

SKRIPSI

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
(STUDI KASUS PT. DUTA PALMA NUSANTARA SEI KUKO'
KECAMATAN BENAI KABUPATEN KUANTAN SINGINGI)**



Oleh :

RABBI AL MURRIZKI

160412055

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS ISLAM KUANTAN SINGINGI

TELUK KUANTAN

2023

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
(STUDI KASUS PT. DUTA PALMA NUSANTARA SEI KUKO'
KECAMATAN BENAI KABUPATEN KUANTAN SINGINGI)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi



Oleh :

RABBI AL MURRIZKI

160412055

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM KUANTAN SINGINGI
TELUK KUANTAN
2023**

LEMBAR PENGESAHAN
SKRIPSI
ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
(STUDI KASUS PADA PT.DUTA PALMA NUSANTARA,SEI.KUKO
KECAMATAN BENAI KABUPATEN KUANTAN SINGINGI)

Disusun dan diajukan oleh :

RABBI AL MURRIZKI

160412055

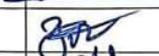
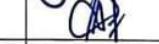
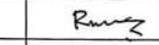
Telah Dipertahankan Dalam Sidang Ujian Skripsi

Pada Tanggal **29 Agustus 2023**

Dan Dinyatakan Memenuhi Syarat

Menyetujui,

Dewan Sidang Ujian Skripsi

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	M. Irwan, SE., M.M	Ketua Dewan Sidang	
2	Yul Emri Yulis, SE.,M.Si	Pembimbing I	
3	Diskhamarzaweny, SE., M.M	Pembimbing 2/ Sekretaris	
4	Rina Andriani, SE., M.Si	Anggota 2	
5	Yeni Sapridawati, SE., M.Ak	Anggota 3	

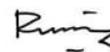
Mengetahui,

Dekan
Fakultas Ilmu Sosial



Rika Ramadhanti, S.I.P., M.Si
NIDN. 1030058402

Ketua
Program Studi Akuntansi



Rina Andriani, SE., M.Si
NIDN. 1003058501

**LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI**

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
(STUDI KASUS PT. DUTA PALMA NUSANTARA SEI KUKO'
KECAMATAN BENAI KABUPATEN KUANTAN SINGINGI)**

disusun dan diajukan oleh :

RABBI AL MURRIZKI
NPM. 160 412 055

Telah diperiksa dan disetujui
Oleh Komisi Pembimbing

Pembimbing 1



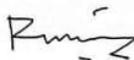
Yul Emri Yulis, SE., M.Si
NIDN. 1014038901

Pembimbing 2



Diskhamarzaweny, SE., MM
NIDN.1012038701

Mengetahui
Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Islam Kuantan Singingi



Rina Andriani, SE., M.Si
NIDN. 1003058501

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rabbi Al Murrizki
NPM : 160412055
Program Studi : S.1 Akuntansi
Fakultas : Ilmu Sosial

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
(STUDI KASUS PT. DUTA PALMA NUSANTARA SEI KUKO'
KECAMATAN BENAI KABUPATEN KUANTAN SINGINGI)**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang sepengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiat, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Teluk Kuantan, 06 September 2023
Yang Membuat Pernyataan




Rabbi Al-Murrizki
NPM. 160412055

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
Assalamuala'ikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji dan syukur Alhamdulillah penulis persembahkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan kesempatan sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini. Shalawat dan salam penulis hadiahkan kepada Nabi Muhammad SAW, Nabi junjungan alam yang telah berjuang untuk membina dan meningkatkan kualitas manusia menjadi insan sempurna dimuka bumi ini.

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

1. Bapak **Dr. H. Nopriadi, SKM., M.Kes** selaku Rektor Universitas Islam Kuantan Singingi.
2. Ibu Rika **Ramadhanti, S.IP., M.Si** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Islam Kuantan Singingi.
3. Ibu **Rina Andriani, SE., M.Si** selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Islam Kuantan Singingi
4. Bapak **Yul Emri Yulis, SE., M.Si** selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu **Diskhamarzeweny, SE., M.M** selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyusunan skripsi ini.
6. **Bapak dan Ibu Dosen** serta seluruh **Staf Tata Usaha** Fakultas Ilmu Sosial yang telah banyak memberikan ilmu dan bantuan selama penyusunan skripsi ini.

7. Teristimewa kepada kedua Orang Tua **Jaswandi** (Ayah) dan **Murniwati** (Ibu) beserta keluarga yang telah memberikan do'a dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

8. Kepada para sahabat dan teman seperjuangan Akuntansi angkatan 2016 yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari penulisan skripsi ini tidak lepas dari kekurangan, maka penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata dengan penuh ketulusan penulis mengucapkan terima kasih. Penulis berharap semoga skripsi ini berguna bagi para pembaca dan berbagai pihak yang membutuhkan.

Penulis



RABBI AL MURRIZKI
NPM. 160412055

ABSTRAK

ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN (STUDI KASUS PT. DUTA PALMA NUSANTARA SEI KUKO' KECAMATAN BENAI KABUPATEN KUANTAN SINGINGI)

Rabbi Al Murrizki
Yul Emri Yulis
Diskhamarzeweny

Penelitian ini adalah penelitian Deskriptif Kualitatif yang bertujuan untuk Anggaran Biaya Produksi dapat berperan sebagai alat Perencanaan dan pengawasan pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data sekunder yang diperoleh tanpa ada perantara yaitu wawancara dengan Kepala Tata Usaha dan data laporan pembukuan PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' dari tahun 2018 serta dokumentasi yang diperlukan dalam mendukung data penelitian. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Dalam perencanaan penyusunan anggaran PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' sudah menerapkan sistem *bottom up*, yaitu perusahaan mengikut sertakan semua bagian-bagian mulai dari bagian terendah sampai bagian tertinggi untuk memberikan usulan, ide, dan saran tentang anggaran periode selanjutnya. Namun dalam penyusunannya perusahaan belum menggolongkan anggaran biaya produksi kedalam tiga kelompok sesuai teori, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Anggaran biaya produksi pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' tahun 2018. belum sepenuhnya berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan anggaran biaya produksi karena masih terdapat penyimpangan-penyimpangan yang melebihi standar yang telah ditetapkan, baik itu penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) maupun penyimpangan merugikan (*Unfavorable*)

Kata Kunci : Anggaran Biaya Produksi, Perencanaan, Pengawasan

ABSTRACT

PRODUCTION COST BUDGET ANALYSIS AS PLANNING AND CONTROL TOOLS (CASE STUDY PT. DUTA PALMA NUSANTARA SEI KUKO' BENAI DISTRICT, KUANTAN SINGINGI DISTRICT)

Rabbi Al Murrizki
Yul Emri Yulis
Diskhamarzeweny

This research is a qualitative descriptive research which aims to budget production costs to act as a planning and monitoring tool at PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko', Benai District, Kuantan Singingi Regency. The data source used in this study is a secondary data source obtained without any intermediaries, namely interviews with the Head of Administration and bookkeeping report data of PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' from 2018 and documentation needed to support research data. The results of this study concluded that in the budget planning of PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' has implemented a bottom-up system, in which the company includes all sections, from the lowest to the highest, to provide proposals, ideas and suggestions regarding the next period's budget. However, in preparing it, the company has not classified the production cost budget into three groups according to theory, namely raw material costs, direct labor costs and factory overhead costs. Production cost budget at PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' in 2018. has not fully played a role as a tool for planning and monitoring the production cost budget because there are still deviations that exceed established standards, both favorable and unfavorable deviations

Keywords: Production Cost Budget, Planning, Supervision

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	
2.1.1 Konsep Anggaran	
2.1.1 Pengertian Anggaran	9
2.1.2 Manfaat dan Fungsi Anggaran	13
2.1.3 Jenis-Jenis Anggaran.....	16
2.1.4 Keunggulan dan Keterbatasan Anggaran.....	18
2.1.5 Partisipasi Anggaran	20
2.1.6 Hubungan Anggaran dengan Akuntansi.....	23
2.2.1 Anggaran Biaya Produksi	
2.2.1 Pengertian Anggaran Biaya Produksi.....	24
2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Biaya.....	29
2.2.3 Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi	30
2.2.4 Laporan Realisasi Anggaran	34
2.2.5 Anggaran Biaya produksi Sebagai Perencanaan	37
2.2.6 Anggaran Sebagai Alat Pengawasan.....	40
2.2 Penelitian Terdahulu.....	42
2.3 Kerangka Pemikiran	46
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Desain Penelitian.....	48
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	48
3.3 Populasi dan Sampel.....	49
3.4 Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	50
3.5 Teknik Pengumpulan Data	51
3.6 Teknik Analisis Data	52
3.7 Validitas dan reabilitas Data	53
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	
4.1.1 Sejarah PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko,	55
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	57
4.1.3 Struktur Organisasi	58
4.1.3 Tugas dan Tanggungjawab Organisasi.....	59

4.2 Hasil Penelitian.....	70
4.2.1. Analisis Deskriptif	70
4.2.2. Anggaran Biaya sebagai alat Perencanaan	72
4.2.3. Anggaran Biaya sebagai alat Pengawasan.....	74
4.2.4. Anggaran terhadap Penilaian Prestasi Karyawan	84
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	86
5.2 Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Laporan Realisasi Anggaran dan Biaya Produksi PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko	5
2.1 Penelitian Terdahulu	42
3.1 Jadwal Penelitian	49
4.1 Anggran dan Realisasi Estate Direct Expenditure Mature	75
4.2 Anggaran dan Realisasi Mill General Expenditure	78
4.3 anggaran dan Realisasi Mill Direct Expenditure	79
4.4 Biaya Bahan Baku Langsung	81
4.5 Biaya tenaga Kerja Langsung	82
4.6 Biaya Overhead Pabrik	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Bagan Struktur Kerangka Pemikiran	47
4.1 Struktur Organisasi PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko'	58
4.2 Flowcart Penyusunan Anggaran Biaya Produksi	74

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan perusahaan di Indonesia saat ini semakin berkembang pesat, sejalan dengan banyaknya kebutuhan masyarakat itu sendiri. Perusahaan merupakan suatu organisasi yang melakukan kegiatan usahanya dengan menggunakan sumberdaya berupa bahan baku dan tenaga kerja untuk menghasilkan barang atau jasa yang digunakan oleh masyarakat. 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. (Yuniarti dalam Akbar, 2016). Untuk itu lah 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 perencanaan 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 (Cristina, 2013:2)

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 yaitu dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasinya. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dianalisis dan kemudian dilakukan tindakan perbaikan jika diperlukan (Arif & Amalia, 2014:162)

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. Makanya 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 seefisien mungkin yang pada akhirnya akan meningkatkan laba.

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

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

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. (Hasen & Mowen, 2014:31)

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

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

laporan realisasi anggaran biaya produksi PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' tahun 2018.

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

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

Sumber : Mil Merger PT. Duta Palma Nusantara, 2018

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

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

Dari Laporan Realisasi Anggaran Biaya Produksi diatas dapat diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan anggaran dengan realisasinya, namun penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable Variance*), hal itu dibuktikan dengan anggaran yang ditetapkan

perusahaan Rp 60.907.305.321,- masih lebih tinggi dengan jumlah realisasinya Rp 30.940.545.645,- , dan memperoleh selisih variance 16.05%. PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' adalah perusahaan yang mengolah TBS menjadi CPO dan PK dan mempunyai perkebunan kelapa sawit sendiri, selain bahan baku atau bahan mentah yang berasal dari perkebunan sendiri perusahaan juga membeli TBS (Tandan Buah Segar) kelapa sawit dari pihak ketiga (masyarakat), akan tetapi dalam laporan realisasi anggaran biaya produksi perusahaan tidak membuat anggaran biaya bahan baku padahal perusahaan masih mengeluarkan biaya untuk pembelian TBS kepada pihak ketiga (masyarakat).

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

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

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

1.2 Rumusan Masalah

Berasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu : Apakah Anggaran Biaya Produksi dapat berperan sebagai alat Perencanaan dan pengawasan pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko’ Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian adalah Untuk mengetahui apakah Anggaran Biaya Produksi dapat berperan sebagai alat Perencanaan dan pengawasan pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko’ Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi.

1.4 Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak berikut ini :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan mengenai sektor publik khususnya pada bahan masukan guna perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem penganggaran biaya produksi yang diterapkan dalam perusahaan.

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan tambahan wawasan pengetahuan dan menjadi referensi dalam pengembangan penelitian selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi peneliti, diharapkan bisa menambah wawasan dan pengetahuan tentang peran anggaran biaya produksi terhadap perencanaan dan pengawasan pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko'
2. Bagi Pihak Perusahaan, Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan mengetahui bagaimana peran anggaran biaya produksi PT.Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Kecamatan Benai, terhadap perencanaan dan pengawasan perusahaan tersebut.
3. Bagi pihak lain Menambah wawasan pengetahuan mengenai penganggaran biaya produksi yang berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep Anggaran

2.1.1.1 Pengertian Anggaran

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

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

Anggaran memberikan ukuran atas hasil-hasil keuangan yang diharapkan perusahaan dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Dengan membuat rencana untuk masa depan, manajer belajar untuk mengantisipasi masalah-masalah yang potensial terjadi dan cara menghindarinya. Daripada harus menghadapi masalah dikemudian hari, manajer lebih baik memfokuskan pikirannya untuk mencari peluang-peluang yang tersedia saat ini. Ingatlah

bahwa, “sebagian kecil perencanaan bisnis mengalami kegagalan, tetapi kebanyakan yang gagal, adalah karena gagal merencanakan.”

Penganggaran memainkan peranan penting dalam perencanaan dan kontrol (pengendalian). Suatu rencana mengidentifikasi tujuan-tujuan dan tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapainya. Anggaran adalah bentuk kuantitatif dari rencana tersebut, dinyatakan dalam istilah fisik atau keuangan atau keduanya. Ketika digunakan untuk perencanaan, sebuah anggaran merupakan metode untuk menterjemahkan tujuan dan strategi dari suatu organisasi ke istilah-istilah operasional.

Anggaran juga dapat digunakan untuk mengontrol. Kontrol (pengendalian) adalah proses penetapan standar, menerima umpan balik dari kinerja aktual, dan melakukan tindakan perbaikan ketika kinerja aktual bergeser secara signifikan dari kinerja yang direncanakan. Oleh karena itu, anggaran dapat digunakan untuk membandingkan hasil-hasil aktual dengan hasil-hasil yang direncanakan, dan mereka dapat juga mendorong kegiatan operasi untuk tetap pada yang direncanakan. 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 (2015:3) mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan “Business Budget atau Budget (Anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”. Menurut defenisi diatas, dapat disimpulkan secara umum pengertian anggaran adalah suatu rencana yang terperinci yang dinyatakan

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

Gunawan Adisaputra dalam Ahmad menyatakan bahwa budget (Anggaran) merupakan kata benda, yakni hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan. Sedangkan penganggaran menunjukkan suatu proses sejak 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.(Ahmad, 2013:183) 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 (2013:2) 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 efesiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan.

Defenisi anggaran diatas hampir sama dengan defenisi anggaran yang diungkapkan oleh M. Munandar (2016:27) 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.
- 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.

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.

2.1.1.2 Manfaat dan Fungsi Anggaran

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

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

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

Tujuan anggaran ialah:

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

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

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

Ellen Christina (2013:3) juga mengemukakan tujuan penyusunan anggaran sebagai berikut:

- 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 (2014:33) menguraikan beberapa fungsi anggaran pada pihak manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan:

- 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.
- 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.

2.1.1.3 Jenis-Jenis Anggaran

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

- a. Berdasarkan ruang lingkup, maka anggaran dapat dibagi menjadi:

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

Simamora (2014:40) juga mengungkapkan bahwa anggaran dapat dibedakan atas dua jenis yaitu:

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.

2.1.1.4 Keunggulan dan keterbatasan anggaran

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

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

- c. Jika bekerja menggunakan budget, maka kita menetapkan patokan untuk prestasi, dan berdasarkan patokan itu kita dapat menilai baik buruknya prestasi yang dihasilkan.

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

(Kamaruddin, 2013)

- a. Bahwa dalam *budget planning* kita menggunakan taksiran-taksiran yang tidak selalu tepat.
- b. Bahwa budget itu harus terus-menerus disesuaikan dengan keadaan yang berubah-ubah. Misalnya dalam suatu inflasi terbuka, budgeting yang lengkap tidak banyak gunanya dan malah merepotkan. Oleh karena itu dalam masa inflasi terbuka sedapat mungkin harus ditetapkan patokan-patokan kuantitas, sedangkan patokan-patokan harga (dalam rupiah) harus disesuaikan dengan periodik.
- c. Pelaksanaan budget tidak terjadi dengan otomatis, oleh karena itu manajemen pada semua tingkat harus ikut serta. Sehingga budget yang dimaksudkan mencapai prestasi yang lebih tinggi, maka akan menyebabkan timbulnya persoalan hubungan antarmanusia.
- d. *Budgeting* tidak menghilangkan kebutuhan akan *judgement* dari manajer yang berpengalaman. *Budgeting* adalah untuk membantu dan bukan untuk menggantikan manajemen *judgement*.

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

- a. Dalam menyusun anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
- b. Sering kali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda daripada yang

direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara berkesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.

- c. Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja (*human relation*) yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
- d. Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subyektif pembuat kebijakan (*decision maker*) terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap atau tidak cukup.

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

2.1.1.5 Partisipasi Anggaran

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

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran diklaim oleh sebagian besar orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri

dan aktualisasi diri para anggota organisasi (Wiyono, 2018:15). Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen.

Dalam pengertian yang lebih luas, partisipasi merupakan inti dari proses demokrasi dan oleh karena itu tidaklah ilmiah jika diterapkan dalam struktur organisasi yang otoriter. Dengan demikian, dalam organisasi besar dan birokrasi yang dikelola secara sentral, partisipasi dalam menentukan tujuan dan menetapkan sasaran akan berdasarkan definisi terbatas pada kelompok eksekutif puncak. Manajemen puncak akan menyusun anggaran dan meneruskannya ke bawah hierarki sebagai sekelompok perintah yang harus dipatuhi. Anggaran akan digunakan baik sebagai mekanisme untuk menginformasikan manajer tingkat bawah mengenai apa yang ingin dicapai oleh manajemen puncak maupun sebagai alat untuk mengendalikan pengeluaran orang dan memotivasi kinerja yang optimum (Wiyono, 2018 : 16)

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 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. (Shim & Siegel, 2014:34)

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

2.1.1.6 Hubungan Anggaran dengan Akuntansi

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

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

2.1.2 Anggaran Biaya Produksi

2.1.2.1 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 (2013:20) mengungkapkan bahwa “anggaran biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi atau setengah jadi, dalam anggaran biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik”.

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

Sedangkan E Wiyono (2017: 24) menyatakan bahwa “Biaya produksi yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Biaya produksi dapat digolongkan kedalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya

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

a. Anggaran Biaya Bahan Baku

Menurut M.Munandar (2015:119) 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".

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: (Adisaputro & Asri, 2013: 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 tersediaanya 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 (2015:20) yaitu: anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah budget yang merencanakan secara lebih terperinci tentang upah

yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jumlah waktu yang diperlukan oleh para tenaga kerja langsung untuk menyelesaikan unit yang akan diproduksi, tarif upah yang akan 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 (*departement*) di mana para tenaga kerja langsung tersebut akan bekerja.

Dari pengetahuan diatas 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:(Kamaruddin, 2013:90)

- 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
 - 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.
1. 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.

2.1.2.2. 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:

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

Dengan demikian sebelum perusahaan melakukan penyusunan anggaran biaya bahan baku, ada faktor-faktor yang mempengaruhi sehingga perusahaan

merencanakan untuk produksi selanjutnya, yaitu dengan memperhatikan permintaan kebutuhan dipasar (konsumen) serta memperhatikan hal-hal yang menjadi pendukung perusahaan dan pabrik untuk melakukan produksi.

2.1.2.3 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. (Christina, 2013:5)

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

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

Dari pendekatan penyusunan anggaran diatas menurut penulis proses penyusunan anggaran yang baik itu adalah menggunakan sistem *bottom-up approach*, yaitu perusahaan mengikut sertakan semua bagian-bagian mulai dari bagian terendah sampai bagian tertinggi untuk memberikan usulan, ide, dan saran tentang anggaran periode selanjutnya. Sebelum perusahaan menyusun anggaran produksi, terlebih dahulu disusun taksiran target produksi ke dalam bentuk satuan fisik yang menyangkut penentuan volume produksi, penjadwalan

produksi dan penetapan jumlah maksimum dan minimum persediaan bahan baku dan barang jadi.

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

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 (2017: 62) dalam suatu perusahaan anggaran bahan baku disusun dengan tujuan sebagai berikut:

- 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
- 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 akan diproduksi.

Berdasarkan tujuan diatas maka Nafarin (2017:62) mengemukakan anggaran bahan baku dapat dikelompokkan menjadi empat bagian yaitu:

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 kuantitass 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.

b. Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Menurut Welsh (2016:70) 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.(Delfi, 2014:75)

Menurut Gunawan dan Asri (2013:65) permasalahan pokok dalam anggaran biaya overhead pabrik adalah :

- 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 anggaran standar keduanya menggunakan biaya yang ditetapkan terlebih dahulu untuk masa yang akan datang. Tetapi 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-pengalaman atau penelitian ilmiah sesuai dengan sifat produksi dari perusahaan yang bersangkutan. Didalam perusahaan industri penggunaan biaya standar merupakan alat yang dapat digunakan didalam merencanakan, mengendalikan serta mengukur efisien terhadap suatu biaya yang dibuat perusahaan.(Delfi, 2014:29)

2.1.2.4 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. (Utari, 2016:200) Laporan realisasi anggaran (LRA) menyajikan ikhtisar sumber, alokasi, dan

pemakaian sumber daya ekonomi yang dikelola oleh pemerintah atau perusahaan.

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: (Utari, 2016:200)

- a. Menyediakan informasi mengenai sumber, alokasi, dan penggunaan sumber daya ekonomi.
- 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 berwenang mengambil keputusan untuk evaluasi perbaikan anggaran berikutnya.

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: (Palilingan, 2015:17)

- 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-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: (Palilingan, 2015:18)

- 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.

4. 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. (Arif & Amalia, 2014:62)

4.1.1 Anggaran Biaya Produksi 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. (Daft, 2017:7)

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. Sesuai dengan fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan dan pengendalian, anggaran pun demikian. (Nafarin, 2017:4)

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.

Berdasarkan penjabaran diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi alat perencanaan sebuah anggaran harus:

- a. Dapat dijadikan pedoman dalam mengarahkan semua kegiatan operasional dalam mencapai tujuan perusahaan.
- b. Terintegrasi dengan tujuan perusahaan lainnya.
- c. Melibatkan manajer di setiap jenjang organisasi. Hubungan anggaran dengan fungsi perencanaan adalah:
 1. Membantu kebijakan – kebijakan perusahaan.
 2. Mengarahkan seluruh tenaga dalam perusahaan untuk kegiatan yang paling menguntungkan.
 3. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik yang lebih efektif.

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: (Candra, 2017:35)



Sumber : Candra, 2017

Anggaran merupakan suatu perencanaan yang diperlukannya adanya koordinasi, agar semua penanggungjawab ketingkat atas, 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.

4.1.2 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: (Nafarin, 2017:30)

- 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 direalisasikan 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.

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 atukah masih ada penyimpangan yang terjadi. (Sumarsan, 2013:30)

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.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan telah banyak dilakukan oleh oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Berikut penelitian terdahulu yang mempertajam hasil penelitian ini diantaranya yaitu :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Yang Relevan

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Yayuk Nurjanah, (2014)	Analisis Realisasi Anggaran Biaya Produksi Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan PDAM Tirta Pakuan Bogor	menyimpulkan bahwa penyusunan anggaran biaya produksi dapat dilakukan dengan cara otoriter (Top Down). Dalam Penyusunan anggaran dengan metode ini, anggaran disusun oleh staf budgeting dengan berdasar pada keputusan direktur terkait target pendapatan yang ingin dicapai serta asumsi pengeluaran biaya produksi untuk tahun yang akan datang.
2	Nur Indra Lestari, 2014	Analisis Anggaran dan Realisasi biaya produksi pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep	Menyimpulkan bahwa anggaran dan realisasi biaya bahan baku langsung dalam produksi semen selama tahun 2013 yang menunjukkan bahwa dalam varians biaya bahan baku langsung terjadi selisih yang menguntungkan (favorable) yaitu sebesar Rp. 37.539.686.199. Faktor yang menyebabkan adanya selisih yang menguntungkan karena tepatnya pengawasan dan pemakaian bahan baku

3	Julita, 2015	Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan	menyimpulkan bahwa Anggaran biaya tanaman yang disusun dan direncanakan untuk biaya tanaman sudah berperan dengan baik. hal ini disebabkan karena pada biaya tanaman yang terdiri dari biaya pemeliharaan, panen dan pengangkutan ke pabrik. Realisasi biaya lebih kecil dari yang telah dianggarkan. Penetapan anggaran untuk biaya tanaman yaitu sebesar 2.20%, terjadi variance yang menguntungkan (favorable) terhadap biaya tanaman yaitu sebesar Rp.21.679.140.184 dari yang dianggarkan sebesar Rp.986.763.284.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.965.084.143.816
4	Johan Mustiko Wahono (2016)	"Implementasi Penganggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Bantu dalam Pengendalian Biaya Produksi Guna Pencapaian Efektivitas Produksi (Studi Kasus pada KSM Tejo Sumunar di Blitar).	Hasil penelitiannya menyatakan bahwa KSM Tejo Sumunar menggunakan bahan baku, tenaga kerja dan mesin semaksimal mungkin hal ini memang memberikan efektivitas produksi pada hasil dimana target produksi yang berhasil dicapai dengan tingkat efektivitas produksi sebesar 177,8% dengan menerapkan anggaran fleksibel dapat meningkatkan efektivitas produksi. Namun dampak pada Efisiensi dimana terjadi pemborosan penggunaan bahan baku dilihat dari kelebihan kuantitas yang dianggarkan, serta terjadinya realisasi jam kerja pada realisasi terjadinya kegiatan produksi, hal ini jelas sekali bahwa anggaran yang dibuat oleh KSM Tejo Sumunar masih belum akurat sehingga memunculkan penambahan jam kerja yang berdampak pada

			kurang efisiensinya aktivitas tenaga kerja dan pengguna bahan baku dalam produksi.
5	Supri Setiyaji, dkk (2016)	Analisis Penerapan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Produksi Pada PT. Surya Rengo Containers Cabang Surabaya”	Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa penyusunan anggaran biaya produksinya disusun berdasarkan taksiran kuantitas pekerjaan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan produk berdasarkan tahun-tahun sebelumnya. Anggaran yang disusun bersifat tetap, sehingga tidak dapat dipergunakan secara efektif, dan apabila terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan tidak bisa menyesuaikan terhadap anggaran
6	Yusrizal dan Yandianus Dominikus Daeli, (2016)	Peranan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Perencanaan dan Pengendalian Proyek Perumahan Tipe 75 dan Tipe 48 Pada PT. Raja Property Indonesia di Pekanbaru”.	Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa prosedur penyusunan anggaran biaya produksinya belum menunjukkan peran dengan baik dalam perencanaan dan pengendalian biaya produksi. Perusahaan telah memiliki struktur organisasi yang jelas. Akan tetapi tidak terlibatnya seluruh bagian dalam penyusunan anggaran, sehingga informasi yang sering ditemukan dilapangan gambaran tidak menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Dalam karakteristik anggaran sudah mencakup jangka waktu yang ditentukan perusahaan. Akan tetapi, pada bagian analisa kinerja perusahaan terhadap anggaran secara berkala belum berjalan dengan baik. Tidak adanya perbandingan kinerja keuangan dengan penilaian atas hasil kerja dilapangan.
7	Devi Anna Sari Siregar (2018)	Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan	Dalam perencanaan penyusunan anggaran PT.Austindo Nusantara Jaya Agri sudah menerapkan sistem <i>bottom up</i> , yaitu perusahaan

		Dan Pengawasan (Studi Kasus PT.Duta Palma Nusantara Sei Kuko - Padang Lawas)	mengikuti sertakan semua bagian-bagian mulai dari bagian terendah sampai bagian tertinggi untuk memberikan usulan, ide, dan saran tentang anggaran periode selanjutnya. Namun dalam penyusunannya perusahaan belum menggolongkan anggaran biaya produksi kedalam tiga kelompok sesuai teori, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Anggaran biaya produksi pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko belum sepenuhnya berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan anggaran biaya produksi karena masih terdapat penyimpangan-penyimpangan yang melebihi standar yang telah ditetapkan, baik itu penyimpangan yang menguntungkan (<i>favorable</i>) maupun penyimpangan merugikan (<i>Unfavorable</i>).
8	Melati Nabilah Putri (2019)	Analisis Anggaran Biaya Produksi Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT Tasik Raja Mill	Hasil Penelitiannya Adalah penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi belum berjalan secara efektif, realisasi lebih besar dari anggaran biaya produksi. Penyimpangan terjadi karena naiknya biaya operasional sehingga manajer tidak dapat melakukan perencanaan yang baik dalam menyusun anggaran.
9	Tiara Uli Yasa Tarigan (2019)	Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat	Berdasarkan perbandingan antara rata-rata anggaran dengan rata-rata realisasi untuk anggaran tahun 2013 s/d 2017 di dapat dihasilkan bahwa secara keseluruhan telah terjadi penyimpangan yang menguntungkan atas biaya umum sebesar Rp. 805.823.118,- dari anggaran yang ditetapkan sebesar Rp. 4.614.045.000,- dengan realisasi Rp. 3.808.212.882 2. Dalam penyusunan anggaran, perusahaan sudah melibatkan seluruh bagian operasional yang ada dalam perusahaan. 3.

