

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT  
PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA PT. AMAL  
TANI BAHOROK KABUPATEN LANGKAT**

**SKRIPSI**

**OLEH :**

**TIARA ULI YASA TARIGAN**

**158320157**



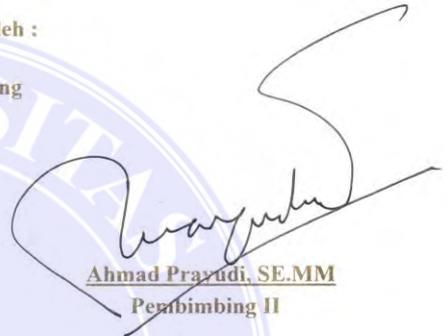
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat  
Perencanaan dan Pengawasan Pada PT. Amal Tani  
Bahorok Kabupaten Langkat  
Nama : TIARA ULU YASA TARIGAN  
NPM : 158320157  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :  
Komisi  
Pembimbing

  
Drs. Patar Marbun, M.Si  
Pembimbing I

  
Ahmad Prayudi, SE.MM  
Pembimbing II

  
Dr. Hasan Hafendi, SE.M.Si  
Rekan

  
Teddi Priyadi, SE.MM  
Ka. Prodi

Tanggal/Bulan/Tahun Lulus : 11/April/2019

### HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditentukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 11 April 2019



**TIARA ULI YASA TARIGAN**  
158320157



## ABSTRAK

### **Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan pada PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat.”**

**OLEH TIARA ULI YASA TARIGAN**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat yang bergerak dibidang perkebunan sawit. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah anggaran biaya produksi telah berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan yang baik.

Dalam melakukan penelitian ini digunakan Metode Deskriptif, sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan daftar pertanyaan dan wawancara langsung dengan kepala bagian akuntansi perusahaan mengenai kegiatan perusahaan dan pelaksanaan anggaran pada perusahaan tersebut. Ada pun permasalahan yang ditemui penulis pada penelitian yaitu dibatasi pada masalah dalam proses penyusunan anggaran yang berhubungan dengan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan tindak lanjut dari laporan anggaran dalam hubungannya dengan fungsi anggaran sebagai alat pengawasan serta masalah reward system pada perusahaan.

Setelah melakukan penelitian maka dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat telah menggunakan anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Penerapan anggaran biaya produksi tersebut dapat memenuhi sasaran yang diinginkan perusahaan namun masih terdapat beberapa penyimpangan pada PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat juga belum menerapkan reward system secara menyeluruh.

**Kata Kunci :Anggaran Biaya produksi, Alat Perencanaan, Pengawasan.**

## *Abstract*

### ***Production Cost Budget Analysis As a Planning and Supervision Tool at PT. Amal Tani Bahorok in Langkat Regency. "***

**BY TIARA ULI YASA TARIGAN**

*This research was conducted at PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat engaged in palm plantations. The purpose of this study is to find out whether the production cost budget has acted as a good planning and supervision tool.*

*In conducting this research Descriptive Method is used, while data collection is done by listing questions and interviewing directly with the head of the accounting department of the company regarding the company's activities and implementing the budget for the company. The problems encountered by the author in the study are limited to problems in the budgeting process related to budget functions as a planning tool and follow-up of budget reports in relation to budget functions as a monitoring tool and reward system problems in the company.*

*After conducting research, it can be concluded that PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat Plantation has used the production cost budget as a planning and supervision tool in carrying out its business activities. The application of the production cost budget has been able to meet the desired goals of the company but there are still some irregularities and PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat also has not implemented a comprehensive reward system.*

***Keywords: Production Cost Budget, Planning Tool, Supervision.***

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada peneliti, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat beriringan salam juga dipersembahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW telah membawa kabar tentang pentingnya ilmu bagi kehidupan di dunia dan di akhirat kelak.

Skripsi ini merupakan salah satu persyaratan bagi setiap mahasiswa yang ingin menyelesaikan studinya di Universitas Medan Area Sehubungan dengan itu, disusun skripsi ini yang berjudul: **“Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan pada PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat”**

Dengan selesainya skripsi ini, secara khusus mengucapkan terimakasih kepada Bapak **Drs. PatarMarbun, M.Si** selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak **Ahmad Prayudi, SE, MM** selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, serta memberikan petunjuk, arahan dan bimbingannya selama proses penyusunan hingga selesainya skripsi ini.

Terimakasih juga penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Dr. Ihsan Effendi.Msi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Medan Area atas kesempatan dan fasilitas yang telah diberikan untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program pasca sarjana ini.
2. Bapak Herry Syahrial.SE.Msi selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Medan Area.

3. Kedua orangtua saya yang telah banyak berjasa dalam membesarkan saya dan mensupport semua kebutuhan saya.
4. Semua sahabat yang telah memberikan dukungan dan motivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi & Bisnis yang telah memberikan ilmunya kepada penulis, serta seluruh staff dan karyawan Universitas Medan Area, terimakasih atas bantuannya.
6. PT. Amal Tani yang telah memberikan izin kepada saya melakukan riset untuk menyelesaikan skripsi ini
7. Karyawan dan karyawan PT. Amal Tani yang dengan tulus memberikan pengarahan pada penulis selama penulis riset di perusahaan tersebut.

Terimakasih atas semua bantuan yang telah diberikan, semoga Allah SWT membalas amal baik saudara/i dan semua pihak yang telah bermurah hati memberikan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua, khususnya bagi ilmu pengetahuan di bidang manajemen keuangan, Amin yarobbal 'alamin.

Medan, 11 April 2019

Penulis

**Tiara Uli Yasa Tarigan**

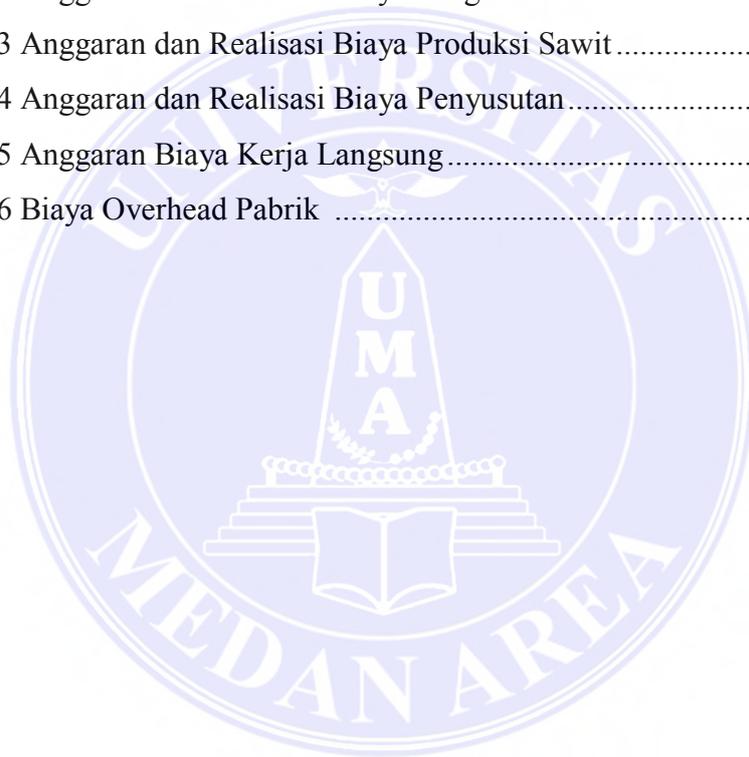
## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I.PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II.TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Anggaran.....	7
2.1.1 Manfaat Anggaran .....	9
2.1.2 Tujuan Anggaran .....	10
2.1.3 Fungsi Anggaran .....	10
2.2 Kelemahan Anggaran .....	11
2.3 Anggaran Biaya Produksi .....	11
2.3.1 Unsur-unsur Biaya Produksi .....	12
2.3.2 Pengertian Anggaran Biaya Produksi .....	12
2.4 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan .....	13
2.4.1 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan .....	13
2.4.2 Anggaran Sebagai Alat Pengawasan .....	15
2.4.3 Macam – Macam Pengawasan .....	21
2.4.4 Pentingnya Pengawasan .....	22
2.4.5 Manfaat Pengawasan .....	22
2.5 Penelitian Terdahulu .....	22
2.6 Kerangka Berfikir .....	24
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN</b>	

3.1 Jenis Penelitian, Lokasi, dan Waktu Penelitian .....	26
3.1.1 Jenis Penelitian.....	26
3.1.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	26
3.2 Jenis Data .....	27
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.4 Metode Analisa Data.....	28
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>	
4.1 Profil Perusahaan .....	29
4.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	29
4.3 Struktur Organisasi .....	30
4.4 Proses Penyusunan Anggaran Perusahaan .....	32
4.5 Revisi Anggaran .....	34
4.6 Unsur-unsur Anggaran dan Biaya Produksi .....	35
4.7 Analisis Penyimpangan Biaya Produksi .....	42
4.8 Analisis Anggaran Terhadap Penilaian Prestasi .....	49
4.9 Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan .....	50
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	53
5.2 Saran .....	54
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR TABEL

No.	Judul	
	Halaman	
Tabel 1.1	Penyimpangan Biaya Produksi .....	4
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	23
Tabel 3.1	Rencana Waktu Penelitian .....	27
Tabel 4.1	Anggaran dan Realisasi Biaya Umum .....	42
Tabel 4.2	Anggaran dan Realisasi Biaya Pengolahan .....	44
Tabel 4.3	Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Sawit .....	45
Table 4.4	Anggaran dan Realisasi Biaya Penyusutan .....	45
Tabel 4.5	Anggaran Biaya Kerja Langsung .....	46
Tabel 4.6	Biaya Overhead Pabrik .....	48



## DAFTAR GAMBAR

	Halam
Gambar 2.1. Kerangka Berfikir.....	25
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	31



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Anggaran merupakan suatu rencana kerja operasi keuangan yang dirumuskan dalam bentuk angka, termasuk taksiran atas pendapatan dan biaya untuk periode tertentu yang biasanya satu tahun. Anggaran juga merupakan tahap awal dari perencanaan dan pada akhirnya sekaligus digunakan sebagai alat pengawasan. Dalam menjalankan aktivitas perusahaan, manajemen selalu memerlukan pertimbangan optimal untuk pengambilan keputusan. Setiap keputusan yang diambil akan berimplikasi terhadap masa yang akan datang dan memiliki tingkat resiko yang sulit diprediksi. Agar keputusan yang diambil lebih efektif, manajemen memerlukan berbagai informasi untuk membuat keputusan yang rasional dan ekonomis sesuai dengan tujuan perusahaan.

Salah satu alat yang digunakan oleh manajemen didalam perusahaan untuk memenuhi informasi dan membantu manajemen dalam pengambilan keputusan adalah anggaran. Anggaran sebagai suatu sistem nampaknya cukup memadai untuk dipergunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengawasan dari dua seluruh kegiatan perusahaan. Dengan menggunakan anggaran, perusahaan menyusun perencanaan dengan lebih baik sehingga koordinasi dan pengendalian yang dilakukan dapat memadai pula. Agar tujuan perusahaan tercapai, maka manajemen harus senantiasa berusaha supaya produk yang dihasilkan dapat bersaing dengan produk sejenis dari perusahaan lain. Salah satu hal yang ikut

menentukan didalam persaingan produk adalah harga jual produk tersebut. Harga jual sangat ditentukan oleh biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, yang meliputi biaya produksi, biaya pemasaran, biaya umum dan administrasi. Diantara ketiga kelompok biaya tersebut, biaya produksilah yang merupakan komponen biaya yang proporsinya paling besar dalam laporan rugi perusahaan. Jadi, anggaran biaya produksi adalah alat penting bagi manajemen perusahaan baik dalam perencanaan maupun pengawasan biaya produksi untuk menekan biaya produksi seefisien mungkin yang pada akhirnya akan meningkatkan laba.

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

Anggaran memiliki fungsi sebagai alat perencanaan, karena anggaran adalah suatu perencanaan yang diformulasikan dalam bentuk angka-angka, yang dalam penyusunannya diperlukan perencanaan dengan mengadakan penelitian dan analisa secara mendalam, agar anggaran yang disusun benar-benar bisa digunakan sebagai pedoman untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Anggaran berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan. Anggaran disusun berdasarkan data yang dikuantifikasikan dalam unit moneter dari pengalaman masa lalu dan estimasi dari berbagai kemungkinan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang.

Selain sebagai alat perencanaan, anggaran juga berfungsi sebagai alat pengawasan. Anggaran berfungsi sebagai alat pengawasan karena anggaran merupakan tolak ukur dalam memulai kegiatan dan prestasi kerja setiap bagian yang terlibat dalam kegiatan usaha perusahaan. Agar anggaran tersebut berfungsi sebagai alat pengawasan, maka harus disusun suatu anggaran periodik. Pengawasan memastikan bahwa sudah diambil langkah-langkah untuk pencapaian tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Anggaran sebagai alat pengawasan merupakan dasar untuk menilai efisiensi dan prestasi kerja di setiap bagian yang ada dalam perusahaan. Perbandingan antara anggaran dan realisasi akan menunjukkan apakah rencana yang disusun telah dapat dicapai atau tidak.

Anggaran yang disusun dengan realisasinya terdapat penyimpangan yang material, maka penyimpangan atau yang disebut varians tersebut perlu dianalisis lebih lanjut. Apakah penyimpangan tersebut disebabkan oleh realisasi yang lebih kecil dari anggaran atau yang disebut penyimpangan menguntungkan (*favorable variance*), atau penyimpangan tersebut diakibatkan karena realisasi lebih besar dari anggaran, yang disebut penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Dan lebih dalam lagi, perlu dianalisis apa yang menyebabkan penyimpangan tersebut terjadi sehingga dapat diketahui bagaimana cara untuk mengantisipasinya di masa yang akan datang dan bagaimana kaitannya dengan fungsi perencanaan dan pengawasan.

Pembahasan yang di angkat mengenai analisis anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan ini penulis memilih PT. Amal Tani Bahorok – Langkat sebagai objek penelitian. PT. Amal Tani semula bergerak

dalam bisnis perkebunan karet. Pernah juga mengembangkan tanaman kakao. Namun, atas pertimbangan memperluas cakupan bisnis di area persaingan yang semakin luas dan terbuka PT. Amal Tani beralih ketanaman kelapa sawit.

Penyusunan anggaran, PT. Amal Tani Kecamatan Bahorok - Langkat sudah adanya pengawasan khusus, dalam menyusun anggaran melibatkan seluruh unit organisasi dan manager yang ada diperusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran disusun oleh direktur utama, direktur produksi, manager keuangan, kepala bidang tanaman, kepala bidang pembiayaan, manager kebun dan asisten. Karena dalam penyusunan sudah melibatkan seluruh unit maka dari itu penulis ingin melakukan analisis apakah anggaran biaya produksi sudah berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan. Namun masih adanya penyimpangan seperti table berikut ini:

**Tabel 1. 1**  
**Penyimpangan Biaya produksi**  
**PT. Perkebunan Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat**  
**Selama Tahun 2017**

Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
Biaya Umum	Rp. 4.732.240.622	Rp. 4.083.604.380	Rp. 648.636.242
Biaya Perawatan	Rp. 2.203.475.218	Rp. 1.869.706.688	Rp. 333.768.530
Biaya Panen	Rp. 1.858.209.034	Rp. 1.339.078.601	Rp. 519.130.433
Jumlah	Rp. 8.793.924.874	Rp. 7.292.389.669	Rp. 1.501.535.305

**Sumber: PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat**

Pada laporan anggaran, PT. Perkebunan Amal Tani diadakan secara berkala (teratur). Anggaran biaya produksi dibuat untuk satu tahun dipecah menjadi anggaran bulanan dengan jumlah produksi yang sama yang hampir untuk setiap bulannya untuk mengetahui besarnya penyimpangan yang terjadi dan guna

mencari tindakan perbaikan yang akan diambil untuk mengatasi penyimpangan yang serupa dimasa yang akan datang.

Anggaran yang dibuat oleh PT. Amal Tani Bahorok – Langkat adalah bersifat tetap (*fixed*) yaitu anggaran yang disusun berdasarkan satu tingkat kegiatan (*one level activity*) yang direncanakan akan dicapai dalam jangka waktu tertentu. Dalam hal ini anggaran yang dibuat merupakan anggaran untuk satu tahun yang disusun berdasarkan pengalaman-pengalaman biaya yang dikorbankan tahun sebelumnya. Anggaran yang dibuat oleh perusahaan bersifat statis dan dinamis.

Dari uraian tersebut di atas terlihat bahwa anggaran memegang peranan penting sebagai alat perencanaan dan pengawasan. Untuk lebih mengetahui secara mendalam maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dan menuangkan dalam bentuk skripsi dengan judul :

**“Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan pada PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat.”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan ini adalah :

“Apakah anggaran biaya produksi dapat berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat?”.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah anggaran biaya produksi dapat berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan, serta membuat kebijaksanaan yang akan diterapkan dimasa yang akan datang.
2. Sebagai bahan sumber referensi bagi penelitian selanjutnya khususnya yang membahas masalah anggaran perusahaan.
3. Untuk menambah wawasan penulis mengenai masalah-masalah yang berhubungan dengan anggaran dalam suatu perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Anggaran

Menurut Darsono, Ari Purwanti (2008:2) Anggaran merupakan rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi, pada umumnya disusun secara tertulis. Menurut Julita dan Jufrizen (2008: 9) Anggaran adalah rencana kerja yang dinyatakan dalam kesatuan unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu untuk masa yang akan datang. Anggaran biaya produksi merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi setiap perusahaan setelah tingkat penjualan ditentukan pada saat perusahaan beroperasi. Perlu adanya rencana berupa anggaran biaya produksi, sehingga jelas misi dan target yang akan dicapai pada periode berikutnya. Karena anggaran merupakan alat manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien Nafarin (2007: 19). Anggaran memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan, menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan, menyediakan standar evaluasi kinerja, memperbaiki komunikasi dan koordinasi (Hansen dan Mowen 2009: 424)

Menurut Munandar (2011:3) anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan

datang. Sedangkan menurut Sukarno (2012:169) adalah anggaran merupakan rencana yang terorganisasi dan menyeluruh, dinyatakan dalam unit moneter untuk operasi dan sumber daya suatu perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang. Anggaran menunjukkan pengeluaran, penerimaan atau laba yang direncanakan di masa yang akan datang

Anggaran mencerminkan sasaran, rencana dan program – program organisasi yang dinyatakan dalam bentuk angka – angka. Angka – angka perencanaan ini menjadi standar untuk mengukur pelaksanaan ini menjadi standar untuk mengukur pelaksanaan rencana di masa yang akan datang.

Anggaran merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Anggaran juga merupakan proses pengendalian manajemen yang melibatkan komunikasi dan interaksi formal di kalangan para manajer dan karyawan dan merupakan pengendalian manajemen atas operasional perusahaan pada tahun berjalan. Program atau *strategic plan* yang telah disetujui pada tahap sebelumnya, merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran. Anggaran menunjukkan jabaran dari program dengan menggunakan informasi terkini.

Secara umum pengertian anggaran atau yang lebih dikenal sebagai budget adalah suatu rencana tertulis dalam bentuk angka-angka (*kuantitatif*) mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka waktu tertentu, biasanya dalam jangka waktu satu tahun.

Anthony dan Vijay Govindarajan (2012: 73-74) menyebutkan bahwa anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh : unit yang terjual atau diproduksi).
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggungjawab untuk pencapaian tujuan suatu anggaran.
5. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
6. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

Business Budget atau anggaran perusahaan sering disebut sebagai berikut :

1. *Profit Planning dan Control*
2. *Comprehensive Budgeting*
3. *Managerial Budgeting*
4. *Business budgeting dan Control*

### **2.1.1 Manfaat Anggaran**

Dengan menyusun anggaran usaha – usaha perusahaan akan lebih banyak berhasil apabila dilihat dari kebijakan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan – perencanaan yang tepat. Perusahaan yang cenderung memandang kedepan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Dalam

pelaksanaannya perusahaan – perusahaan ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya,

Heckerts dan Wilson mengatakan bahwa manfaat utama daripada business budgeting adalah dapat ditentukannya kegiatan – kegiatan yang paling profitable yang akan dilakukan.

### 2.1.2 Tujuan Anggaran

Beberapa tujuan anggaran, yaitu:

1. Untuk menyediakan rencana tentang aktivitas perusahaan secara rinci dengan tujuan untuk mengurangi ketidakpastian.
2. Untuk menghindari kerugian dan memberikan arah kepada manajemen dalam mencapai tujuan.
3. Untuk memberikan informasi dalam menentukan tindakan koreksi.

### 2.1.3 Fungsi Anggaran

Menurut Nafarin (2014:20) anggaran memiliki tiga fungsi yaitu:

#### 1. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menurut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang.

#### 2. Fungsi Pengawasan

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

- a. Memperbandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
- b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan)

#### 3. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti: bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi dan bagian keuangan.

## 2.2 Kelemahan Anggaran

Menurut Nafarin (2013:20) Anggaran di samping mempunyai banyak manfaat, namun juga mempunyai beberapa kelemahan yaitu sebagai berikut:

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

## 2.3 Anggaran Biaya Produksi

Menurut Aliminsyah (2003:242) Anggaran biaya produksi (Manufacturing budget) ialah “rencana biaya produksi yang terjadi selama satu periode tertentu di masa datang”

Satu periode dalam penyusunan anggaran, umumnya adalah satu tahun anggaran. Tahun dapat disusun dengan teknik anggaran kontiniyu atau anggaran perpetual yaitu anggaran yang terinci menjadi anggaran bulanan (12 bulan) di mana anggaran setiap bulan yang bersangkutan dan saldo pada akhir bulan tersebut.

### 2.3.1 Unsur – Unsur Biaya Produksi

Menurut Hansen & Mowen (2010:38) “biaya adalah kas atau ekuivalen kas yang dikorbankan untuk barang atau jasa yang diharapkan membawa keuntungan masa ini dan masa datang untuk organisasi”

Biaya dalam hubungannya dengan produksi disebut biaya produksi. Biaya produksi adalah biaya – biaya yang berkaitan dengan pengelolaan atau perubahan bahan baku menjadi barang jadi yang siap untuk dijual atau dikonsumsi.

Biaya produksi menurut Carter dan Usry (2014:42) “biaya manufaktur juga disebut biaya produksi atau biaya pabrik, biasanya didefinisikan sebagai jumlah dari tiga elemen biaya: bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik”

- a. Biaya bahan baku atau disebut juga biaya mentah adalah biaya yang terdiri dari semua bahan – bahan yang dikerjakan di dalam proses produksi, untuk diubah menjadi barang lain yang nantinya akan dijual.
- b. Biaya tenaga kerja langsung adalah upah yang dibayarkan perusahaan kepada para tenaga kerja yang secara langsung memproses bahan baku untuk diubah menjadi barang lain yang nantinya akan dijual.
- c. Biaya overhead pabrik adalah semua biaya yang terdapat serta terjadi di dalam lingkungan pabrik, tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan proses produksi.

### **2.3.2 Pengertian Anggaran Biaya Produksi**

Dengan memahami ketiga unsur biaya produksi, maka akan lebih mudah untuk memahami pengertian anggaran biaya produksi. Hal ini disebabkan karena unsur biaya produksi sejalan dengan unsur anggaran biaya produksi yang meliputi:

1. Anggaran Biaya Bahan Mentah
2. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
3. Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Dari uraian diatas, jelaslah bahwa anggaran biaya produksi adalah anggaran tas biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi taua menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang atau jasa.

## **2.4 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan**

### **2.4.1 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan**

Anggaran merupakan penjabaran dari fungsi perencanaan, yaitu perencanaan yang diformulasikan dalam bentuk angka-angka yang bernilai uang. Dalam pelaksanaan anggaran diperlukan adanya koordinasi, agar penanggung jawab tingkat atas, menengah, bawah maupun para pelaksana atau karyawan masing-masing bagian mempunyai kesediaan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan dan anggaran yang telah disusun memperoleh dukungan penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan, dalam arti anggaran tersebut dapat digunakan sebagai petunjuk dan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Perencanaan meliputi penentuan sasaran dan penyiapan berbagai anggaran untuk mencapai sasaran tersebut. Pengawasan meliputi langkah-langkah yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kecenderungan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan, dan juga untuk memastikan bahwa seluruh bagian organisasi berfungsi sesuai kebijakan organisasi. Agar betul-betul efektif, sistem penghargaan yang baik harus mencakup perencanaan dan pengawasan. Perencanaan yang baik tanpa pengendalian yang efektif adalah sia-sia. Di sisi lain, jika rencana ditetapkan sejak awal, tidak akan ada sasaran yang dapat dijadikan pedoman bagi pengendalian.

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

- a. Dapat dijadikan pedoman dalam mengarahkan semua kegiatan operasional dalam mencapai tujuan perusahaan.
- b. Terintegrasi dengan tujuan perusahaan lainnya.
- c. Melibatkan manajer di setiap jenjang organisasi.

Hubungan anggaran dengan fungsi perencanaan adalah:

1. Membantu kebijakan – kebijakan perusahaan.
2. Mengarahkan seluruh tenaga dalam perusahaan untuk kegiatan yang paling menguntungkan.
3. Mengakibatkan pemakaian alat – alat fisik yang lebih efektif.

#### 2.4.2 Anggaran Sebagai Alat Pengawasan

Menurut Stoner dan Gilbert (2000) pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan

Pengawasan yang dilakukan dengan menggunakan anggaran ini adalah untuk menyakinkan bahwa tujuan-tujuan, rencana-rencana dan kebijakan-kebijakan serta standar dari suatu perusahaan dapat dicapai. Dengan kata lain dengan pelaksanaan anggaran, maka perlu dilaksanakan anggaran.

Tujuan pengawasan secara umum adalah untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Namun secara khusus pengawasan bertujuan untuk :

1. Mendeteksi perubahan-perubahan lingkungan organisasi yang terjadi dan berpengaruh terhadap organisasi, mampu menghadapi tantangan atau mampu memanfaatkan kesempatan yang diciptakan oleh perubahan-perubahan lingkungan tersebut.
2. Menjamin jalannya organisasi secara efektif dan efisien sehubungan dengan meningkatnya kompleksitas organisasi.
3. Memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan yang dilakukan bawahan, sebelum kesalahan-kesalahan itu mencapai tingkat krisis.
4. Adanya kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Agar tugas yang dilimpahkan dapat dikerjakan sesuai yang diinginkan maka perlu diadakan pengawasan.

Ada tiga tujuan dilakukannya pengawasan terhadap anggaran yaitu:

1. Mengusahakan agar operasi berjalan sesuai rencana.
2. Jika terdapat penyimpangan, maka perlu diketahui seberapa jauh penyimpangan tersebut dan apa sebabnya.
3. Dilaksanakannya tindakan korektif terhadap penyimpangan tersebut.

Ada tiga bentuk pengawasan yang terkandung dalam suatu anggaran yaitu:

1. *Preliminary Control* (Pengawasan Persiapan)

Pengawasan ini dilakukan sebelum aktivitas perusahaan yang telah direncanakan, hal ini akan menyakinkan bahwa sumber-sumber dan para personil yang akan terlibat dalam aktivitas perusahaan tersebut telah dipersiapkan secara baik dan siap untuk melaksanakan tugas, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

2. *Current Control* (Pengawasan Sedang Berjalan)

Pengawasan ini dilakukan saat perencanaan di mana anggaran sedang berjalan. Pengawasan ini dilakukan dengan cara mengawasi dengan menggunakan laporan-laporan dan pengamatan-pengamatan dari personel pada aktivitas-aktivitas perusahaan yang sedang berlangsung. Hal ini untuk menyakinkan bahwa tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang telah diikuti dan dijalankan sesuai dengan apa yang ditetapkan perusahaan, selama berlangsungnya aktivitas.

3. *Feedback Control* (Pengawasan Umpan Balik)

Pengawasan yang dilakukan terhadap hasil yang akan dicapai pada masa yang akan datang atau kenyataan yang terjadi, dengan berpijak pada apa yang telah direncanakan sebelumnya. Dengan kata lain pengawasan ini membandingkan antara realisasi yang terjadi dengan anggaran yang telah ditetapkan perusahaan.

Berikut ini adalah tahap-tahap dalam pengawasan :

1. Menetapkan suatu norma standar

Dengan menetapkan suatu norma standar maka pengendalian dapat dilakukan dengan baik tanpa adanya intervensi dari pihak lain.

2. Membandingkan pelaksanaan sebenarnya dengan norma standar

Proses pelaksanaan pengendalian dalam tahap ini adalah dengan membandingkan anggaran yang telah disusun dengan realisasinya.

3. Mencari sebab-sebab terjadinya penyimpangan

Penyimpangan yang terjadi dapat bersifat menguntungkan atau merugikan, maka dari itu perlu dilakukan analisa varians. Analisa varians (*variance analiys*) adalah suatu manipulasi sistematis dua perangkat untuk mendapatkan tentang penyebab varians, dimana salah satu dari dua perangkat tersebut diperlukan sebagai dasar atau standar. Ada beberapa penyebab terjadinya penyimpangan yaitu :

a. Penetapan standar yang terlalu tinggi

- b. Ketidakmampuan membuat ramalan dimasa yang akan datang
- c. Terjadinya penyelewengan atau pemborosan yang dilakukan oleh pelaksana pekerja
- d. Kekurangan dan kerusakan alat-alat produksi

Analisa penyimpangan biaya produksi dapat dibedakan menjadi :

**1. Penyimpangan harga bahan (*material price variance / MPV*)**

Penyimpangan harga bahan baku merupakan selisih antara harga beli bahan yang sesungguhnya dengan harga bahan menurut standar.

$$MPV = (Actual\ price - Standar\ Price) \times Quantity\ Price$$

Apabila harga aktual per unit lebih besar dari harga menurut standar, maka penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan yang merugikan

(*unfavorable variance*). Sebaliknya, apabila harga aktual per unit lebih kecil

dari harga menurut standar, maka selisihnya merupakan selisih yang menguntungkan (*favorable variance*).

**2. Penyimpangan pemakaian bahan (*Material Quantity Variance / MQV*)**Yaitu

selisih antara pemakaian bahan yang sesungguhnya dengan bahan menurut standar.

$$MQV = (Actual\ Quantity\ Used - Standar\ Quantity) \times Standard\ Price$$

Apabila pemakaian bahan baku yang sesungguhnya lebih besar dari pemakaian menurut standar, berarti terjadi penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan. Begitu juga sebaliknya, bila pemakaian aktual lebih kecil dari pemakaian standar, berarti telah terjadi penyimpangan yang menguntungkan, dan hal ini merupakan prestasi bagian produksi yang telah mampu melakukan efisiensi.

### 3. Penyimpangan tarif upah buruh (*Labor Rate Variance / LRV*)

Adalah selisih antara tarif upah yang dibayar dengan upah standar.

$$LRV = (Actual Rate - Standar Rate) \times Actual$$

Apabila terjadi penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perlu dianalisa untuk mengetahui sebab terjadinya penyimpangan dan agar dapat tindakan yang diperlukan. Dengan tetap mempertimbangkan peraturan pemerintah tentang tarif upah yang berlaku.

### 4. Penyimpangan jam kerja buruh (*Labor Time Variance / LTV*)

Adalah selisih antara jam kerja aktual dengan jam kerja standar.

$$LTV = (Actual Hours - Standar Hours) \times Rate \text{ Variance}$$

Yaitu selisih yang terjadi antara biaya overhead pabrik aktual dengan biaya overhead pabrik yang dibebankan (*Ovehead applied*). Berdasarkan tingkah lakunya, *biaya overhead* yang terjadi pada suatu perusahaan dapat dibedakan atas *variable overhead* dan *fixed overhead*.

Menurut Welsh, dkk (2008) cara untuk menyelidiki variance untuk

menentukan sebab yang mendasarinya, adalah :

1. Pertemuan dengan pusat pertanggungjawaban dan penyedia dan karyawan lainnya dalam pusat pertanggungjawaban yang terlibat.
2. Analisis situasi kerja termasuk arus kerja, koordinasi aktivitas, keefektifan penyedia dan keadaan umum lainnya.
3. Pengamatan langsung.
4. Penyelidikan ditempat oleh manajer lini.
5. Penyelidikan oleh kelompok staff (dispesifikasi menurut tanggungjawab).
6. Pemeriksaan intern.
7. Penelitian khusus.
8. Analisis variance.

Supaya anggaran dapat dilaksanakan dan dapat mencapai tujuan yang

diinginkan maka anggaran tersebut harus memenuhi syarat :

- a. Tujuan harus dirumuskan dengan jelas.
- b. Sifatnya harus sederhana, dalam batas kemungkinan dapat dilaksanakan (rasional) dan dapat dengan mudah dipahami setiap personil yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran.

- c. Harus memuat analisa dan penjelasan serta penggolongan tindakan usaha yang akan dilakukan, kegiatan yang hendak dilaksanakan serta pedoman mengenai kegiatan yang dilakukan.
- d. Mempunyai sifat dinamis, mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan, terutama faktor eksternal perusahaan.
- e. Harus ada keseimbangan dengan perencanaan itu baik kedalam maupun keluar. Kedalam berarti keseimbangan diantara berbagai bagian perusahaan menurut urgensinya. Sedangkan keluar berarti keseimbangan antara tujuan dan syarat-syaratnya.

Harus mencerminkan kesan bahwa segala sesuatunya yang tersedia seperti tenaga, biaya serta sarana dan prasarana lainnya digunakan seefisien mungkin.

### **2.4.3 Macam – Macam Pengawasan**

Pengawasan dikelompokkan menjadi 4 yaitu:

1. Pengawasan produksi, yaitu agar hasil produksi sesuai dengan permintaan pelanggan dalam jumlah, harga, waktu, dan servis.
2. Pengawasan kualitas, yaitu menjamin agar kualitas hasil produksi, bahan dan proses memenuhi ukuran – ukuran standart yang telah ditentukan.
3. Pengawasan persediaan, yaitu menjamin tersedianya bahan dalam jumlah, harga, waktu, yang tepat sehingga proses produksi tidak terganggu.
4. Pengawasan biaya ongkos, yaitu menjamin agar produksi atau operasi yang dijalankan dengan ongkos minimum sesuai standart yang ditentukan.

#### **2.4.4 Pentingnya Pengawasan**

Beberapa faktor yang menyebabkan pentingnya pengawasan, yaitu:

1. Meminimalisasikan kesalahan – kesalahan atau penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan dan pembenahan.
2. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin kualitas dan profitabilitas tetap terjaga.
3. Dengan cara mengimplementasikan system pengawasan manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugasnya atau belum.

#### **2.4.5 Manfaat Pengawasan**

Penagawasan sebagai bagian dari memperlancar kegiatan yang dilakukan akan sangat berpengaruh dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Terry dan Rue (2000:240) mengatakan bahwa manfaat dari pengawasan adalah relative dan tergantung dari pentingnya kegiatan itu, sumbangan yang dibuat serta besarnya organisasi.

### **2.5 Penelitian Terdahulu**

Pada penelitian ini, penulis mencantumkan beberapa penelitian yang telah dilakukan pihak lain sebagai bahan rujukan dalam mengembangkan penelitian yang dibuat penulis. Berikut tabel penelitian terdahulu :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

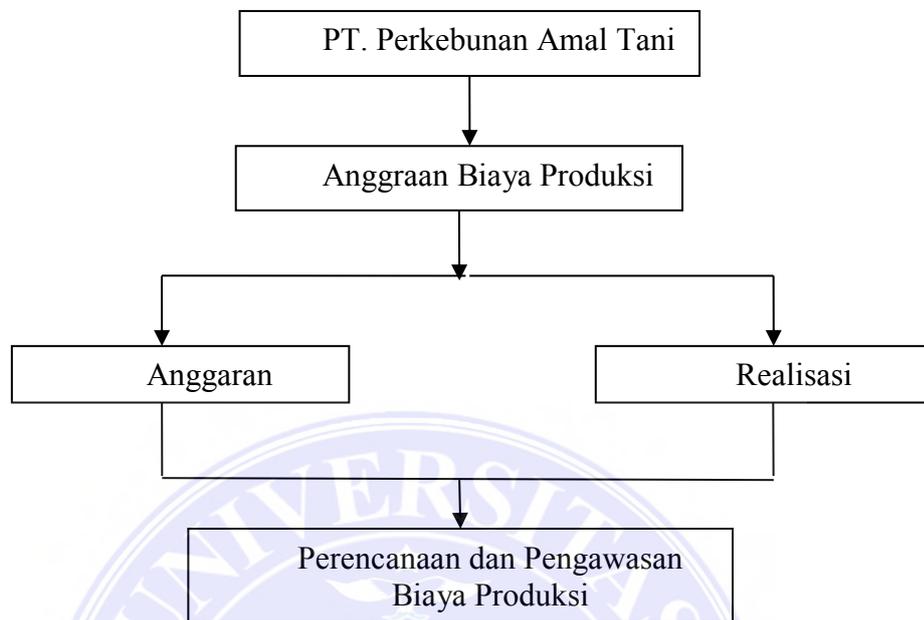
No.	Nama	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Julita	2015	Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan	menyimpulkan bahwa Anggaran biaya tanaman yang disusun dan direncanakan untuk biaya tanaman sudah berperan dengan baik. hal ini disebabkan karena pada biaya tanaman yang terdiri dari biaya pemeliharaan, panen dan pengangkutan ke pabrik. Realisasi biaya lebih kecil dari yang telah dianggarkan. Penetapan anggaran untuk biaya tanaman yaitu sebesar 2.20%, terjadi <i>variance</i> yang menguntungkan ( <i>favorable</i> ) terhadap biaya tanaman yaitu sebesar Rp.21.679.140.184 dari yang dianggarkan sebesar Rp.986.763.284.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.965.084.143.816.
2.	Yayuk Nurjanah	2014	Analisis Realisasi Anggaran Biaya Produksi Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan PDAM Tirta Pakuan Bogor	menyimpulkan bahwa penyusunan anggaran biaya produksi dapat dilakukan dengan cara otoriter (Top Down). Dalam Penyusunan anggaran dengan metode ini, anggaran disusun oleh staf budgeting dengan berdasar pada keputusan direktur terkait target pendapatan yang ingin dicapai serta asumsi pengeluaran biaya produksi untuk tahun yang akan datang.
3.	Nur Indra Lestari	2012	Analisis Anggaran dan Realisasi biaya produksi pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep	Menyimpulkan bahwa anggaran dan realisasi biaya bahan baku langsung dalam produksi semen selama tahun 2010 yang menunjukkan bahwa dalam varians

				biaya bahan baku langsung terjadi selisih yang menguntungkan (favorable) yaitu sebesar Rp. 37.539.686.199. Faktor yang menyebabkan adanya selisih yang menguntungkan karena tepatnya pengawasan dan pemakaian bahan baku
--	--	--	--	--

## 2.6 Kerangka Berfikir

PT. Perkebunan Amal Tani memiliki anggaran biaya produksi yang merencanakan tentang pengeluaran dalam kegiatan produksi perusahaan yang dibebankan pada periode yang akan datang. Adanya Anggaran dan realisasi dilakukan untuk merancang susunan secara sistematis dan menyediakan informasi mengenai pendapatan. Perencanaan dan pengawasan biaya produksi merupakan kegiatan membandingkan pelaksanaan atau realisasi biaya produksi dengan anggaran yang telah disusun.

Bedasarkan uraian tersebut maka dapat digambarkan sebuah kerangka berfikir pada Gambar 2.1 dibawah ini:



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian, Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **3.1.1 Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif . Menurut Anwar (2011:13) penelitian deskriptif yaitu suatu metode penelitian yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari objek penelitian. Penelitian deskriptif berfokus pada penjelasan sistematis tentang fakta yang diperoleh pada saat penelitian dilakukan. Penelitian deskriptif menyajikan dari hasil penelitian memberikan gambaran umum menurut apa adanya sesuai dengan keadaan sebenarnya dari objek penelitian.

##### **3.1.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Tempat dan waktu penelitian dilakukan di PT. Perkebunan Amal Tani yang terletak di Desa Perkebunan Amal Tani Kecamatan Bahorok, Kabupaten Langkat, Sumatera Utara. Mulai dari 17 sampai dengan 20 November 2018.

**Tabel 3.1**  
**Rencana Waktu Penelitian**

No.	Kegiatan	2018/2019					
		Nov 18	Des 18	Jan 19	Peb 19	Mar 19	Apr 19
1.	Pengajuan Judul						
2.	Bimbingan Proposal						
3.	Seminar Proposal						
4.	Pengumpulan Data & Analisis Data						
5.	Bimbingan Skripsi						
6.	Seminar Hasil						
7.	Sidang Meja Hijau						

### 3.2 Jenis Data

Jenis data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan dan membutuhkan pengolahan lebih lanjut. Data ini berupa data kuantitatif. Misalnya: Data anggaran yang diperoleh dari Rencana Anggaran, Pendapatan dan Biaya (RAPB)
2. Data Sekunder adalah pelengkap bagi data primer yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi. Misalnya: Data tentang sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik Wawancara yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan pihak – pihak yang berkompeten di dalam perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti mencatat semua jawaban responden sebagaimana adanya. Peneliti melakukan wawancara terhadap pihak yang berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti.
2. Teknik Dokumentasi menurut Djam'an Satori (2011:149), dokumentasi yaitu mengumpulkan dokumen dan data – data yang diperlukan dalam permasalahan penelitian lalu ditelaah secara intens sehingga dapat mendukung dan menambah kepercayaan dan pembuktian suatu kejadian. Dokumentasi dilakukan melalui pencatatan dan pengcopyan laporan – laporan, catatan- catatan, dan informasi lainnya dari internet dan buku – buku dan juga sumber lain yang berhubungan dengan judul yang diteliti.

### 3.4 Metode Analisa Data

Metode analisa data yang digunakan antara lain:

1. Metode deskriptif, menurut Anwar (2011:13) penelitian deskriptif yaitu suatu metode yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari subjek atau objek penelitian.
2. Metode komparatif, yaitu melakukan perbandingan terhadap data – data yang terkumpul, dengan membandingkan antar anggaran dan realisasi. Dan juga dengan cara membandingkan kebijaksanaan yang berlaku di perusahaan dengan kebijakan yang berlaku secara teoritis.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Setelah penulis mengemukakan analisa dan pembahasan terhadap anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat, maka pada bab terakhir ini penulis coba memuat beberapa kesimpulan yang diambil dari hasil analisa dan pembahasan. Kemudian berdasarkan kesimpulan tersebut, dikemukakan pula beberapa saran-saran yang berkemungkinan dapat dijadikan sebagai bahan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan.

1. Berdasarkan perbandingan antara rata-rata anggaran dengan rata-rata realisasi untuk anggaran tahun 2013 s/d 2017 di dapat hasilkan bahwa secara keseluruhan telah terjadi penyimpangan yang menguntungkan atas biaya umum sebesar Rp. 805.823.118,- dari anggaran yang ditetapkan sebesar Rp. 4.614.045.000,- dengan realisasi Rp. 3.808.212.882
2. Dalam penyusunan anggaran, perusahaan sudah melibatkan seluruh bagian operasional yang ada dalam perusahaan.
3. Anggaran biaya produksi PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat sudah dikatakan memadai sebagai alat perencanaan namun belum sebagai alat pengawasan. Salah satu proses pengawasan biaya produksi perusahaan adalah dengan menganalisa penyimpangan biaya. Tapi perusahaan belum menganalisa penyimpangan yang terjadi secara lebih mendalam.

## 5.2 Saran

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan maka dapat dilihat bahwa anggaran yang disusun oleh PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat terdapat kekurangan. Oleh karena itu, penulis akan mencoba memberikan beberapa saran agar anggaran yang disusun dapat lebih berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan.

1. Dalam penyusunan anggaran perusahaan, sebaiknya perusahaan menggunakan bottom up, artinya didalam penyusunannya harus diikutsertakan ide, saran dan usulan dari bagian terendah sampai bagian tertinggi. Hal ini bertujuan untuk memotivasi kepala bagian agar mereka mampu melaksanakan anggaran tersebut dengan benar.
2. PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat sudah menerapkan reward system secara menyeluruh dalam penilaian prestasi kerja, sehingga dapat dijadikan alat motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan sungguh-sungguh. Reward system dapat diberikan PT. Amal Tani dapat diberikan berupa insentif, bonus, kenaikan gaji maupun promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi lebih. Akan lebih baik jika PT. Amal Tani meningkatkan reward yang sudah dilakukan.
3. PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat seharusnya mengambil suatu tindak lanjut terhadap penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan anggaran. Kemudian diikuti dengan laporan pertanggungjawaban untuk menjamin pengawasan biaya-biaya yang lebih baik bagi penyusunan anggaran untuk masa yang akan datang

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

Ahmad, Kamarudin, 2008. **Akuntansi Manajemen (Dasar-dasar Biaya dan Pengambilan Keputusan)**. Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan, 2012. **Management Control System**. Jilid II, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Carter, William K. dan Milton F. Usry, 2014. **Akutansi Biaya**, Penerjemah Krista, Edisi 13, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Cristina, Ellen, M. Fuad, Sugiarto, Edy Sukarno, 2012. **Anggaran Perusahaan**. Edisi Pertama, PT. Gramedia, Jakarta.

Harahap, Sofyan Syafri, 2011. **Budgetting Peranggaran Perencanaan Lengkap**. Cetakan Kedua, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

Hansen, Don R. dan Maryanne W. Mowen, 2010. **Manajemen Biaya : Akuntansi dan Pengendalian**, Penerjemah : Dewi dan Deny, Buku 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Munadar, M., 2011. **Budgetting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja**. Edisi Pertama, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

Munandar, M., 2011. **Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, Edisi Pertama, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta

Nafarin, M., 2004. **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Revisi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Soemarso, Sr, 2009. **Akuntansi Suatu Pengantar**. Jilid I, Edisi Revisi, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

### Jurnal:

Hastoni, **Analisa Anggaran Biaya Produksi Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan (Studi Kasus pada PDAM Tirta Pakuan Bogor)**, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesatuan Bogor, Indonesia

Julita, 2015, **Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV**

**(PERSERO) Medan, JURNAL RISET AKUNTANSI DAN BISNIS  
VOL. 15 No. 1 / Maret 2015**

Nina Marlina, 2015, **Peranan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat  
Pengendalian Biaya Produksi Pada CV Azka Syahrani**, Accounting  
Symposium Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesatuan

