

ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI TEH SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA I REGIONAL 2

Yasmin Tsimar¹, Dede Abdul Hasyir²

Akuntansi Sektor Publik, Universitas Padjadjaran, Jatinangor, Indonesia

yasmin21005@mail.unpad.ac.id, dede.hasyir@unpad.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the implementation of cost budgeting as a production cost control tool at PT Perkebunan Nusantara I Regional 2 by examining the production cost budgeting process, the analysis of variances between actual and budgeted costs, and the factors causing these variances. This study employs a descriptive method with a qualitative approach. Data were collected through interviews, documentation, and data triangulation. The data analysis technique utilized was production cost variance analysis. The research was conducted at the head office of PT Perkebunan Nusantara I Regional 2. Key informants included the Budget Assistant, Reporting Assistant, and the Sub-department Head of Fertilization Protection. The findings indicate that the production cost budgeting at PT Perkebunan Nusantara I Regional 2 is well-structured and properly executed, commencing with the preparation of the production budget. This allows the company to use it as a primary guideline for formulating the production cost budget. The causes of variances are varied, with natural weather conditions being the primary factor. Control measures are implemented routinely through monthly evaluations, supplemented by daily or weekly reviews from budget users as needed. In conclusion, estate and factory operations in 2024 were more controlled compared to 2023. The primary factor was the formulation of a more realistic RKAP based on historical data, which successfully curbed cost surges and optimized production. Although production volume has not yet fully covered all incurred costs, the operational improvements in 2024 demonstrate superior performance.

Keywords: *Production Cost Budget, Cost Variance Analysis, Budget Evaluation, PT Perkebunan Nusantara I Regional 2*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan anggaran biaya sebagai alat pengendalian biaya produksi di PT Perkebunan Nusantara I Regional 2 melalui penyusunan anggaran biaya produksi, analisis selisih antara realisasi dan anggaran, serta penyebab selisih anggaran biaya produksi dengan realisasinya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dengan teknik wawancara, dokumentasi, dan triangulasi data. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis varians anggaran biaya produksi. Tempat penelitian dilakukan pada kantor pusat PT Perkebunan Nusantara I Regional 2 dengan narasumber kunci yaitu asisten anggaran, asisten pelaporan, serta kasubag. Proteksi pemupukan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penyusunan anggaran biaya produksi di PT Perkebunan Nusantara I Regional 2 dilakukan dengan baik dan terstruktur yaitu dimulai dengan penyusunan anggaran produksi sehingga perusahaan mampu menjadikan

Article history

Received: Oktober 2025

Reviewed: Oktober 2025

Published: Oktober 2025

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

anggaran tersebut sebagai pedoman penyusunan anggaran biaya produksi. Penyebab selisih anggaran dengan realisasinya bervariasi dengan faktor utama bergantung pada kondisi cuaca alam. Pengendalian dilakukan rutin melalui evaluasi bulanan dan harian atau mingguan jika dibutuhkan dari pengguna anggaran. Kesimpulannya, operasional kebun dan pabrik tahun 2024 lebih terkendali dibandingkan tahun 2023. Faktor utamanya adalah penyusunan RKAP yang realistis berdasarkan data historis dan berhasil menekan lonjakan biaya dan mengoptimalkan produksi. Walaupun volume produksi belum mampu menutupi seluruh biaya yang dikeluarkan, perbaikan kinerja operasional pada tahun 2024 menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Kata Kunci: *Anggaran Biaya Produksi, Analisis Varians Biaya, Evaluasi Anggaran, PT Perkebunan Nusantara I Regional 2*

PENDAHULUAN

Persaingan usaha di Indonesia yang semakin ketat, ditandai dengan kenaikan Indeks Persaingan Usaha (IPU) pada tahun 2024, menuntut perusahaan di berbagai sektor untuk meningkatkan efisiensi operasional. Sektor pertanian, sebagai salah satu pilar ekonomi nasional dengan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), menghadapi tantangan ini secara langsung. Subsektor perkebunan, yang merupakan kontributor terbesar dalam sektor pertanian, memegang peranan penting namun sekaligus dihadapkan pada berbagai permasalahan seperti fluktuasi harga komoditas, manajemen persediaan, dan kebutuhan modal yang besar. Untuk mempertahankan daya saing dan profitabilitas, perusahaan agribisnis, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di sektor perkebunan, perlu memerlukan alat manajemen yang kuat, yaitu penyusunan anggaran untuk perencanaan dan pengendalian biaya.

Anggaran merupakan instrumen fundamental yang berfungsi sebagai pedoman teknis operasional dan alat pengendalian manajemen. Pengendalian biaya ini seringkali diimplementasikan melalui sistem biaya standar, di mana kinerja aktual (realisasi) dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan (anggaran). Perbedaan atau selisih yang timbul dari perbandingan ini dikenal sebagai varians, menjadi sinyal penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi lebih mendalam dan mengambil tindakan korektif. Berbeda dengan perusahaan manufaktur, perusahaan perkebunan tidak mengelompokkan biaya produksi berdasarkan fungsinya yaitu biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Akan tetapi, mengelompokkan biaya berdasarkan aktivitas operasional perusahaan, yakni biaya tanaman, biaya pengolahan, dan biaya umum. Pengelompokan aktivitas harus dipecah lebih lanjut pada setiap aktivitas ke dalam kategori biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*). Pengelompokan ini memungkinkan manajemen internal untuk lebih mudah dalam melihat setiap tahapan proses produksi.

