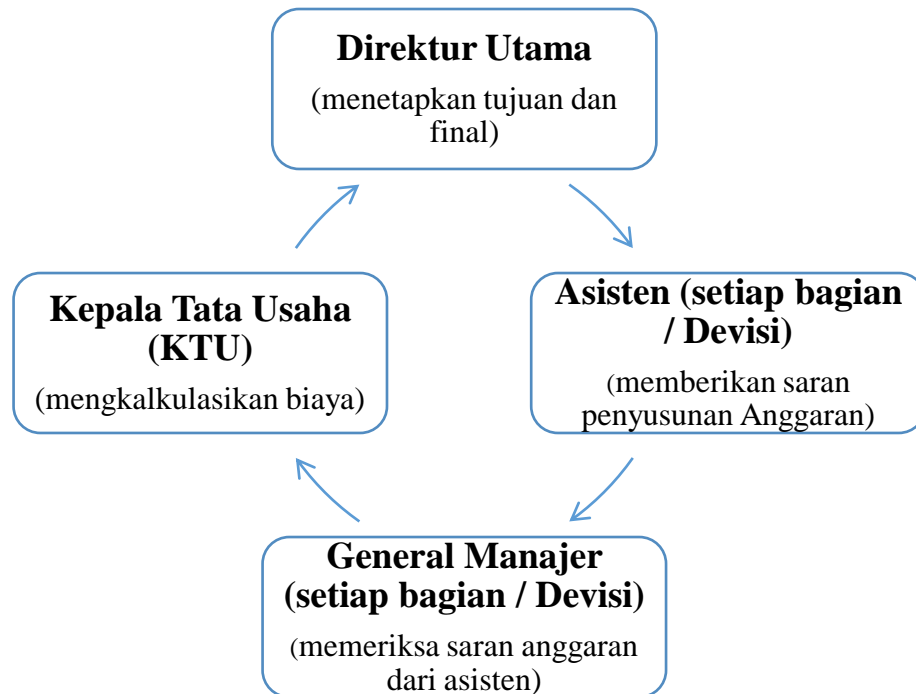
Pada PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga perencanaan anggaran yang dilakukan adalah sistem *bottom up*, yaitu penyusunan anggaran yang dilakukan dari bagian terendah sampai bagian tertinggi.

Dimana perencanaan awal dilakukan oleh Asisten dari setiap bagian pada perusahaan tersebut. Kemudian dilanjut ke bagian Manager perusahaan untuk melakukan pengecekan atau mengkaji kembali perencanaan yang diusulkan oleh Asisten, jika dari usulan anggaran tersebut ada yang perlu dikoreksi karena tidak layak atau sukar untuk dilaksanakan maka langsung dikoreksi oleh bagian Manager dari bagian tersebut. Selanjutnya setiap Manager melaporkan perencanaan anggaran tersebut ke bagian kepala tata usaha (KTU). Setelah KTU menganggap wajar, dalam arti dapat dilaksanakan, kemudian usulan-usulan anggaran tersebut disatukan untuk dibuat RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan), sehingga KTU dapat melakukan pengkalkulasian dan pengalokasian biaya. Kemudian tahap terakhir yaitu KTU melaporkan RKAP tersebut ke Direksi untuk disetujui dan memutuskan apakah perencanaan anggaran tersebut layak dilaksanakan untuk periode yang akan datang.

Dari prosedur penyusunan anggaran yang dijelaskan diatas dapat dilihat bahwa perusahaan sudah mengikutsertakan seluruh bagian yang ada dalam organisasi. Dan perusahaan sudah menerapkan sistem *bottom up* yaitu perencanaan anggaran yang dilakukan dari bagian terendah sampai bagian tertinggi organisasi. Partisipasi seluruh bagian yang ada dalam organisasi perusahaan sangat penting dalam penyusunan anggaran. Karena mereka lebih mengetahui apa yang dibutuhkan serta sasaran yang ingin dicapai pada bagian yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan adanya kebijakan proses penyusunan anggaran ini akan menimbulkan partisipasi para Manager dan Karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam anggaran, karena anggaran itu merupakan komitmen bersama antara pimpinan perusahaan dan para pelaksanaan anggaran sehingga proses usaha perencanaan yang realistik akan tercapai dan pengawasan terhadap perencanaan dapat dilaksanakan.

