

**ANALISIS PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGENDALIAN
BIAYA PRODUKSI KELAPA SAWIT PADA
PT. SELATAN AGRO MAKMUR LESTARI**

SKRIPSI



**Nama : Fitri Liana
NIM : 22 2011 353**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2015**

**ANALISIS PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGENDALIAN
BIAYA PRODUKSI KELAPA SAWIT PADA
PT. SELATAN AGRO MAKMUR LESTARI**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



**Nama : Fitri Liana
NIM : 22 2011 353**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2015**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fitri Liana
Nim : 22 2011 353
Program Studi : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang, April 2015



**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah
Palembang**

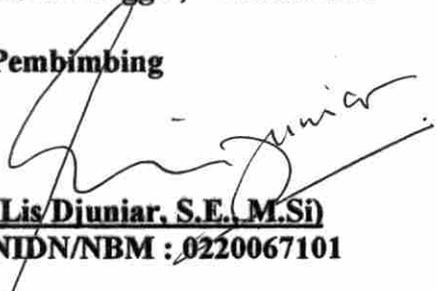
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

**Judul : Analisis Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi
Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya
Produksi Pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari**

Nama : Fitri Liana
Nim : 22 2011 353
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akutansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

**Diterima dan Disahkan
Pada Tanggal, Maret 2015**

Pembimbing


(Lis Djuniar, S.E., M.Si)
NIDN/NBM : 0220067101

**Mengetahui
Dekan
u.b Ketua Program Studi Akutansi**


(Rosalina Ghazali, S.E., Ak., M.Si)
NIDN/NBM : 0228115802/1021961

Motto dan Persembahan

Motto:

1. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum kaum itu sendiri mengubah apa yang ada pada diri mereka (QS ar-Ra'd [13]: 11).
2. Tidak ada yang kebetulan di muka bumi. Semua adalah skenario Tuhan, pemilik rencana paling sempurna. Dengan meyakini semua adalah skenario dari Tuhan, kita bisa menerima kejadian apapun dengan lapang dada sambil terus memperbaiki diri, agar tibalah skenario yang lebih baik lagi.

Terucap syukur kupersembahkan kepadaMu Ya Allah...

Dengan cinta dan doa kupersembahkan untuk:

1. Ayahku (Rusli) dan Ibuku (Saniba) yang Tercinta, terimakasih untuk cinta, kasih sayang dan doanya serta motivasi yang telah diberikan.
2. Ayukku (Salia) yang tersayang, terimakasih telah memberikan doa dan motivasinya.
3. Adikku (Liska Permata Sari) yang tersayang, terimakasih untuk doa serta semangat yang telah diberikan.
4. Adikku laki-laki (Muhammad Russani) yang tersayang, terimakasih untuk doa dan semangatnya.
5. Keluarga besar ayah dan ibu, terimakasih untuk doa, motivasi, serta dukungannya.
6. Pembimbing Skripsi (Ibu Lis Djuniar, S.E., M.Si), terimakasih telah memberikan saran serta arahan dalam pembuatan skripsi ini.
7. Sahabat-sahabatku
8. Almamaterku

PRAKATA



Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirobbil alamin segala puji bagi Allah yang telah memberikan berkah, rahmat, ridho, dan anugerahnya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: “Analisis Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Kelapa Sawit Pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari”. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi persyaratan guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Muhammadiyah Palembang.

Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada kedua orang tua, Ayahku (Rusli) dan Ibuku (Saniba) serta saudara-saudaraku yang telah mendoakan, memberikan motivasi, dan semangat kepada penulis. Penulis juga menyampaikan terimakasih kepada Ibu Lis Djuniar, S.E., M.Si sebagai pembimbing yang telah membimbing dan memberikan pengarahan serta saran-saran dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan dan membantu dalam menyelesaikan skripsi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.

1. Bapak DR. H. M. Idris, S.E., M.Si selaku rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.
2. Bapak Abid Djazuli, S.E., MM Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan/karyawati.
3. Ibu Rosalina Ghazali, S.E., AK., M.Si selaku ketua Program Studi sekaligus Pembimbing Akademik serta Ibu Welly, S.E., M.Si selaku sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Semua Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. Tempat Penelitian penulis yaitu pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari.
6. Semua pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu, terimakasih atas segala bantuan, serta doa yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan semua pihak yang membacanya pada masa yang akan datang. Dan Semoga Allah SWT membalas semua budi baik kalian.

Wassalamualaikum WR. WR

Palembang, April 2015

Fitri Liana

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN COVER DEPAN.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN BEBAS PL.AGIAT	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO	v
HALAMAN PRAKATA	vi
HALAMAN DAFTAR ISI	viii
HALAMAN DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
A. Penelitian Sbelumnya	8

B. Landasan Teori	
1. Anggaran	11
a. Karakteristik Anggaran.....	12
b. Tujuan Anggaran.....	13
c. Manfaat dan Kelemahan Anggaran	14
d. Fungsi Anggaran.....	14
e. Metode penyusunan anggaran.....	15
f. Proses penyusunan anggaran.....	16
2. Anggaran Biaya Produksi	19
a. Biaya Bahan Baku.....	20
b. Biaya Tenaga Kerja Langsung	20
c. Biaya Overhead Pabrik	21
3. Biaya	21
4. Efektivitas	24
5. Pengendalian biaya	25
6. Pengendalian biaya produksi	27
7. Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi	28
8. Faktor-faktor yang menyebabkan selisih atau varians	30
9. Selisih biaya produksi	31
a. Selisih biaya bahan baku langsung.....	31
b. Selisih biaya tenaga kerja langsung	32
c. Selisih biaya overhead pabrik	32
 BAB III METODE PENELITIAN	 34
A. Jenis Penelitian	34
B. Lokasi Penelitian	35
C. <i>Operasionalisasi Variabel</i>	35
D. Data yang Diperlukan	35
E. Metode Pengumpulan Data	36
F. Analisa Data dan Teknik Analisa	37

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
A. Hasil Penelitian	
1. Sejarah singkat Selatan Agro Makmur Lestari	39
2. Struktur organisasi perusahaan	41
3. Proses Produksi Kelapa Sawit	53
4. Unsur Biaya Produksi Kelapa Sawit	55
5. Metode Penyusunan Anggaran Biaya Produksi	58
6. Data anggaran dan realisasi biaya produksi tahun 2011, 2012, dan 2013	59
B. Pembahasan	61
Analisis Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Kelapa Sawit Pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari	61
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	73
A. Simpulan	73
B. Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN	77

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.I	Data Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi 5
Tabel II.I	Penelitian Sebelumnya 10
Tabel III.I	Operasionalisasi Variabel 36
Tabel IV.1	Biaya produksi tahun 2011 59
Tabel IV.II	Biaya produksi tahun 2012 60
Tabel IV.III	Biaya produksi tahun 2013 60

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Struktur Organisasi	42
PT. Selatan Agro Makmur Lestari	

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Surat Keterangan Riset PT. Selatan Agro Makmur Lestari
- Lampiran 2: Sertifikat Menghafal Al Qur'an (Surat Pendek)
- Lampiran 3: Sertifikat Test TOEFL
- Lampiran 4: Sertifikat KKN
- Lampiran 5: Kartu Bimbingan Skripsi
- Lampiran 6: Lembar Perbaikan Skripsi
- Lampiran 7: Biodata Penulis

ABSTRAK

Fitri Liana / 22 2011 353 / Analisis Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Kelapa Sawit Pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari.

Perumusan Masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimanakah Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Kelapa Sawit Pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari. Tujuannya adalah untuk Mengetahui Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Kelapa Sawit Pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari.

Jenis Penelitian ini termasuk penelitian Deskriptif. Tempat penelitian dilakukan di PT. Selatan Agro Makmur Lestari yang beralamatkan di Sungai Raden, Kec. Air Sugihan, Kab oki. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah metode kualitatif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa dalam menjalankan proses penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari dalam pengendalian biaya produksi kelapa sawit belum berjalan efektif karena terjadinya ketidaksesuaian selisih realisasi dengan anggaran biaya produksi yaitu pada tahun 2011 selisih sebesar Rp 2.038.848.925 atau 11,5%, tahun 2012 selisih sebesar Rp 1.172.777.825 atau 5,9%, dan tahun 2013 selisih sebesar Rp 2.897.884.180 atau 13,7%.

Kata kunci : Anggaran dan Efektivitas

ABSTRACT

Fitri Liana / 22 2011 353 / The analysis of process budgetary production cost composing to improve the effectiveness of palm oil production cost control in PT. Selatan Agro Makmur Lestari.

The formulation of his study was how the process of budgetary production cost composing to improve the effectiveness of palm oil production cost control in PT. Selatan Agro Makmur Lestari.

This study was descriptive research. It was conducted in PT. Selatan Agro Makmur Lestari, Sungai Raden, Kel. Bukit Batu, Kec. Air Sugihan, Kab. Oki. The data used in this study were primary and secondary data. The thecnique for collecting the data was qualittitave method.

The analysis showed that in carrying out the budget process production costs at PT. South Agro Lestari Makmur in palm oil production cost control has not been effective because of the incompatibility with the actual difference in production cost budget that in 2011 the difference amounted to Rp 2 038 848 925 or 11.5%, in 2012 the difference amounted to Rp 1,172,777,825 or 5 , 9%, and in 2013 the difference amounted to Rp 2,897,884,180 or 13.7%

Keywords: budgeting and Effectiveness

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan perusahaan dalam suatu kondisi yang kompetitif adalah memperoleh laba yang maksimum dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Perkembangan dunia usaha pada saat ini dihadapkan pada banyaknya persaingan yang menyebabkan ketidakpastian lingkungan bisnis yang akan menimbulkan kesulitan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi. Efektivitas dalam perusahaan adalah sejauh mana suatu usaha yang dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kesulitan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi ini menuntut manajemen perusahaan untuk dapat merencanakan masa depan dengan sungguh-sungguh sehingga perusahaan dapat bersaing dalam persaingan yang ketat. Perusahaan kecil maupun besar sudah seharusnya membuat anggaran, karena anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat perencanaan dan pengendalian kegiatan. Fungsi pengendalian berhubungan dengan pengarahan kegiatan perusahaan sehingga berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kedua fungsi ini saling berkaitan dan saling menunjang, karena pengendalian yang efektif dapat dilaksanakan jika terdapat perencanaan yang baik.

Perencanaan dan pengendalian sangat penting bagi perusahaan terutama dalam proses penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana jangka pendek yang dalam perusahaan penafsiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya. Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Anggaran dibutuhkan oleh manajemen untuk merencanakan semua aktivitas dalam jangka pendek dan jangka panjang. Program ini dalam anggaran dihubungkan dengan pusat pertanggungjawaban, bukannya program secara individual yaitu anggaran menggambarkan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh setiap manajer yang bertanggungjawab terhadap sebuah program atau bagian dari program (Rudianto, 2009: 3)

Anggaran yang sangat penting bagi perusahaan yaitu anggaran biaya produksi yang di dalamnya terdapat biaya produksi. Biaya produksi dapat didefinisikan sebagai semua pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh faktor-faktor produksi dan bahan-bahan mentah yang akan digunakan untuk menciptakan barang-barang yang diproduksi perusahaan tersebut. Biaya produksi ini terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik, dimana biaya-biaya tersebut saling berhubungan. Jika bahan baku, tenaga kerja, dan biaya *overhead* yang digunakan perusahaan kurang baik, maka akan mempengaruhi produk yang dihasilkan. perencanaan dan pengendalian Ini menandakan bahwa pada perusahaan

tersebut kurang efektif dan efisien, dan hal tersebut akan mempengaruhi tingkat penjualannya (Nafarin, 2009: 12).

Perusahaan dituntut untuk dapat menekankan biaya produksi dalam usaha untuk mendapatkan laba yang optimal dan lebih mengefektifkan mekanisme kerja pada setiap bagian yang ada. Hal ini berarti bahwa kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan seluruh bagian dalam perusahaan telah terencana dengan baik dan saling mendukung hingga tujuan yang diinginkan tersebut dapat tercapai. Perusahaan memerlukan informasi yang berguna bagi manajemen untuk mencapai tujuan tersebut, di dalam proses pengambilan keputusan yaitu melalui salah satu teknik yang terpenting yaitu anggaran. Anggaran yang disusun dengan baik akan memberikan kelancaran dalam kegiatan produksi sehari-hari yang nantinya akan memberikan keseimbangan diseluruh kegiatan perusahaan.

Masalah dalam penyusunan anggaran antara lain adanya kesulitan yang di alami oleh pembuat anggaran dalam hal membuat taksiran atau anggapan karena adanya faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan tersebut, sehingga menimbulkan unsur ketidakpastian dalam pelaksanaannya. Selain itu penyusunan anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan akurat. Dana yang tidak cukup sudah pasti menimbulkan kesulitan dalam pelaksanaan anggaran tersebut. Pembuat anggaran yang tidak cakap, tidak mampu berpikir ke depan serta tidak memiliki wawasan yang luas akan menjadi masalah yang penting dalam

penyusunan anggaran. Pembuat anggaran untuk itu haruslah orang-orang yang mengurus bidangnya secara profesional dan berwawasan luas. Suatu proses anggaran bisa bersifat dari atas ke-bawah atau dari bawah ke-atas. Dengan penyusunan anggaran dari atas ke-bawah, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Dengan penyusunan anggaran dari bawah ke-atas, manajer di tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Penyusunan dari bawah ke-atas kemungkinan besar akan menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran. Tetapi, jika tidak dikendalikan dengan hati-hati, pendekatan ini dapat menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau yang tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan dari perusahaan (Robert, 2009: 87).

PT. Selatan Agro Makmur Lestari yang terdapat di Sungai Raden, Kelurahan Bukit Batu, Kecamatan Air Sugihan OKI adalah perusahaan swasta yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit, dengan luas \pm 12.000 Ha. Dari luas total tersebut yang hanya menghasilkan tanaman (TM) adalah 10.023,77 Ha. PT. Selatan Agro Makmur Lestari memulai kegiatannya mulai dari pembibitan hingga pembuahan. Pada saat ini PT. Selatan Agro Makmur Lestari belum memiliki pabrik oleh karena itu hasil produksi yang dihasilkan yaitu buah segar yang masih harus dijual kembali ke pabrik-pabrik untuk diolah menjadi CPO (*Crude Palm Oil*).

PT. Selatan Agro Makmur Lestari menggunakan pendekatan *bottom up* yaitu penyusunan anggaran disusun dari bawah ke atas. Penelitian ini dilakukan karena didalam perusahaan tersebut mengalami selisih anggaran

dengan realisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Selisih biaya produksi yang terjadi dalam perusahaan, terdapat pada biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik yang dikeluarkan. Hal ini yang menyebabkan biaya produksi yang tidak menguntungkan atau *Unfavorable variance*.

Selisih anggaran dan realisasi biaya produksi pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari dapat kita lihat pada tabel berikut ini:

Tabel I.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
PT. Selatan Agro Makmur Lestari
Tahun 2011, 2012, dan 2013

Tahun	Anggaran Biaya	Realisasi Biaya	Selisih (Rp)	Selisih (%)
2011	17.779.836.000	19.818.684.925	(2.038.848.925)	(11,5%)
2012	20.021.544.000	21.194.321.825	(1.172.777.825)	(5,9%)
2013	21.094.747.000	23.992.631.186	(2.897.884.180)	(13,7%)

Sumber: Penulis, 2015

Tabel I.I di atas, pada tahun 2011, 2012, dan 2013 terlihat bahwa adanya selisih yang merupakan *unfavorable variance* karena realisasi lebih besar dari pada anggaran. Untuk itu di dalam penyusunan anggaran yang dilakukan harus lebih memperhatikan kondisi perusahaan dalam menetapkan anggaran biaya di masa yang akan datang. Oleh karena itu, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Analisis Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah yaitu bagaimanakah proses penyusunan anggaran biaya produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi kelapa sawit pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses penyusunan anggaran biaya produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi kelapa sawit pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut:

1. Manfaat bagi penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan penulis tentang proses penyusunan anggaran biaya produksi dalam perusahaan yang diteliti.

2. Manfaat bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan perusahaan sebagai informasi yang diperlukan sehubungan dengan proses penyusunan anggaran biaya produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi.

3. Manfaat bagi almamater

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan pedoman bagi mahasiswa-mahasiswa lain untuk dapat digunakan dalam penelitian dimasa akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian pertama yang sebelumnya berjudul Analisis Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit di PT. Roempoen Enam Bersaudara Palembang yang dilakukan oleh Ratih (2013). Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah faktor apa saja yang menyebabkan selisih anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit di di PT. Roempoen Enam Bersaudara Palembang. Tujuannya adalah untuk mengetahui faktor yang menyebabkan terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit di PT. Roempoen Enam Bersaudara Palembang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah selisih bahan langsung, selisih dalam upah langsung dan selisih dalam biaya overhead. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu data primer berupa dokumen-dokumen tentang anggaran biaya produksi. Data yang digunakan adalah teknik analisis kualitatif, yaitu dengan mengumpulkan, mencatat menyusun serta menganalisis dan penyajian data yang diperoleh.

Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa adanya selisih yang merupakan *unfavorable variance* karena realisasi lebih besar dari pada anggaran. *Unfavorable variance* ini menandakan ada kenaikan biaya dan juga adanya ketidak efisienan berkaitan dengan biaya. Selisih ini material, oleh karena itu

diharapkan adanya solusi dapat diimplementasikan guna mencegah terulangnya hal ini di masa yang akan datang.

Penelitian selanjutnya adalah berjudul analisis anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara (PERSERO) V11 Distrik Banyuasin yang dilakukan oleh Hanter (2014). Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana analisis anggaran biaya produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) V11 Distrik Banyuasin. Tujuannya untuk mengetahui analisis anggaran biaya produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) V11 Distrik Banyuasin. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Anggaran biaya produksi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan wawancara dan dokumentasi. Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa adanya selisih biaya produksi yang setiap tahun selalu meningkat, selisih biaya selalu meningkat karena belum efektif. Dengan adanya selisih biaya produksi yang efisien akan berpengaruh dalam kegiatan produk.

Penelitian selanjutnya berjudul Peranan Anggaran Biaya Operasi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divre 111. Kpt Palembang yang di lakukan oleh Lisparina (2012). Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana peranan anggaran biaya operasi terhadap efektivitas pengendalian operasi yang di laksanakan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divre 111. Kpt Palembang. Tujuan penelitian untuk mengetahui Peranan Anggaran Biaya

Operasi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divre 111. Kpt Palembang.

Teknik analisis yang di gunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Data yang digunakan adalah data primer. Hasil penelitian menunjukkan peranan anggaran biaya operasi terhadap efektivitas pengendalian biaya operasi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divre 111. Kpt Palembang belum berperan dalam pengendalian pada tahun 2009 karena terjadinya ketidak sesuaian varians negatif sebesar -23,72%.

Tabel II.1
Penelitian Sebelumnya

No	Penelitian sebelumnya	Persamaan	Perbedaan
1	Analisis Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit di PT. Roempoen Enam Bersaudara Palembang Ratih (2013)	Sama-sama meneliti data anggaran dan realisasi biaya produksi pada kelapa sawit	Terdapat pada tempat penelitian dan operasional variabel. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel selisih bahan baku langsung, selisih tenaga kerja langsung, dan selisih biaya overhead pabrik.
2	Analisis Anggaran Biaya Produksi pada PT. Perkebunan Nusantara (PERSERO) V11 Distrik Banyuasin Hanter (2014)	Sama-sama meneliti data anggaran dan realisasi biaya produksi	Terdapat pada tempat penelitian dan operasional variabel. Penelitian sebelumnya hanya menggunakan satu variabel yaitu anggaran biaya produksi.
3	Peranan Anggaran Biaya Operasi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub Divre 111. Kpt Palembang Lisparina (2012)	Sama-sama meneliti data anggaran dan realisasi biaya	Terdapat pada tempat penelitian dan operasional variabel. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel anggaran biaya produksi dan pengendalian biaya

Sumber : penulis, 2015

B. Landasan Teori

1. Anggaran

Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa (Nafarin, 2007: 11). Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis (Rudianto, 2009: 3). Anggaran adalah proses pengoperasian rencana dalam bentuk penguantifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu (Abdul, dkk, (2009: 172).

Dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode satu tahun. Program atau *strategic plan* yang telah disetujui pada tahap sebelumnya, menunjukkan jbaran dari program dengan menggunakan informasi terkini. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan suatu proses negoisasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya. Hasil akhir proses negoisasi adalah persetujuan tentang perkiraan biaya yang akan terjadi selama satu tahun (untuk pusat biaya), atau anggaran laba atau ROI yang disyaratkan (untuk pusat laba atau pusat investasi).

Anggaran mempunyai dua peran penting di dalam sebuah perusahaan. Di satu sisi anggaran berperan sebagai alat untuk

perencanaan (*planning*), dan di satu sisi anggaran berperan sebagai alat untuk pengendalian (*control*) jangka pendek bagi suatu organisasi. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana.

a. Karakteristik Anggaran

Anggaran mempunyai ciri-ciri (Abdul, dkk, 2009: 173), sebagai berikut:

- 1) Anggaran mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha
- 2) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, walaupun satuan keuangan tersebut dibantu dengan data non keuangan (misal jumlah unit yang dijual atau diproduksi).
- 3) Anggaran umumnya meliputi periode satu tahun.
- 4) Anggaran merupakan komitmen manajemen; yang berarti bahwa manajer mau menerima tanggung jawab untuk mencapai target yang dianggarkan.
- 5) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusun anggaran
- 6) Anggaran yang telah disetujui diubah hanya jika terjadi kondisi khusus.

- 7) Secara periodik, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran kemudian selisihnya di analisis dan dijelaskan.

b. Tujuan Anggaran

Terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran (Nafarin, 2009: 19), antara lain:

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- 2) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- 3) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah wawasan.
- 4) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- 6) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan

c. Manfaat dan Kelemahan Anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat (Nafarin, 2009: 19), antara lain:

- 1) Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 2) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
- 3) Dapat memotivasi karyawan

- 4) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- 6) Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- 7) Alat pendidikan bagi para manajer

Anggaran di samping mempunyai banyak manfaat, namun juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain :

- a) Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- b) Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit yidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- c) Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

d. Fungsi Anggaran

Anggaran ada tiga fungsi (Nafarin, 2009: 28), yaitu:

- 1) Fungsi perencanaan

Anggaran sebagai alat perencanaan juga harus memperhatikan kaitan anggaran yang satu dengan yang lain. Contoh: antara anggaran beban distribusi barang yang dijual dengan anggaran barang yang dijual, apakah peningkatan

anggaran beban distribusi diikuti dengan peningkatan anggaran barang yang dijual (anggaran penjualan).

2) Fungsi pelaksanaan

Anggaran sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang (terutama dalam hal keuangan). Pekerjaan disetujui untuk dilaksanakan bila ada anggarannya atau tidak menyimpang dari anggaran. Membeli kendaraan tidak akan disetujui bila tidak ada anggarannya atau membeli bahan lebih mahal dari anggaran juga tidak akan disetujui sebab semua itu akan mengganggu keuangan perusahaan bila disetujui.

3) Fungsi pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan atau pengendalian (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:

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

e. Metode penyusunan anggaran

Metode yang digunakan dalam penyusunan anggaran (Sofyan, 2004: 90), adalah sebagai berikut:

1) *Top Down*

Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri pimpinan dan anggaran ini dilaksanakan tanpa adanya keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini ada baiknya digunakan bila karyawan tidak mampu menyusun anggaran

2) *Demokrasi (Bottom Up)*

Anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan. Metode ini digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama.

3) *Campuran antara Top Down dan Bottom Up*

Metode ini merupakan campuran dari kedua metode di atas, penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutnya diserahkan untuk dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi pedoman dari atasan atau pimpinan dan kemudian dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan arahan dari atasan.

f. **Proses penyusunan anggaran**

Proses penyusunan anggaran (Abdul, 2009: 80), adalah sebagai berikut :

1) Organisasi

a) Departemen anggaran

Departemen anggaran yang biasanya (tetapi tidak selalu) melapor kepada kontroler korporat, menangani arus informasi dari sistem pengendalian anggaran. Departemen anggaran melakukan beberapa fungsi berikut ini :

- (1) Menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyusunan anggaran.
- (2) Mengoordinasikan dan menerbitkan setiap tahunnya asumsi-asumsi dasar tingkat korporat yang akan menjadi dasar untuk anggaran.
- (3) Memastikan bahwa informasi disampaikan dengan semestinya antar unit organisasi yang saling terkait.
- (4) Memberikan bantuan bagi pembuat anggaran dalam penyusunan anggaran mereka.
- (5) Menganalisis anggaran yang diajukan dan memberikan rekomendasi, pertama kepada pembuat anggaran dan kemudian kepada manajer senior.
- (6) Menangani proses pembuatan revisi anggaran selama tahun tersebut.
- (7) Mengoordinasikan pekerjaan dari departemen anggaran di eselon-eselon yang lebih rendah
- (8) Menganalisis kinerja yang dilaporkan terhadap anggaran.

b) Komite Anggaran

Komite anggaran terdiri dari anggota-anggota manajemen senior, seperti *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Operating Officer* (COO), dan *Chief Financial Officer* (CFO). Di beberapa perusahaan, CEO membuat keputusan tanpa komite. Komite anggaran melaksanakan suatu peranan yang penting.

2) Penerbitan Pedoman

Staf anggaran menerbitkan pedoman dan manajemen senior menyetujuinya. Pada beberapa kasus, manajer di tingkat yang lebih rendah dapat mendiskusikan pedoman tersebut sebelum disetujui. Staf juga mengembangkan jadwal untuk langkah-langkah dalam proses penyusunan anggaran. Departemen anggaran kemudian menyebarkan bahan ini ke seluruh organisasi.

3) Usulan awal anggaran

Menggunakan pedoman tersebut, manajer pusat tanggung jawab, dibantu dengan stafnya, mengembangkan permintaan anggaran. Karena sebagian besar pusat tanggung jawab akan memulai tahun anggaran dengan fasilitas, karyawan, dan sumber daya lain yang sama seperti yang mereka miliki saat ini, maka anggaran ini didasarkan pada tingkat yang ada, yang kemudian dimodifikasi sesuai dengan pedoman.

4) Negoisasi

Pembuat anggaran mendiskusikan usulan anggaran dengan atasannya. Ini merupakan inti dari proses tersebut. Atasan cenderung untuk menilai validitas dari tiap penyesuaian. Biasanya, pertimbangan yang memengaruhi adalah bahwa kinerja di tahun anggaran sebaiknya merupakan perbaikan dari kinerja tahun berjalan.

5) Tinjauan dan persetujuan

Usulan anggaran diajukan melalui beberapa tingkatan yang berjenjang dalam organisasi. Ketika usulan tersebut mencapai puncak dari unit bisnis, analisis mengumpulkan potongan-potongan tersebut bersama-sama dan memeriksa totalnya.

6) Revisi anggaran

Salah satu pertimbangan utama dalam penyusunan anggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran setelah disetujui. jelasnya, jika dapat direvisi sesuai dengan keinginan pembuat anggaran, maka tidak ada gunanya meninjau dan menyetujui anggaran di awal.

2. Anggaran Biaya Produksi

a. Pengertian biaya produksi

Biaya produksi adalah biaya yang digunakan dalam proses produksi yang terdiri dari bahan baku langsung, tenaga kerja

langsung, dan biaya overhead pabrik (Bastian dan Nurlela, 2012: 12). Biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual (Mulyadi, 2005:13).

Dapat disimpulkan bahwa biaya produksi adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan pengelolaan atau pengubahan bahan baku menjadi barang jadi atau barang siap jual.

b. Unsur-Unsur Biaya Produksi

Unsur-unsur biaya produksi (Badric, 2013: 38), terdiri dari:

1) Biaya bahan baku (*raw material cost*)

Biaya bahan baku adalah nilai bahan baku yang digunakan dalam proses produksi untuk diubah menjadi produk jadi. Pada dasarnya ada dua kategori bahan, yaitu bahan baku dan bahan penolong. Bahan dikategorikan menjadi bahan baku dan bahan penolong tergantung pada keputusan manajemen. Umumnya, keterlusuran dan signifikan nilai bahan dijadikan dasar untuk mengklasifikasi bahan menjadi bahan baku atau bahan penolong.

2) Biaya tenaga kerja langsung (*direct labor cost*)

Biaya tenaga kerja langsung adalah besarnya nilai gaji dan upah tenaga kerja yang terlibat langsung untuk mengerjakan produk. Pada dasarnya ada dua jenis tenaga kerja, yaitu tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Karyawan produksi

yang langsung terlibat dalam pembuatan produk, misalnya buruh, termasuk tenaga kerja langsung. Supervisor dan kepala pabrik tidak secara langsung terlibat mengerjakan produk sehingga dikategorikan sebagai tenaga kerja tidak langsung. Biaya tenaga kerja tidak langsung bukan biaya tenaga kerja langsung melainkan biaya *overhead* pabrik.

3) Biaya *overhead* pabrik

Biaya *overhead* pabrik adalah semua biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Contoh biaya *overhead* pabrik adalah nilai bahan penolong yang digunakan, gaji tenaga kerja tidak langsung, depresiasi peralatan pabrik, depresiasi gedung pabrik, dan asuransi pabrik. Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung relatif mudah ditelusur ke produk, sebaliknya biaya *overhead* pabrik relatif sulit ditelusuri ke produk.

3. Biaya

a) Pengertian biaya

Biaya atau *cost* adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu (Bastian dan Nurlela, 2012: 7). Biaya (*expense*) adalah kos barang atau jasa yang telah digunakan untuk memperoleh pendapatan (Badric ,dkk, 2013: 35). Biaya adalah

pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu (Mulyadi, 2005: 8).

Dari definisi diatas, pengertian biaya dapat disimpulkan bahwa suatu nilai tukar, pengeluaran, pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

b) Penggolongan biaya

Biaya berdasarkan ketelusuran biaya ke produk dapat digolongkan menjadi dua (Badric, dkk, 2013: 36), yaitu :

(1) Biaya langsung (*direct cost*)

Biaya langsung (*direct cost*) adalah biaya yang dapat ditelusuri sampai kepada produk secara langsung. Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung adalah biaya yang dapat ditelusuri sampai kepada produk.

Biaya tenaga kerja langsung adalah gaji atau upah karyawan produksi yang terlibat langsung dalam mengerjakan produk. Karyawan dan jam kerjanya dapat diidentifikasi hingga setiap produk yang dihasilkan.

(2) Biaya tidak langsung (*indirect cost*)

Biaya tidak langsung (*indirect cost*) adalah biaya yang tidak dapat secara langsung ditelusuri ke produk. Gaji mandor produksi adalah contoh biaya tidak langsung. Seorang mandor

tidak langsung terlibat dalam pengerjaan suatu produk tertentu. Seorang mandor dapat mengawasi pengerjaan beberapa produk sekaligus. Oleh karena itu, gaji mandor produksi tidak dapat dikategorikan sebagai biaya langsung melainkan biaya tidak langsung.

Penggolongan biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume aktivitas, biaya dapat digolongkan menjadi empat (Mulyadi, 2005: 15), yaitu:

(a) Biaya variabel

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Contoh biaya variabel adalah biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

(b) Biaya semivariabel

Biaya semivariabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semivariabel mengandung unsur biaya tetap dan unsur biaya variabel.

(c) Biaya *semifixed*

Biaya *semifixed* adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.

(d) Biaya tetap

Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu. Contoh biaya tetap adalah gaji direktur produksi.

4. Efektivitas

a. Pengertian Efektivitas

Efektivitas adalah hubungan antara output pusat pertanggungjawaban dan tujuannya. Makin besar kontribusi output terhadap tujuan maka makin efektiflah satu unit tersebut (Abdul, 2009: 72). Suatu operasi akan efektif jika perusahaan dapat memperoleh atau melampaui sasaran yang dituju. Operasi yang efektif dapat menghasilkan sebuah strategi yang sukses (Robert, 2009: 724).

Berdasarkan dari kutipan-kutipan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas dalam perusahaan adalah sejauh mana suatu usaha yang dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Operasi yang tidak efektif di sisi lain, dapat mengundang bencana. Perusahaan dengan operasi yang tidak efektif akan mengecewakan para bawahan, menguras kas dan sumber daya lain.

Pada umumnya organisasi memiliki tujuan strategis yang bermacam-macam. Keefektifan dalam pencapaian tiap tujuan

jelas akan efektivitas operasi dan kemungkinan tercapainya tujuan strategis tersebut.

b. Pengukuran efektivitas

Pada umumnya efektivitas dapat diukur dengan membandingkan rencana dengan actual yang terjadi dan pengukuran efektivitas juga dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk mengetahui sejauh mana tingkat pencapaian perusahaan dalam satu periode akuntansi. Efektivitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mardiasmo, 2005: 134).

5. Pengendalian Biaya

Setiap pekerjaan pasti membutuhkan pengendalian untuk mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan agar sesuai dengan rencana. Pengendalian adalah melihat ke belakang, menentukan apakah yang sebenarnya telah terjadi, dan membandingkan dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Tanggung jawab atas pengendalian biaya sebaiknya diberikan kepada individu-individu tertentu yang juga bertanggungjawab untuk menganggarkan biaya yang berada dibawah kendala mereka (Robert, 2009: 219).

a. **Pengertian Pengendalian**

Pengendalian adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007: 770).

Pengendalian berarti menjelaskan bahwa mengevaluasi (menilai) terhadap rencana pekerjaan (Nafarin, 2007: 30), dengan cara:

- 1) Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
- 2) Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu atau bila terdapat kejadian yang merugikan.

Pengendalian merupakan suatu kegiatan manajemen setiap hari untuk meyakinkan bahwa aktivitas-aktivitas organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan demi terciptanya suatu tujuan perusahaan (Daljono, 2009: 4).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian bertujuan untuk mencegah terjadinya kecurangan-kecurangan yang ada di perusahaan dan apabila terjadi kecurangan-kecurangan dapat dilakukan tindakan perbaikan dan pengukuran efisiensi dan efektivitas dari manajemen perusahaan dengan jalan membandingkan realisasi dengan rencana yang telah ditetapkan.

b. Proses pengendalian

Proses pengendalian (Abdul dan Fakhri, 2009: 15), meliputi:

- 1) Perencanaan strategi, adalah proses memutuskan program-program utama yang dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang.

- 2) Penyusunan anggaran, adalah proses pengoperasian rencana dalam bentuk pengkuantifikasian biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu. Hasil dari penyusunan anggaran adalah anggaran.
- 3) Pelaksanaan, selama tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4) Evaluasi kinerja, kegiatan terakhir dalam proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

c. Pengendalian Biaya Produksi

Pengendalian (*control*) standar, memperoleh umpan balik mengenai kinerja yang sesungguhnya, dan melakukan koreksi apabila kinerja yang sesungguhnya, menyimpang dari rencana. Di dalam pengendalian produksi, biaya produksi termasuk salah satu faktor yang sangat perlu untuk dikendalikan. Walaupun seluruh aspek yang lain didalam produksi dikendalikan dengan baik namun biaya produksi dibiarkan tidak terkendali maka pengendalian produksi pada perusahaan yang bersangkutan tidak akan mencapai sasaran. Hal ini dikarenakan walaupun proses produksi berjalan lancar dan baik, kualitas produk cukup baik akan tetapi biaya produksio tidak dikembalikan akan mengakibatkan harga pokok produksi menjadi sangat tinggi dan di luar batas-batas kewajaran. Sebagai akibat langsung dari keadaan ini adalah bahwa produk

tersebut tidak akan mapu bersaing dalam pemasarannya sehingga akan menumpuk digudang perusahaan, yang di dalam jangka panjang akan menghentikan proses produksi perusahaan yang bersangkutan (Badric, 2013: 113).

6. Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi

Sebuah unit organisasi seharusnya efisien sekaligus efektif, tidak terpilah-pilah. Dengan sendirinya tujuan akan tercapai secara optimum. Agar pelaksanaan proses tidak menyimpang dari rencana produksi yang ada dalam anggaran, diperlukan suatu pengendalian biaya yang efektif (Abdul, 2009: 72). Pengendalian biaya produksi mengandung pengertian sebagai suatu usaha untuk mengarahkan segala upaya yang ada untuk menciptakan suatu produk akhir yang baik.

Pengendalian biaya produksi dapat dikatakan efektif apabila tujuan dari pengendalian biaya produksi itu sendiri dapat dicapai. Pengendalian biaya produksi dilakukan dengan menghitung selisih anggaran, dan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan. Hasil dari perbandingan antara realisasi dan anggaran tersebut dapat digunakan untuk menilai efektivitas pengendalian biaya produksi baik itu pada periode yang bersangkutan maupun pada periode berikutnya (Mardiasmo, 2009:64).

Secara umum pengendalian yang efektif mempunyai karakteristik (Siswanto, 2006: 149), sebagai berikut:

a. Akurat (*accurate*)

Informasi atas kinerja harus akurat, ketidakakuratan data dari suatu sistem pengendalian dapat mengakibatkan organisasi mengambil tindakan yang akan menemui kegagalan untuk memperbaiki suatu permasalahan atau menciptakan permasalahan baru.

b. Tepat waktu (*timely*)

Informasi harus dihimpun, diarahkan, dan segera dievaluasi jika akan diambil tindakan tepat pada waktunya guna menghasilkan perbaikan.

c. Dipusatkan pada tempat pengendalian strategis (*focused on strategic control point*)

Sistem pengendalian strategis sebaiknya dipusatkan pada bidang yang paling banyak kemungkinan akan terjadi penyimpangan dari standar, atau yang akan menimbulkan kerugian yang paling besar.

d. Dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi (*coordinated with the organization's work flow*)

Informasi pengendalian perlu untuk dikoordinasikan dengan arus pekerjaan di seluruh organisasi karena dua alasan. Pertama, setiap langkah dalam proses pekerjaan dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan seluruh operasi. Kedua, informasi pengendalian harus sampai pada semua orang yang perlu untuk menerimanya.

e. Fleksibel (*flexible*)

Pada setiap organisasi pengendalian harus mengandung sifat fleksibel yang sedemikian rupa sehingga organisasi tersebut dapat segera bertindak untuk mengatasi perubahan yang merugikan atau memanfaatkan peluang baru.

7. Faktor-faktor yang menyebabkan selisih atau varians

Selisih anggaran (Sofyan, 2004: 241), disebabkan oleh:

a. Kesalahan anggaran

Kesalahan anggaran terjadi pada perusahaan bisa disebabkan karena anggaran perusahaan terlalu tinggi atau terlalu rendah.

b. Kesalahan akuntansi klasifikasi atau pencatatan

Keyakinan terhadap keakuratan informasi akuntansi harus tepat waktu, relevan, kesalahan dalam ukuran atau data akuntansi akan dapat menimbulkan kesalahan anggaran varian atau penyimpangan.

c. Kesalahan operasi

Kesalahan operasi ini kurangnya pengendalian atas intervensi di perusahaan yang menggambarkan rencana operasi keseluruhan dari perusahaan.

Analisis varians ini nantinya akan menghasilkan dua varians, yaitu:

- 1) selisih yang menguntungkan (*favorable varians*), yaitu apabila realisasi lebih kecil dari anggaran.
- 2) selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable varians*), yaitu apabila realisasi lebih besar dari anggaran.

8. Selisih biaya produksi

Selisih anggaran dan realisasi biaya produksi (Sofyan, 2004: 114), terdiri dari:

a. Selisih bahan baku langsung

Selisih bahan baku adalah selisih dari hasil perbandingan antara bahan baku standar dengan biaya bahan baku sesungguhnya.

1) Selisih harga beli

Selisih harga beli adalah selisih antara harga beli sesungguhnya dengan harga beli dianggarkan.

2) Selisih kuantitas pembelian

Selisih kuantitas pembelian adalah selisih antara kuantitas standar bahan baku yang dipakai dengan kuantitas sesungguhnya.

b. Selisih dalam upah langsung

Selisih dalam upah langsung adalah selisih dari hasil perbandingan antara biaya upah langsung standar dengan biaya upah langsung sesungguhnya. Selisih dalam upah langsung terdiri dari :

1) Selisih tingkat upah

Selisih tingkat upah adalah selisih antara upah standar yang dianggarkan dengan upah yang sesungguhnya.

2) Selisih tingkat efisiensi upah

Selisih tingkat efisiensi upah adalah selisih jumlah jam kerja langsung yang sesungguhnya dengan jumlah jam kerja langsung yang diperkenankan.

c. Selisih dalam biaya overhead

Selisih biaya overhead adalah selisih dari hasil perbandingan antara biaya overhead standar dengan biaya overhead sesungguhnya.

1) Selisih pemakaian

Selisih pemakaian adalah selisih antara jumlah pemakaian yang dianggarkan dengan jumlah pemakaian yang dianggarkan dengan jumlah pemakaian yang sesungguhnya.

2) Selisih kapasitas

Selisih kapasitas adalah selisih antara kapasitas yang dianggarkan dengan kapasitas sesungguhnya.

3) Selisih efisiensi

Selisih efisiensi adalah selisih antara kapasitas standar dengan kapasitas sesungguhnya yang dipakai untuk mengolah produk.

Ada beberapa selisih yang terjadi pada unsur biaya produksi dan selisih yang terjadi, yaitu sebagai berikut:

a) Selisih bahan baku

Selisih bahan baku adalah selisih dari hasil perbandingan antara bahan baku standar dengan biaya bahan baku sesungguhnya.

b) Selisih upah langsung

Selisih upah langsung adalah selisih dari hasil perbandingan antara biaya upah langsung standar dengan biaya upah langsung sesungguhnya.

c) Selisih biaya *overhead*

Selisih biaya *overhead* adalah selisih dari hasil perbandingan antara biaya *overhead* sesungguhnya.

Selisih-selisih dari unsur biaya produksi di atas merupakan unsur pokok yang harus dianalisis. Dengan menganalisis selisih dari masing-masing unsur dapat mempermudah manajemen dalam melakukan perbaikan-perbaikan serta mengambil keputusan guna mencapai sasaran perusahaan. Manajemen juga bisa langsung mengetahui siapa dan departemen mana yang bertanggung jawab atas selisih yang terjadi. Sehingga dapat melakukan evaluasi lebih dini.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian

Jenis penelitian dilihat dari tingkat eksplansi (Sugiyono, 2009: 53), adalah sebagai berikut:

1. Penelitian deskriptif

Penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih.

2. Penelitian komparatif

Penelitian komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan, atau berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih.

3. Penelitian asosiatif

Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang di gunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui proses penyusunan anggaran biaya produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari yang berada di Kebun Sungai Raden, kelurahan Bukit Batu, Kecamatan Air Sugihan, Kab. Oki. Telp. 0711-310953, 367973. fax 0711-320272.

C. Operasionalisasi Variabel

Tabel III.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Proses Penyusunan anggaran biaya produksi	proses pengoperasian rencana dalam bentuk pengkuantifikasian biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu.	- Penerbitan pedoman - Usulan awal anggaran - Negoisasi - Tinjauan dan persetujuan - Revisi anggaran
Efektivitas pengendalian Biaya Produksi	Bertujuan untuk mencegah terjadinya kecurangan-kecurangan yang ada di perusahaan dan apabila terjadi kecurangan-kecurangan dapat dilakukan tindakan perbaikan.	Selisih / varians antara realisasi dengan anggaran biaya produksi

Sumber: penulis, 2015

D. Data yang di perlukan

Data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua (Nur dan Bambang, 2009: 146), yaitu:

1. Data primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (tidak melalui perantara).

2. Data sekunder

Data sekunder yaitu data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh orang lain).

Data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer dengan melakukan wawancara dengan salah satu kerani data di PT. Selatan Agro Makmur Lestari, hasil dari wawancara tersebut adalah sejarah perusahaan dan proses penyusunan anggaran. Data sekunder dengan menyalin struktur organisasi dan data anggaran biaya produksi selama tahun 2011,2012, dan 2013.

E. Metode Pengumpulan Data

Dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data (Sugiyono, 2009: 402), dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Interview (wawancara)

Interview merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian.

2. Kuesioner (angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk menjawabnya.

3. Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.

4. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan kerani data PT. Selatan agro makmur lestari, dan dokumentasi dilakukan dengan cara menyalin data-data anggaran dan realisasi biaya produksi selama tiga tahun.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis

1. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian dapat dikelompokkan menjadi dua (Sugiyono, 2009: 13), yaitu :

a) Analisis kualitatif

Analisis kualitatif yaitu suatu metode analisis dengan menggunakan data dengan menggunakan data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar.

b) Analisis kuantitatif

Analisis kuantitatif yaitu suatu metode analisis dengan menggunakan data berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.

Metode analisis yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yaitu dengan cara menjelaskan penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari dan dibandingkan dengan teori yang ada.

2. Teknik analisis

Teknik analisis data yang di gunakan adalah teknik kualitatif yaitu dengan melihat selisih anggaran dan realisasi biaya produksi serta membandingkan proses penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari dengan teori yang ada.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum PT. Selatan Agro Makmur Lestari

Kelapa sawit (*Elaeis*) adalah tumbuhan industri penting penghasil minyak masak, minyak industri, maupun bahan bakar (biodiesel). Perkebunannya menghasilkan keuntungan besar sehingga banyak hutan dan perkebunan lama dikonversi menjadi perkebunan kelapa sawit. Indonesia adalah penghasil minyak kelapa sawit terbesar di dunia. Di Indonesia penyebarannya di daerah Aceh, pantai timur Sumatra, Jawa, Kalimantan, dan Sulawesi. Luas areal tanaman kelapa sawit terus berkembang dengan pesat di Indonesia. Hal ini menunjukkan meningkatnya permintaan akan produk olahannya. Ekspor minyak sawit (CPO) Indonesia antara lain ke Belanda, India, Cina, Malaysia dan Jerman, sedangkan untuk produk minyak inti sawit (PKO) lebih banyak diekspor ke Belanda, Amerika Serikat dan Brasil.

Bagian yang paling utama untuk diolah dari kelapa sawit adalah buahnya. Bagian daging buah menghasilkan minyak kelapa sawit mentah yang diolah menjadi bahan baku minyak goreng. Kelebihan minyak nabati dari sawit adalah harga yang murah, rendah kolesterol, dan memiliki kandungan karoten tinggi. Minyak sawit juga dapat diolah menjadi bahan baku minyak alkohol, sabun, lilin, dan industri kosmetika.

Sisa pengolahan buah sawit sangat potensial menjadi bahan campuran makanan ternak dan difermentasikan menjadi kompos. Tandan kosong dapat dimanfaatkan untuk mulsa tanaman kelapa sawit, sebagai bahan baku pembuatan pulp dan pelarut organik, dan tempurung kelapa sawit dapat dimanfaatkan sebagai bahan bakar dan pembuatan arang aktif.

PT. Selatan Agro Makmur Lestari merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit yang berada di Sungai Raden, Kec. Air Sugihan, Kab. Oki. PT Selatan Agro Makmur Lestari didirikan pada tanggal 05 Mei 2002 berdasarkan Akta No. 24 Notaris Irwansyah, SH di Air Sugihan. PT Selatan Agro Makmur Lestari (SAML) memperoleh izin prinsip pemerintah daerah dengan penambahan luas 12.000 hektar, yang terbentang pada 18 desa di Kecamatan Air Sugihan. Pada tahun 2008 PT Selatan Agro Makmur Lestari melakukan ekspansi lahan perkebunan Sungai Raden dan Rengas Abang seluas 12.000 Hektar, terdiri dari 7000 hektar lahan inti dan 5000 lahan plasma yang diproyeksikan selesai pada tahun 2016-2017. PT. Selatan Agro Makmur Lestari adalah salah satu produsen minyak kelapa sawit mentah (CPO) di Indonesia. Dalam menjalankan usahanya secara berkelanjutan PT. Selatan Agro Makmur Lestari fokus untuk meningkatkan produktivitas dan rendemen (tingkat ekstraksi). Hal ini dilakukan dengan menjalankan berbagai program intensifikasi seperti penerapan mekanisasi dalam kegiatan pemupukan dan panen. Riset dan pengembangan untuk meningkatkan kualitas kebun dan menjamin

ketersediaan bibit kelapa sawit di masa depan dan program penanaman kembali.

PT. Selatan Agro Makmur Lestari memiliki visi dan misi sebagai berikut:

Visi: Terwujudnya Perusahaan yang unggul dan handal dalam pengelolaan kawasan agrobisnis, agroindustri terpadu untuk tercapainya kesejahteraan Stake Holder.

Misi: 1. Membangun dan mengembangkan kebun plasma dan inti melalui Pola Kemitraan.

2. Mengembangkan Perusahaan inti sebagai champion penghela pertumbuhan dan pengembangan kebun,

3. serta pemasaran dan pengembangan hasil industri dan turunannya.

4. Mengembangkan industri pengolahan hasil utama maupun sampingan, serta industri penunjang lainnya.

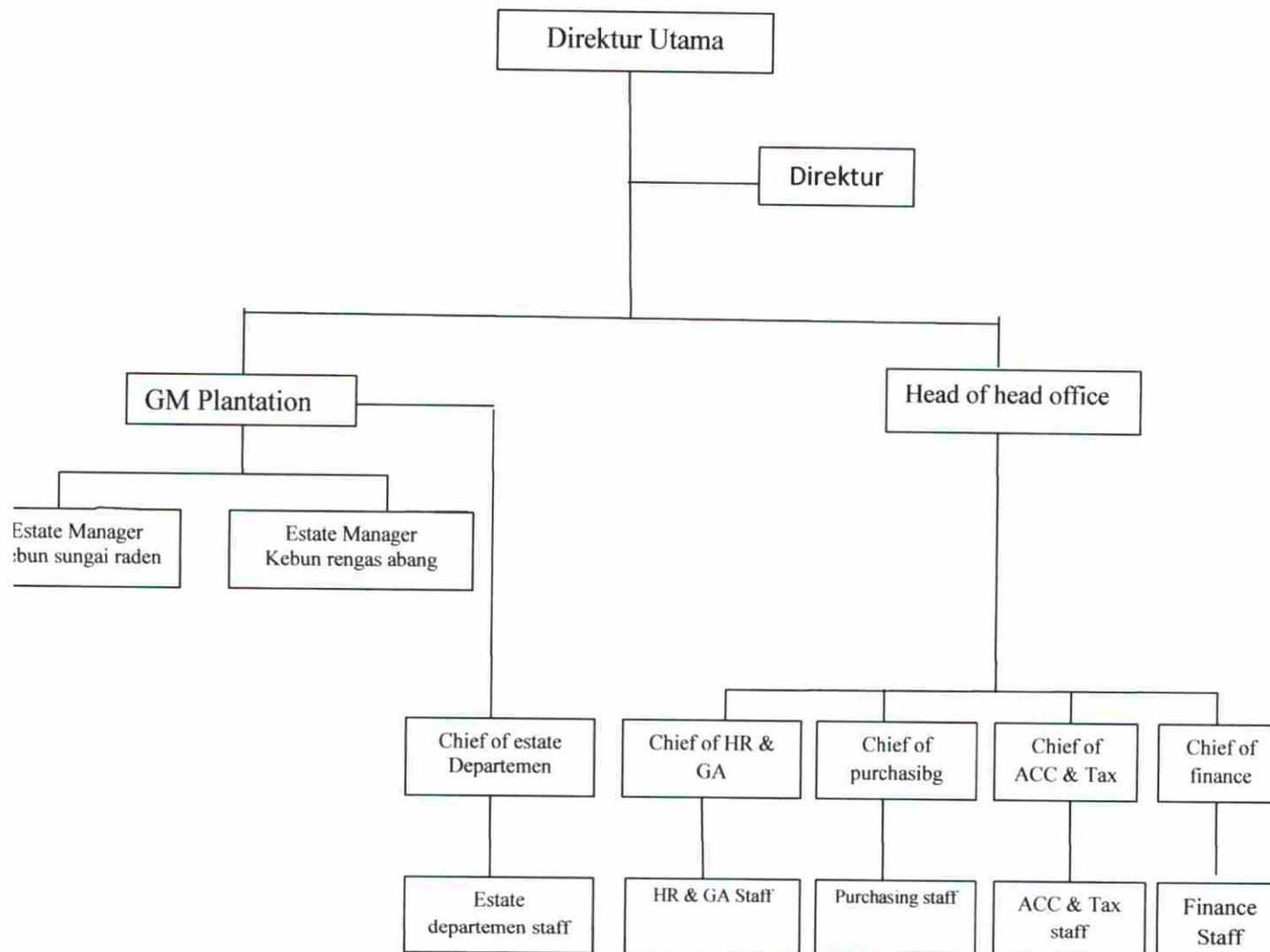
5. Mengembangkan sinergi dunia akademis-bisnis-pemerintah dan Masyarakat.

2. Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan

Dengan adanya struktur organisasi maka tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap unit kerja yang ada dalam perusahaan dapat diperjelas dan dipertegas. Struktur organisasi juga mencerminkan posisi dan hubungan antara setiap unit kerja perusahaan. Struktur organisasi

yang baik merupakan pengawasan terhadap organisasi dan merupakan salah satu syarat dapat tidaknya sistem akuntansi pertanggungjawaban diterapkan dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi perusahaan dapat dilihat dibawah ini:

GAMBAR IV.1
STRUKTUR ORGANISASI
PT. SELATAN AGRO MAKMUR LESTARI



Sumber: PT. Selatan Agro Makmur Lestari, 2015

a. Direktur utama

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Bertanggung jawab penuh atas pengelolaan perusahaan secara efektif dan efisien.
- 2) Memberi pengarahan kepada direksi, GM Plantations, Head of PBO untuk mencapai sasaran perusahaan.
- 3) Pengelolaan secara keseluruhan terhadap sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perusahaan.
- 4) Membangun terbentuknya suatu hubungan kerja yang baik antar perusahaan, pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

Wewenang

- 1) Memutuskan sendiri
- 2) Menyetujui pembayaran dalam jumlah tertentu
- 3) Menandatangani cek giro perusahaan dalam batas yang telah disetujui Dewan Komisaris
- 4) Menyetujui mutasi/penambahan/pengurangan karyawan
- 5) Merevisi, menunda atau membatalkan keputusan yang dibuat jajaran dibawahnya
- 6) Menyetujui kebijakan dan prosedur yang akan diberlakukan dalam perusahaan
- 7) Memutuskan dengan persetujuan Dewan Komisaris
- 8) Menetapkan permintaan tambahan anggaran dan perubahan untuk hal-hal penting dan mendesak.

a) GM Plantation

Tugas pokok

- 1) Menyusun rencana kerja dan anggaran biaya di PT.SAML untuk mencapai target pekerjaan yang ditetapkan untuk mendapatkan persetujuan.
- 2) Memimpin kegiatan operasional yaitu LC, penanaman, pemeliharaan dan perawatan kebun berjalan secara efektif dan efisien di di PT.SAML agar tercapai hasil yang optimal dan memastikan kebun berada dalam kondisi yang baik.
- 3) Memimpin pengelolaan keuangan di di PT.SAML agar berjalan sesuai dengan kebijakan keuangan dan prosedur perusahaan untuk mendukung pencapaian kinerja di PT.SAML secara optimal.
- 4) Memimpin kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan Security perusahaan agar kerugian-kerugian yang timbul akibat pencurian dan kehilangan serta permasalahan sosial dapat dihindari secara optimal.
- 5) Memimpin pemeliharaan dan peningkatan hubungan serta kerjasama dengan berbagai badan pemerintah dan non-pemerintah, antara lain.: Polisi, Militer, Pemda, pemimpin informal terutama di daerah sekitar lingkungan perusahaan bagi kepentingan operasional perusahaan.
- 6) Memonitor tingkat produktivitas dan biaya dari operasional Kebun, Teknik, Keuangan & Admin, kegiatan Security untuk memastikan tingkat efisiensi.

- 7) Memberikan arahan dan rekomendasi kepada Estate Manager Inti dan Plasma, Manager Teknik, di PT.SAML dalam rangka peningkatan produktivitas pekerjaan.
- 8) Mengelola dan mengembangkan SDM dibawahnya agar dapat memiliki kompetensi (kerjasama tim, disiplin, proaktif) dan keterampilan teknis yang mampu mendukung pencapaian performansi yang optimal.
- 9) Memimpin kegiatan pemeliharaan rutin aset perusahaan yang ada di kebun agar dapat optimal dimanfaatkan dan tetap terjaga dan terdata.
- 10) Menjamin agar pentaatan terhadap peraturan lingkungan hidup dapat terlaksana dengan baik, dan tidak terjadi pencemaran lingkungan.

Wewenang

1) Keuangan

Menyetujui sesuai dengan batas anggaran yang telah ditetapkan dalam rencana kerja dan penggunaan biaya-biaya rutin maupun insidental di bagiannya.

2) Sumber Daya Manusia

(a) Pengelolaan SDM non staff seperti: pengajuan penerimaan karyawan baru, promosi, mutasi, pengiriman pelatihan intern dan ekstern, mengeksekusi tindakan disiplin.

(b) Membina dan melakukan penilaian bawahannya.

(c) Memberikan tindakan disiplin terhadap bawahannya.

3) Khusus

Mengajukan perubahan, perbaikan dan penyempurnaan Kebijakan Sumber Daya Manusia (KSDM) atau *standard operational procedure* kebun yang lebih efektif dan efisien.

b) Head of office

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Bertanggung jawab penuh atas pengelolaan kegiatan operasional kantor yaitu dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi semua kegiatan teknis/non teknis.
- 2) Melaksanakan kebijakan-kebijakan kantor sesuai dengan yang digariskan oleh manajemen.
- 3) Meningkatkan dan memastikan tercapainya kuantitas dan kualitas kerja karyawan.
- 4) Menjaga dan mengkoordinasikan asset perusahaan.
- 5) Memonitor seluruh permintaan/pengeluaran biaya.
- 6) Membina hubungan sosial dengan pihak internal/eksternal dan melakukan kegiatan sosial di lingkungan sekitar kantor.
- 7) Memeriksa seluruh dokumen/laporan yang berkaitan dengan kegiatan operasional, administrasi, keuangan, sosial, umum dan lain-lain.

Wewenang

- 1) Mengusulkan anggaran kantor.
- 2) Mengusulkan perencanaan kebutuhan SDM.
- 3) Mengusulkan kenaikan pangkat, promosi/Mutasi SDM.

- 4) Mengusulkan seleksi/pengangkatan staff/non staf.
 - 5) Mengusulkan rencana Lat-bang staff/non staff.
 - 6) Menyetujui perjalanan dinas/permohonan cuti staff/non staff.
 - 7) Menyetujui/melaksanakan sanksi tindakan indisipliner terhadap karyawan staff/non staff.
 - 8) Menetapkan pembagian tugas dan pemisahan tanggung jawab dan wewenang setiap bawahannya.
 - 9) Mengusulkan/melaksanakan perbaikan/inovasi di wilayah kerjanya.
- c) Estate Manager Kebun

Tugas dan tanggung jawab

- 1) Menyusun rencana kerja dan anggaran untuk kegiatan-kegiatan di kebun yang menjadi wilayah tanggung jawabnya.
- 2) Memastikan kegiatan pelaksanaan program budidaya tanaman yang mencakup; land clearing, pembuatan infrastruktur, drainase, pembibitan, tanam, perawatan, panen, pengendalian hama dan penyakit tanaman perkebunan sesuai peraturan dan prosedur perusahaan.
- 3) Memastikan proses panen tanaman kelapa sawit secara optimal agar tercapai kuantitas dan kualitas produksi yang sesuai dengan pedoman dan standar teknis budidaya tanaman / *standard agriculture policies*.
- 4) Memastikan hasil panen kebun mencapai produktivitas yang optimum sesuai kualitas, biaya dan waktu yang ditentukan, termasuk

menjaga kinerja kebun sesuai target yang ditetapkan dan memastikan hasil panen dapat terkirim dan sampai ke pabrik.

- 5) Merekomendasikan pembelian permintaan barang / jasa; material dan perlengkapan yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan rencana kerja dan kebutuhan kebun.
- 6) Memastikan pelaksanaan monitoring terhadap performansi (SDM, budget, kegiatan dan target).
- 7) Memastikan pengembangan *community development* serta kegiatan *social development* agar tercipta hubungan yang harmonis dengan komunitas sekitar.
- 8) Menciptakan iklim kerja yang kondusif agar terciptanya hubungan industri yang harmonis.
- 9) Memastikan pengembangan SDM dibawahnya agar dapat memiliki kompetensi (kerjasama tim, disiplin, proaktif) dan keterampilan teknis yang mampu mendukung pencapaian performansi yang optimal.
- 10) Memastikan kegiatan pemeliharaan rutin aset perusahaan yang ada di kebun agar dapat optimal dimanfaatkan dan tetap terjaga dan terdata.

Wewenang

- 1) Mengusulkan anggaran kebun.
- 2) Mengusulkan perencanaan kebutuhan SDM di unit kebun yang dipimpinnya.

- 3) Mengusulkan kenaikan pangkat, promosi/mutasi SDM di unit kebun yang dipimpinnya.
 - 4) Mengusulkan seleksi/pengangkatan staff/non staff di unit kebun yang dipimpinnya.
 - 5) Mengusulkan rencana lat-bang staff/non staff di unit kebun yang dipimpinnya.
 - 6) Membina dan melakukan penilaian bawahannya.
 - 7) Memberikan tindakan disiplin terhadap bawahannya.
- d) Chief of HR & GA

Tugas dan tanggung jawab

- 1) Mengelola kegiatan operasional departemen dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan mengevaluasi semua kegiatan dalam departemennya.
- 2) Merencanakan dan mengendalikan penggunaan tenaga kerja, pelatihan, pengembangan karir karyawan yang dibutuhkan perusahaan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab atas tercapainya sasaran, target, rencana dan anggaran departemen secara efisien dan efektif.

Wewenang

- 1) Menentukan kegiatan operasional sehari-hari dalam batas anggaran tahunan yang telah ditetapkan.
- 2) Menetapkan pilihan institusi yang akan digunakan untuk pelatihan.
- 3) Menyetujui pembayaran sesuai dengan peraturan.

- 4) Menentukan evaluasi prestasi kerja seluruh karyawan non staff di departemen.
 - 5) Merevisi, menunda atau membatalkan keputusan bawahan.
 - 6) Mengusulkan menentukan penerimaan, mutasi, promosi, seluruh karyawan 2 level dibawahnya.
- e) Chief of purchasing

Tugas dan tanggung jawa

- 1) Mengelola aktivitas pembelian dengan menggunakan prosedur yang telah ditetapkan serta sesuai dengan program dan anggaran yang telah disetujui.
- 2) Menyusun dan menyiapkan anggaran tahunan.
- 3) Menjamin agar semua pembelian dilakukan dengan harga ekonomis dan barang-barang tersedia dalam jumlah, kualitas dan waktu yang ditentukan.
- 4) Menjamin agar semua pembelian sesuai dengan prosedur.
- 5) Bertanggung jawab agar tidak terjadi *stock over* atau *dead stock*.

Wewenang

- 1) Kegiatan operasional sehari-hari dalam batas kewenangan sesuai anggaran tahunan yang telah ditetapkan.
- 2) Melakukan pembelian barang-barang kecil yang sudah dianggarkan untuk keperluan kantor dengan batasan nilai yang telah ditentukan oleh pimpinan.

- 3) Menunjuk supplier yang dapat menyediakan barang-barang yang memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan.
- 4) Menolak pembelian barang yang tidak disertai dengan spesifikasi dan kualitas yang diinginkan.

f) Chief of estate departement (ED)

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Mengelola kegiatan operasional dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan mengevaluasi semua kegiatan dalam departemennya.
- 2) Terselenggaranya fungsi-fungsi managerial.
- 3) Suasana kerja yang kondusif dan kerjasama yang harmonis.
- 4) Tata tertib dan disiplin kerja di lingkungan kebun.

Wewenang

- 1) Menyetujui/menolak biaya pertanggungjawaban dinas karyawan yang berada di bawah pengawasannya.
- 2) Mengambil tindakan disiplin terhadap karyawan yang berada di bawah pengawasannya, kecuali pemutusan hubungan kerja.
- 3) Menyetujui/menolak permintaan ijin dan cuti (tahunan) karyawan dibawah pengawasannya.
- 4) Memberikan surat teguran kepada karyawan dibawah pengawasannya.

g) Chief of accounting

Tugas dan tanggung jawab

- 1) Bertanggung jawab kepada *finance & accounting manager* atas pengelolaan laporan keuangan internal, sistem informasi perusahaan dan keamanan serta akurasi data yang disajikan.
- 2) Terselenggaranya fungsi-fungsi *finance* dan *accounting departement* dengan program kerja yang ditetapkan.
- 3) Suasana kerja yang kondusif dan kerjasama yang harmonis antar individu maupun antar unit kerja di departemen dan unit kerja lain.
- 4) Tata tertib dan disiplin kerja di lingkungan *finance and accounting departement*.

Wewenang

- 1) Melakukan proses performance appraisal level 1 terhadap staffnya.
- 2) Melaporkan progres report & laporan keuangan bulanan dan laporan keuangan tahunan kepada *finance, accounting manager* dan *accounting departemen*.

h) Chief of finance

Tugas dan tanggung jawab

- 1) Membantu *finance* dan *accounting manager* dalam pengelolaan kas dan bank.
- 2) Terselenggaranya fungsi-fungsi *finance* dengan program kerja yang ditetapkan.
- 3) Suasana kerja yang kondusif dan kerjasama yang harmonis antar individu.

Wewenang

Dalam melaksanakan tugasnya, chief of finance bertanggungjawab atas terlaksananya dengan baik dan benar pengelolaan kas dan bank.

3. Proses Produksi Kelapa Sawit

Untuk menentukan biaya produksi, perlu diketahui proses pembuatan produk. Pada perusahaan perkebunan dikenal proses produksi sebagai berikut:

a. Persiapan areal dan penanaman kelapa sawit

Pada tahap persediaan areal ini terdiri dari beberapa tahapan mulai dari *land clearing* baik secara manual ataupun mekanis, imas tumbang, merencek, dan membersihkan lahan. Setelah tahap persiapan areal tahapan berikutnya adalah penanaman bibit kelapa sawit pada areal yang dipersiapkan.

b. Pemeliharaan tanaman

Pemeliharaan tanaman terbagi dua yaitu pemeliharaan TBM dan pemeliharaan TM. Tujuan melakukan pemeliharaan pada tanaman belum menghasilkan adalah agar pada masa menghasilkan, tanaman dapat mencapai pertumbuhan dan perkembangan produksi yang maksimal. Sementara tujuan melakukan pemeliharaan TM adalah untuk menggali potensi produktivitas seoptimal mungkin. Jenis pekerjaan yang penting didalam pemeliharaan adalah: penyiangan piringan/gawangan, penyisipan tanaman, pemupukan,

jembatan/gorong-gorong, teras kontour/tapak kuda daan saluran air/drainase.

c. Panen

Panen merupakan pekerjaan yang memerlukan tingkat kedisiplinan yang tinggi karena perlakuan yang kurang baik akan berpengaruh langsung terhadap kerusakan pada tanaman dan buah. Cara yang tepat akan mempengaruhi kuantitas produksi (ekstraksi) dan waktu yang tepat akan mempengaruhi kualitas produksi (ALB). Jika teknik/cara pemanen, kedisiplinan pengumpulan brondolan dan mutu tidak sesuai standar maka produksi turun 15% dari potensi tanaman. Memperpanjang interval panen lebih dari 15 hari maka buah akan memberondol lebih dari 17% dan ALB akan naik lebih dari 5% dan DOBI akan rendah. Panen di mulai dari memotong tandan matang panen sesuai kriteria matang panen, mengumpulkan dan menguntip brondolan serta menyusun tandan ditempat pengumpulan hasil (TPH).

Proses untuk menghasilkan tandan buah segar (TBS). Proses tersebut dihasilkan melalui proses alamiah, biaya-biaya yang dikeluarkan (pengorbanan-pengorbanan sumber ekonomi) untuk menghasilkan tandan buah segar. Proses untuk menghasilkan tandan buah segar memerlukan waktu 2,5 tahun sampai 3 tahun. Pengorbanan sumber ekonomi (biaya) untuk itu seperti upah, bahan/barang untuk pemeliharaan tanaman, misalnya bahan kimia

dan bahan pembantu lainnya selama masa tersebut merupakan biaya investasi (sebagai aktiva tetap) yang disebut dengan tanaman menghasilkan (TM). Biaya ini dibebankan ke biaya produksi secara berangsur setiap satu periode pembukan sebagai biaya penyusutan (*decriciation expense*).

4. Unsur biaya produksi kelapa sawit

Biaya produksi merupakan biaya-biaya untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau barang jadi untuk dijual. Secara garis besar biaya produksi pada PT. Selatan Agro Makmur Lestrai Sungai Raden adalah:

a. Biaya langsung

1) Biaya tanaman belum menghasilkan (TBM)

Biaya tanaman belum menghasilkan merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan sehubungan dengan pemeliharaan tanaman kelapa sawit yang belum berproduksi (TBM). Biaya tanaman belum menghasilkan terdiri atas unsur-unsur biaya produksi sebagai berikut:

a) Gaji dan tunjangan biaya sosial staff

b) Pemeliharaan tanaman menghasilkan terdiri dari biaya:

(1) Gaji, tunjangan dan biaya sosial pegawai tanaman

(2) Menanam/menyisip

(3) Merumput, mengontrol lalang

- (4) Sungai/karnal/parit, jalan/jembatan
 - (5) Survey dan blocking area
 - (6) Pemberantasan hama
 - (7) Pemupukan
 - (8) Kastrasi
 - (9) Biaya penelitian
- 2) Biaya tanaman menghasilkan (TM)
- Biaya tanaman menghasilkan merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan sehubungan dengan pemeliharaan tanaman kelapa sawit yang telah berproduksi sebagai berikut:
- a) Gaji dan tunjangan biaya sosial staff
 - b) Pemeliharaan tanaman menghasilkan terdiri dari biaya:
 - (1) Gaji, tunjangan dan biaya sosial pegawai tanaman
 - (2) Menanam/menyisip
 - (3) Merumput, mengontrol lalang
 - (4) Sungai/karnal/parit, jalan/jembatan
 - (5) Survey dan blocking area
 - (6) Pemberantasan hama
 - (7) Pemupukan
 - (8) Kastrasi
 - (9) Biaya penelitian

3) Biaya panen

Biaya panen merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan sehubungan dengan seluruh kegiatan pemanenan tanaman kelapa sawit. Biaya panen terdiri atas unsur-unsur biaya produksi sebagai berikut:

- a) Pemanen
- b) Peralatan pemanen
- c) Transportasi pemanen
- d) Transport TBS di kebun
- e) Transport TBS di luar kebun

b. Biaya tidak langsung

Biaya tidak langsung merupakan biaya yang tidak secara langsung masuk ke dalam proses produksi, yang terdiri dari:

1) Biaya umum

Terdiri dari biaya kantor pusat dan kantor kebun yaitu:

- a) Gaji dan tunjangan
- b) Biaya perjalanan
- c) Biaya akuntan/penasehat
- d) Biaya alat tulis kantor
- e) Biaya kendaraan staff dan non staff
- f) Biaya penerangan/listrik, telp, dan air
- g) Biaya bank dan asuransi
- h) Biaya pajak izin lainnya

i) Biaya pemeliharaan gedung

Biaya tidak langsung (biaya umum) dibebankan ke biaya produksi adalah biaya umum (total) dibagi jumlah areal tanaman menghasilkan (TM) dan tanaman belum menghasilkan (TBM).

Misalnya total biaya umum Rp 10.000.000, total area adalah 5000 Ha (1.000 Ha areal TM dan 4.000 Ha TBM). Maka jumlah biaya umum beban biaya produksi adalah:

$$\frac{\text{Rp } 10.000.000.000}{5000} \times 4.000 \text{ Ha} = \text{Rp } 8.000.000.000$$

2) Biaya penyusutan

Biaya penyusutan merupakan biaya –biaya yang terjadi akibat penurunan nilai aktiva tetap yang dimiliki perusahaan sehubungan dengan kegiatan produksi kelapa sawit. Untuk menghitung besarnya biaya ini tiap bagian di buat formulir-formulir atau daftar biaya tambahan. Seperti biaya penyusutan tanaman, biaya penyusutan umum, dan biaya penyusutan pengelolaan.

5. Metode penyusunan anggaran biaya produksi

Metode penyusunan pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari menggunakan metode *bottom up*, yaitu penyusunan anggaran dimana anggaran disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut kemudian anggaran akan diberikan kepada pihak yang lebih

tinggi untuk mendapatkan persetujuan. Penyusunan anggaran biaya produksi dilakukan oleh bagian produksi dan bagian keuangan ini yang akan diserahkan kepada direktur utama untuk disahkan serta ditetapkan sebagai anggaran yang sah. Setelah disahkan oleh direktur utama, maka rancangan anggaran tersebut akan dijadikan sebagai anggaran yang pasti.

Penyusunan anggaran biaya produksi diawali dengan menyusun anggaran produksi, setelah anggaran produksi tersusun maka disusun anggaran biaya produksi yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya *overhead* pabrik.

6. Anggaran dan realisasi biaya produksi pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari tahun 2011, 2012, dan 2013

Tabel IV.I
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
PT. Selatan Agro Makmur Lestari
Tahun 2011

No	Jenis Biaya	Anggaran Biaya Produksi	Realisasi Biaya Produksi	Selisisih (Rp)	Selisih (%)
1	Biaya Bahan Baku	3.693.672.000	4.176.634.945	(482.962.945)	(13%)
2	Biaya Tenaga Kerja langsung	4.356.511.000	5.113.165.000	(756.654.000)	(17%)
3	Biaya Overhead Pabrik	9.729.653.000	10.528.894.980	(799.241.980)	(8,2%)
	Jumlah	17.779.836.000	19.818.684.925	(2.038.848.925)	(11,5%)

Sumber: PT. Selatan Agro Makmur Lestari

Tabel IV.II
 Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
 PT. Selatan Agro Makmur Lestari
 Tahun 2012

No	Jenis Biaya	Anggaran Biaya Produksi	Realisasi Biaya Produksi	Selisih (Rp)	Selisih (%)
1	Biaya Bahan Baku	4.086.545.000	4.273.257.346	(186.712346)	(4%)
2	Biaya Tenaga Kerja langsung	5.876.349.000	6.005.675.190	(129.326.190)	(2%)
3	Biaya Overhead Pabrik	10.058.650.000	10.915.389.289	(856.739.289)	(8%)
	Jumlah	20.021.544.000	21.194.321.825	(1.172.777.825)	(5,9)

Sumber: PT. Selatan Agro Makmur Lestari

Tabel IV.III
 Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
 PT. Selatan Agro Makmur Lestari
 Tahun 2013

No	Jenis Biaya	Anggaran Biaya Produksi	Realisasi Biaya Prodksi	Selisih (Rp)	Selisih (%)
1	Biaya Bahan Baku	4.985.296.000	5.401.178.000	(415.882.000)	(8%)
2	Biaya Tenaga Kerja langsung	5.952.576.000	6.965.225.000	(1.012649.000)	(17%)
3	Biaya Overhead Pabrik	10.256.875.000	11.626.228.186	(1.369.353.186)	(13%)
	Jumlah	21.094.747.000	23.992.631.186	(2.2897884.180)	(13,7%)

Sumber: PT. Selatan Agro Makmur Lestari

B. PEMBAHASAN

Analisis Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Kelapa Sawit Pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari

1. Organisasi

PT. Selatan Agro Makmur Lestari telah menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyusunan anggaran setiap tahunnya, tetapi belum bisa dikatakan berjalan dengan baik. Perusahaan tidak menyampaikan informasi dengan semestinya antar unit organisasi yang saling terkait. Hal ini dibuktikan karena hanya manajer senior yang turut serta dalam penyusunan anggaran. PT. Selatan Agro Makmur Lestari tidak memberikan bantuan bagi pembuat anggaran dalam penyusunan anggaran, tidak menganalisis anggaran yang diajukan, serta tidak menangani proses pembuatan revisi anggaran selama tahun tersebut. PT. Selatan Agro Makmur Lestari juga tidak menerbitkan asumsi-asumsi dasar tingkat korporat yang akan menjadi dasar untuk anggaran setiap tahunnya. Perusahaan setiap pembuatan anggaran tidak memperkirakan biaya yang bertambah secara signifikan serta penambahan luas areal tanaman yang menyebabkan selisih realisasi lebih besar dari pada anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan. Hal ini terbukti Pada tahun 2013 menunjukkan bahwa selisih biaya produksi sebesar 13,7%, selisih ini terjadi karena adanya selisih biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Selisih biaya bahan baku sebesar 8%, selisih ini disebabkan karena penambahan biaya bahan baku tak

terduga dan kenaikan harga bahan baku yang meningkat secara signifikan, selisih tenaga kerja langsung sebesar 17%, selisih ini terjadi karena bertambahnya biaya untuk pekerja dan buruh karena adanya penundaan terhadap beberapa pekerjaan yang telah terselesaikan dan mengakibatkan penambahan biaya dan waktu. Dan selisih biaya Overhead pabrik sebesar 13%, selisih ini terjadi karena meningkatnya biaya perawatan serta meningkatnya volume dari jam kerja dan kondisi alat-alat tersebut dipergunakan sepenuhnya dan seringkali mengalami kerusakan sehingga biaya perawatan meningkat.

PT. Selatan Agro Makmur Lestari dalam komite anggaran terdervisikasi, komite anggaran hanya bertemu dengan eksekutif operasi senior untuk meninjau anggaran dari suatu unit bisnis. Tetapi, terkadang masing-masing, manajer unit bisnis bertemu dengan komite anggaran dan mempersentasikan usulan anggarannya. Biasanya, komite anggaran harus menyetujui revisi anggaran besar yang dibuat selama tahun tersebut. Seharusnya dalam organisasi perusahaan setiap bagian harus ikut serta dalam menyusun anggaran dan sebelum menyusun anggaran harus lebih memperhatikan biaya-biaya tak terduga yang akan dikeluarkan pada tahun anggaran di buat untuk mengurangi selisih dari realisasi anggaran.

2. Penerbitan pedoman

Langkah kedua yang harus dilakukan dalam proses penyusunan anggaran biaya produksi adalah menerbitkan pedoman penyusunan anggaran dari manajemen puncak. Dalam pedoman ini adalah yang

memerintahkan untuk menyusun anggaran kesemua manajer divisi tanpa kecuali. Komite anggaran menyusun pedoman anggaran yang berisi kebijakan pokok perusahaan dalam bidang administrasi, operasi, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan.

PT. Selatan Agro Makmur Lestari Sungai Raden telah menerbitkan pedoman anggaran, pembuatan pedoman ini diawali dengan melihat realisasi biaya tahun lalu, tetapi perusahaan dalam menganggarkan biaya produksi tidak memperkirakan biaya dan bahan-bahan yang meningkat secara signifikan serta tidak mempertimbangkan ketika terjadi penambahan luas areal tanaman. Hal ini menunjukkan bahwa pedoman penyusunan anggaran belum ditaati sepenuhnya oleh perusahaan. Dalam penyusunan pedoman anggaran perusahaan sudah menerbitkan pedoman anggaran secara implisit serta menerbitkan asumsi-asumsi yang dipakai sebagai dasar penyusunan perancangan dengan memperhatikan biaya yang diperoleh. Namun, belum ada batasan-batasan perkiraan dalam asumsi-asumsi biaya yang akan dianggarkan. Seharusnya perusahaan dalam pembuatan pedoman anggaran harus memperkirakan biaya-biaya lain yang mungkin terjadi.

3. Usulan awalan anggaran

Usulan anggaran PT. Selatan Agro Makmur Lestari Sungai Raden dibuat oleh setiap manajer dibantu oleh stafnya dalam mengembangkan permintaan biaya produksi. Penyusunan anggaran akan dimulai tahun anggaran dengan anggaran produksi dan hasil penjualan yang dimiliki

saat ini, maka anggaran biaya produksi di laksanakan sesuai dengan pedoman anggaran yang telah dibuat. Perusahaan dalam membuat usulan awalan anggaran tidak memperkirakan anggaran biaya produksi yang akan dikeluarkan meningkat secara signifikan.

Hal ini mengakibatkan anggaran dan realisasi biaya produksi meningkat pada tahun 2012 dari 5,9% menjadi 13,7% atau terjadi kenaikan sebesar 7,8 % ini menunjukkan bahwa realisasi biaya produksi lebih besar dari yang dianggarkan. PT. Selatan Agro Makmur Lestrai Sungai Raden dalam membuat usulan anggaran awal tidak memperhatikan batasan-batasan asumsi biaya produksi yang akan berubah, seperti perubahan kebijakan moneter dan perubahan-perubahan yang sangat dominan yang mempengaruhi usulan anggaran perusahaan baik dari faktor internal maupun eksternal. anggaran merupakan alat perancangan yang baik yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mencapai laba yang optimal.

4. Negoisasi

Negoisasi merupakan suatu proses komunikasi antara dua pihak, yang masing-masing mempunyai tujuan dan sudut pandang mereka sendiri, yang berusaha mencapai kesepakatan yang memuaskan kedua belah pihak mengenai masalah yang sama. Menyusun anggaran biaya produksi perlu mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan direktur lalu direktur berupaya mempertimbangkan usulan anggaran yang dibuat. Negoisasi ini juga dapat digunakan oleh direktur untuk menilai sampai

seberapa jauh manajer keuangan memiliki persepsi yang benar menangani sasaran anggaran. Hal ini dapat dilakukan dengan melalui rapat dalam panitia anggaran yang sudah dibentuk.

Setelah penyusunan anggaran biaya produksi tersebut disetujui maka anggaran biaya produksi di proses lebih lanjut menjadi draf Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP). Apabila ada revisi mengenai anggaran yang diusulkan maka akan di kembalikan kepada direktur dan diiseraahkan kembali kepada kepala bagian untuk diperbaiki. Draf RKAP harus disetujui direktur. Selanjutnya anggaran tersebut dikomunikasikan kepada bagian untuk dapat direalisasikan.

PT. Selatan Agro Makmur Lestari Sungai Raden sudah melakukan proses negoisasi tersebut, tetapi belum menjadi komunikasi secara penuh tiap-tiap bagian, *top manager* dan *lower manager* yang terkadang menyebabkan persaingan antar bagian untuk mengejar target anggaran, bukan malah bekerja sama. Hal ini tercermin setelah anggaran biaya produksi selesai disusun dan disahkan kepada pengawas, anggaran diserahkan kepada masing-masing kepala bagian tidak disertai dengan asumsi pedoman dan penjelasan tentang pelaksanaan anggaran, sehingga tiap bagian hanya menjalankan kegiatan berdasarkan atas pengalaman saja tanpa adanya aturan khusus yang mendasarinya.

5. Tinjauan dan persetujuan

Tinjauan anggaran biaya produksi PT. Selatan Agro Makmur Lestari diperlukan kemampuan direktur dalam memahami aktivitas yang

seharusnya dilaksanakan oleh manajer setiap bagian dan mencapai sasaran anggaran dan usulan jumlah produk yang dipandang memadai untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Usulan anggaran yang telah disetujui diperiksa kembali totalnya apakah target yang telah ditetapkan sesuai atau belum dengan apa yang ingin dicapai perusahaan.

PT. Selatan Agro Makmur Lestari Sungai Raden dalam penyusunan anggaran biaya produksi telah melakukan tinjauan dan persetujuan tetapi belum begitu baik. Ini terlihat dengan adanya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang cukup besar dan dalam membuat usulan anggaran awal hanya berupa *stamp budget* yang direktur sekadar memberikan persetujuan yang membubuhkan cap, tanpa memahami isinya.

Seharusnya tinjauan ini dilakukan melalui proses negoisasi antara direktur dan kepala bagian produksi untuk mencapai sasaran anggaran dan usulan jumlah sumber daya yang dipandang memadai untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Tetapi Direktur tidak melakukan tinjauan dalam menyusun anggaran biaya produksi atau tidak melaksanakan review usulan anggaran permulaan yang diajukan oleh manajer setiap bagian.

6. Revisi anggaran

Setelah melakukan tinjauan dan persetujuan, maka langkah selanjutnya dalam penyusunan anggaran biaya produksi adalah proses untuk merevisi anggaran. Salah satu pertimbangan dalam penyusunan

anggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran setelah disetujui. Revisi anggaran ini terjadi jika prosedur memungkinkan mengubah anggaran secara sistematis dan proses untuk keadaan khusus.

PT. Selatan Agro Makmur Lestari dalam penyusunan anggaran biaya produksi telah melakukan revisi anggaran biaya produksi, tetapi anggaran yang dibuat masih berkisar dari anggaran dan realisasi tahun lalu sedangkan realisasi anggaran lebih besar dari anggaran biaya produksi yang ditetapkan. Perusahaan juga belum memperhatikan biaya-biaya produksi yang akan dikeluarkan meningkat secara signifikan, serta kurang terjalinnya kerjasama antar bagian yang kurang terjalin dengan baik dan harmonis, sehingga memudahkan untuk mewujudkan anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa revisi anggaran yang dilakukan belum begitu baik, dan realisasi anggaran biaya produksi tidak efektif yang dapat mempengaruhi laba perusahaan.

Dalam menyusun anggaran biaya produksi PT. Selatan Agro Makmur Lestari hanya menyusun anggaran berdasarkan realisasi tahun lalu dan memproduksi produk hanya berdasarkan kapasitas barang dan persediaan yang ada di gudang. Sehingga timbul selisih yang signifikan pada tahun 2013 antara anggaran biaya dan realisasinya. Hal ini diakibatkan kenaikan biaya bahan baku 8%, biaya tenaga kerja langsung 17% dan biaya *overhead* pabrik sebesar 13% (lihat tabel IV.III). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang efisien dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

Keefektifan pengendalian biaya produksi dapat kita lihat dengan cara melihat selisih antara realisasi biaya sesungguhnya dengan anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan. Selisih biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik sebagai berikut:

1. Biaya bahan baku

Perbandingan antara realisasi dan anggaran biaya bahan baku dihitung sebagai berikut:nnnjm

a. Tahun anggaran 2011

Realisasi	Rp 4.176.634.945
Anggaran	Rp <u>3.693.672.000</u>
Selisih	Rp (482.962.945)
Dalam persentase	13%

b. Tahun 2012

Realisasi	Rp 4.273.257.346
Anggaran	Rp <u>4.086.545.000</u>
Selisih	Rp (186.712346)
Dalam persentase	4%

c. Tahun 2013

Realisasi	Rp 5.401.178.000
Anggaran	Rp <u>4.985.296.000</u>
Selisih	Rp (415.882.000)
Dalam persentase	8%

Penyimpangan biaya bahan baku sebesar Rp 482.962.945, Rp 186.712346, Rp 415.882.000 disebabkan penambahan biaya bahan baku seperti bibit, pupuk. Penambahan ini karena kenaikan harga bahan baku meningkat secara signifikan serta adanya beberapa pekerjaan yang telah selesai perlu ditambah kembali. Hal ini juga disebabkan adanya penambahan luas areal tanaman serta kurangnya pengawasan dari perusahaan terhadap pelaksanaan pekerjaan dilapangan sehingga pengendalian terhadap pemakaian sulit dilakukan.

2. Biaya tenaga kerja langsung

Perbandingan antara realisasi dengan anggaran biaya tenaga kerja langsung dihitung sebagai berikut:

a. Tahun 2011

Realisasi	Rp 5.113.165.000
Anggaran	Rp <u>4.356.511.000</u>
Selisish	Rp (756.654.000)
Dalam persentase	17%

b. Tahun 2012

Realisasi	Rp 6.005.675.190
Anggaran	Rp <u>5.876.349.000</u>
Selisish	Rp (129.326.190)
Dalam persentase	2%

c. Tahun 2013

Realisasi	Rp 6.965.225.000
Anggaran	Rp <u>5.952.576.000</u>
Selisih	Rp (1.012649.000)
Dalam persentase	17%

Penyimpangan biaya tenaga kerja sebesar Rp 756.654.000, Rp 129.326.190, Rp 1.012649.000 disebabkan karena bertambahnya biaya untuk pekerja dan buruh. Bertambahnya biaya upah ini karena adanya penundaan terhadap beberapa pekerjaan yang telah diselesaikan dan mengakibatkan adanya penambahan biaya tenaga kerja dan penambahan waktu.

3. Biaya overhead pabrik

Perbandingan antara realisasi dengan anggaran biaya overhead pabrik dihitung sebagai berikut:

a. Tahun 2011

Realisasi	Rp 10.528.894.980
Anggaran	Rp <u>9.729.653.000</u>
Selisih	Rp (799.241.980)
Dalam persentase	8,2 %

b. Tahun 2012

Realisasi	Rp 10.915.389.289
Anggaran	Rp <u>10.058.650.000</u>
Selisih	Rp (856.739.289)
Dalam persentase	8%

c. Tahun 2013

Realisasi	Rp 11.626.228.186
Anggaran	Rp <u>10.256.875.000</u>
Selisih	Rp (1.369.353.186)
Dalam persentase	13%

Penyimpangan biaya overhead sebesar Rp 799.241.980, Rp 856.739.289, Rp 1.369.353.186 disebabkan karena meningkatnya biaya perawatan peralatan serta meningkatnya volume dari jam kerja dan kondisi dari alat-alat yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan yang digunakan tapi kenyataannya alat-alat tersebut dipergunakan sepenuhnya atau seringkali mengalami kerusakan sehingga biaya perawatan meningkat.

Berikut ini perbandingan antara realisasi dengan anggaran biaya produksi yang dilaksanakan PT. Selatan Agro Makmur Lestari:

a. Tahun 2011

Realisasi	Rp 19.818.684.925
Anggaran	Rp <u>17.779.836.000</u>
Selisih	Rp (2.038.848.925)
Dalam persentase	11,5%

b. Tahun 2012

Realisasi	Rp 21.194.321.825
Anggaran	Rp <u>20.021.544.000</u>
Selisih	Rp (1. 172.777.825)
Dalam persentase	5,9%

c. Tahun 2013

Realisasi	Rp 23.992.631.186
Anggaran	Rp <u>21.094.747.000</u>
Selisih	Rp (2.897.884.186)
Dalam persentase	13,7%

Dapat diketahui besarnya selisih yang terjadi dari realisasi biaya produksi dan anggaran yang telah ditetapkan yaitu pada tahun 2011 selisih sebesar Rp 2.038.848.920 atau 11,5%, selisih tahun 2012 sebesar Rp 1.172.777.825 atau 5,9%, dan selisih tahun 2013 Rp 2.897.884.186 atau 13,7%. Dapat dikatakan bahwa pengendalian biaya produksi pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari belum berjalan efektif. Hal ini dapat dilihat dari selisih biaya produksi yang terjadi.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratih (2013), Hanter (2014), dan Lisparina (2012), Bahwa penurunan biaya produksi dilakukan dengan cara menekankan biaya-biaya produksi dan peningkatan efektivitas dilakukan dengan cara meningkatkan produksi perusahaan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya, maka dalam bab ini akan memberikan simpulan secara singkat serta saran-saran yang diperlukan. Simpulan dan saran merupakan tindakan akhir dari keseluruhan hasil pembahasan agar dapat memberikan pandangan yang positif dan dapat mengarah pada hal-hal yang dianggap masih kurang baik dimasa yang akan datang.

A. Simpulan

Proses Penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari hanya berdasarkan realisasi tahun lalu dan memproduksi produk hanya berdasarkan kapasitas dengan memperhatikan persediaan barang yang ada

Penyusunan anggaran biaya produksi dalam pengendalian biaya produksi kelapa sawit belum berjalan efektif karena terjadinya selisih realisasi dengan anggaran biaya produksi yaitu pada tahun 2011 selisih sebesar 11,5%, tahun 2012 selisih sebesar 5,9%, dan tahun 2013 selisih sebesar 13,7%.

B. SARAN

Sebaiknya dalam penyusunan anggaran biaya produksi perusahaan harus memperhatikan biaya yang keluar secara tidak terduga dan meningkat secara signifikan, sehingga anggaran tidak melebihi batas anggaran yang ditetapkan. Dalam penyusunan anggaran harus dilakukan komunikasi yang baik dan

harmonis sehingga tidak terjadi penyimpangan dan kekeliruan dalam penyusunan anggaran. PT. Selatan Agro Makmur Lestrai juga seharusnya ada batasan-batasan pedoman anggaran biaya produksi yang jelas dan mempunyai batasan sendiri sehingga biaya yang ada bisa dibatasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muhammad Fakhri Husein. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : penerbit UPP STIM YKPN
- Badric Siregar, Bambang Suropto, Dody Hapsoro, Eko Widodo, dan Fraasto Biyanto. 2013. *Akuntansi manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Bastian Bustami dan Nurlela. 2012. *Akuntansi biaya*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Daljono. 2009. *Akuntansi Biaya*. Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro
- Euis Rosidah. 2008. *Peranan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi (Studi Kasus Pada PT. Bineatama Kayone Lestari Taskmalaya)*. Jurnal Akuntansi FE UNSIL, Vol. 3, No. 1, 2008.
- Henter Leonardo Munthe. 2014. *Analisis anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara (PERSERO) VII Distrik Banyuasin*. Skripsi tidak dipublikasikan
- Lisparina. 2012. *Peranan Anggaran Biaya Operasi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya PT. Kereta Api Indonesia (persero) Sub Drive III. Kpt Palembang*. Skripsi FE-UMP
- Mardiasmo, 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: C.V Andi
- M. Nafarin. 2007. *Penganggaran perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- M. Nafarin. 2009. *Penganggaran perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Mulyadi. 2005. *Akuntansi biaya*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Ratih Sulasmi. 2013. *Analisis faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit di PT. Roempoen Enam Bersaudara Palembang*. Skripsi FE-UMP
- Robert N Anthony and Vijay Govindarajan. 2009. *Management Control System*. Jakarta : Salemba Empat

- Rudianto. 2009. *Penganggaran*. Jakarta: penerbit Erlangga
- Siswanto. 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Sofyan Syafri Hararap, 2004. *Budgetting penganggaran dan perencanaan lengkap*. Jakarta :Penerbit PT. Raja Grafindo persada
- Sugiyono. 2009. *Pedoman Penulisan Usuan Penelitian dan Skripsi*. Palembang : Pedoman tidak dipublikasikan



PT. SELATAN AGRO MAKMUR LESTARI
KEBUN SUNGAI RADEN

Telp. 0711-310953, 367973. fax 0711-320272

SURAT KETERANGAN
NO.001/SAML-SRE/II/2015

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ir. Wan Syaifi Hamdani
Jabatan : Estate Manager
Alamat : PT SAML I Kebun Sungai Raden

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Fitri Liana
Nim : 22 2011 353
Asal Universitas : Universitas Muhammadiyah Palembang
Alamat : Ds Tirtoraharjo, Kec. Muara Padang, Kab. Banyuasin

Bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan kegiatan penelitian (pengambilan data) pada bulan Oktober 2014.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sungai Raden, 20 Februari 2015
Yang Meherangkan,



Ir. Wan Syaifi Hamdani
Estate Manager



FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : FITRI LIANA
NIMI : 222011353
JURUSAN : Akuntansi

Yang dinyatakan LULUS Membaca dan Hafalan Al - Qur'an
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
Dengan Predikat **MEMUASKAN**

Palembang, 03 Maret 2015

an. Dekan

Wakil Dekan IV



Drs. Antoni, M.H.I.

Unggul dan Islami



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
LABORATORIUM BAHASA
Jl. Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang Telp. (0711) 512637

TEST OF ENGLISH ABILITY SCORE RECORD

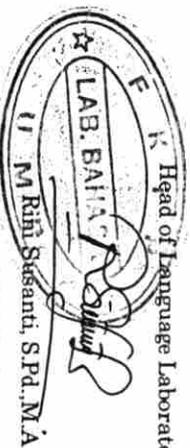
Name : Fitri Liana
Place/Date of Birth : Tirtaharja, March 14th, 1993
Test Times Taken : +2
Test Date : February 18th, 2015

Scaled Score

Listening Comprehension : 53
Structure Grammar : 42
Reading Comprehension : 48
OVERALL SCORE : 476

Palembang, March 5th, 2015

Head of Language Laboratory



NBM?NIDN. 1164932/0210098402



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
STATUS TERAKREDITASI

PIAGAM

No. 259/H-4/LPKKN/UM/PTX/2014

Lembaga Pengelola Kuliah Kerja Nyata (LPKKN) Universitas Muhammadiyah Palembang
menerangkan bahwa :

Nama : FITRI LIANA
Nomor Pokok Mahasiswa : 222011353
Fakultas : Ekonomi
Tempat Tgl: Lahir : TIRTORAHARJO, 14-03-1993

Telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Tematik Posdaya Angkatan ke-7 yang dilaksanakan dari tanggal
16 Juli sampai dengan 02 September 2014 bertempat di:

Kelurahan/Desa : MERANTI
Kecamatan : Suak Tapeh
Kota/Kabupaten : Banyuasin
Dinyatakan : LULLUS
Mengetahui

Rektor

Dr. H. M. Idris, S.E., M.Si.



15 September 2014

Dr. H. M. Idris, S.E., M.Si.



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

AKREDITASI

INSTITUSI PERGURUAN TINGGI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN (S1)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI (S1)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PEMASARAN (D3)

Nomor : 027/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2014 (B)
Nomor : 044/SK/BAN-PT/Akred/S/I/2014 (B)
Nomor : 044/SK/BAN-PT/Ak-XIII/S1/II/2011 (B)
Nomor : 005/BAN-PT/Ak-X/Dpl-III/VI/2010 (B)

bsite: umpalembang.net/feump

Email : feumplg@gmail.com

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263 Telp. (0711) 511433 Faximile (0711) 518018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari/ Tanggal : Jum'at/ 27 Maret 2015
Waktu : 08.00 s/d 12.00 WIB
Nama : Fitri Liana
NIM : 222011353
Program Studi : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
Judul Skripsi : ANALISIS PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI KELAPA SAWIT PADA PT. SELATAN AGRO MAKMUR LESTARI

**TELAH DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN
PEMBIMBING SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN
UNTUK MENGIKUTI WISUDA**

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TGL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Lis Djuniar, S.E.,M.Si	Pembimbing	15-4-2015	
2	DR. Sa'adah Siddik, S.E. Ak., M.Si, CA	Ketua Penguji	14-4-2015	
3	Lis Djuniar, S.E.,M.Si	Penguji I	8/4-2015	
4	Nina Sabrina, S.E., M.Si	Penguji II	7/4-2015	

Palembang, April 2015
An. Dekan
Ketua Program Studi Akuntansi



Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si
NIDN/NBM : 0228115802/1021961



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : Fitri Liana	PEMBIMBING
NIM : 22 2011 353	KETUA Lis Djuniar, S.E, M.Si
PROGRAM STUDI : Akuntansi	ANGGOTA :
JUDUL SKRIPSI : Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Kelapa Sawit (Studi Kasus Pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari)	

NO.	TGL/BLTH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	5/2 2015	Bab I s/d III			Perbaiki 1
2	2				
3	10/2 2015	Bab IV s/d VIII			Acc
4					
5	15/2 2015	Bab IX			Perbaiki 1
6					
7	20/2 2015	Bab X s/d XII			Perbaiki 1
8					
9	28/2 2015	Bab XIII s/d XIV			Perbaiki 1
10	2				
11	3/3 2015	Bab XV s/d XVI			Perbaiki 1
12					
13	5/3 2015	Bab XVII s/d XVIII			Acc
14					
15	12/3 2015	Bab XIX s/d XX			Acc
16					

CATATAN :

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi, 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Dikeluarkan di : Palembang

Pada tanggal 1 / 1

s.d. Dekan

Program Studi

Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si





بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : Fitri Liana PEMBIMBING

NIM : 22 2011 353 KETUA Lis Djuniar, S.E, M.Si

PROGRAM STUDI : Akuntansi ANGGOTA :

JUDUL SKRIPSI : Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Kelapa Sawit (Studi Kasus Pada PT. Selatan Agro Makmur Lestari)

NO.	TGL/BLTH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	5/2 2015	Bab I s/d III			Perbaiki 1
2	2				
3	10/2 2015	Bab 7			Acc
4					
5	15/2 2015	Bab IV			Perbaiki 1
6					
7	20/2 2015	Bab V			Perbaiki 1
8					
9	28/2 2015	Bab VI			Perbaiki 1
10					
11	3/3 2015	Bab VII			Perbaiki 1
12					
13	5/3 2015	Bab VIII			Acc
14					
15	12/3 2015	Bab IX s/d XI			Acc
16					

CATATAN :

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi, 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Dikeluarkan di : Palembang
 Pada tanggal : 1 / 1
 an Dekan
 Program Studi
 Universitas Muhammadiyah Palembang
 Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si

Biodata Penulis

Nama Mahasiswa : Fitri Liana
Nim : 22 2011 353
Tempat / tanggal lahir : Banyuasin/ 14 maret 1993
Program Studi : Akuntansi
Alamat : Desa Tirtoraharjo, Kec. Muara Padang, Kab.
Banyuasin

Nama Orang Tua:

Ayah : Rusli
Ibu : Saniba
Pekerjaan:
Ayah : Wiraswasta
Ibu : Ibu Rumah Tangga
Alamat Orang Tua : Desa Tirtoraharjo, Kec. Muara Padang, Kab.
Banyuasin