PT Perkebunan Nusantara I Regional 2 menyoroti sebuah fenomena signifikan dalam pengendalian biaya produksi teh. Data Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dan realisasi biaya produksi tahun 2023-2024 menunjukkan adanya varians yang menguntungkan (*favorable*) dalam jumlah besar, di mana realisasi biaya secara konsisten jauh lebih rendah dari yang dianggarkan. Meskipun selisih ini tampak positif, varians yang besar belum tentu mencerminkan efisiensi optimal. Hal ini dapat mengindikasikan adanya program kerja yang tidak terlaksana, seperti penundaan pemupukan, yang berpotensi memengaruhi produktivitas jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses penerapan sistem biaya standar dan menghitung analisis varians serta menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih pada biaya produksi di PT Perkebunan Nusantara I Regional.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Biaya

Menurut Datar & Rajan (2021) akuntansi biaya merupakan kegiatan untuk mengukur, menganalisis, dan menyajikan informasi keuangan serta non-keuangan yang berkaitan dengan biaya yang dikeluarkan atau pemanfaatan sumber daya dalam suatu organisasi. Akuntansi biaya tidak hanya berfokus pada perhitungan biaya produk untuk tujuan penilaian persediaan, tetapi juga mencakup pengukuran kinerja, kualitas produk, serta tingkat produktivitas (Widyastuti, 2017). Dengan demikian, akuntansi biaya merupakan suatu informasi yang tidak hanya berfungsi untuk mencatat, menganalisis, dan menafsirkan biaya produksi maupun penjualan, tetapi juga sebagai alat pengukuran kinerja, kualitas produk, dan produktivitas dalam mendukung pengambilan keputusan.

Menurut Mulyadi (2010) terdapat tiga tujuan pokok dalam akuntansi biaya:

1. Penentuan biaya produk.
2. Pengendalian biaya.
3. Pengambilan keputusan khusus.

Biaya

Mulyadi (2010) mendefinisikan biaya sebagai fokus utama yang informasinya akan diproses melalui pencatatan, penggolongan, peringkasan, dan penyajian. Secara konseptual, biaya dapat diartikan sebagai nilai moneter dari sumber daya ekonomi yang dikorbankan untuk mencapai sebuah tujuan. Biaya dapat digolongkan menjadi beberapa kelompok sebagai berikut:

1. Objek Pengeluaran
2. Fungsi Pokok dalam Perusahaan
 - a. Biaya Produksi, meliputi biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik.
 - b. Biaya Pemasaran.
 - c. Biaya Administrasi dan Umum.
3. Hubungan Biaya dengan Sesuatu yang Dibiayai
 - a. Biaya Langsung
 - b. Biaya Tidak Langsung
4. Perilaku Biaya dalam Hubungannya dengan Perubahan Volume Kegiatan
 - a. Biaya Variabel
 - b. Biaya Semivariabel
 - c. Biaya *Semifixed*
 - d. Biaya Tetap
5. Jangka Waktu Manfaatnya
 - a. Pengeluaran Modal
 - b. Pengeluaran Pendapatan

Anggaran

Menurut Datar & Rajan (2021) anggaran merupakan bentuk pernyataan kuantitatif dari rencana tindakan yang ditetapkan manajemen untuk jangka waktu tertentu dan sarana untuk mengoordinasikan langkah-langkah yang diperlukan dalam melaksanakan rencana tersebut. Anggaran mencakup aspek keuangan maupun nonkeuangan dan berperan sebagai panduan bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan pada periode berikutnya.

Anggaran sebagai alat perencanaan harus mempertimbangkan hubungan antara satu anggaran dengan anggaran lainnya dan merupakan proses untuk mengembangkan tujuan perusahaan serta memilih tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Proses ini mencakup penetapan tujuan perusahaan, pengembangan kondisi yang mendukung pencapaian tujuan tersebut, pemilihan tindakan yang akan diambil, penerapan langkah-langkah untuk merealisasikan rencana, serta melakukan peninjauan ulang untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi (Adnyana, 2020).

Pengendalian merupakan suatu proses evaluasi untuk menemukan apakah ada atau tidak adanya selisih atau penyimpangan. Menurut Welch, Hilto, dan Gordon dalam Adnyana (2020), pengendalian terdiri dari tiga tahapan utama:

1. Pencatatan hasil kerja aktual.
2. Perbandingan antara hasil kinerja aktual dengan anggaran.
3. Menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya penyimpangan.