Berikut merupakan Flowchart Penyusunan Anggaran Biaya Produksi PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga - Padang Lawas :



Sumber : Data Olahan dari Laporan Penyusunan Anggaran Perusahaan

Gambar IV. 2 Flowchart Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

2. Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan

Apabila diperhatikan, proses penyusunan anggaran biaya produksi PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga, bahwa penggolongan biaya produksinya terdiri dari Biaya Umum Pabrik (*Mill General Expenditure*), Biaya Pengolahan Kebun (*Estate Direct Expenditure Mature*), dan Biaya Olah (*Mill Direct Expenditure*). Sedangkan menurut teori yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya seperti yang diungkapkan oleh Mulyadi bahwa:

“anggaran biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi atau setengah jadi, dalam anggaran

biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik”.⁶⁷

Kemudian tindak lanjut dari proses pengawasan adalah dengan melakukan suatu analisis terhadap penyimpangan atau selisih (*Variance*) biaya Anggaran dengan Realisasinya. Tujuan dilakukan analisis penyimpangan adalah untuk mengetahui apa penyebab terjadinya penyimpangan tersebut dan bagaimana tindak perbaikan untuk penyusunan Anggaran selanjutnya.

Dan perusahaan telah menetapkan batas wajar selisih anggaran dengan realisasinya sebesar 5% baik selisih positif maupun negatif, dikarenakan perusahaan memaklumi bahwa anggaran tidak akan pernah sama nilainya dengan realisasi sehingga untuk mengukur keefektivan perusahaan dalam menjalankan anggaran perusahaan menetapkan batas wajar selisih anggaran dengan realisasinya senilai 5% baik untuk selisih positif (*favorable*) maupun selisih negatif (*unfavorable*).

Berikut adalah unsur – unsur biaya dan penggolongan biaya produksi pada PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga serta analisis penyimpangan atau selisih anggaran dan realisasinya :

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

Untuk lebih jelas mengenai Biaya Pengolahan Kebun pada PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga, berikut tabel anggaran dan realisasi biaya tersebut :

⁶⁷ Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPM, 2012) h. 20

Tabel IV. 1
Anggaran dan Realisasi *Estate Direct Expenditure Mature*
PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga - Padang Lawas
Tahun 2016

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

Sumber : PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga - Padang Lawas

Setelah dianalisis penyimpangan antara anggaran biaya pengolahan kebun dengan realisasinya bahwa dilihat dari total keseluruhan perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*), yakni anggaran yang ditetapkan perusahaan lebih tinggi daripada realisasinya, dengan perolehan selisih Rp18.087.249.523,- atau 16,5%.

Namun pada rincian biayanya, ada beberapa biaya yang mengalami penyimpangan merugikan (*unfavorable*), untuk biaya sensus pokok, harvesting m supervision, harvesting m1 supervision dan alat perawatan, bahwa anggaran yang ditetapkan ternyata masih lebih kecil daripada realisasinya. Terutama pada biaya sensus pokok yang mempunyai selisih Rp85.528.030,- atau 62,9%, alat perawatan Rp28.166.523,- atau 26,8% dan harvesting m1 supervision Rp149.361.689,- atau 16,0% sudah jauh melebihi selisih batas wajar yang ditetapkan perusahaan yaitu senilai 5%. Sedangkan pada biaya harvesting m supervision mengalami *unfavorable* senilai Rp16.422.708,- atau 0,4% yang masih bisa ditolerir perusahaan dikarenakan masih dibawah batas wajar (5%) yang ditetapkan perusahaan.

Sementara untuk biaya-biaya yang mengalami *favorable* hal itu dikarenakan perusahaan dalam penyusunan anggaran menetapkan nilai anggaran lebih tinggi dari realisasinya yaitu dengan melihat dan mempertimbangkan bagaimana pelaksanaan anggaran pada periode sebelumnya. Dandengan terjadinya selisih yang menguntungkan tersebut artinya perusahaan telah melakukan realisasi atau pemanfaatan anggaran dengan baik.

Kemudian, perusahaan dalam menindaklanjuti penyimpangan merugikan tersebut dengan mengalokasikan biaya dari rincian biaya lain yang mengalami penyimpangan menguntungkan (*favorable*).

Adapun penyebab terjadinya *unfavorable* tersebut adalah bahwa pada proses pengolahan kebun kondisi tanaman kelapa sawit dan TBS tidak selalu stabil kuantitasnya setiap saat sehingga pada sensus pokok dan panen (*Harvesting M Supervision*) sering membutuhkan pengeluaran biaya diluar

biaya-biaya yang telah direncanakan sebelumnya. Dan penyebab *unfavorable* pada alat perawatan dikarenakan seringnya terjadi kekurangan dan kerusakan alat-alat perawatan pada kebun, hal ini berarti perusahaan belum secara baik dalam penyusunan anggaran untuk biaya alat perawatan kebun sehingga penyimpangan yang terjadi jauh dari batas wajar yang ditetapkan perusahaan (5%).

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

Untuk lebih jelas mengenai Biaya Umum Pabrik pada PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga, berikut tabel anggaran biaya dan realisasi biayanya :

Tabel IV. 2
Anggaran dan Realisasi *Mill General Expenditure*
PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga - Padang Lawas
Tahun 2016

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

Sumber : PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga - Padang Lawas

Dari data diatas dapat dilihat bahwa adanya penyimpangan biaya anggaran. Namun penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan menguntungkan (*Favorable*), yaitu apabila dilihat dari total keseluruhan biaya umum pabrik bahwa anggaran yang senilai Rp2.560.878.562,- lebih besar dari nilai realisasinya Rp1.903.526.649,- dan memperoleh selisih sebesar Rp657.351.913,- atau 25.6%. adapun penyebab terjadinya penyimpangan tersebut adalah karena perusahaan terlalu tinggi dalam menganggarkan setiap rincian biaya pada biaya umum tersebut, padahal realisasi yang dilakukan jauh lebih rendah dari nilai anggarannya.

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

c. Biaya Olah (*Mill Direct Expenditure*)

Untuk lebih jelas mengenai Biaya Olah (*Mill Direct Expenditure*) pada PT.Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga, berikut tabel anggaran biaya dan realisasi biayanya :

Tabel IV. 3
Anggaran dan Realisasi *Mill Direct Expenditure*
PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga - Padang Lawas
Tahun 2016

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Reception	Rp 1.679.465.731	Rp 1.293.207.495	23.0%
Loading Ramp	Rp 1.992.948.199	Rp 1.557.577.553	21.8%
Sterilizer Station	Rp 1.768.512.991	Rp 814.865.060	53.9%
Thresher Station	Rp 3.312.779.865	Rp 2.585.000.444	21.9%
Pressing Station	Rp 1.492.584.964	Rp 1.587.468.136	6.3%
Clarification Station	Rp 1.657.046.812	Rp 1.276.146.282	22.9%

Kernel	Rp 1.686.534.738	Rp 1.194.535.893	29.1%
Boiler	Rp 3.076.954.192	Rp 2.479.785.511	19.4%
Engine Room		Rp 99	100%
Water Treatment		Rp 720.094	100%
Effluent	Rp 927.280.176	Rp 661.562.988	28.6%
Oil Storage and Despatch	Rp 170.975.360	Rp 126.140.119	26.2%
Kernel Storage & Despatch	Rp 38.569.462	Rp 7.599.231	80.3%
Workshop		Rp 14.679.622	100%
Laboratorium	Rp 619.695.403	Rp 476.515.873	23.6%
Total	Rp18.423.347.893	Rp 14.075.804.400	23.5%

Sumber : PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga - Padang Lawas

Pada biaya olah atau biaya pengolahan TBS menjadi CPO dan PK di Pabrik, juga memperoleh selisih anggaran dan realisasi yang menguntungkan (*Favorable*), yakni anggaran yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp18.423.347.893,- lebih tinggi daripada realisasinya sebesar Rp14.075.804.400,- dan memperoleh selisih Rp4.347.543493,- atau 23.5%.

Namun pada biaya pressing station (stasiun pengempaan) mengalami penyimpangan merugikan (*unfavorable*), dengan anggaran senilai Rp1.492.584.964,- dan realisasinya senilai Rp1.587.468.136,- sehingga memperoleh selisih Rp94.883.172,- atau 6,3% , yang mana selisih tersebut sudah berada diatas batas wajar yang ditetapkan perusahaan yaitu senilai 5%.

Kemudian biaya untuk engine room dan water treatmen tidak dibuat anggarannya dikarenakan tidak dapat diestimasi penggunaannya, dan biaya tersebut tergantung kuantitas produksi TBS yang dilakukan setiap saat. Dan untuk pengeluaran biayanya sudah bisa ditutupi dari total keseluruhan biaya olah (*Mill Direct Expenditure*) yang telah dianggarkan.

Setelah dirincikannya penggolongan biaya dan analisis penyimpangan anggaran perusahaan diatas, Maka menurut teori, biaya produksi dikelompokkan kedalam tiga bagian : Biaya Bahan Baku, Biaya

Tenaga Kerja Langsung, dan Biaya Overhead Pabrik. Dari hasil penelitian yang telah penulis lakukan, perusahaan tidak mengelompokkan biaya produksinya menjadi tiga kelompok tersebut diatas. Dan berikut adalah pengelompokan biaya produksi PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga apabila disesuaikan dengan teori yang ada :

Tabel IV. 4
Biaya Bahan Baku Langsung
PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga - Padang Lawas
Tahun 2016

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

Sumber : Data Olahan dari Laporan Realisasi Anggaran Perusahaan

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

Penyebab terjadinya *Unfavorable* yang signifikan tersebut adalah bahwa kuantitas TBS yang dihasilkan oleh kebun sendiri belum mencukupi untuk produksi TBS yang diharapkan sehingga perlunya pembelian TBS dari pihak ke tiga, dan penyebab lain adalah beberapa musim pada tahun 2016 tersebut, masyarakat atau pihak ketiga lainnya mengalami peningkatan panen buah kelapa sawit (TBS) yang mengakibatkan perusahaan melakukan penerimaan TBS dengan kuantitas yang tinggi. Sehingga hal tersebut menjadi pengeluaran biaya besar bagi perusahaan.

Kemudian untuk biaya tenaga kerja langsung dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel IV. 4
Biaya Tenaga Kerja Langsung
PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga - Padang Lawas
Tahun 2016

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

Sumber: Data Olahan dari Laporan Realisasi Anggaran Perusahaan

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

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

Untuk Biaya Overhead Pabrik dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel IV. 5
Biaya Overhead Pabrik
PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga - Padang Lawas
Tahun 2016

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Biaya Umum & Administrasi	Rp 685.411.479	Rp 518.625.567	24.3%
Bahan Habis Pakai	Rp 5.066.620.995	Rp 3.008.963.744	40.6%
Biaya Pemeliharaan Mesin	Rp 8.027.300.346	Rp 5.497.013.416	31.5%
Biaya Pemeliharaan Bangunan	Rp 636.234.820	Rp 487.733.738	23.3%
Biaya Pemeliharaan Peralatan	Rp 177.746.599	Rp 124.504.683	29.9%
Biaya Angkut	Rp 72.047.828	Rp 41.830.477	41.9%
Enviroment /Health & Safety	Rp 263.885.940	Rp 69.485.244	73.7%
Total	Rp 14.929.248.007	Rp 9.748.156.869	34.6%

Sumber : Data Olahan dari Laporan Realisasi Anggaran Perusahaan

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

Oleh karena itu, perusahaan harus lebih teliti lagi dalam penyusunan anggaran untuk periode selanjutnya supaya meminimalkan penyimpangan anggaran dan realisasinya, baik penyimpangan menguntungkan (*favorable*) maupun penyimpangan merugikan (*unfavorable*).

Dari seluruh hasil analisis diatas maka nampaklah bahwa anggaran yang disusun oleh PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga masih belum sempurna sebagai alat perencanaan, dikarenakan masih terjadinya beberapa penyimpangan yang signifikan baik penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable*) maupun penyimpangan yang merugikan (*unfavorable*). Hal inilah yang menjadi tanggungjawab manajer perencanaan anggaran untuk melakukan analisis lebih mendalam dalam menyusun anggaran biaya produksi agar tidak terjadinya penyimpangan yang terlalu jauh dari realisasi biaya produksi. Walaupun sifat anggaran yang hanya berupa estimasi atau perkiraan tetapi hendaknya pembuatan anggaran perusahaan dilakukan dengan lebih teliti mengingat anggaran juga mampu menjadi alat pengawas yang berguna untuk pengambilan keputusan bagi perusahaan.

Dan laporan yang dibuat PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga hanya menyajikan anggaran, realisasi, dan penyimpangan. Sedangkan penjelasan atau keterangan tambahan mengenai penyebab terjadinya penyimpangan tersebut tidak dijelaskan. Ini menunjukkan evaluasi terhadap penyimpangan antara anggaran dan realisasinya dilakukan dengan mengungkapkan selisih yang terjadi tanpa dilakukannya analisis terhadap faktor pendukung terjadinya penyimpangan. Hal ini menunjukkan anggaran biaya produksi belum sepenuhnya berperan sebagai alat pengawas, sehingga penyimpangan anggaran pun akan terus terjadi.

3. Analisis Anggaran Terhadap Penilaian Prestasi Karyawan

Anggaran pada akhirnya merupakan suatu alat yang menjadi tolak ukur keberhasilan manager dalam menjalankan kegiatan operasi perusahaan.

Anggaran juga bertujuan untuk memotivasi manager beserta karyawan guna mencapai suatu kerja yang baik.

Pada perusahaan ini, penilaian prestasi hanya terhadap manager-manager saja sedangkan untuk karyawan dibawah manager atau buruh tidak menandatangani penilaian prestasi. Padahal mereka adalah para pekerja yang sangat berpengaruh terhadap produksi perusahaan dan berjalannya perusahaan. Jadi jelas terjadi ketidakadilan. Dari sini dapat diketahui bahwa PT.Austondo Nusantara Jaya Agri belum memanfaatkan fungsi anggaran untuk penilaian prestasi karyawan secara maksimal.

Untuk itu, agar anggaran sebagai alat pengawasan benar-benar berfungsi sebagai tolak ukur atau media dalam penilaian prestasi kerja, sebaiknya perusahaan memberikan penghargaan bagi yang ikut kerja dengan manager berupa pemberian-pemberian penghargaan atau bonus (insentif), kenaikan gaji, kenaikan pangkat, hadiah, dipromosikan kepada manager atau karyawan yang berprestasi. Bukan manager saja yang dapat penghargaan tetapi karyawan/ buruh juga harus dapat penghargaan (*reward system*), karena manager tidak bekerja sendiri melainkan dibantu oleh anggota-anggotanya. Dengan demikian, karyawan/ buruh akan semakin bersemangat dalam bekerja karena mereka merasa diperhatikan perusahaan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Dalam perencanaan penyusunan anggaran PT. Austindo Nusantara Jaya Agri sudah menerapkan sistem *bottom up*, yaitu perusahaan mengikut sertakan semua bagian-bagian mulai dari bagian terendah sampai bagian tertinggi untuk memberikan usulan, ide, dan saran tentang anggaran periode selanjutnya. Namun dalam penyusunannya perusahaan belum menggolongkan anggaran biaya produksi kedalam tiga kelompok sesuai teori, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.
2. Anggaran biaya produksi pada PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Binanga belum sepenuhnya berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan anggaran biaya produksi karena masih terdapat penyimpangan-penyimpangan yang melebihi standar yang telah ditetapkan, baik itu penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) maupun penyimpangan merugikan (*Unfavorable*).

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. Dalam jangka waktu tertentu anggaran perlu direvisi kembali atau disesuaikan dengan biaya yang wajar. Hal ini disebabkan dalam jangka waktu tersebut mungkin telah terjadi perubahan biaya pengolahan kebun, biaya umum dan biaya olah, jika anggaran tersebut tidak direvisi maka anggaran tersebut tidak dapat diandalkan lagi atau berkurangnya aspek pengawasannya. Dan perusahaan sebaiknya membuat laporan tentang penyebab terjadinya setiap penyimpangan anggaran dan realisasi supaya lebih mudah dalam menindaklanjuti dari setiap penyimpangan anggaran tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*. Ed. Revisi, Buku III, Cetakan Kesembilan, Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada, 1999
- Al Arif, M. Nur Rianto dan Euis Amalia, *Teori Mikroekonomi: suatu perbandingan ekonomi islam dan ekonomi konvensional*, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2010
- Ali, Al-Jumanatul, *Al-Quran dan Terjemahan*, Bandung: CV Penerbit J-ART, 2005
- Arno, Abdul Kadir, “Penyusunan Anggaran Perspektif Fiqih Anggaran Hukum Ekonomi Syariah”, <http://abdulkadirarno.wordpress.com>. Diunduh pada tanggal 25/07/2018
- Christina, Ellen et al, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2002
- Daft, Richard L, *Manajemen, edisi 6, diterjemahkan oleh Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina*, Jakarta: Salemba Empat, 2007
- E Wiyono. *Landasan Teori Anggaran*. dalam jurnal.uajy.ac.id, 19 April 2018
- Gitosudarmo, Indriyo dan Mohammad Najamuddin, *Anggaran Perusahaan: Teori dan Soal Jawab*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2003

- Hasen, Don R dan Maryanne M. Mowen, *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat, 2009
- Ikhsan, Arfan & Misri, *Metodologi Penelitian*, Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2012
- Kamaruddin, Ahmad. *Akuntansi Manajemen: dasar-dasar konsep biaya dan pengambilan keputusan*, Jakarta: Rajawali Press, 2009
- Leksono, Sonny. *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi: Dari Metodologi ke Metode*, Jakarta: Rajawali Pres, 2013
- Muhadjir, Neong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rakesarasin, 1996
- Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, Yogyakarta: UPP STIM YKPM, 2012
- Munandar, M, *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001
- Nafarin, M, *Penganggaran Perusahaan, Edisi Revisi*, Jakarta: Salemba Empat. 2007
- Palilingan, Anastasia Friska dkk, *Analisis Kinerja dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA) pada Dinas Pendapatan Kota Manado*. dalam Jurnal Emba. 2015
- Richardo, “Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya”, Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau, 2013
- Sri Yuniar Delvi, “Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan”, Skripsi, Fakultas ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau, 2010
- Sumarsan, Thomas. *sistem pengendalian manajemen: konsep, aplikasi, dan pengukuran kinerja*, Jakarta: PT. Indek, 2013
- Susetyo, Adhytia Wiryaman, “Manfaat Anggaran Biaya Produksi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT. X Bandung” , Skripsi : Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama Bandung, 2007

- Tampubolon, Joshua Argentino, *teori Anggaran dan Aplikasinya pada APBD*, <http://www.kompasiana.com>. Diunduh pada tanggal 30 mei 2018
- Tunggal, Amin Widjaja. *Memahami Akuntansi Biaya*, Jakarta: Harvarindo, 2013
- Ulfa, Farida, “Peranan Anggaran Sebagai Salah Satu Alat Perencanaan dan Pengendalian Pembangunan Daerah”, Skripsi : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang, 2008
- Utari, Dewi et al. *Akuntansi Manajemen*, Edisi 4, Jakarta: Mitra Wacana media, 2016
- Vivi Andy Fajar Ady Candra, “Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Mengukur Efektivitas Kerja Bagian Produksi”, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, 2007
- Welsch, Glen A, Ronald W. Hilton dan Paul N. Gordon, *Anggaran: Planning and Profit Control*, Jakarta: Salemba Empat, 2000
- Witjaksono, Armanto, *Akuntansi Biaya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006



Kebun Binanga, 12 Juni 2018

Kepada Yth,
Pimpinan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
Di _ Tempat
Nomor : 202/ANJ-BNG/HRO/06-2018

Hal : **Balasan Surat Pelaksanaan Riset**

Dengan hormat,

Membalas surat Bapak No : B-1163/EB.I/PP.00.9/05/2018 tentang permohonan tempat Praktek Kerja Industri (Prakerin) mulai 12 Juni – 31 Juli 2018 maka dengan ini kami beritahukan bahwa kami dapat memberikan ijin dengan perincian sebagai berikut :

No	Nama Siswa	Jenis Kelamin	Program Keahlian	Lokasi Prakerin
-	Devi Anna Sari Siregar	Perempuan	Akutansi Syariah	GMO

Para siswa PKL/Riset harus mengikuti aturan perusahaan dan hal – hal sebagai berikut;

- Pelaksanaan Praktek Kerja Lapangan mengikuti jam kerja perusahaan
- Tempat tinggal akan disediakan oleh Perusahaan.
- Bersedia mengikuti peraturan terkait dengan keselamatan dan kesehatan kerja yang berlaku di perusahaan.
- Alat pelindung diri berupa helm, sepatu safety / AP akan disediakan oleh perusahaan.

Demikian surat balasan ini kami sampaikan, terimakasih.

Hormat kami,


Mangara H. Harianja
HR. Manager

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama : Devi Anna Sari Siregar
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat/ Tgl. Lahir : Huta Baru, 02 September 1996
Kewarganegaraan : Indonesia
Agama : Islam
Nim : 51.14.1.012
Fakultas/ Jurusan : Ekonomi Dan Bisnis Islam / Akuntansi Syariah
Alamat :
Desa : Huta Baru
Kecamatan : Simangambat
Kabupaten : Padang Lawas Utara

DATA ORANG TUA

Nama Ayah : Pinayungan Siregar
Nama Ibu : Siti Ermilan Harahap

RIWAYAT PENDIDIKAN FORMAL

Tahun 2002- 2008 : SD Negeri 101760 Mandasip
Tahun 2008-2011 : MTSN Binanga – Padang Lawas
Tahun 2011- 2014 : MAN 2 Model Padang Sidempuan