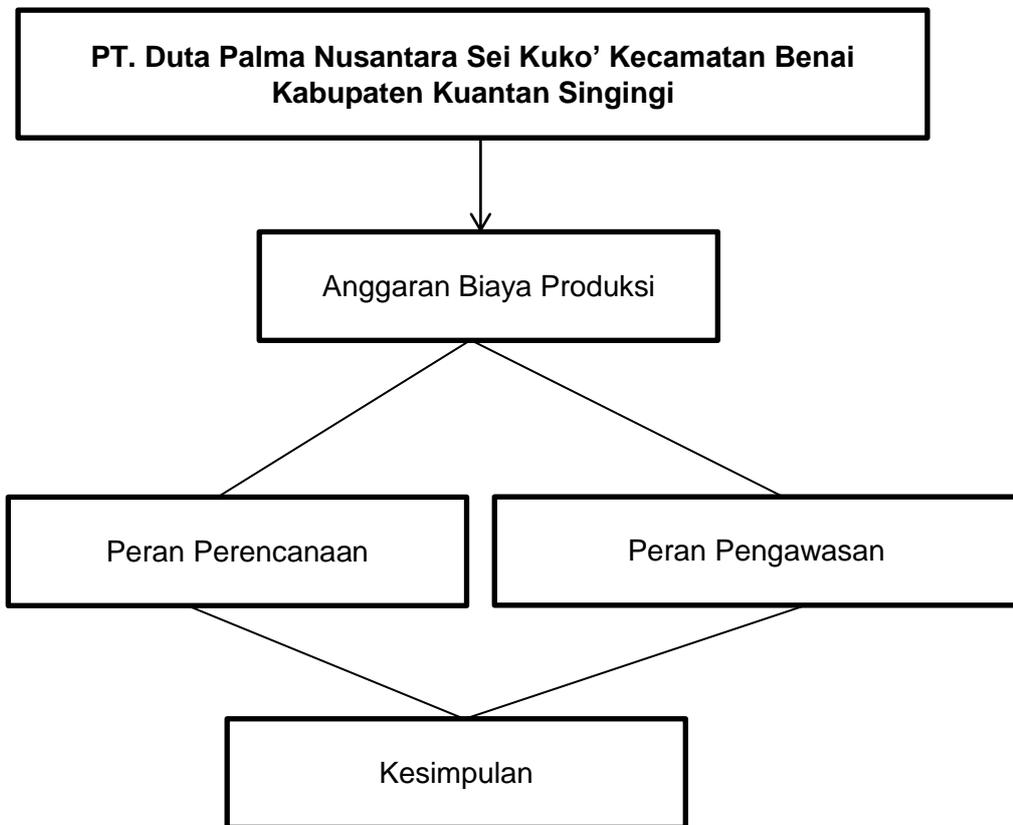
			Anggaran biaya produksi PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat sudah dikatakan memadai sebagai alat perencanaan namun belum sebagai alat pengawasan. Salah satu proses pengawasan biaya produksi perusahaan adalah dengan menganalisa penyimpangan biaya. Tapi perusahaan belum menganalisa penyimpangan yang terjadi secara lebih mendalam
10	Ratna Pita Sari Br Ginting (2019)	Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Indapo Batu Rongkam	Salah satu proses pengawasan biaya produksi perusahaan adalah dengan menganalisa penyimpangan biaya. Tapi perusahaan belum menganalisa penyimpangan yang terjadi secara lebih dalam, hanya sebatas menghitung besarnya penyimpangan antara anggaran dan realisasi. 2. Pada tahun 2015, pengelolaan biaya produksi TBS pada PT. INDAPO belum seluruhnya efisien atau ekonomis. Hal ini karena adanya penyimpangan biaya antara yang dianggarkan dengan realisasinya. Biaya tanaman terdapat penyimpangan yang belum menguntungkan sebesar Rp 8.022.547.029 sehingga telah dapat dikatakan tidak efisien. efisien.

Sumber : *Penelitian-penelitian Terdahulu, 2023*

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penjelasan teori diatas, maka kerangka pemikiran penelitian adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Devi (2014)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

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

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

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

3.2.2 Waktu Penelitian

Penulis melaksanakan penelitian ini diperkirakan selama kurang lebih 6 bulan, waktu pelaksanaan penelitian dimulai dari bulan Februari sampai dengan bulan Agustus 2023. Untuk lebih jelasnya dapat dicermati pada jadwal penelitian berikut :

Tabel 3.1

Jadwal Penelitian									
Bulan	Pelaksanaan Kegiatan								
	Des 2022	Jan 2023	Feb 2023	Mar 2023	April 2023	Mei 2023	Juni 2023	Juli 2023	Agt 2023
PecarianData	■								
Penyusunan Proposal	■								
Pengajuan Proposal		■							
Penyerahan proposal Pembimbing		■							
Bimbingan Proposal			■	■	■	■			
Seminar Proposal							■		
Revisi Proposal							■	■	
Bimbingan Skripsi									■
Ujian Komprehensif									■

Sumber : Modifikasi Data Penelitian 2023

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

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

3.3.2 Sampel

Menurut Masngudi dalam Nursalim (2014:20) Sampel adalah kumpulan sebahagian atau wakil dari objek yang akan diteliti. Sampel penelitian adalah Laporan Keuangan PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' dengan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan di Perusahaan tahun 2019. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode *purposive judgement sampling* yaitu memilih sampel dengan kriteria dan syarat yang telah ditentukan (Sugiono, 2017:56) dengan tujuan agar diperoleh sampel yang

representatif sesuai dengan kriteria atau spesifikasi tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Sampel penelitian adalah 3 orang yaitu Bendahara sebagai Pemegang Kas, Kepala Tata Usaha pembuat kebijakan dan Staff Tata Usaha sebagai pembuat laporan keuangan pada bagian Administrasi.

3.4. Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.4.1 Jenis Penelitian

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

1. Data Primer

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

2. Data Sekunder

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

3.5. Teknik Pengumpulan Data

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

3.5.1 Observasi

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

3.5.2 Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dan seseorang lainnya memberikan informasi (Noerdiawan, 2016: 180) Teknik Wawancara yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak yang berkompeten di dalam perusahaan (Indriantoro, 2014:147). Dalam penelitian ini, peneliti mencatat semua jawaban responden sebagaimana adanya. Peneliti melakukan wawancara terhadap pihak yang berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini dilakukan wawancara dengan Kepala Tata Usaha, Bendahara dan Staff Tata Usaha PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Kecamatan Benai.

3.5.3 Dokumentasi

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

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

3.6 Teknik Analisis Data

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

1. Mengorganisir Data

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

2. Penyederhanaan Data

Setelah data diorganisir, kemudian data yang didapatkan disederhanakan dalam bentuk pengurangan data yaitu membuang atau mengurangi data yang tidak penting sehingga data yang terpilih dapat di proses ke langkah selanjutnya. Pengurangan data tersebut dilakukan dalam penelitian ini karena data yang diperoleh oleh peneliti berupa simbol, *statement*, kejadian, dan lainnya. Sehingga akan timbul masalah karena data masih mentah, jumlahnya yang masih banyak dan bersifat non kuantitatif (sangat deskriptif) sehingga tidak dapat digunakan secara langsung untuk analisis.

3. Proses Analisis Data

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

4. Hasil Interpretasi

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

3.7. Validitas dan Reliabilitas Data

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

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

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko'

PT.Duta Palma Nusantara Sei Kuko' merupakan suatu perusahaan swasta yang bergerak di bidang agroindustri dan perkebunan yang berhubungan dengan usaha-usaha pengelolaan produk kelapa sawit, mayoritas kepemilikan saham dimiliki oleh PT. Darmex

PT. Duta Palma Nusantara saat ini memperoleh sertifikat hak guna usaha (HGU) lahan seluas 14.275 Ha untuk pembangunan perkebunan kelapa sawit dan pabrik pengelolahannya. PT. Duta Palma Nusantara memiliki pabrik kelapa sawit yang pembangunannya dimulai tahun 1990 dan beroperasi tahun 1992. Kapasitas terpasang pada pabrik kelapa sawit (PKS) 60 ton/jam.

Berdirinya perusahaan perkebunan kelapa sawit ini salah satunya disebabkan karena permintaan minyak kelapa sawit yang semakin meningkat baik dipasar domestik maupun dipasar internasional setiap tahun nya,sehingga pengembangan sektor perkebunan terutama tanaman kelapa sawit merupakan salah satu yang mendapat prioritas pengembangan oleh pemerintah. Hal ini ditunjukkan untuk meningkatkan *eksport non migas* serta memenuhi kebutuhan minyak dipasar dalam negeri maupun pasaran internasional.

Dalam rangka partisipasi pihak swasta membangun perkebunan kelapa sawit Indonesia,maka oleh karena itu perusahaan PT.Duta Palma Nusantara Sei.Kuko' diberi kepercayaan oleh pemerintah untuk mengembangkan dan membangun perusahaan perkebunan kelapa sawit dan memiliki delapan cabang salah satu diantaranya yaitu berlokasi diwilayah Kecamatan Benai Kabupaten

Indragiri Hulu Propinsi Daerah Tingkat I Riau. Didirikan pada tahun 1990 dan nama seorang pimpinan pertama yaitu yaitu Bapak Surya Darmadi. Realisasi pembangunan perkebunan kelapa sawit pada tahap awal yaitu seluas 8.000.00,- Ha setelah perkebunan ini siap tanam dua tahun barulah didirikan pabrik pengolahan kelapa sawit atau PT.Duta Palma Nusantara Sei.Kuko'.

PT.Duta Palma Nusantara Sei.Kuko ini sebagai *suplay* dari hasil TBS PT.WJT (warna Jingga Timur) yang merupakan satu *group* dengan PT. Duta Palma Nusantara Sei.Kuko', yaitu berlokasi di Baserah Kecamatan Kuantan Hilir Kabupaten Kuantan Singingi, Daerah Tingkat I Provinsi Riau. Yang dihasilkan dari hasil perkebunan ini adalah minyak sawit mentah yang dikenal dengan *Crude Palm* dan Inti sawit.

Letak Lokasi PT. Duta Palma Nusantara berada di provinsi Riau, Kabupaten Kuantan Singingi, lokasi kegiatan meliputi kecamatan Kuantan Mudik (Desa Koto Cengar dan Lubuk Ramo), kecamatan Gunung Toar (Kelurahan Gunung Toar), Kecamatan Kuantan Tengah (Desa Kopah), dan Kecamatan Benai (Desa Banjar Benai, Talontam, dan Gunung Kesiangan). Koordinat lokasi terletak pada posisi 101° 32"30"- 101° 43"00" BT dan 0° 30"30" - 0° 42"40".

Untuk alamat kantor pusat adalah Menara Palma lantai 27, Jalan H.R. Rasuna Said Blok X2 Kav. 6 Jakarta Selatan 12950, Telepon (62-21) 5795 7575 dan Fax (62-21) 5795 7568. Untuk alamat kantor perwakilan adalah Jalan OKM Jamil No. 01, tepatnya dibelakang Purna MTQ, Kecamatan Bukit Raya, Kelurahan Simpang Tiga, Kota madya Pekanbaru 28284. Segala urusan baik itu menyangkut karyawan atau sistem Manajemen Mutu dapat di alamatkan pada alamat kantor pusat yang disebutkan diatas.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi

Menjadi perusahaan penghasil minyak kelapa sawit nasional terkemuka di Indonesia.

2. Misi

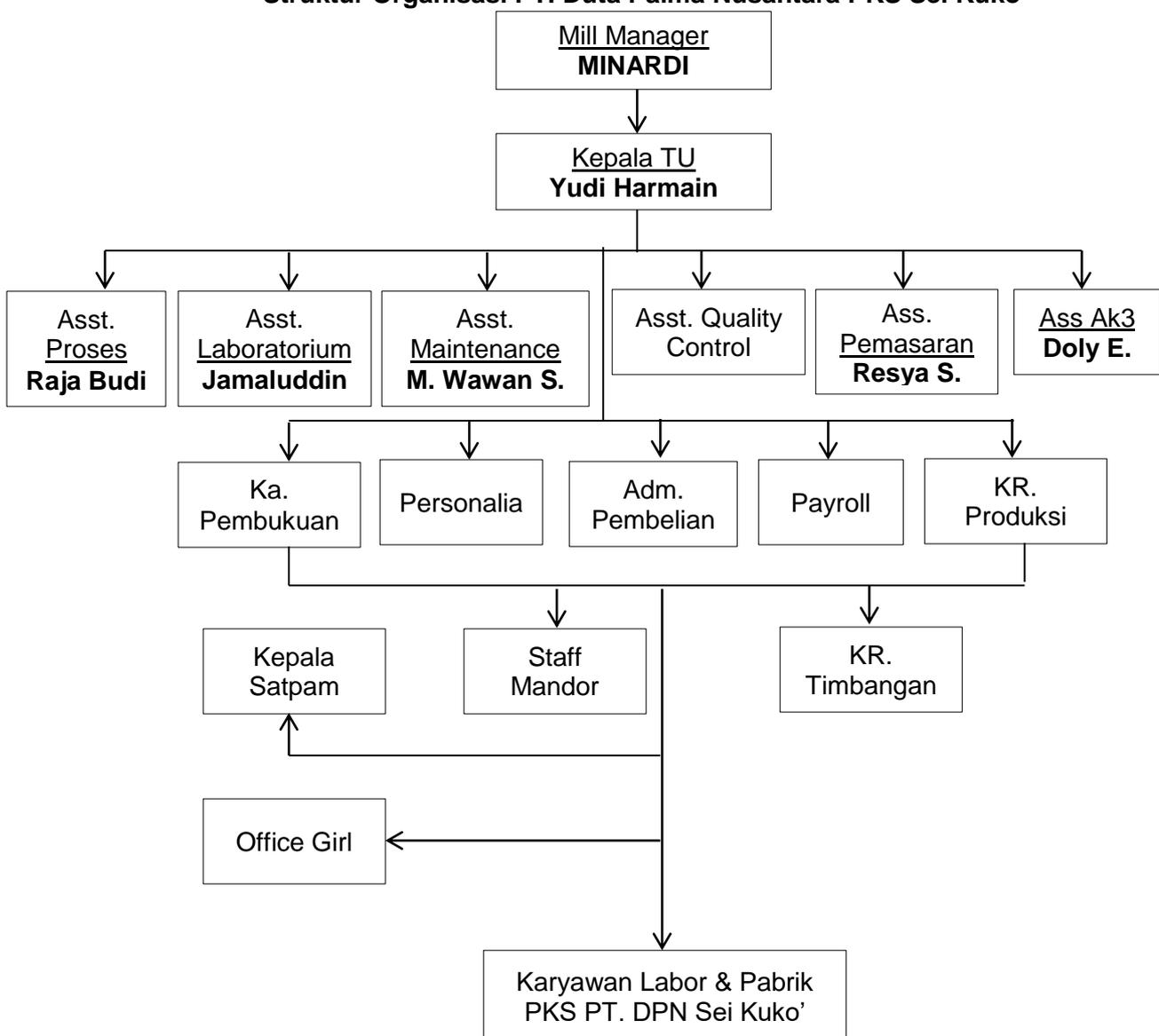
Produksi minyak kelapa sawit yang sah secara hukum, layak ekonomi, pantas lingkungan, peduli kesehatan, keselamatan kerja, bermanfaat bagi sosial, dan serta senantiasa menghasilkan yang terbaik dengan melakukan peningkatan yang berkelanjutan pada proses utama. Adapun Misi perusahaan adalah :

- 1) Menjalankan sistem manajemen lingkungan, melalui penilaian aspek dan dampak lingkungan berikut pengelolaan dan pemantauan sesuai regulasi.
- 2) Menjalankan sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja, melalui penilaian bahaya dan resiko serta pengelolaan dan pemantauan.
- 3) Menjaga karyawan sebagai *human capital* dengan melakukan pelatihan, tetap mematuhi minimum usia pekerja dan jaminan kesejahteraan berupa program jaminan sosial tenaga kerja dan pembentukan koperasi.
- 4) Fokus dalam mengembangkan bisnis kelapa sawit yang terintegrasi.
- 5) Mengembangkan dan membangun produk turunan (*downstren product*) untuk meraih keuntungan dan tingkat produktivitas yang maksimal.
- 6) Memberikan pengembalian investasi dan nilai tambah yang maksimal bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan.
- 7) Menghasilkan/menyediakan produk-produk dengan kualitas terbaik.
- 8) Mengembangkan sumber daya manusia dan menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat Indonesia.
- 9) Peduli terhadap kesejahteraan karyawan dan masyarakat Indonesia.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Berikut ini adalah struktur organisasi pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi :

Gambar 2.1
Struktur Organisasi PT. Duta Palma Nusantara PKS Sei Kuko



Sumber : Profil PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko'

4.1.4 Tugas dan Tanggungjawab Organisasi

Berikut adalah penjelasan dari struktur organisasi PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi adalah sebagai berikut:

1. Mill Manager

Tugas dan tanggung jawab dari seorang mill manager adalah sebagai berikut:

- 1) Mengawasi dan merencanakan pekerjaan seluruh operasional pabrik kelapa sawit supaya berlangsung efektif dan efisien.
- 2) Menilik pengembangan pabrik demi peningkatan daya produktivitasnya sehingga produktifitas unit perusahaan pun turut meningkat.
- 3) Mencapai target produksi sesuai dengan standar perusahaan.
- 4) Menuntut dan menilik seluruh aspek produksi yang ada dipabrik melalui semua tenaga kerja yang berada dibawah naungan nya.
- 5) Menyusun biaya operasional, baik bulanan maupun tahunan.
- 6) Mengorganisir pekerjaan seluruh kegiatan agar bisa terselenggara secara sinergis, seksama dan berhasil guna.
- 7) Membina hubungan kerja sama yang baik dengan pihak-pihak eksternal.
- 8) Merencanakan pola kegiatan operasional pabrik termasuk upaya pencegahan kecelakaan, kesehatan, keselamatan dan dampak lingkungan.
- 9) Mengusahakan tercapainya sasaran pengolahan kelapa sawit dengan mutu, efisiensi, hasil analisa laboratorium, hasil pengolahan air, hasil pengolahan limbah dan biaya produksi.

- 10) Menimba kerjasama dengan bagian perawatan dilingkungan pabrik guna mendukung kelancaran proses produksi dan memperhatikan kualitas hasil produksi.
- 11) Merencanakan jadwal pengolahan sesuai dengan estimasi buah yang akan diterima dari kebun.
- 12) Melaksanakan pembinaan karyawan melalui pelatihan ditempat lokasi kerja dan lokasi khusus.
- 13) Merencanakan jumlah penggunaan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam proses produksi minyak kelapa sawit.
- 14) Melakukan koordinasi dengan petugas perkebunan terutama mengenai pemanfaatan limbah pabrik, pemeriksaan mutu buah di loading ramp, dan penggunaan alat berat didalam pabrik.
- 15) Melakukan pemeriksaan terhadap mesin-mesin pengolahan di pabrik secara rutin dan teratur.

2. Asisten Kepala

Adapun tugas dan tanggung jawab dari Asisten Kepala adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan
 - 1) Menjabarkan rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang yang telah ditetapkan oleh atasan dalam bentuk program dan kegiatan kerja tahunan.
 - 2) Membuat dan mempersiapkan program dan anggaran tahunan.
 - 3) Menyusun rencana pengolahan yang disesuaikan estimasi buah yang akan diterima dari kebun.

- 4) Menyusun rencana perawatan tahunan untuk instalasi pabrik dan seluruh mesin-mesin pengolahan agar pabrik mampu beroperasi secara efisien terhadap kemungkinan fluktuasi panen buah dari kebun.
- 5) Merencanakan pola pengamanan pabrik dan keselamatan kerja bagi seluruh karyawan (K3).

b. Koordinasi

- 1) Koordinasi dengan pabrik lainnya dalam rangka mencapai produktivitas maksimal, pengolahan yang lancar dan kualitas produksi yang tinggi.
- 2) Mengkoordinasikan sumber daya (personel, alat dan bahan) yang tersedia di pabrik agar semua kegiatan yang dilakukan dapat terlaksana dengan tingkat efisiensi yang tinggi dan efektif serta sesuai dengan target dan anggaran yang telah ditetapkan.
- 3) Koordinasi dengan pihak transporter (angkutan) agar pencapaian dan realisasi pengiriman hasil (produksi) dapat terlaksana secara tepat waktu dengan tingkat resiko yang rendah terhadap kemungkinan kehilangan serta berbagai aspek lainnya.
- 4) Koordinasi dengan *purchasing* untuk memperoleh dukungan dalam hal pengadaan kebutuhan *logistic* yang tepat waktu dan sesuai rencana.
- 5) Koordinasi dengan pihak kontraktor dalam rangka perawatan (*service contract*) agar dapat terlaksana dan tepat waktu, dengan kualitas kerja yang bermutu.

- 6) Koordinasi dengan instansi dan pihak yang berwenang dan berpengaruh terhadap keamanan dan lingkungannya (atas perintah atasan).
- 7) Koordinasi dengan departemen marketing dalam hal pengiriman dan pemasaran hasil.
- 8) Koordinasi dengan departemen riset dalam hal analisa dan pemanfaatan limbah (*By Product*) pabrik.
- 9) Koordinasi dengan *bulking station* dalam hal penimbunan hasil (CPO/PKO).
- 10) Koordinasi dengan CCD survey untuk pengukuran dan pemetaan yang diperlukan.
- 11) Koordinasi dengan pabrik lainnya dilingkungan perusahaan.
- 12) Koordinasi dengan CCD-CQC dalam rangka pemeriksaan mutu buah di loading ramp.
- 13) Koordinasi dengan pihak transportir dan kebun dalam hal kelancaran pengiriman buah ke pabrik agar tidak berpengaruh terhadap pencapaian kapasitas olah pabrik.

c. Pelaksanaan

- 1) Melaksanakan program kerja pabrik sesuai ketentuan buku pedoman *Engineering* .
- 2) Melaksanakan pemeriksaan mesin-mesin pengolahan pabrik secara rutin dan teratur.
- 3) Melaksanakan seluruh petunjuk/instruksi atasan yang menyangkut aspek teknis dan non teknis pabrik.

- 4) Memimpin rapat kerja secara berkala dan teratur antar staff dan kepala unit-unit kerja (mandor).
- 5) Pembinaan karyawan melalui pengawasan pekerjaan maupun pelatihan ditempat kerja atau ditempat latihan khusus lainnya.
- 6) Memberika instruksi-instruksi kepada bawahan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dan sejalan dengan program yang telah disusun.
- 7) Memeriksa persediaan suku cadang guna mendukung kelancaran opererasional pabrik.
- 8) Melaksanakan program keselamatan kerja dan keamanan pabrik.
- 9) Melaksanakan proses produksi secara teratur ,efisien guna mencapai produktifivitas yang tinggi.
- 10) Melaksanakan administrasi pabrik yang dibantu oleh KTU.
- 11) Melaksanakan pemeliharaan bangunan pabrik, Kantor, rumah ibadah dan bangunan lainnya yang berada di pengawasannya.

d. Pengawaasan

- 1) Mengawasi pelaksanaan program perawatan mesin-mesin (*schedule maintenance programme*) yang dilakukan oleh bawahannya (assisten). Mengawasi pelaksanaan administrasi stock gudang,stock produksi dan pengiriman produksi.
- 2) Mengawasi kebenaran atas analisa laboratorium terhadap kerugian-kerugian dipabrik serta mutu produksi.
- 3) Memonitor dan mengendalikan kegiatan operasional, perawatan, tenaga kerja dan administrasi pabrik.

- 4) Mengawasi pelaksanaan sistem yang digunakan dalam hal pencapaian mutu dan tingkat efisiensi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- 5) Mengawasi pemakaian anggaran tahunan untuk menjamin efektifitas dan efisiensi penggunaan biaya.
- 6) Mengawasi secara keseluruhan aspek pengamanan asset dan sumber daya milik perusahaan yang berada di bawah pengawasannya.
- 7) Mengawasi penggunaan biaya secara teliti dan ekonomis.
- 8) Mengawasi pelaksanaan keselamatan kerja dan keamanan pabrik(security)
- 9) Mengawasi kebenaran, ketepatan waktu, tepat guna, akurasi atas seluruh data dan laporan.

e. Penyampaian

- 1) Laporan secara periodik mengenai keadaan pabrik beserta aspek-aspeknya kepada atasan langsung.
- 2) Menyampaikan segala hasil, kondisi, prestasi seluruh kegiatan dibawah pengawasannya kepada atasan langsung.
- 3) Menyampaikan hal-hal yang menyangkut perkembangan teknis yang telah disetujui atasannya kepada bawahannya.

f. Menerima

- 1) Laporan secara periodik dari bawahan langsung (asisten) mengenai aspeksegala keadaan pabrik.
- 2) Informasi dari departemen/devisi lain yang dibutuhkan.

3) Menerima instruksi, petunjuk dan informasi secara lisan dan tertulis dari atasan.

4) Menerima segala hal evaluasi prestasi bawahan.

g. Mengusulkan

1) Pelatihan sitem, teknis pekerjaan dan aspek kerja lainnya sesuai dengan perkembangan da kemajuan teknologi kepada atasan.

2) Sasaran dan perubahan target anggaran.

3) Pelatihan dalam rangka pengembangan, mutasi da promosi serta jumlah kompensasi untuk seluruh karyawan yang berada dibawah pengawasannya.

4) Perubahan kultur teknis sesuai buku pedoman Engineering.

5) Hal-hal yang perlu dianggap untuk peningkatan produksi, menurunkan biaya,percepatan pekerjaan, perawatan dan penyelesaian perbaikan.

6) Hal-hal yang dianggap perlu untuk mengantisipasi kemungkinan yang dapat merugikan perusahaan.

h. Evaluasi

1) Semua hasil kerja dan kegiatan bawahannya asissten.

2) Prestasi kerja dari bawahannya langsung dan tidak langsung

3) Biaya yang sudah dikeluarkan dan yang akan dikeluarkan lagi dalam hubungannya dengan skala perioritas.

i. Menandatangani

1) Menandatangani surat pengantar pengiriman MKS/IKS, izin masuk/keluar pabrik bila mendapat otorisasi dari menager.

2) Menandatangani Bon permintaan barang gudang.

- 3) Menandatangani berita acara atas kemajuan mengenai jam kerja beserta penjelasannya atas kontrak kerja.

3. Kepala Tata Usaha (KTU)

Adapun tugas dari kepala tata usaha (KTU) adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Merencanakan persiapan kegiatan pekerjaannya sedemikian rupa sehingga penerimaan data, laporan dan informasi dari seluruh bagian berkoordinasi dengan baik dan cepat untuk menghasilkan laporan yang tepat waktu dan relevan.

Koordinasi:

1. Koordinasi dengan askep dan asissten dalam administrasi dan rencana penyusunan anggaran tahunan pabrik.
2. Koordinasi dengan departemen terkait lainnya untuk logistic dan dana.

b. Pelaksanaan

1. Melaksanakan semua sistem dan prosedur administrasi keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dilingkungan perusahaan.
2. Melaksanakan pemeriksaan rutin ke kantor gudang, bengkel, kamar mesin dan laboratorium, untuk memastikan bahwa pencatatan dan pelaporan data serta informasi mengenai produksi, tenaga kerja, persediaan dan pemakaian bahan dan alat-alat, semua surat/dokumen dan bukti transaksi telah diadministrasikan dengan baik dan benar sesuai prosedur yang berlaku.

3. Menyusun dan menyiapkan laporan bulanan yang mencakup:
 - Laporan permintaan dana operasional.
 - Laporan pertanggung jawaban dana.
 - Laporan out standing PP/PO.
 - Laporan rekonsiliasi bank.
 - Laporan rekening Koran antar kebun/pabrik.
 - Laporan keuangan dan manajemen.
- c. Pengawasan
- 1) Mengawasi penerimaan dan pengeluaran uang, barang dan aktiva lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam rangka kegiatan perusahaan.
 - 2) Mengawasi agar semua laporan harian, berkala dan insientil telah disusun sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan disampaikan sesuai jangka waktu yang telah ditetapkan.
 - 3) Mengawasi semua data dan informasi yang diperoleh dan telah dicatat dengan cara yang benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d. Penyampaian
- 1) Menyampaikan kepada factory manager hal-hal atau pekerjaan yang di perkirakan akan mengakibatkan biaya melebihi anggaran.
 - 2) Menyampaikan hasil evaluasi prestasi bawahan kepada atasan.
- e. Menerima
- 1) Menerima dan menyampaikan berita via ratel/SSB dari dan kepada yang berkepentingan.

- 2) Menerima laporan produksi dari asissten laboratorium.
- 3) Menerima laporan bulanan Maintenance dari asissten Maintenance (*Mechanical & Electrical*) mengenai kondisi dan pemakaian mesin-mesin utama pabrik dan mesin pendukung pabrik.
- 4) Menerima rencana kerja bulanan dari seluruh asissten pabrik.
- 5) Menerima barang-barang yang dikirim oleh kantor perwakilan, supplier, kebundan pabrik lainnya.
- 6) Uang (dana remise) dari bank.
- 7) Menerima instruksi dan ketetapan dari factory manager yang berhubungan dengan pekerjaan administrasi.

4. Asisten *Maintenance* Dan *Electrical*

Adapun tugas utama Asisten Maintenance dan Electrical adalah sebagai berikut :

1. Melakukan pengawasan terhadap perlakuan-perlakuan operasi dan perawatan dalam usaha meminimalkan *break down team* serta meningkatkan efisiensi mesin dan kapasitas produksi
2. Mengawasi/mengendalikan faktor biaya (Cost) yang menyangkut pengendalian :
 - a. Penggunaan *Spare Part* /material (*Material Usage*)
 - b. Lembur Mekanik (*Overtime*)

Khusus untuk tugas asisten *electrical* atau asisten bagian listrik adalah mengawasi operator listrik secara rutin agar pemadaman arus dapat dihindarkan.

5. Asisten Laboratorium dan Greding

Asisten Laboratorium bertugas mengawasi kinerja bagian Laboratorium dan menandatangani data-data yang berhubungan dengan labor sedangkan bagian Greding adalah bertugas dan bertanggungjawab untuk upaya pemisahan antara air, buah dan limbah

6. Asisten Proses dan Pengolahan

Tugas utama Asisten Proses dan Pengolahan adalah mengawasi para pekerja serta mandor dan bertanggungjawab dalam pengolahan serta proses produksi yang sedang berlangsung dalam operasional perusahaan.

7. Asisten AK3

Asisten AK3 adalah bertugas sebagai pengawas dalam bidang kesehatan dan keselamatan para pekerja serta peralatan *safety* yang digunakan oleh para pekerja,

8. Asisten Pemasaran

Tugas utama Asiten Pemasaran adalah mengawasi dan mengontrol bahan baku masuk dalam timbangan yang ada di pabrik kelapa sawit PT. Duta Palma Nusantara sakligus menjaga mutu dan kualitas buah.

9. Kepala Bengkel

Kepala Bengkel bertugas dan bertanggungjawab dalam mencukupi atau memenuhi alat-alat yang dipergunakan dalam menyervis mesin yang rusak atau mengalami gangguan serta mengawasi serta mengontrol para pekerja yang ada di bengkel.

10. Mandor Proses

Mandor proses diberikan tugas dan tanggungjawab serta wewenang untuk mengawasi para karyawan dalam melaksanakan pekerjaan proses

produksi serta merangkap melakukan absen sekaligus pada para karyawan bengkel.

11. Mandor Listrik

Tugas utama Mandor Listrik adalah diberikan tanggungjawab untuk mengontrol para karyawan yang bekerja khusus di bagian listrik sekaligus mengontrol absen karyawan pada bagian listrik tersebut.

12. Mandor *Cleaning Service*

Mandor *Cleaning Service* memiliki tanggungjawab dan tugas utama untuk mengontrol para pekerja *cleaning service* serta mengawasi setiap kegiatannya dalam menjaga kerapian dan kebersihan seluruh lokasi pabrik dan kantor sekaligus mengabsen para karyawan tersebut.

13. Kepala Keamanan

Tugas utama Kepala Keamanan adalah mengontrol para petugas keamanan dalam mengamankan seluruh lokasi yang ada di perusahaan dari segala bentuk gangguan keamanan serta memberikan pelayanan khusus bagi yang meminta pengaman ekstra.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Analisis Deskriptif

Penelitian ini dilakukan pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' yang merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang agroindustri dan perkebunan yang berhubungan dengan usaha-usaha pengelolaan produk kelapa sawit, mayoritas kepemilikan saham dimiliki oleh PT. Darmex

PT.Duta Palma Nusantara Sei.Kuko' diberi kepercayaan oleh pemerintah untuk mengembangkan dan membangun perusahaan perkebunan kelapa sawit dan memiliki delapan cabang salah satu diantaranya yaitu berlokasi diwilayah

Kecamatan Benai Kabupaten Indragiri Hulu Propinsi Daerah Tingkat I Riau. Untuk alamat kantor pusat adalah Menara Palma lantai 27, Jalan H.R. Rasuna Said Blok X2 Kav. 6 Jakarta Selatan 12950, Telepon (62-21) 5795 7575 dan Fax (62-21) 5795 7568. Untuk alamat kantor perwakilan adalah Jalan OKM Jamil No. 01, tepatnya dibelakang Purna MTQ, Kecamatan Bukit Raya, Kelurahan Simpang Tiga, Kota madya Pekanbaru 28284.

Kriteria untuk sampel yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan yang terdaftar sebagai perusahaan swasta Nasional yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit (PKS) sekaligus mengolah minyak mentah kelapa sawit.
2. Perusahaan ini telah menyampaikan laporan keuangan setiap tahun secara berkala.
3. Perusahaan ini memiliki periode Laporan Keuangan per 31 Desember setiap tahunnya
4. Perusahaan tersebut telah menyampaikan laporan keuangan tahunan berturut-turut untuk tahun 2016-2018 yang berisi data informasi yang dapat digunakan dalam penelitian ini serta laporan keuangan tersebut telah diaudit dan disertai dengan laporan auditor independen.

Analisis Ststistik Deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari rata-rata, minimal, maksimal standar *deviasi* dan *varians*. Penelitian ini menggunakan variabel Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan, berdasarkan hasil pengujian data PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' selama tahun 2018 diperoleh hasil sebagai berikut :

4.2.2 Hasil Analisis

4.2.2.1 Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan

a. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Perusahaan

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

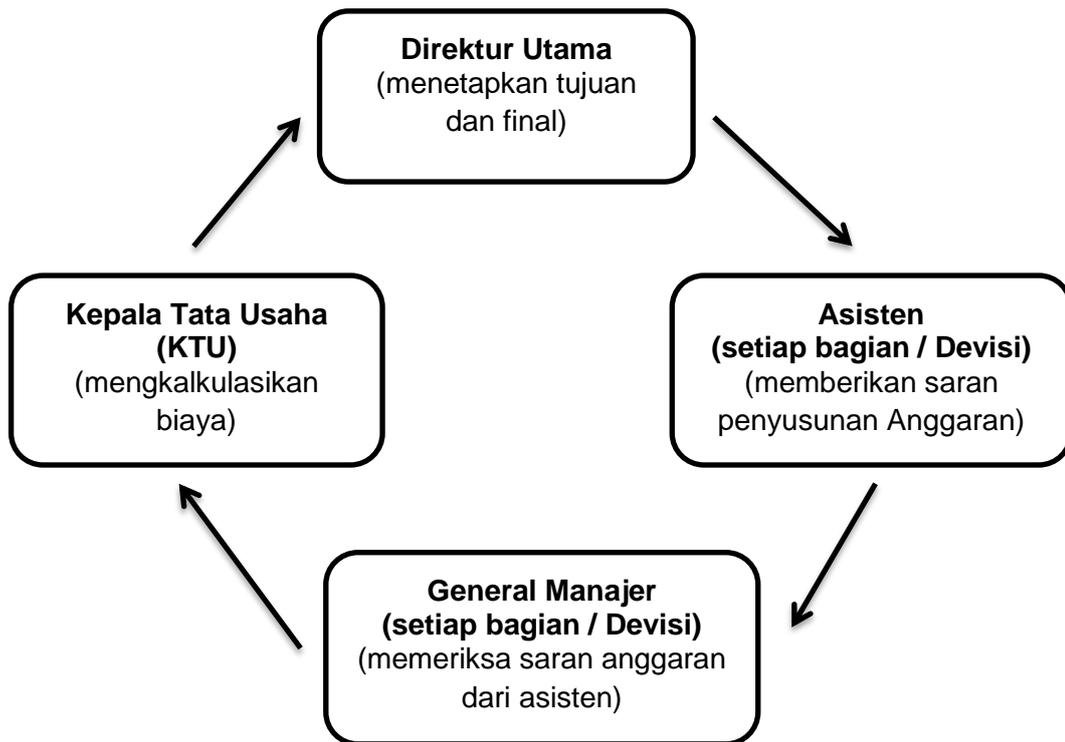
Berikut ini akan dipaparkan prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko : Proses penyusunan anggaran pada PT.Duta Palma Nusantara Sei Kuko dimulai dengan diadakan pertemuan yang dihadiri oleh Direktur Utama, General Manager, Kepala Tata Usaha, dan Asisten dari semua bagian. Dalam pertemuan ini Direktur Utama akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang akan dicapai perusahaan dimasa yang akan datang. Berdasarkan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan tersebut Direktur Utama memberi kesempatan kepada setiap bagian untuk membuat usulan anggarannya.

Pada PT.Duta Palma Nusantara Sei Kuko perencanaan anggaran yang dilakukan adalah sistem *bottom up*, yaitu penyusunan anggaran yang dilakukan dari bagian terendah sampai bagian tertinggi. Dimana 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 realistis akan tercapai dan pengawasan terhadap perencanaan dapat dilaksanakan. Berikut merupakan Flowchart Penyusunan Anggaran Biaya Produksi PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko Kecamatan Benai kabupaten Kuantan Singingi :



Sumber : Data Olahan dari Laporan Penyusunan Anggaran Perusahaan

Gambar IV. 2 Flowchart Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

4.2.2.2 Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan

Apabila diperhatikan, proses penyusunan anggaran biaya produksi PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko, bahwa penggolongan biaya produksinya terdiri dari Biaya Umum Pabrik (*Mill General Expenditure*), Biaya Pengolahan Kebun (*Estate Direct Expenditure Mature*), dan Biaya Olah (*Mill Direct Expenditure*). Sedangkan menurut teori yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya seperti yang diungkapkan oleh Mulyadi bahwa: “anggaran biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi atau setengah jadi, dalam anggaran biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik” (Mulyadi, 20212 : 20)

Kemudian tindak lanjut dari proses pengawasan adalah dengan melakukan suatu analisis terhadap penyimpangan atau selisih (*Variance*) biaya

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

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

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

Tabel 4.1
Anggaran dan Realisasi *Estate Direct Expenditure Mature*
PT Duta Palma Nusantara Sei Kuko
Tahun 2018

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Infrastruktur	Rp 8.123.827.146	Rp 7.524.578.996	7.4%
Rawat Perbatasan	Rp 542.280.099	Rp 385.140.405	29.0%
Buat Patok Blok	Rp 99.488.033	Rp 54.165.070	45.6%
Sensus Pokok	Rp 135.908.570	Rp 221.436.600	(62.9%)
Lain - Lain	Rp 2.145.418.983	Rp 2.055.970.615	4.2%
Weeding	Rp 4.486.976.771	Rp 4.039.261.121	10.0%
Basmi Lalang	Rp 25.114.752	Rp 8.494.267	66.2%

Prunning	Rp 2.349.179.532	Rp 2.042.408.225	13.1%
Pemupukan Sisip	Rp 44.289.199.518	Rp 35.842.286.391	19.1%
HPT (Hama Penyakit Tanaman)	Rp 2.203.851.133	Rp 1.977.696.975	10.3%
Harvesting Panen	Rp 21.868.909.813	Rp 18.837.757.316	13.9%
Harvesting M1 Supervision	Rp 935.602.441	Rp 1.084.964.130	16.0%
Harvesting M Supervision	Rp 4.106.989.618	Rp 4.123.412.326	(0.4%)
Alat Perawatan	Rp 104.985.700	Rp 133.152.223	(26.8%)
Transport Material	Rp 54.248.112	Rp 28.037.961	48.3%
Transport Pupuk	Rp 2.188.255.638	Rp 1.958.421.389	10.5%
Transport TBS	Rp 15.367.559.309	Rp 10.623.361.635	30.9%
Total	Rp109.027.795.168	Rp 90.940.545.645	16.5%

Sumber : PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sumber : PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko

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

Perencanaan dalam penyusunan anggaran tersebut belum sempurna dikarenakan penyimpangan yang terjadi disetiap rincian biaya masih sangat

signifikan, walaupun penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*). Namun dengan terjadinya selisih yang menguntungkan tersebut artinya perusahaan telah melakukan realisasi atau pemanfaatan anggaran dengan baik.

c. Biaya Olah (*Mill Direct Expenditure*)

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

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

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

Sumber : PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko

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

Rp14.075.804.400,- dan memperoleh selisih Rp4.347.543.493,- 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. Duta Palma Nusantara Sei Kuko apabila disesuaikan dengan teori yang ada :

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

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

Sumber : Data Olahan dari Laporan Realisasi Anggaran Perusahaan

Dari Laporan Biaya Bahan Baku diatas, pada rincian biaya pembelian TBS dari pihak ke 3 (Rakyat) untuk Biaya 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 2018 tersebut, masyarakat atau pihak ketiga lainnya mengalami peningkatan panen buah kelapa sawit (TBS) yang mengakibatkan perusahaan melakukan penerimaan TBS dengan kuantitas yang tinggi. Sehingga hal tersebut menjadi

pengeluaran biaya besar bagi perusahaan. Kemudian untuk biaya tenaga kerja langsung dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

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

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

Sumber: Data Olahan dari Laporan Realisasi Anggaran Perusahaan

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

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

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

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

Sumber : Data Olahan dari Laporan Realisasi Anggaran Perusahaan

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

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

penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) maupun penyimpangan yang merugikan (*unfavorable*).

Hal inilah yang menjadi tanggungjawab manajer perencanaan anggaran untuk melakukan analisis lebih mendalam dalam menyusun anggaran biaya produksi agar tidak terjadinya penyimpangan yang terlalu jauh dari realisasi biaya produksi. Walaupun sifat anggaran yang hanya berupa estimasi atau perkiraan tetapi hendaknya pembuatan anggaran perusahaan dilakukan dengan lebih teliti mengingat anggaran juga mampu menjadi alat pengawas yang berguna untuk pengambilan keputusan bagi perusahaan. Dan laporan yang dibuat PT Duta Palma Nusantara Sei Kuko' hanya menyajikan anggaran, realisasi, dan penyimpangan.

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

4.2.2.3 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. Duta Palma Nusantara Sei Kuko 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

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Anggaran Biaya Produksi dapat berperan sebagai alat Perencanaan dan pengawasan pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa :

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

5.2 Saran

Saran-saran yang dapat penulis kemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

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.
3. 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

A. Buku

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

- M. Munandar, (2015). *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta)
- M. Mowen, 2014. *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian*, (Jakarta: PT. Salemba Empat Patria)
- Nafarin, M. (2017) *Penganggaran. In:Gambaran Umum Penganggaran Perusahaan*. Universitas Terbuka, Jakarta
- Paul N. Gordon, (2013). *Anggaran: Planning and Profit Control*, (Jakarta: Salemba Empat,).
- Sugiyono. (2018).*Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif R&D*. Bandung: Alfabeta,
- Taufik Akbar (2016) *Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Jakarta: PT Ghalia Indonesia
- Thomash Sumarsan (2014) *Pedoman Perpajakan Lengkap*, PT. Indeks Universitas Andalas

B. Jurnal

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

C. Skripsi

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

LAMPIRAN



Menara Palma 27th Floor
Jl.H.R. Rasuna Said Blok X2 Kav 6
Kuningan Jakarta Selatan 12950 – Indonesia
Tlp. (62.21) 57957575 (Hunting),
Fax : (62-21) 57957568

PT. DUTAPALMA NUSANTARA

SURAT KETERANGAN

No.001/Rekom/DPN-I/XI/2023

Yang bertanda tangan dibawah ini Personalia PT. Dutapalma Nusantara kebun DPN-I menerangkan sebagai berikut :

Nama : Rabbi Al Murrizki
NPM : 160412055
Fakultas : Ilmu Sosial
Prog. Studi : S1 Akuntansi
Semester : XIV (Empat Belas)

Adalah benar telah melaksanakan kegiatan penelitian dalam rangka penyusunan Karya Tulis Ilmiah (Skripsi).

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana perlunya.

Kebun DPN I, 30 Oktober 2023

at kami,

Rendy Royandi
Personalia



YAYASAN PERGURUAN TINGGI ISLAM KUANTAN SINGINGI
UNIVERSITAS ISLAM KUANTAN SINGINGI
FAKULTAS ILMU SOSIAL

Jl. Gatot Subroto KM.7 Teluk Kuantan web: www.uniks.ac.id, e-mail uniksquantan@gmail.com

SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL UNIVERSITAS ISLAM KUANTAN SINGINGI
NOMOR : 034/Kpts/FIS/UNIKS/IV/2020
TENTANG PENUNJUKAN PEMBIMBING PENULISAN SKRIPSI MAHASISWA
PROGRAM SARJANA (S1) AKUNTANSI

DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL UNIVERSITAS ISLAM KUANTAN SINGINGI

- Menimbang :**
1. Bahwa penulisan skripsi merupakan tugas akhir dan salah satu syarat mahasiswa dalam menyelesaikan studinya pada Program Sarjana (S1) Akuntansi Universitas Islam Kuantan Singingi.
 2. Bahwa dalam upaya meningkatkan mutu penulisan dan penyelesaian skripsi, perlu ditunjuk pembimbing yang akan memberikan bimbingan kepada mahasiswa tersebut.
 3. Bahwa nama-nama dosen yang ditetapkan sebagai pembimbing dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan mempunyai kewenangan akademik dalam melakukan pembimbingan yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Islam Kuantan Singingi.

- Mengingat :**
1. Undang-undang Nomor : 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
 2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor :12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
 3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor : 12 Tahun 2013 tentang Akreditasi Perguruan Tinggi.
 4. Peraturan Menteri Riset, teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor: 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
 5. Surat Keputusan Rektor Universitas Islam Kuantan Singingi Nomor : 012/UNIKS/Kpts/III/2015 Tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Pejabat Struktural Dilingkungan Universitas Islam Kuantan Singingi.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :**
1. Menunjuk :
 - a. Nama : Yul Emri Yulis, SE, M.Si sebagai pembimbing I
 - b. Nama : Diskhamarzeweny, SE, MM sebagai pembimbing II

Untuk Penulisan Skripsi Mahasiswa :

Nama : Rabbi Al Murrizki

NPM : 160412055

Judul Skripsi : Analisis Penerapan Akuntansi Biaya Produksi PT. Duta Palma Nusantara Sei. Kuko (Studi Kasus PT. Duta Palma Nusantara PKS Cerenti Subur).

2. Tugas-tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Sarjana (S1) Akuntansi dalam penulisan skripsi.
3. Dalam Pelaksanaan bimbingan supaya diperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal dan ketentuan penulisan skripsi sesuai dengan Buku Panduan Program Sarjana (S1) Akuntansi.
4. Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Kuantan Singingi.
5. Keputusan ini berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.

KUTIPAN : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat diketahui.



DITETAPKAN DI : TELUK KUANTAN
 PADA TANGGAL : 07 APRIL 2020

Dekan

Zul Ammar, SE, ME
 NIDN: 1020088401

Tembusan :

1. Ketua Program Studi Akuntansi
2. Mahasiswa
3. Arsip

KARTU BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : RABBI AL MURRIZKI
 NPM : 160412055
 Pembimbing I : YUL EMRI YULIS, S.E, M.Si
 Pembimbing II : DISKHAMARZAWENY, S.E, M.M
 Judul Skripsi : ANALISIS PENERAPAN AKUNTASI BIAYA PRODUKSI PT. DUTA PALMA NUSANTARA SEI.KUKO (STUDI KASUS DI PT. DUTA PALMA NUSANTRA PKS CERENTI SUBUR)

No.	Tanggal/ Bulan/Tahun	Materi Konsultasi	Paraf Pembimbing 1	Paraf Pembimbing 2
1.	16/2020 04	Perbaikan penulisan Laporan Ratun Gelat, kerangka, uraian isi Hs PSAK 14 pada taw		
2.	14/2020 07	Perbaikan taw, Kerangka		
3.	2/5 2020	Pengelasan Biaya Produksi Menurut PSAK 104		
4.	17/2020 6	Acc		
5.	24/2020 9	Perisi sesuai cara		
6.	8/2023 6	Acc UK Seminar Proposal		

Mengetahui
 Ketua Program Studi Akuntansi

Yul Emri Yulis, SE, M.Si
 NIDN : 1014038901

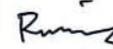
KARTU BIMBINGAN PROPSAL SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Rabbi Al Murrizki
 NPM : 160412055
 Pembimbing I : Yul Emri Yulis, SE., M.Si
 Pembimbing II : Diskhamarwazeny, SE. MM
 Judul Skripsi : Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan (Studi Kasus PT.Duta Palma Nusantara Sei Kukok Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi

No	Tgl/Bln/Th	Materi Konsultasi	Paraf Pembimbing I	Paraf Pembimbing II
1	15/8-2023	Revisi bab IV sesuai saran		
2	21/8-2023	ACC utk Yna Skripsi		
3	3/9	Revisi sesuai		
4	6/9	ACC		
5				
6				
7				
8				



Mengetahui
 Ketua Program Studi Akuntansi
 Fakultas Ilmu Sosial Universitas
 Islam Kuantan Singingi



Rina Andriani, SE., M.Si
 NIDN. 1003058501

BIODATA



Identitas Diri

Nama : RABBI AL MURRIZKI
Tempat Tanggal Lahir : Pulau Kumpai 27 Juli 1998
Jenis Kelamin : Laki-laki
Alamat : Dusun 1 RT 002 RW 001
Desa Perhentian Luas Kecamatan Logas Tanah
Darat Kabupaten Kuantan Singingi
Nomor Hp : +6282387105524
E_mail : *aaldgunners@gmail.com*

Riwayat Pendidikan

- Pendidikan Formal : 1. MI.TI 015 Pasar Baru Pangean (2004-2010)
2. MTs Negeri 1 Kuansing (2010-2013)
3. MA Negeri 2 Kuansing (2013-2016)
4. S1 Program Studi Akuntansi FIS
UNIKS Teluk Kuantan (2016-2023)

Pengalaman

- Organisasi
- Kerja

Demikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya.

Teluk Kuantan, 09 November 2023
Penulis

RABBI AL MURRIZKI
NPM. 160412055