Analisis Varians

Iriyadi & Efrianti (2020) menjelaskan bahwa varian merupakan perbedaan antara biaya standar dengan biaya aktual. Analisis varian membantu manajemen dalam mengidentifikasi penyebab terjadinya varian serta menemukan solusi untuk mengendalikan biaya produksi, standar tetap relevan dan kinerja perusahaan optimal. Apabila biaya aktual lebih rendah daripada biaya standar, maka varian tersebut dianggap menguntungkan atau favorable (F). Sebaliknya, jika biaya aktual lebih melebihi biaya standar, maka varian tersebut dianggap tidak menguntungkan atau unfavorable (UF). Analisis selisih pada biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung berbeda dengan analisis selisih biaya overhead pabrik. Dengan demikian, analisis variance dibagi menjadi dua kategori, yaitu selisih biaya produksi langsung (biaya bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung) dan selisih biaya overhead pabrik.

1. Analisis Selisih Biaya Bahan Baku

Menurut Datar & Rajan (2021) selisih biaya bahan baku dapat dihitung dengan membandingkan antara biaya bahan aktual dan biaya bahan baku standar. Secara sistematis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$MCV = AMC - SMC$$

Dimana,

MCV : Selisih biaya bahan baku

AMC : Biaya bahan baku aktual

SMC : Biaya bahan baku standar

Dari hasil rumus tersebut, dapat dilakukan analisis lebih mendalam dengan dua komponen yaitu analisis harga bahan baku dan analisis kuantitas bahan baku.

a. Selisih Harga Bahan Baku

Selisih ini terjadi karena perusahaan telah membeli bahan baku dengan harga lebih tinggi atau lebih rendah dari harga standar. Adapun rumusnya sebagai berikut:

$$MPV = (AP - SP) \times QA$$

Dimana,

MPV : Selisih harga bahan baku

SP : Harga standar

AP : Harga aktual

QA : Kuantitas aktual

b. Selisih Kuantitas Bahan Baku

Selisih ini terjadi karena adanya perbedaan antara kuantitas bahan baku sesungguhnya dengan kuantitas bahan baku standar. Adapun rumusnya sebagai berikut:

$$MQV = (AQ - SQ) \times SP$$

Dimana,

MQV : Selisih kuantitas bahan baku SQ : Kuantitas standar

AQ : Kuantitas aktual SP : Harga standar

2. Analisis Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Menurut Datar & Rajan (2021) selisih biaya tenaga kerja langsung adalah selisih yang disebabkan oleh adanya perbedaan antara biaya tenaga kerja aktual dengan tenaga kerja standar. Secara sistematis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$LCV = ALC - SLC$$

Dimana,

LCV : Selisih biaya tenaga kerja

ALC : Biaya tenaga kerja sesungguhnya

SLC : Biaya tenaga kerja standar

Dari hasil rumus tersebut, dapat dilakukan analisis lebih mendalam dengan dua komponen yaitu analisis tarif upah langsung dan analisis jam kerja.

a. Selisih Tarif Upah Langsung

Selisih ini terjadi karena perusahaan telah membayar upah langsung dengan tarif yang lebih rendah atau tinggi dibanding tarif upah standar. Adapun rumusnya sebagai berikut:

$$LRV = (ALR - SLR) \times TAH$$

Dimana,

LRV : Selisih tarif upah

SLR : Tarif upah/jam standar

ALR : Tarif upah/jam aktual

TAH : Jumlah jam kerja aktual

b. Selisih Efisiensi Upah

Selisih ini terjadi karena adanya perbedaan antara waktu kerja aktual yang digunakan oleh tenaga kerja langsung dengan waktu kerja standar. Adapun rumusnya sebagai berikut:

$$LTV = (TAH - TSH) \times SLR$$

Dimana,

LTV : Selisih jumlah jam kerja

TSH : Total jam kerja standar

TAH : Total jam kerja aktual

SLR : Tarif upah standar

3. Analisis Selisih Biaya *Overhead*

Selisih overhead merupakan perbedaan biaya yang muncul antara biaya overhead pabrik aktual dengan biaya overhead pabrik standar. Menurut Datar & Rajan (2021), selisih overhead dilakukan dengan menggunakan analisis biaya overhead variabel dan analisis biaya overhead tetap.

1) Selisih Biaya Overhead Variabel

Selisih ini terjadi karena terdapat perbedaan antara biaya overhead variabel yang benar-benar dikeluarkan dengan biaya overhead pabrik yang telah dianggarkan. Analisis varians biaya overhead variabel mencakup dua komponen. Adapun rumusnya berikut:

a. Selisih Pengeluaran Variabel Overhead

$$SPV = (BA - BS) \times VA$$

Dimana,

SPV : Selisih pengeluaran variabel

SP : Biaya standar

AP : Biaya Aktual

QA : Volume aktual

b. Selisih Efisiensi Variabel Overhead

$$SEV = (VA - VS) \times BS$$

Dimana,

SEV : Selisih efisiensi variabel

VS : Volume standar

VA : Volume Aktual

BS : Harga standar

2) Selisih Biaya Overhead Tetap

Selisih ini terjadi karena adanya perbedaan antara realisasi biaya overhead tetap produksi dengan anggaran biaya overhead tetap. Analisis varians biaya overhead tetap mencakup dua komponen, yaitu selisih pengeluaran dan selisih volume produksi. Adapun rumusnya sebagai berikut:

a. Selisih Pengeluaran Tetap

$$SPT = BA - BS$$

Dimana,

SPT : Selisih pengeluaran tetap

BS : Biaya standar

BA : Biaya Aktual

b. Selisih Volume Produksi

$$SVP = (VS - VA) \times FOHS \text{ per unit}$$

Dimana,

SVP : Selisih volume produksi

VA : Volume aktual

VS : Volume standar

FOHS : Factory Overhead Standar/Unit

Rencana Kerja Anggaran dan Perusahaan (RKAP)

Penting bagi setiap perusahaan yang berada dibawah naungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). RKAP dibuat dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun dan disusun untuk membantu perusahaan dalam menetapkan prioritas dan memastikan bahwa sumber daya yang tersedia digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif dalam penyusunan Laporan Tugas Akhir. Tujuan dari pendekatan ini yaitu guna menggambarkan, memaparkan, maupun menceritakan suatu keadaan dan gejala yang sebenarnya terjadi di lapangan secara akurat dengan bekal wawancara dan teori yang luas. Diharapkan dengan metode penelitian ini, narasumber dapat menginterpretasikan penyusunan anggaran biaya produksi, analisis varian, serta faktor penyebab terjadinya varians biaya produksi teh di PT Perkebunan Nusantara I Regional 2.

Sumber Data

1. Data Primer

Bungin dalam Haryoko *et al.*, (2020), mengartikan bahwa data primer adalah data yang dikumpulkan pertama kali dari sumber lapangan. Dalam proses penelitian, data primer diperoleh melalui wawancara dengan narasumber, meliputi penyusunan mengenai perencanaan anggaran biaya produksi, faktor-faktor apa saja yang menyebabkan penyusunan anggaran dan fluktuasi biaya realisasi terhadap anggaran, serta sejauh mana efektivitas anggaran biaya sebagai pengendalian berjalan.

2. Data Sekunder

Ibrahim dalam Haryoko *et al.*, (2020), mengutarakan bahwasanya data sekunder didefinisikan sebagai semua informasi dan fakta yang berkaitan dengan penelitian yang dikumpulkan secara tidak langsung. Data sekunder dalam meliputi dokumen, laporan, jurnal penelitian, dan sumber lainnya yang relevan sesuai topik penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Metode wawancara yang digunakan adalah semi-terstruktur secara in-depth interview. Pendekatan ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman lebih terbuka mengenai permasalahan yang, dimana narasumber akan dimintai pendapat serta gagasannya (Sugiyono, 2023).

2. Dokumentasi

Menurut (Sugiyono, 2023), dokumentasi merupakan proses mengumpulkan catatan-catatan dari peristiwa yang telah terjadi dalam bentuk tulisan, gambar, maupun karya individu. Dokumentasi merupakan pelengkap dari metode wawancara.

3. Studi Kepustakaan

Dalam suatu penelitian tentu saja tidak terlepas dari menganalisis sejumlah sumber secara tertulis meliputi jurnal, artikel, laporan, dan dokumen lain yang relevan dengan topik penelitian. Dengan demikian, peneliti mengumpulkan, mempelajari dan menganalisis informasi dan data yang terkait dengan subjek penelitian untuk mencari jawaban atas permasalahan yang dihadapi, serta guna mendukung argumen atau temuan dalam penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, peneliti akan mengumpulkan data dengan model Miles and Huberman. Terdapat tiga model interaktif dalam analisis data, sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data berarti merangkum, memilih, dan memfokuskan informasi yang relevan. Data yang telah direduksi akan membuat gambaran lebih jelas dan memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data lebih lanjut.

2. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan dengan menggunakan berbagai format, seperti tabel, grafik, diagram lingkaran, dan lainnya.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan yang bersifat sementara dan akan menjadi kesimpulan yang kredibel jika didukung oleh bukti-bukti yang kuat.

Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, data atau temuan dapat dikatakan kredibel jika hasil penelitian yang dihasilkan oleh peneliti tidak ada perbedaan dengan kondisi nyata dari objek penelitian. Namun, penting untuk diketahui bahwa kebenaran data dalam penelitian kualitatif tidak hanya satu, melainkan beragam dan bergantung pada konstruksi individu (Sugiyono, 2023).

Keabsahan data dalam penelitian kualitatif dilandaskan pada sejumlah karakteristik seperti kepercayaan (credibility), keteralihan (transferability), kebergantungan (dependability), serta kepastian (confirmability). Perihal tersebut, peneliti menerapkan metode triangulasi untuk menunjukkan kredibilitas data penelitian.

1. Triangulasi Sumber : Dilakukan dengan mengajukan pertanyaan yang serupa ke beberapa narasumber. Hal yang didapatkan dideskripsikan menurut pandangan yang sama.

2. Triangulasi Teknik : Dilakukan dengan mengumpulkan berbagai metode yang berbeda. Dalam hal ini, metode pengumpulan data yaitu wawancara, dokumentasi, serta kepustakaan untuk mendapat gambaran yang lebih komprehensif dan valid.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyusunan RKAP Biaya Produksi

Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dilakukan dengan berpedoman pada ketentuan yang dikeluarkan baik dari Holding PTPN Group maupun Head Office. Selain berpedoman pada ketentuan yang dikeluarkan oleh Head Office dan Holding, perusahaan mempertimbangkan penyusunan RKAP dengan berbagai dasar penentuan lainnya, yaitu data historis, kondisi pasar, dan perkiraan masa depan. Dasar historis digunakan sebagai acuan untuk membandingkan data realisasi yang terjadi di tahun sebelumnya. Kondisi pasar digunakan untuk merencanakan strategi penjualan dalam menentukan laba. Perkiraan masa depan digunakan dengan melibatkan penetapan rencana program kerja. Namun, pertimbangan yang sering dilakukan perusahaan adalah dengan menggunakan data historis berupa laporan realisasi biaya produksi tahun sebelumnya.

Mekanisme penyusunan RKAP diawali dengan pendekatan *bottom-up*, yaitu pendekatan manajemen yang dilakukan dengan pendekatan dari tingkat bawah oleh karyawan, dimana semua anggota ikut serta aktif dalam penyusunan anggaran untuk diserahkan kepada pimpinan. Penyusunan biaya produksi teh dimulai dari perhitungan tiap kebun berdasarkan kapasitas produksi kebun, perencanaan tenaga kerja yang dilakukan, dan pemakaian dan perawatan mesin produksi. Semua kebutuhan tersebut berawal dari perhitungan areal tanaman. Kemudian dilakukannya pemilihan blok pangkasan. Dengan menentukan areal tanaman dan blok pangkasan, perusahaan dapat menentukan kapasitas produksi yang akan dihasilkan dan juga dapat menentukan alokasi sumber daya yang dibutuhkan, baik tenaga kerja maupun biaya pemeliharaan kebun dan pabrik. Setelah dilakukannya penyusunan anggaran biaya produksi dari masing-masing kebun, kemudian kantor regional melakukan rekapitulasi data dari seluruh kebun untuk dilakukannya analisis perhitungan harga pokok dan rapat internal sebelum akhirnya diajukan kepada dewan direksi. RKAP yang disetujui akan disahkan oleh RUPS, lalu diserahkan kembali ke kantor regional untuk diberikan kembali ke unit-unit kebun.

Dengan menerapkan pendekatan *bottom-up*, anggaran biaya produksi yang dibuat melibatkan seluruh bagian dalam organisasi perusahaan. RKAP yang telah disusun dan disahkan tidak terlepas dari kegiatan evaluasi. Evaluasi yang dilakukan perusahaan bertujuan untuk menilai sejauh mana realisasi kegiatan dan keuangan perusahaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Evaluasi rutin dilakukan tiap bulan setelah terbitnya laporan manajemen. Akan tetapi, evaluasi bisa dilakukan setiap hari dan mingguan, tergantung dari kebutuhan anggaran apabila terdapat pos-pos biaya tertentu yang perlu ditinjau lebih mendalam.

Melakukan penyusunan RKAP tentu akan terdapat berbagai kendala dan upaya yang ada. Berikut adalah kendala dan upaya yang terjadi dalam penyusunan RKAP biaya produksi teh di PTPN 1 Regional 2 yaitu:

1. Kendala

Berdasarkan hasil wawancara yang dilaksanakan bahwa terdapat beberapa kendala yaitu:

- a. Harga jual stagnan.
- b. Kenaikan biaya produksi setiap tahun.
- c. Keterbatasan dalam efisiensi biaya.
- d. Kebijakan BRM untuk mengurangi pemupukan.

2. Upaya

Berdasarkan kendala di atas, terdapat berbagai upaya yang dilakukan yaitu:

- a. Meningkatkan produksi untuk mencapai HPP lebih rendah.
- b. Melakukan efisiensi dan evaluasi pada pos biaya tertentu.
- c. Menunda atau mengurangi pekerjaan non-prioritas.
- d. Memilih blok-blok produktif berdasarkan historis.

Analisis Varians yang Terjadi

Biaya produksi PT Perkebunan Nusantara I Regional 2 terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead. Salah satu upaya yang dilakukan perusahaan untuk mengendalikan biaya produksi adalah dengan menetapkan anggaran biaya produksi. Anggaran tersebut berfungsi sebagai rencana mengenai besarnya biaya yang akan digunakan dalam proses produksi. Namun, dalam implementasinya, sering kali terjadi penyimpangan atau selisih (varians) antara biaya yang dianggarkan dengan biaya yang terjadi. Dengan demikian, diperlukannya analisis selisih antara anggaran dan realisasi biaya produksi. Analisis varians ini mencakup perhitungan terhadap selisih biaya bahan baku, selisih biaya tenaga kerja langsung, dan selisih biaya overhead.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan hasil varians anggaran biaya produksi dengan realisasinya. Terdapat favorable dan juga unfavorable. Berikut penjelasan penyebab varians disetiap tahunnya:

1. Bahan Baku

Perusahaan perkebunan menghasilkan bahan utamanya sendiri, yaitu pucuk teh yang dipetik dari perkebunan. Dari segi selisih harga pada tahun 2023 dan 2024 mengalami hasil selisih unfavorable dengan masing-masing hasil sebesar Rp16,943 juta dan Rp1.360 juta. Faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tidak menguntungkan tersebut pada tahun 2023 dikarenakan terjadinya kemarau tegas dampak dari El-Nino dan adanya serangan hama penyakit di beberapa kebun. Sementara pada tahun 2024 mengalami pengeluaran biaya yang lebih sedikit dibandingkan tahun 2023, yaitu Rp14/kg. Hal tersebut terjadi karena pada tahun 2024 setiap kegiatan yang dapat terkontrol dengan pengawasan perusahaan sehingga tidak terjadinya pemborosan dalam pemakaiannya.

Dari segi kuantitas bahan baku yang dihasilkan, pada tahun 2023 dan 2024 mengalami selisih favorable dengan masing-masing hasil sebesar Rp6,790 juta dan Rp7.964 juta. Faktor yang menyebabkan terjadinya keuntungan pada kuantitas bahan baku adalah perusahaan berhasil melakukan penghematan penggunaan pucuk basah sebanyak dan 2.259 ton pada tahun 2023 dan 2.399 ton pada tahun 2024 dari standar yang seharusnya dilakukan.

2. Tenaga Kerja Langsung

Varians tenaga kerja langsung perusahaan pada tahun 2023 dan tahun 2024 mengalami favorable dengan total masing-masing varians sebesar Rp60.235 juta dan Rp24.153 juta. Faktor yang menyebabkan terjadinya keuntungan pada tahun 2023 dan tahun 2024 yaitu disesuaikan dengan peningkatan pencapaian produksi. Semua kegiatan yang dilakukan oleh tenaga kerja harus disesuaikan dengan kapasitas produksi dan kebun sehingga pengendalian terhadap jam kerja tenaga kerja menimbulkan efisiensi yang terkontrol.

3. Biaya Overhead

a. Overhead Kebun

Selisih pengeluaran overhead kebun variabel pada tahun 2023 dan tahun 2024 mengalami selisih favorable dengan masing-masing varians sebesar Rp16.335 juta dan Rp8.894 juta. Artinya, bagian kebun berhasil menekankan biaya aktual per kg volume yang dihasilkan dibandingkan dengan anggaran. Hal ini disebabkan penggunaan bahan barang dan sumber daya secara lebih efisien pada setiap jenis pekerjaan. Dilihat dari segi selisih efisiensi menunjukkan selisih unfavorable baik tahun 2023 dan tahun 2024 dengan masing-masing varians sebesar Rp32.013 juta dan Rp14.645 juta. Kondisi ini mengidentifikasi bahwa bagian kebun tidak mencapai target volume produksi yang direncanakan disebabkan karena faktor alam yang sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan dan pelaksanaan kegiatan.

Selisih pengeluaran overhead kebun tetap pada tahun 2023 dan tahun 2024 mengalami selisih favorable dengan masing-masing selisih Rp16.335 juta dan Rp8.894 juta. Artinya, biaya BOP tetap bagian kebun nilai realisasinya dibawah dari yang direncanakan. Meskipun biaya yang terjadi lebih rendah dari yang dianggarkan, komponen gaji staf tanaman mengeluarkan biaya yang lebih tinggi dari pada yang dianggarkan. Dilihat dari segi selisih volume produksi menunjukkan selisih unfavorable baik tahun 2023 dan tahun 2024 dengan masing-masing varians sebesar Rp34.267 juta dan Rp20.134 juta. Kondisi ini mengidentifikasi bahwa bagian kebun tidak mencapai target volume produksi yang direncanakan sehingga pengeluaran untuk biaya gaji tetap harus ditanggung oleh jumlah produksi yang sedikit.

b. Overhead Pabrik

Selisih pengeluaran overhead pabrik variabel pada tahun 2023 mengalami selisih unfavorable sebesar Rp1.617 juta, sedangkan tahun 2024 mengalami selisih favorable sebesar Rp4.509 juta. Terjadinya selisih merugikan ditahun 2023 disebabkan karena terjadinya pemborosan pada biaya pengepakan. Dilihat dari segi selisih efisiensi menunjukkan selisih unfavorable baik tahun 2023 dan tahun 2024 dengan masing-masing varians sebesar Rp36.065 juta dan Rp13.680 juta.

Selisih pengeluaran overhead pabrik tetap pada tahun 2023 dan tahun 2024 mengalami selisih favorable dengan masing-masing selisih Rp43.284 juta dan Rp8.894 miliar. Artinya, biaya BOP tetap bagian pabrik nilai realisasinya dibawah dari yang direncanakan. Meskipun biaya yang terjadi lebih rendah dari yang dianggarkan, komponen gaji staf karyawan pimpinan mengeluarkan biaya yang lebih tinggi dari pada yang dianggarkan. Dilihat dari segi selisih volume produksi menunjukkan selisih unfavorable baik tahun 2023 dan tahun 2024 dengan masing-masing varians sebesar Rp45.791 juta dan Rp13.017 juta. Kondisi ini mengidentifikasi bahwa bagian pabrik tidak mencapai target volume produksi yang direncanakan sehingga pengeluaran untuk biaya tetap harus ditanggung oleh jumlah produksi yang sedikit.

Secara keseluruhan, kinerja operasional kebun dan pabrik pada tahun 2024 menunjukkan perbaikan yang sangat signifikan dibandingkan tahun 2023. Hal ini disebabkan karena penyusunan RKAP untuk tahun 2024 yang lebih realistis dan sudah dipertimbangkan setelah melihat data historis tahun sebelumnya. Dengan adanya perencanaan yang lebih matang, perusahaan berhasil menekan lonjakan biaya yang terjadi dan mampu mencapai peningkatan produksi dengan biaya yang lebih optimal. Meskipun efisiensi kuantitas masih dihadapkan pada masalah dan volume produksi yang belum sepenuhnya dapat menutupi seluruh biaya overhead yang dikeluarkan. Dengan demikian, perbaikan dalam kegiatan operasional menunjukkan kinerja yang jauh lebih terkendali pada tahun 2024.

Faktor yang Menyebabkan Terjadinya Varians Biaya Produksi Teh

1. Faktor Internal

- a. Sumber Daya Manusia (SDM). Dengan adanya keterbatasan tenaga kerja tetap pada saat panen yang mengharuskan perusahaan merekrut tenaga kerja musiman serta didukung oleh kondisi cuaca yang tidak menentu menyebabkan tenaga kerja tetap dibayar meskipun kegiatan panen tertunda. Kondisi tersebut menimbulkan terjadinya varians pada biaya tenaga kerja. Selain itu, varians dipengaruhi oleh penghentian KSO dengan pihak ketiga yang membuat gaji kembali ditanggung perusahaan.
- b. Kenaikan Upah Karyawan. Adanya kebijakan perusahaan yang menetapkan kenaikan upah lebih tinggi dari asumsi anggaran. Selain itu, munculnya kebijakan tambahan

ditengah periode berjalan seperti pemberian insentif dan premi yang sebelumnya tidak dianggarkan turut meningkatkan realisasi biaya tenaga kerja sehingga menimbulkan varians.

- c. Pencapaian Tingkat Produksi. Ketidaktercapaian rencana produksi menyebabkan penyesuaian terhadap penggunaan biaya.

2. Faktor Eksternal

- a. Kondisi Alam. Produksi teh sangat bergantung pada alam. Curah hujan yang tinggi maupun musim kemarau panjang dapat menghambat pertumbuhan tanaman serta menunda kegiatan pemeliharaan dan panen.
- b. Harga Pasar. Kenaikan harga barang bahan pendukung seperti pupuk dan pestisida berdampak langsung pada peningkatan harga pokok produksi (HPP) karena biaya pengadaan menjadi lebih tinggi dari yang dianggarkan. Kondisi ini membuat perusahaan berupaya untuk melakukan efisiensi melalui penyesuaian frekuensi pembelian, penggunaan bahan, serta upaya pengurangan biaya agar dampak kenaikan harga pasar dapat diminimalkan.
- c. Masalah Nasional atau Global. Masalah nasional atau global turut mempengaruhi kebijakan operasional perusahaan dan berpotensi menimbulkan varians biaya produksi. kenaikan harga bahan bakar akibat kondisi ekonomi dunia atau keterbatasan pasokan dapat meningkatkan biaya distribusi dan pengadaan bahan bakar. Selain itu, peristiwa global seperti pandemi menyebabkan perusahaan melakukan penyesuaian kebijakan RKAP, guna menyesuaikan kondisi aktual dengan anggaran yang telah direncanakan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai “Analisis Anggaran Biaya Produksi Teh sebagai Alat Pengendalian pada PT Perkebunan Nusantara I Regiona 2”, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Penyusunan RKAP pada PT Perkebunan Nusantara I Regional 2 dilakukan dengan berpedoman pada ketentuan yang dikeluarkan dari Holding PTPN Group maupun Head Office berdasarkan keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara. Dalam proses penyusunan anggaran, perusahaan menggunakan metode *bottom-up*. Faktor utama yang paling banyak dipertimbangkan dalam menyusun anggaran adalah data historis, kondisi pasar, dan perkiraan masa depan. Proses penganggaran biaya produksi sudah cukup optimal dengan melihat terstrukturanya proses penganggaran yang dilakukan dari perencanaan anggaran biaya produksi hingga anggaran biaya produksi. Meskipun terdapat kendala yang dihadapi dalam menyusun RKAP biaya produksi, perusahaan sudah melakukan upaya-upaya untuk mengatasi kendala yang terjadi.
2. Analisis varians digunakan untuk membandingkan antara biaya aktual dengan biaya telah dianggarkan. Hasil analisis menunjukkan bahwa realisasi anggaran PTPN 1 Regional 2 terdapat selisih antara anggaran biaya produksi dengan realisasi biaya produksinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi selisih anggaran biaya produksi adalah kondisi cuaca, kurang produktifnya lahan perkebunan, adanya penambahan tenaga kerja panggilan, mesin pabrik yang tidak beroperasi dan ketidaksesuaian jumlah produksi dengan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk proses produksi.

3. Adanya faktor internal dan faktor eksternal yang menyebabkan penyimpangan atau selisih biaya produksi terjadi. Faktor internal seperti sumber daya manusia sebagai pendorong dalam keberhasilan suatu pelaksanaan, kenaikan upah karyawan yang berbeda dari yang dianggarkan dengan realisasinya, serta pencapaian tingkat produksi yang tidak tercapai. Sedangkan faktor eksternal seperti kondisi alam yang menentukan waktu pemeliharaan teh dan tingkat produktifnya tanaman, harga pasar untuk melakukan pengadaan barang bahan pendukung, dan masalah nasional atau global.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adnyana, I. M. (2020). Anggaran Perusahaan.
- [2] Beni Hariadi, & Mahagiyani, M. (2023). Analisis Varian Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi pada Ptpn Viii Unit Cikasungka Bogor, Jawa Barat. *Jurnal Bisnis Terapan*, 7(1), 11-20. <https://doi.org/10.24123/jbt.v7i1.5606>
- [3] Datar, S. M. ., & Rajan, M. V. . (2021). Horngren's cost accounting : a managerial emphasis.
- [4] Hana, S. K., Batubara, B. M., Angelia, N., Studi, P., Publik, A., Ilmu, F., Dan, S., & Politik, I. (2019). Evaluasi Anggaran Biaya Produksi pada PT . Perkebunan Nusantara III Di Kota Medan Evaluation of Budget on Production Costs PT . Perkebunan Nusantara III In Medan City. *Jurnal Ilmu Pemerintahan, Administrasi Publik Dan Ilmu Komunikasi (JIPIKOM)*, 1(2), 106-111.
- [5] Haryoko, S., Bahartiar, & Arwadi, F. (2020). Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik, & Prosedur Analisis). Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar.
- [6] Iriyadi, & Efrianti, D. (2020). Akuntansi Biaya. In Kesatuan Press (p. 237).
- [7] Muhtarom, A. (2016). Anggaran Perusahaan (Issue November).
- [8] Mulyadi. (2010). AKUNTANSI BIAYA (Edisi ke-5). Unit Penerbit dan Percetakan.
- [9] Murrizki, R. Al. (2024). Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan (Studi Kasus PT Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi). 711-734.
- [10] Nurhadi, A., & Effendy, A. A. (2020). Penganggaran perusahaan (Issue 1). https://www.google.co.id/books/edition/Penganggaran_Perusahaan/s56YEAAAQBAJ?hl=en&gbpv=0
- [11] Rahayu, P. S., Koeshardjono, R. H., Tyas, Y. I. W., Rotinsulu, C. N. M., Pasolo, M. R., S, S., Ratnawati, V., Qintharah, Y. N., Amani, T., Irianti, Alfiyah, S., Hariyanti, & Aalin, E. R. (2023). PENGANGGARAN PERUSAHAAN. In *MEDIA SAINS INDONESIA* (Vol. 11, Issue 1). http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- [12] Ramadhani, N. R., Rahman, A., & Masyhad. (2023). Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada CV. Mentari Pagi Engineering di Sidoarjo. *UBARA Accounting Journal*, 3(1), 142-153. <http://journal.febubhara-sby.org/uaj>
- [13] Siregar, K. H., & Ritonga, N. (2020). Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan. *Nuevos Sistemas de Comunicación e Información*, 2013-2015.
- [14] Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.
- [15] Suryana, I. V., & Mildawati, T. (2021). Analisis Varians Biaya Produksi Gula Untuk Mengukur Efisiensi Pabrik Gula (Studi Kasus: PG Wonolangan PT Perkebunan Nusantara XI) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*,

10(9), 1-16. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/4173>

[16] Trisiana, Nur, A., Agusti, H., Salsabila, S., & Sunarsih, M. (2025). Analisis Penetapan Biaya Standar dan Pengaruhnya terhadap Efisiensi Biaya Produksi: Studi Kasus pada PT DCA Powertools. *Journal ANC*, 1(3), 59-66. [https://journal.anc-](https://journal.anc-aryantonurconsulting.com/tp/article/view/32)

[aryantonurconsulting.com/tp/article/view/32](https://journal.anc-aryantonurconsulting.com/tp/article/view/32)

[17] Umarella, B. (2019). Analisis Anggaran Sebagai Upaya dalam Perencanaan dan Pengendalian Biaya Proyek pada PT X di Kota Ambon. *Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 1(2), 70-75.

[18] Widyastuti, T. (2017). Akuntansi Biaya: Pendekatan Activity Based Costing. In *Akuntansi Biaya; Pendekatan Activity Based Costing* (p. 2).

[19] Wulandari, F., & Atmoko, A. D. (2017). Analisis Varians Biaya Produksi Dengan Perhitungan Biaya Standar Sebagai Pengendalian Biaya Produksi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 3(1), 11-33. <http://e-journal.polsa.ac.id/index.php/jia/article/view/46>

[20] Zulhawati, & Rofiqoh, I. (2016). Penganggaran dan Etika Bisnis. In Jack (Ed.), *PUSTAKA PELAJAR* (Cetakan I, Vol. 11, Issue 1). *PUSTAKA PELAJAR*.

<http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng->

[8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSA](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSA)

[T_STRATEGI_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSA)