

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Bagi suatu perusahaan bahwa semua untuk memperoleh laba, dan mempertahankan kelangsungan hidup adalah merupakan tujuan utama yang hendak dicapai. Dengan demikian untuk mencapai tujuan tersebut banyak masalah yang dihadapi oleh perusahaan, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan, sehingga mengganggu kelangsungan hidup perusahaan. Kemudian perlu diidentifikasi agar dapat diketahui masalah yang penting dan perlu dipecahkan agar kondisi perusahaan dapat terjamin. Salah satu masalah yang dianggap penting adalah menyangkut biaya terutama biaya produksi. Dalam dunia usaha yang semakin berkembang ini, untuk mendapatkan keuntungan yang optimal diperlukan perencanaan dan pengendalian terhadap biaya produksi.

Setiap perusahaan sebelum melakukan kegiatan usahanya, harus menetapkan perencanaan sebagai langkah awal dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan terbentuknya hasil yang diharapkan, penggunaan sumber daya yang tepat, serta pembentukan sistem komunikasi yang memberikan pelaporan dan pengendalian terhadap hasil yang aktual.

Perencanaan juga berguna untuk membandingkan rencana realisasi sehingga apabila terjadi penyimpangan dapat dilakukan tindakan koreksi sebelum produk tersebut dikeluarkan dari perusahaan. Setelah perencanaan dilaksanakan dengan baik, akan dipadukan dengan pengendalian. Dalam hal ini, pengendalian

merupakan suatu usaha sistematis untuk mencapai tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang terdapat di perusahaan.

Oleh karena itu suatu perusahaan harus dapat mengelola perusahaan sebaik-baiknya khususnya untuk bagian produksi agar proses produksinya tetap dapat berjalan berkesinambungan, efisien, dan wajar, serta tetap menjaga kualitas dari produk tersebut. Untuk dapat mengelola perusahaannya dengan baik maka perusahaan perlu membuat pengendalian atas operasi untuk kegiatan yang dilakukannya. Selain itu penyusunan anggaran biaya produksi yang baik akan memberikan kelancaran dalam kegiatan produksi perusahaan sehari-hari yang nantinya akan memberikan keseimbangan diseluruh kegiatan perusahaan. Peran anggaran biaya produksi juga membantu manajer perusahaan dalam mengevaluasi kinerja manajer dimana ukur dengan membandingkan hasil realisasi biaya produksi terhadap anggaran biaya produksi.

Jika antara anggaran yang disusun dengan realisasi terdapat penyimpangan yang material, maka penyimpangan atau yang disebut varians tersebut perlu dianalisis lebih jauh. 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 pengendalian.

PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Kebun Binanga Padang Lawas Utara, merupakan salah satu perusahaan milik PT. Austindo Nusantara Tbk, yang bergerak mengelola TBS menjadi minyak mentah kelapa sawit (crute palm oil/cpo) dan inti sawit (palm kernet/pk) serta menjual CPO dan PK yang hasil produksinya sudah dikenal, maka penggunaan anggaran dalam perusahaan sangat penting untuk dianalisis untuk mengetahui apakah fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi sudah baik.

Dari data tahun 2018, penyimpangan antara anggaran dan realisasi biaya produksi pada PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Kebun Binanga Padang Lawas Utara, adalah sebagai berikut :

Anggaran	Rp. <b>10.780.500.730</b>	
Realisasi	Rp. <b>11.552.670.859</b>	—
Selisih	Rp. <b>1.519.307.920</b>	

Selisih sebesar Rp. 1.519.307.920 (0,933160899) 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.

Tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme pengendalian atas proses produksi serta evaluasi kinerja bulanan memiliki andil terjadinya *unfavorable variance*. Hal ini disebabkan karakteristik perusahaan PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Kebun Binanga Padang Lawas yang merupakan perusahaan perkebunan dimana proses produksinya sangat bergantung pada alam sehingga peranan anggaran dalam perencanaan produksi dan evaluasinya cenderung sulit untuk diterapkan.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik membahasnya dalam tulisan skripsi dengan judul : **“ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. AUSTINDO NUSANTARA JAYA AGRI KEBUN BINANGA PADANG LAWAS UTARA”**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Masalah merupakan keadaan atau hal yang tidak sesuai dengan harapan serta dapat mengganggu jalannya operasi perusahaan. Permasalahan yang dihadapi setiap perusahaan dapat berbeda satu dengan yang lainnya. Menurut Sumadi Suryabrata mengemukakan : **“Masalah atau permasalahan ada kalau ada kesenjangan (*gap*) antara *dassolen* dan *das sein*; ada perbedaan antara apa yang seharusnya dan apa yang ada dalam kenyataan, antara apa yang diperlukan dan apa yang tersedia, antara harapan dan kenyataan, dan yang sejenis dengan itu”**.<sup>1</sup>

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka yang akan menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: **Bagaimana anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Kebun Binanga Padang Lawas Utara ?**

---

<sup>1</sup> Sumadi Suryabrata, **Metodologi Penelitian**, Edisi Kedua, Cetakan Dua Puluh Lima : Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2014, hal. 12

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Kebun Binanga Padang Lawas Utara.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis, menambah pengetahuan, serta wawasan bagi penulis khususnya yang menyangkut masalah penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi suatu perusahaan.
2. Bagi perusahaan, bertujuan untuk bahan pertimbangan dan bahan masukan bagi manajemen perusahaan dalam menentukan perencanaan dan pengendalian yang berhubungan dengan biaya produksi yang dikelolanya agar dapat meningkatkan laba dan meningkatkan kinerja perusahaannya.
3. Bagi peneliti lainnya, dapat dijadikan sebagai bahan acuan atau referensi untuk melakukan penelitian yang serupa pada masa yang akan datang.

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### 2.1 Konsep Anggaran

##### 2.1.1 Pengertian Anggaran

Semakin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka akan semakin kompleks aktivitas yang dijalankan. Aktivitas pada masing-masing bagian harus direncanakan secara cermat. Salah satu bentuk rencana tersebut disusun dalam anggaran perusahaan pada periode yang datang. Rencana kegiatan tersebut menyangkut rencana kegiatan produksi, pemasaran, personalia dan kegiatan lain yang semuanya saling terkait dan saling mempengaruhi, sehingga perlu dan sangat penting untuk memiliki sebuah rencana yang terpadu dalam suatu anggaran.

Untuk lebih memahami pengertian anggaran maka akan dikemukakan beberapa pendapat ahli tentang pengertian anggaran yaitu sebagai berikut :

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik bila taksiran yang terdapat didalamnya cukup akurat, sehingga tak jauh berbeda dengan realisasinya. Untuk bisa melakukan penafsiran secara akurat diperlukan data, informasi dan pengalaman.

Pengertian anggaran menurut Munandar:

**“Budget (anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter) dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”.<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup>M. Munandar, *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja* Edisi Kedua, Cetakan Ketiga: BPFE, Yogyakarta, 2012, hal. 1

Darsono Prawironegoro dan Ari Purwannto mengemukakan bahwa anggaran:

**“Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama yang lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi”.**<sup>3</sup>

M. Nafarin mengemukakan bahwa anggaran:

**“Anggaran (*budget*) adalah 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”.**<sup>4</sup>

Catur Sasungko dan Safrida Rumondang Parulian mengemukakan bahwa anggaran

**“Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang terutang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran diantaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan”.**<sup>5</sup>

Berdasarkan pendapat dari para ahli tersebut maka anggaran mempunyai empat unsur,yaitu:

1. Adanya suatu rencana yang akan dilakukan,yaitu segala aktivitas yang akan dilakukan ditentukan terlebih dahulu, misalnya berapakah jumlah penjualan yang akan diperoleh selama tahun mendatang, berapakah biaya yang akan dikeluarkan dan sebagainya.
2. Meliputi seluruh kegiatan, anggaran akan dijadikan sebagai pedoman kerja dan juga sebagai alat pengkoordinasian kerja serta alat pengendalian

---

<sup>3</sup>Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Op. Cit**, hal. 2

<sup>4</sup>M. Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Ketiga: Salemba Empat, Jakarta, 2013, hal. 11

<sup>5</sup>Catur Sasungko dan Safrida Rumondang Parulian, **Anggaran**: Salemba Empat, Jakarta, 2010, hal. 2

terhadap biaya-biaya, maka anggaran harus dapat mencakup semua kegiatan yang akan dilaksanakan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan. Mulai dari penjualan, pembelian bahan baku, biaya tenaga kerja langsung maupun tidak langsung dan lain sebagainya.

3. Setiap anggaran dinyatakan dalam satuan moneter. Unit moneter ini sangat dibutuhkan, karena masing-masing kegiatan perusahaan mempunyai satuan unit yang berbeda-beda, seperti bahan baku menggunakan satuan berat (misalnya: Kg).
4. Anggaran berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang, pada umumnya berlaku untuk jangka waktu satu tahun akan tetapi tidak menutupi kemungkinan anggaran dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun (jangka panjang), hal ini tergantung dari pada kemampuan perusahaan dalam menetapkan taksiran-taksiran.

Selain itu dapat diketahui mengapa anggaran menjadi alat yang penting bagi manajemen perusahaan dalam melakukan tugasnya. Sebagai alat untuk membantu pencapaian tujuan. Anggaran dapat diandalkan karena dibuat berdasarkan analisis data tahun yang lalu dan proyeksi tahun yang akan datang. Syarat-syarat pokok program anggaran tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang disusun berdasarkan sistem organisasi tertentu, dapat mengadakan pembagian tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab dengan tegas

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Meliputi penggolongan rekening yang sama antara anggaran dengan realisasi sehingga dengan perbandingan yang ada dapat dihitung

penyimpangannya. Hal ini disebabkan pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran dan didasarkan pada adanya pertanggungjawaban dari pencatatan akuntansi.

### 3. Adanya penelitian analisa

Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi yang dapat berupa standar atau taksiran, sehingga anggaran dapat dipakai dasar analisa untuk mengukur prestasi.

### 4. Adanya dukungan dari para pelaksana

Anggaran dapat berjalan dengan baik apabila ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun tingkat bawah. Hal ini menyangkut hubungan antar manusia dalam melaksanakan kegiatan, oleh karena itu patokan yang dipakai mengukur prestasi dengan adil harus dimiliki.

## **2.1.2 Manfaat dan Fungsi Anggaran**

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

### 1. Manfaat anggaran ialah:

- a. Mendorong perencanaan strategis dan pengimplementasian rencana tersebut.

- b. Menjadi kerangka kerja untuk menilai kinerja.
- c. Memotivasi para manajer dan karyawan.
- d. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi diantara berbagai subunit dalam perusahaan.

## 2. Klasifikasi Anggaran

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran perusahaan akan dapat mempunyai lingkup yang luas. Seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan akan terkait dengan anggaran perusahaan. Oleh karena hal tersebut maka anggaran perusahaan akan terdiri dari berbagai macam anggaran yang mempunyai kegunaan sendiri-sendiri.

- a. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :
  - 1. Anggaran Variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas atau kegiatan yang berbeda. Misalnya : anggaran penjualan disusun berkisar antara 500 unit sampai 1000 unit. Anggaran Variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.
  - 2. Anggaran Tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Misalnya : penjualan direncanakan 1000 unit, dengan demikian anggaran lainnya dibuat berdasarkan anggaran penjualan 1000 unit. Anggaran Tetap disebut jugadengan anggaran statis.

- b. Menurut cara penyusunan,
  - 1. Anggaran Periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satutahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
  - 2. Anggaran Kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya: tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
- c. Menurut jangka waktunya,
  - 1. Anggaran Jangka Pendek (Anggaran Taktis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
  - 2. Anggaran Jangka Panjang (Anggaran Strategis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih darisatu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal, Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
- d. Menurut bidangnya,

anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (Master). Anggaran induk yang mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulan dan anggaran triwulan dipecah

lagi menjadi anggaran bulanan.

1. Anggaran Operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan rugi laba. Anggaran Operasional antara lain terdiri dari :

- Anggaran Penjualan
- Anggaran Biaya Pabrik ;
- Anggaran Biaya Bahan Baku
- Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
- Anggaran Biaya Overhead Pabrik
- Anggaran Beban Usaha
- Anggaran Laporan Rugi Laba

2. Anggaran Keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.

Anggaran keuangan antara lain terdiri dari :

- Anggaran Kas
- Anggaran Piutang
- Anggaran Persediaan
- Anggaran Utang
- Anggaran Neraca

- e. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :

1. Anggaran Komprehensif, merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran Komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
2. Anggaran Partial, adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Misalnya

karena keterbatasan kemampuan, maka hanya dapat menyusun anggaran operaional.

- f. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari :
1. Appropriation Budget, adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain. Misalnya :anggaran untuk penelitian dan pengembangan.
  2. Performance Budget, adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi aktivitas yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

### **2.1.3 Jenis-Jenis Anggaran**

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

- 1) Berdasarkan ruang lingkup, maka anggaran dapat dibagi menjadi:
  - a. Anggaran komprehensif, yakni anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan.
  - b. Anggaran parsial, yakni anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas, yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan.
- 2) Berdasarkan fleksibilitasnya, maka anggaran dapat dibagi menjadi:
  - a. Anggaran fixed (fixed budget), yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan

berdasarkan volume tersebut direncanakan revenue, cost, dan expense, serta tidak diadakan revisi secara periodik.

- b. Anggaran kontiniu (continues budget) yaitu anggran yang disusun untuk periode waktu tertentu, tetapi diadakan revisi secara periodic.

3) Berdasarkan jangka waktunya, maka anggaran dapat dibagi menjadi:

- a. Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran operasional yang menunjukkan rencana kegiatan untuk satu periode akuntansi (biasanya 1 tahun) yang akan datang.

- b. Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang menunjukkan rencana investasi dalam tahun anggaran dengan waktu lebih dari satu tahun. Simamora juga mengungkapkan bahwa anggaran dapat dibedakan atas dua jenis yaitu:

1. Anggaran Statis (Statis Budget) Yakni anggaran yang sifatnya tetap begitu anggaran tersebut sudah disusun. Anggaran statis disusun untuk suatu tingkat aktivitas tertentu.

2. Anggaran Fleksibel (Flexible Budget) Yakni anggaran yang dapat disesuaikan dengan berbagai tingkat aktivitas guna mencerminkan bagaimana biaya-biaya berubah seiring dengan perubahan volume produksi. Setiap perusahaan menyusun anggaran secara berbeda-beda karena perusahaan menyesuaikan jenis anggaran yang seperti apa yang efisien dan efektif untuk dilaksanakan pada perusahaan tersebut, dan dari jenis-jenis anggaran yang dikemukakan diatas bahwa anggaran mempunyai tiga jenis yaitu berdasarkan ruang lingkupnya/

intensitas Penyusunannya, fleksibilitasnya dan berdasarkan periode pelaksanaan anggaran tersebut.

#### **2.1.4 Tujuan Penyusunan Anggaran**

Kegiatan yang ada dalam perusahaan akan berjalan dengan baik, apabila kegiatan tersebut didasarkan pada suatu rencana yang telah disusun melalui anggaran. Anggaran yang ada dalam perusahaan tidak semata-mata dibuat dan digunakan jika hal itu tidak mempunyai fungsi dan manfaat bagi perusahaan.

Tujuan dilakukannya penyusunan anggaran adalah:

- 1. Perencanaan**

**Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.**

- 2. Koordinasi**

**Anggaran dapat mempermudah koordinasi antar bagian-bagian didalam perusahaan.**

- 3. Motivasi Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.**

- 4. Pengendalian Keberadaan anggaran diperusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan.<sup>6</sup>**

Fungsi anggaran tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1. Fungsi Perencanaan**

**Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran secara teliti dan memberikan gambaran yang lebih rinci dalam unit uang.**

- 2. Fungsi Pelaksanaan**

**Anggaran bertujuan agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan. Anggaran penting untuk menyelaraskan setiap kegiatan divisi, seperti pemasaran, divisi produksi, divisi keuangan, divisi umum.**

- 3. Fungsi Pengendalian**

**Anggaran merupakan alat pengawasan atau pengendalian (*controlling*). Pengendalian berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan.<sup>7</sup>**

---

<sup>6</sup>Catur Sasungko dan Safrida Rumondang Parulian, **Op.Cit**, hal. 3

<sup>7</sup>M. Nafarin, **Ibid**, hal. 28

Fungsi manajemen dimulai dari fungsi perencanaan (*planning*), kemudian diadakan pelaksanaan (*actuating*) dan perencanaan memberikan proses umpan maju dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Setelah dilakukan pelaksanaan barulah diadakan pengendalian (*controlling*) dan pengawasan memberikan proses umpan balik dalam perencanaan, artinya pengendalian melakukan evaluasi dengancara membandingkan rencana dengan realisasi (apakah pekerjaan sudah dilaksanakan sesuai rencana)

Manfaat penyusunan anggaran sebagai berikut :

1. Perencanaan Terpadu

Anggaran perusahaan digunakan sebagai alat merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian.

2. Pedoman Pelaksanaan Perusahaan

Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu, penyusunan anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja perusahaan dapat lebih baik.

### 3. Alat Pengkoordinasian

Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian atau divisi secara keseluruhan.

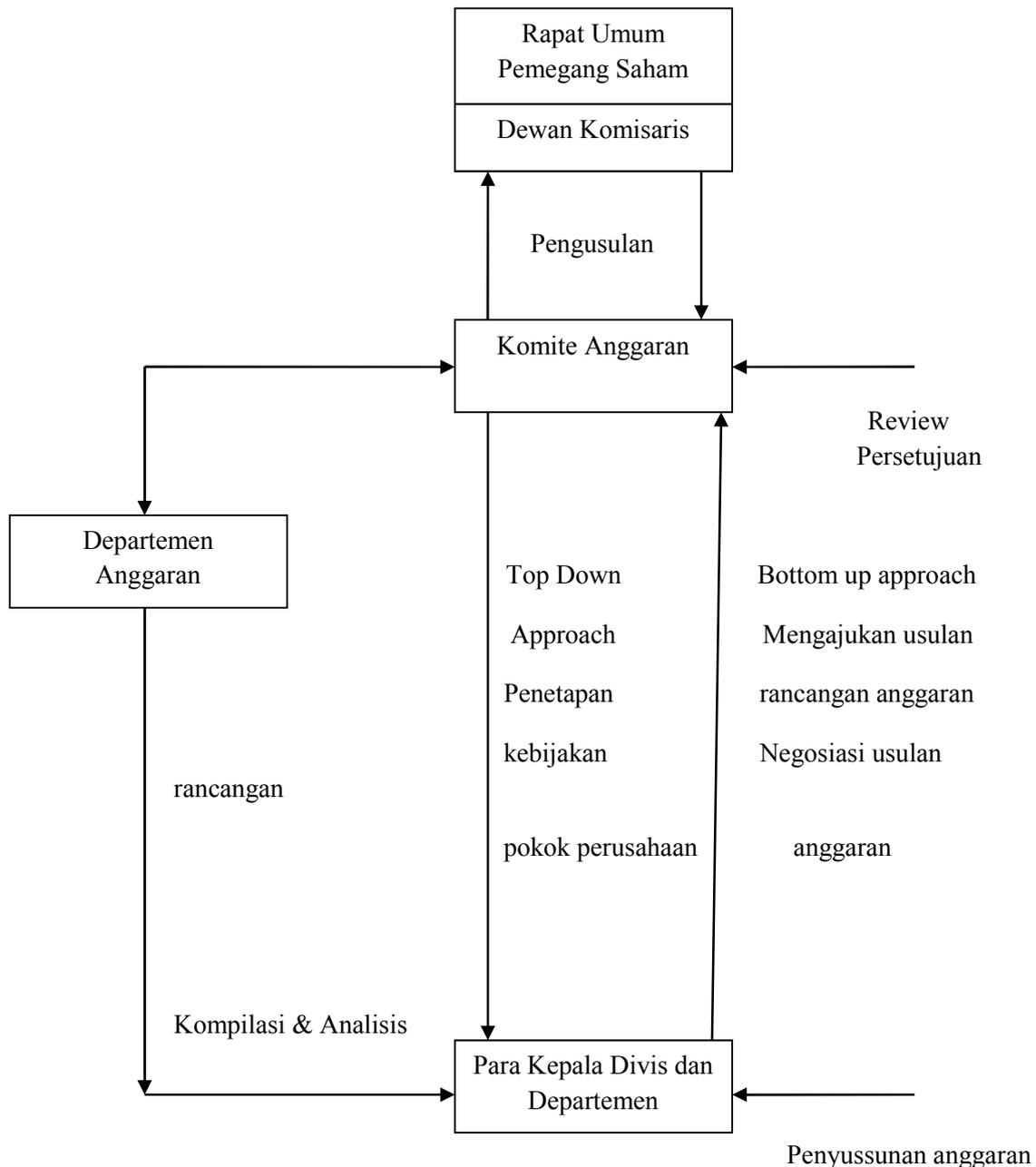
### 4. Alat Pengawasan Kerja

Anggaran mempunyai serangkaian standar prestasi yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya. Dalam menentukan standar diperlukan pemahaman yang realistis dan analisis yang seksama terhadap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standar yang sembarangan tanpa didasari oleh pengetahuan dapat menimbulkan lebih banyak masalah daripada manfaat. Hal ini mengingat standar dalam anggaran yang ditetapkan secara sembarangan tersebut mungkin merupakan target yang mustahil untuk dicapai karena terlalu tinggi atau terlalu rendah. Standar yang ditetapkan terlalu tinggi akan menimbulkan frustrasi atau ketidakpuasan. Sebaliknya penetapan standar yang terlalu rendah akan menjadikan biaya menjadi tidak terkendalikan, menurunkan laba dan semangat kerja.

### 5. Alat Evaluasi Perusahaan

Anggaran yang disusun baik menerapkan standar yang relevan, memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang ditempuh agar pekerjaan diselesaikan

dengan baik, artinya menggunakan sumber- sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan. Penyimpangan yang mungkin terjadi dalam operasionalnya perlu dilakukan evaluasi yang dapat menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran selanjutnya.



**Gambar 1**  
**Struktur Organisasi Penyusun Anggaran**

Sumber : Mulyadi, (2000:503)

## 2.2 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

### 2.2.1 Keunggulan Anggaran

Anggaran juga memiliki beberapa keunggulan, antara lain sebagai berikut:

1. Hasil analisis lingkungan eksternal yang menjelaskan peluang bisnis dan kendala yang dihadapi, kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja di masa mendatang.
2. Sebagai alat pedoman kerja dan pengendalian kegiatan operasional keuangan.
3. Sebagai sarana koordinasi antar seksi, bagian, divisi dalam suatu perusahaan.
4. Sebagai sumber rasa tanggung jawab dan partisipasi aktif semua kepala seksi, bagian, divisi dalam suatu perusahaan.
5. Sebagai dasar untuk mengetahui wewenang dan tanggung jawab semua manajer.<sup>8</sup>

Meskipun anggaran mempunyai banyak manfaat, namun anggaran juga mempunyai kelemahan, antara lain sebagai berikut:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
3. Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang, sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif.<sup>9</sup>

Untuk lebih memahami perbandingan kegunaan anggaran dengan fungsi manajemen, penulis akan mengemukakan pendapat dari M. Munandar (2000:13) tentang fungsi manajemen:

- a) Menyusun rencana untuk dijadikan pedoman kerja (planning)
- b) Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan tanggung jawab kepada para personil (karyawan) perusahaan (organizing)

---

<sup>8</sup>Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Op. Cit**, hal. 13

<sup>9</sup>M. Nafarin, **Ibid**, hal. 20

- c) Membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan
- d) Menciptakan koordinasi dan kerjasama yang serasi
- e) mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan

### 2.2.2 Jenis Anggaran

Anggaran terdiri dari berbagai jenis sesuai dengan pengelompokannya.

Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti mengemukakan berdasarkan ruang lingkup, anggaran dapat dibedakan:

1. **Anggaran Parsial, yaitu anggaran yang ruang lingkungannya terbatas, misalnya anggaran produksi saja, atau anggaran penjualan saja.**
2. **Anggaran Komprehensif atau lazim disebut anggaran induk (*master budget*) yaitu anggaran menyeluruh, dalam perusahaan manufaktur meliputi:**
  1. **Anggaran penjualan**
  2. **Anggaran pemakaian bahan baku**
  3. **Anggaran pembelian bahan baku**
  4. **Anggaran biaya tenaga kerja langsung**
  5. **Anggaran biaya overhead pabrik**
  6. **Anggaran biaya pemasaran**
  7. **Anggaran biaya administrasi**
  8. **Anggaran laba rugi**
  9. **Anggaran kas**
  10. **Anggaran Neraca<sup>10</sup>**

### 2.2.3 Prosedur Penyusunan Anggaran

Suatu anggaran disusun untuk mencoba menjawab dan memperhatikan apa saja yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Hal ini merupakan bagian dari fungsi perencanaan, karena merupakan proyeksi ke depan dan dijabarkan dalam bentuk angka. Untuk itu sangat dibutuhkan persiapan penyusunan anggaran yang sangat teliti.

Untuk menyusun anggaran, perusahaan dapat menggunakan berbagai metode yang lazim digunakan. Pilihan metode ini tergantung pada kondisi

---

<sup>10</sup>Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Op. Cit**, hal. 12

perusahaan yang bersangkutan. Prosedur atau proses penyusunan anggaran ditinjau dari segi siapa yang membuatnya :

1. Otoriter atau *Top Down*

Dalam metode otoriter, anggaran disusun dan diterapkan sendiri oleh pimpinan anggaran. Inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggarannya. Metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menyusun suatu anggaran.

2. Demokrasi atau *Bottom Up*

Dalam metode demokrasi anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang dicapainya dari masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lamadan berlarut.

3. Campuran atau *Top Down dan Bottom Up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode di atas. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi pedoman dari atasan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

Anggaran berkaitan dengan perencanaan dalam kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Pengertian perencanaan menurut M. Nafarin yaitu **"Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang akan dilakukan di masa mendatang untuk mencapai tujuan yang diinginkan".<sup>11</sup>**

Perencanaan mempunyai bentuk-bentuk antara lain sebagai berikut:

- a. **Tujuan (*Objective*)**  
Tujuan merupakan suatu sasaran kegiatan yang sedapat mungkin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Misalnya bila tujuan perusahaan adalah kenaikan laba sebesar 60% dalam kurung waktu 2 tahun mendatang, maka semua kegiatan akan diarahkan ke situ.
- b. **Kebijakan (*Policy*)**  
Kebijakan adalah suatu pernyataan atau pengertian yang digunakan untuk mengambil keputusan terhadap tindakan-tindakan yang dijalani untuk mencapai tujuan.
- c. **Strategi**  
Strategi merupakan program yang dirancang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu bagaimana perusahaan akan melaksanakan misinya.  
Strategi akan menetapkan alokasi sumber daya yang diperlukan.  
Ketepatan waktu pelaksana merupakan faktor utama yang perlu diperhatikan dalam menentukan strategi.
- d. **Prosedur**  
Prosedur merupakan serangkaian tindakan yang akan dijalankan untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan perusahaan.
- e. **Aturan**  
Aturan merupakan bagian dari prosedur dan merupakan tindakan yang spesifik.
- f. **Program**  
Program merupakan kombinasi dari kebijakan, prosedur, aturan, dan pemberian tugas yang disertai anggaran atau *budget*.<sup>12</sup>

Perencanaan merupakan dasar manajemen untuk menentukan terlebih dahulu kegiatan dan hasil yang ingin dicapai pada periode berikutnya. Salah satu bentuk dari berbagai jenis perencanaan tersebut adalah anggaran yang diformulasi

---

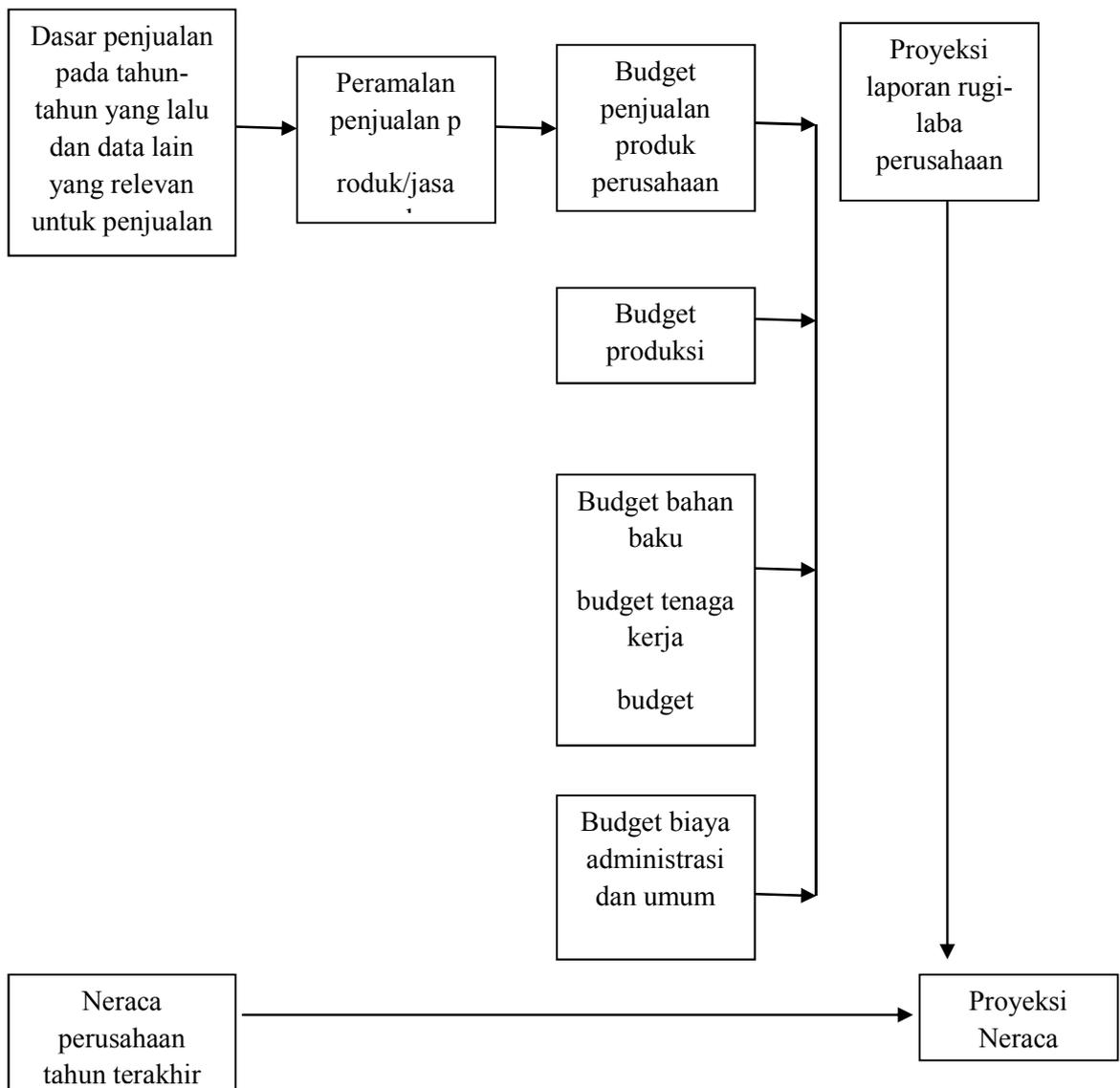
<sup>11</sup>M. Nafarin, *Ibid*, hal. 4

<sup>12</sup> M. Fuad, et. al., *Pengantar Bisnis*, Cetakan Keenam: Gramedia Pustaka Umum, Jakarta, 2009, hal.94

dalam bentuk angka. Dalam anggaran diperlukan perencanaan dengan mengadakan penelitian dalam analisa secara mendalam agar alat ini benar-benar bisa digunakan sebagai pedoman untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

Perencanaan yang baik adalah ketika apa yang dirumuskan ternyata dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Perencanaan yang buruk adalah ketika apa yang dirumuskan dan ditetapkan ternyata tidak sesuai dalam pelaksanaan, sehingga tujuan menjadi tidak terwujud. Anggaran sangat besar manfaatnya bagi manajemen dalam membantu pengambilan sebuah keputusan, karena anggaran dibuat berdasarkan hasil penelitian, penganalisaan, dan pertimbangan yang seksama atas alternatif dan konsekuensi dari suatu tujuan yang dinyatakan secara kuantitatif.

Anggaran mempunyai keterbatasan antara lain menggunakan estimasi atau taksiran-tksiran dalam menyusun rencana-rencana perusahaan, maka anggaran bukan berarti harus sesuai dengan kenyataan (hasil akhir). Namun diusahakan agar hasil akhir dari kegiatan perusahaan tersebut sedapat mungkin tidak menyimpang dari hasil akhir yang sebenarnya. Pada dasarnya tanggung jawab anggaran berada pada pimpinan tertinggi perusahaan, karena pimpinan perusahaanlah yang paling berwenang dan tanggung jawab atas kegiatan perusahaan secara menyeluruh.



**Gambar 2**  
**Struktur Organisasi Penyusun Anggaran**  
 Sumber : Mulyadi, (2000:503)

## **2.3 Anggaran Biaya Produksi**

### **2.3.1 Unsur-Unsur Biaya Produksi**

Menurut Hansen & Mowen (2000:38) “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 pengubahan bahan baku menjadi barang jadi yang siap untuk dijual atau dikonsumsi.

Biaya produksi menurut Carter dan Usry (2004:42) “ 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 bahan 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 ialah 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 ialah 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. Anggaran biaya produksi meliputi :

- a. Anggaran Biaya Bahan Mentah
- b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
- c. Anggaran Biaya Overhead Pabrik

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

### **2.3.3 Penyusunan Anggaran Biaya Produksi**

- a. Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran atau disebut Budgeting menurut Nafarin (2004:12) adalah “proses penyusunan anggaran yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba”. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiapmanajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Penyusunan anggaran memerlukan kerjasama para manajer dari berbagai jenjang organisasi. Dalam organisasi penyusunan anggaran, terdapat tiga pihak utama yang terkait dalam penyusunan anggaran : komite anggaran, departemen anggaran, dan para manajer pusat pertanggungjawaban. Penyusunan rancangan anggaran perusahaan dikoordinasikan dan diadministrasikan oleh dua unit organisasi : Komite Anggaran Dalam penyusunan anggaran diperlukan suatu unit organisasi yang mengkoordinasikan berbagai jenis

usulan anggaran dari berbagai pusat pertanggungjawaban untuk kemudian disusun menjadi rancangan anggaran induk

atau Master Budget. Unit organisasi ini disebut dengan komite anggaran. Unit organisasi ini hanya dibentuk pada saat proses penyusunan anggaran saja. Jika proses penyusunan anggaran perusahaan telah selesai, komite anggaran menjadi tidak berfungsi dan fungsi pengendalian pelaksanaan anggaran diserahkan kepada unit organisasi perusahaan.

Komite anggaran terdiri dari :

- Direktur utama, sebagai ketua merangkap anggota komite.
- Direktur pemasaran, sebagai anggota.
- Direktur produksi, sebagai anggota.
- Direktur keuangan dan administrasi, sebagai anggota.
- Manajer departemen keuangan, sebagai sekretaris komite.

Tugas komite anggaran adalah :

- Merumuskan sasaran anggaran dan kebijakan pokok perusahaan untuk tahun anggaran.
- Menyampaikan informasi mengenai tujuan dan kebijakan pokok tersebut kepada para manajer pusat pertanggungjawaban.
- Menelaah rancangan anggaran yang diajukan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban.
- Melakukan negosiasi dengan para manajer pusat pertanggungjawaban mengenai rancangan anggaran yang mereka ajukan.
- Mengajukan rancangan anggaran perusahaan secara keseluruhan kepada
- dewan komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

- Menelaah anggaran yang telah disetujui oleh dewan komisaris dan RUPS.
- Melakukan negosiasi dengan para manajer di pusat pertanggungjawaban mengenai anggaran yang telah disahkan oleh RUPS.
- Melakukan revisi anggaran, sesuai dengan kebijakan rapat umum pemegang saham.

#### Departemen Anggaran

Penyusunan dan pengawasan anggaran memerlukan unit organisasi yang menangani administrasi anggaran. Fungsi ini dipegang oleh departemen anggaran dan rincian fungsinya adalah sebagai berikut :

- Menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyiapan rancangan anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.
- Mengkoordinasi dan menerbitkan asumsi-asumsi yang dipakai sebagai dasar penyusunan rancangan anggaran perusahaan.
- Membantu setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban.
- Mengolah rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban menjadi rancangan anggaran induk
- Menganalisis rancangan anggaran dan memberikan rekomendasi kepada komite anggaran.
- Menganalisis realisasi anggaran, menafsirkan hasil-hasilnya dan membuat laporan ringkas mengenai hasil analisisnya tersebut kepada direksi.
- Mengadministrasikan proses perubahan dan penyesuaian anggaran perusahaan.

Proses penyusunan anggaran induk perusahaan dilaksanakan melalui tahap-tahap berikut ini :

- a. Komite anggaran menyusun pedoman anggaran (budget guideline) yang berisi kebijakan pokok perusahaan dalam bidang pemasaran, produksi, sumber daya manusia, keuangan, dan umum. Kebijakan pokok ini dikomunikasikan kepada manajer departemen sebagai dasar untuk mengajukan rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban.
- b. Penyusunan rancangan anggaran penjualan oleh departemen pemasaran, berdasarkan kebijakan pokok perusahaan dan prakiraan penjualan jangka pendek.
- c. Penyusunan rancangan anggaran biaya per pusat pertanggungjawaban berdasarkan kebijakan pokok perusahaan dan rancangan anggaran penjualan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban. Pusat-pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi tiga kelompok :
  - Pusat pertanggungjawaban produksi yang terdiri dari departemen-departemen dibawah fungsi produksi. Misalnya departemen produksi dan departemen pembantu produksi.
  - Pusat pertanggungjawaban pemasaran yang terdiri dari departemen-departemen di bawah fungsi pemasaran. Misalnya departemen penjualan, departemen promosi, departemen layanan purna jual, departemen transportasi pemasaran.
  - Pusat pertanggungjawaban administrasi dan umum yang terdiri dari departemen-departemen dibawah fungsi keuangan, akuntansi, dan umum.

- Seperti departemen keuangan, departemen akuntansi, departemen sumber daya manusia, departemen keamanan, departemen hubungan masyarakat, departemen audit intern. Pusat pertanggungjawaban produksi akan menghasilkan rancangan anggaran biaya produksi yang dilampiri dengan rancangan anggaran biaya berbagai pusat pertanggungjawaban dibawah fungsi produksi. Pusat pertanggungjawaban pemasaran akan menghasilkan rancangan anggaran biaya pemasaran yang dilampiri dengan rancangan anggaran biaya berbagai pusat pertanggungjawaban di bawah fungsi pemasaran. Pusat pertanggungjawaban administrasi dan umum akan menghasilkan rancangan anggaran biaya administrasi dan umum yang dilampiri dengan rancangan anggaran biaya berbagai pusat pertanggungjawaban di bawah fungsi administrasi dan umum.

d. Penyusunan rancangan anggaran sediaan produk jadi oleh departemen produksi.

- Penyusunan rancangan anggaran biaya penjualan oleh departemen anggaran berdasarkan rancangan anggaran biaya produksi, rancangan anggaran persediaan produk jadi, dan rancangan anggaran penjualan.
- Penyusunan rancangan laporan laba rugiproyeksian berdasarkan rancangan anggaran penjualan, rancangan anggaran biaya penjualan, dan rancangan anggaran biaya pemasaran, rancangan anggaran biaya administrasi dan umum.
- Penyusunan rancangan anggaran modal berdasarkan prakiraan penjualan jangka panjang.

- Penyusunan rancangan anggaran kas berdasarkan rancangan anggaran penjualan, rancangan biaya perpusat pertanggungjawaban, dan rancangan anggaran modal.
- Penyusunan rancangan neraca yang diproyeksikan berdasarkan rancangan anggaran kas dan berbagai asumsi yang lain.
- Penyusunan rancangan anggaran modal kerja.
- Penelaahan rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban oleh komite anggaran.
- Negosiasi rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban antara para manajer pusat pertanggungjawaban dengan komite anggaran.
- Persetujuan rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban oleh komite anggaran.
- Penyesuaian rancangan anggaran induk oleh departemen anggaran sebagai akibat dari hasil proses negosiasi antara para manajer pusat pertanggungjawaban dengan komite anggaran.
- Pengajuan rancangan anggaran induk oleh komite anggaran kepada Dewan Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
- Penelaahan rancangan anggaran induk oleh Dewan Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
- Pengesahan rancangan anggaran induk menjadi anggaran induk perusahaan oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

e. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Dalam menyusun anggaran perusahaan dapat melakukannya dengan dua cara yakni, secara sebagian demi sebagian (partial) dan secara

keseluruhan(*comprehensive*). Karena itu dikenal *Comprehensive Budget*. *Comprehensive Budget* atau Anggaran Komprehensif menurut Adisaputro dan Asri (2003:55) yakni “ penyusunan rencana perusahaan (*business budget*) secara keseluruhan “ Anggaran komprehensif secara umum terdiri dari anggaran operasi dan anggaran keuangan. Anggaran operasional terdiri dari anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya produksi dan anggaran laba rugi. Sedangkan anggaran keuangan terdiri dari anggaran neraca, anggaran kas, anggaran piutang, anggaran hutang dan anggaran modal.

Penyusunan anggaran biaya produksi biasanya dimulai dengan anggaran penjualan. Hal ini menjadi dasar perencanaan berkala dalam perusahaan, karena praktis semua perencanaan lainnya disusun berdasarkan anggaran ini, kemudian penyusunan anggaran selanjutnya adalah anggaran produksi karena rencana penjualan yang telah disusun harus direalisasikan dengan memproduksi barang yang telah dianggarkan. Setelah penyusunan anggaran produksi, langkah selanjutnya adalah penyusunan anggaran biaya produksi yang bertitik tolak dari anggaran penjualan dan anggaran produksi. Secara umum penyusunan anggaran mulai dari anggaran penjualan sampai ke anggaran biaya produksi dapat digambarkan sebagai berikut

#### **2.3.4 Anggaran Penjualan**

Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri mengemukakan bahwa definisi *Comprehensive Budget* atau anggaran komprehensif adalah "**Penyusunan rencana perusahaan (*business budget*) secara keseluruhan**".<sup>13</sup> Anggaran komprehensif terdiri dari anggaran operasi dan anggaran keuangan. Anggaran

---

<sup>13</sup>Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, **Anggaran Perusahaan**, Buku Satu, Edisi Kedua, Cetakan Keenam: BPFE, Yogyakarta, 2013, hal. 55

operasional terdiri dari anggaran penjualan, anggaran penjualan, anggaran biaya produksi, anggaran laba rugi. Sedangkan anggaran keuangan terdiri dari anggaran neraca, anggaran kas, anggaran piutang, anggaran hutang, dan anggaran modal. Anggaran penjualan akan menjadi dasar untuk penyusunan anggaran produksi, karena penjualan yang telah disusun harus direalisasikan dengan memproduksi barang yang telah dianggarkan. Anggaran produksi dalam arti luas berupa penjabaran dari rencana penjualan menjadi rencana produksi.

Munandar menjelaskan bahwa anggaran penjualan adalah

**"Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan secara sistematis dan lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang akan dijual, waktu penjualan, serta tempat (daerah) penjualan".<sup>14</sup>**

Faktor-faktor berikut ini juga perlu dipertimbangkan karena dapat berpengaruh terhadap penjualan, yakni :

1. Faktor Pemasaran

Mencakup luas pasar, keadaan persaingan, dan keadaan konsumen.

2. Faktor Keuangan

Apakah modal kerja perusahaan mampu mendukung pencapaian target penjualan yang dianggarkan, seperti untuk membeli bahan baku.

3. Faktor Ekonomis

Apakah dengan meningkatnya penjualan akan meningkatkan laba atau sebaliknya.

---

<sup>14</sup>M.Munandar, **Ibid**, hal. 41

#### 4. Faktor Teknis

Apakah kapasitas terpasang, seperti mesin dan alat mampu memenuhi target penjualan yang dianggarkan.

#### 5. Faktor Lainnya

Apakah pada musim tertentu anggaran penjualan ditambah.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun anggaran penjualan menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri :

1. **Penentuan Dasar-dasar Anggaran**
  - a. **Penentuan relevant variabel yang mempengaruhi penjualan.**
  - b. **Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan.**
  - c. **Penentuan strategi pemasaran yang dipakai.**
2. **Penyusunan Rencana Penjualan**
  - a. **Analisa ekonomi, dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro.**
  - b. **Melakukan analisa industri**
  - c. **Melakukan analisa prestasi penjualan yang lalu.**
  - d. **Analisa penentuan prestasi penjualan yang akan datang.**
  - e. **Menyusun *forecast* penjualan.**
  - f. **Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan (budget sales).**
  - g. **Menghitung rugi/laba yang mungkin diperoleh.**
  - h. **Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak lain yang berkepentingan.**<sup>15</sup>

Setelah anggaran penjualan disusun, langkah selanjutnya adalah penyusunan anggaran produksi. Anggaran produksi disusun berdasarkan pada anggaran penjualan yang telah disusun sebelumnya.

Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian mengemukakan bahwa anggaran produksi adalah "**Anggaran yang disusun oleh perusahaan untuk menentukan jumlah barang jadi yang harus diproduksi oleh perusahaan**".<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, **Op. Cit**, hal. 127

<sup>16</sup>Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian, **Op. Cit**, hal. 34

Munandar mengemukakan pengertian anggaran produksi adalah **"Anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah satuan unit barang yang akan diproduksi oleh perusahaan selama periode tertentu yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan diproduksi, serta waktu (kapan) produksi tersebut akan dilakukan"**.<sup>17</sup>

Tujuannya penyusunan anggaran produksi adalah :

- 1. Menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan.**
- 2. Menjaga tingkat persediaan yang memadai. Artinya, tingkat persediaan yang tidak terlalu besar, tidak pula terlalu kecil.**
- 3. Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya produksi barang yang dihasilkan akan seminimal mungkin".**<sup>18</sup>

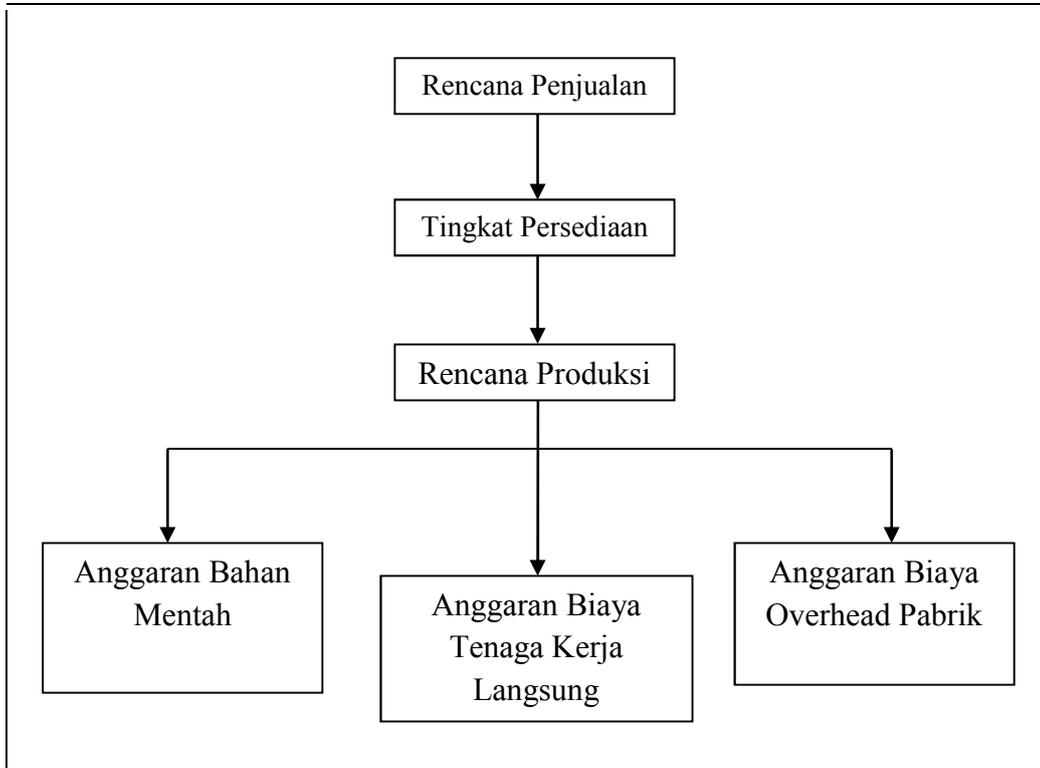
Anggaran produksi merupakan dasar dalam langkah penyusunan anggaran-anggaran lainnya seperti anggaran bahan mentah, anggaran tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.

---

<sup>17</sup>M. Munandar, **Ibid**, hal. 81

<sup>18</sup>Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, **Op. Cit**, hal.183

Hubungan antara tingkat penjualan terhadap tingkat produksi dan tingkat persediaan dapat dilihat pada gambar 2.1



**Gambar 3**

**Hubungan Tingkat penjualan, Tingkat produksi, dan Tingkat persediaan**

\* Sumber : Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, **Anggaran Perusahaan**, Buku satu: BPFE-Yogyakarta, 2013, hal.18

Beberapa faktor yang mempengaruhi anggaran produksi adalah :

a. Rencana Penjualan

Anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang akan dijual, waktu penjualan, serta tempat (daerah) penjualan. Semakin banyak jumlah yang akan dijual, akan

mendorong semakin banyak pula jumlah yang akan diproduksi. Sebaliknya, semakin sedikit jumlah yang akan dijual, akan mendorong semakin sedikit pula jumlah yang akan diproduksi.

b. Fasilitas Pabrik

Program-program produksi harus selalu dikaitkan dengan fasilitas yang tersedia dalam pabrik. Bagi perusahaan, pemilihan mesin yang cocok untuk suatu proses produksi merupakan hal yang sangat penting, karena dengan pemilihan mesin secara bijak yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan maka proses produksi akan berjalan dengan baik sehingga produksi akan mencapai sasaran.

Disamping itu perlu juga diperhatikan masalah perawatan dan pemeliharaan atau maintenance seluruh mesin dan peralatan agar umur manfaatnya sesuai dengan yang diestimasikan. Dengan demikian, maintenance dapat diartikan sebagai suatu kegiatan untuk memelihara mesin dan peralatan produksi dan mengadakan perbaikan atau penggantian yang diperlukan agar terdapat suatu keadaan operasi yang memuaskan sesuai dengan apa yang telah direncanakan oleh perusahaan.

Penggunaan mesin dan peralatan produksi yang terus menerus apabila tidak didukung dengan kegiatan pemeliharaan yang memadai akan mengakibatkan timbulnya kerusakan dari mesin produksi tersebut dalam waktu yang relatif singkat. Gangguan selama proses produksi berlangsung karena peralatan yang kurang terpelihara akan semakin sering terjadi. Dalam hal ini, pemeliharaan yang teratur dan baik pada mesin produksi

akan menunjang kelancaran pelaksanaan proses produksi suatu perusahaan.

c. Tenaga kerja

Pada setiap perusahaan tentu ada biaya yang dikeluarkan untuk keperluan buruh. Buruh atau tenaga kerja, merupakan salah satu faktor produksi yang utama dan yang selalu ada dalam perusahaan, meskipun pada perusahaan tertentu saja perlu ditangani oleh tenaga manusia, meskipun mesin-mesin zaman sekarang sudah banyak yang bersifat otomatis.

d. Stabilitas Bahan Baku

Bahan baku merupakan faktor yang memegang peranan penting dalam menunjang kelancaran proses produksi dan pencapaian kapasitas ataupun rencana produksi yang telah ditetapkan. Bahan baku adalah bahan yang belum dikerjakan dan digunakan dalam proses yang akan membentuk barang jadi, yang nantinya akan siap untuk dijual.

Penting bagi perusahaan untuk dapat memperkirakan kebutuhan bahan baku, agar persediaan bahan baku tersedia dalam jumlah yang cukup agar proses produksinya tidak terganggu sehingga dapat menjamin kelancaran produksi. Untuk itu perlu disusun anggaran bahan baku guna menjaga kestabilan bahan baku untuk proses produksi.

e. Fasilitas Gudang

Pada perusahaan fasilitas gedung merupakan suatu bangunan yang dipergunakan untuk menyimpan suatu barang dagangan, baik bahan baku setengah jadi maupun barang jadi fungsinya menjamin dan menjaga

operasi perusahaan dalam menerima, menyimpan serta mengeluarkan persediaan barang tersebut.

Faktor yang pengaruhnya sangat besar terhadap penanganan barang adalah letak dan desain gudang dimana barang tersebut disimpan. Kegiatan penggudangan dalam hal ini pada umumnya adalah kegiatan penyimpanan bahan persediaan. Karena kalau persediaan tidak disimpan dengan baik maka proses produksi bisa terganggu dan anggaran produksi tidak akan mencapai sasaran. Tempat penyimpanan bahan, barang, maupun peralatan yang dimiliki perusahaan biasanya disebut gudang. Gudang bertujuan untuk menghindari kerusakan, penurunan kualitas dan pencurian.

### **2.3.5 Anggaran Biaya Produksi**

Setelah anggaran produksi tersusun, langkah berikutnya adalah menyusun anggaran biaya produksi yang terdiri dari:

#### **1. Anggaran Biaya Bahan Baku**

Anggaran biaya bahan baku merupakan rencana tentang biaya bahan baku langsung yang diperlukan untuk menghasilkan barang jadi sesuai dengan anggaran produksi. Bahan baku merupakan faktor yang memegang peranan penting dalam kelancaran proses produksi dan pencapaian kapasitas atau rencana produksi yang telah ditetapkan. Penting bagi perusahaan untuk dapat memperkirakan kebutuhan bahan baku, agar persediaan bahan baku tersedia dalam jumlah yang cukup agar proses produksinya tidak terganggu sehingga dapat menjamin kelancaran produksi. Untuk itu perlu disusun

anggaran bahan baku guna menjaga kestabilan bahan baku untuk proses produksi.

Adapun tujuan penyusunan anggaran biaya bahan baku adalah:

1. **Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku.**
2. **Memperkirakan jumlah pembelian bahan baku yang diperlukan.**
3. **Sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian bahan mentah.**
4. **Sebagai dasar penyusunan *product costing*, yakni memperkirakan komponen harga pokok pabrik karena penggunaan bahan mentah kedalam proses produksi.**
5. **Sebagai dasar melaksanakan fungsi pengawasan bahan mentah.**<sup>19</sup>

Anggaran biaya bahan baku ini dapat dibagi ke dalam sub anggaran, yaitu:

a. Anggaran Kebutuhan bahan baku

Anggaran ini memperinci kuantitas masing-masing bahan baaku yang dibutuhkan dalam proses produksi yang akan direncanakan untuk masa yang akan datang. Anggaran ini harus merinci : jenis barang yang dihasilkan, jenis bahan baku yang dipergunakan, bagian-bagian yang dilalui dalam proses produksi, standart pemakaian bahan baku, dan waktu pemakaian bahan.

b. Anggaran pembelian bahan baku

Anggaran pembelian bahan baku yaitu anggaran yang memperinci pembelian bahan baku yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan produksi selama periode yang akan datang. Anggaran ini harus merinci : mutu dan jenis bahan baku yang digunakan dalam proses produksi, jumlah

---

<sup>19</sup>Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, **Op. Cit**, hal. 214

unit bahan baku yang akan dibeli, harga bahan baku yang dibeli, waktu pembelian bahan baku.

c. Anggaran persediaan bahan baku

Anggaran persediaan bahan baku yaitu anggaran yang menunjukkan kuantitas bahan baku yang akan disimpan sebagai persediaan. Jumlah bahan baku yang dianggarkan untuk dibeli tidak harus sama dengan jumlah anggaran bahan baku yang dibutuhkan, hal ini disebabkan karena adanya anggaran produksi bahan baku.

d. Anggaran pemakaian biaya bahan baku

Anggaran biaya pemakaian bahan baku yaitu anggaran yang menunjukkan taksiran harga dari bahan baku yang telah direncanakan dalam anggaran kebutuhan bahan baku selama periode yang akan datang. Anggaran ini harus merinci : jenis bahan baku yang diolah, harga bahan baku yang digunakan, dan waktu pemakaian bahan baku yang masing-masing dikaitkan dengan jenis barang jadi yang dihasilkan.

2. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang utama dan selalu ada dalam perusahaan, meskipun pada perusahaan tersebut sudah menggunakan mesin. Dalam operasinya mesin-mesin dalam perusahaan tersebut perlu ditangani oleh tenaga manusia, walaupun sudah banyak yang bersifat otomatis.

Tenaga kerja langsung adalah para kerja yang langsung menangani kegiatan proses produksi, yaitu mengolah bahan mentah untuk diubah menjadi

barang jadi. Menurut M.Nafarin: **“Tenaga kerja langsung adalah tenaga yang bekerja langsung mengolah produk”**.<sup>20</sup>

Munandar menjelaskan bahwa anggaran biaya tenaga kerja langsung **“Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah anggaran yang merencanakan lebih terperinci tentang upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jumlah waktu yang diperlukan oleh para tenaga kerja langsung untuk menyelesaikan jumlah satuan (unit) yang akan diproduksi, tarif upah yang akan dibayarkan kepada tenaga kerja langsung serta waktu (kapan) para tenaga kerja langsung tersebut menjalankan kegiatan proses produksi, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis barang jadi (produk) yang akan dihasilkan, serta tempat (departemen) dimana para tenaga kerja langsung tersebut akan bekerja”**.<sup>21</sup>

M. Nafarin mengemukakan bahwa tenaga kerja tidak langsung : **“Tenaga kerja manusia yang ikut membantu menyelesaikan produk, seperti mandor”**.<sup>22</sup>

### 3. Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Biaya pabrik tidak langsung adalah semua biaya yang terdapat serta terjadi dalam lingkungan pabrik, tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan kegiatan proses produksi yaitu proses mengubah bahan mentah menjadi barang jadi yang nantinya akan dijual. Biaya yang dapat dikategorikan sebagai biaya overhead pabrik adalah biaya dalam pabrik yang dikeluarkan oleh proses produksi, kecuali biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung.

Menurut Gunawan dan Marwan adalah **“Biaya-biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi (di dalam pabrik) sangat kompleks jenisnya yang dikategorikan sebagai biaya overhead pabrik adalah biaya dalam pabrik yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka proses produksi, kecuali biaya bahan mentah atau bahan baku dan tenaga kerja langsung”**.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup>M. Nafarin, *Ibid*, hal. 224

<sup>21</sup>M. Munandar, *Ibid*, hal. 125

<sup>22</sup>*Loc. Cit*

<sup>23</sup>Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, *Op. Cit*, hal. 290

Biasanya departemen-departemen dari suatu pabrik (bagian produksi) dalam perusahaan manufaktur dibagi atas dua kelompok atau dua bagian utama (departemen utama), yaitu:

1. **Departemen Produksi (*producing departement*), ialah bagian (*departemen*) yang menjalankan kegiatan produksi, yaitu kegiatan mengubah bahan mentah menjadi barang jadi yang nantinya akan dijual.**
2. **Departemen Pembantu (*service department*), ialah bagian (*departeman*) yang tidak menjalankan kegiatan produksi, melainkan menjalankan kegiatan-kegiatan yang sifatnya membantu kelancaran jalannya proses produksi. Dengan demikian tugas dari departemen pembantu adalah membantu departemen produksi, agar kegiatan proses produksi dapat berjalan lancar”.<sup>24</sup>**

Menurut Firdaus Ahmad Dunia dan Wasila Abdullah: **“Kegiatan pengolahan yang dilakukan atas produk baik dengan tangan maupun mesin terjadi secara langsung departemen produksi”**.<sup>25</sup>

### 2.3.6 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan

Setiap organisasi yang baik dan terus berkembang memerlukan adanya manajemen yang baik pula. Dalam pembuatan suatu manajemen yang baik, organisasi tentu saja harus memperhatikan dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik pula. Adapun fungsi manajemen menurut Daft adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Nafarin mengatakan “perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya”. Perencanaan merupakan upaya antisipasi sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan

---

<sup>24</sup>M. Munandar, **Ibid**, hal. 142

<sup>25</sup>Firdaus A. Dunia dan Wasilah Abdullah, **Op. Cit**, hal. 227

dapat berhasil dengan baik. Sesuai dengan fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan dan pengendalian, anggaran pun demikian. Hal ini disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Aspek lain yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran adalah perencanaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Semua belanja membutuhkan dana dan dana adalah sumber daya yang langka, oleh karena itu penyusunan anggaran harus mempertimbangkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada dan menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin. Perencanaan akan sangat bermanfaat bila menjadi integral dari analisis strategi perusahaan. Strategi perencanaan menentukan cara organisasi menyesuaikan kemampuan yang dimilikinya guna mencapai tujuannya. Berikut merupakan bentuk strategi perencanaan

Salah satu fungsi dari manajemen adalah perencanaan. Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Seperti yang dikemukakan Ahyari (2002:6) “perencanaan berarti penentuan (sekarang) tentang segala sesuatu yang akan dilaksanakan pada waktu yang akan datang” Perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Menurut Kholmi dan Yuningsih (2004:2) Perencanaan meliputi mendefinisikan tujuan organisasi, menetapkan suatu strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan ini, dan mengembangkan suatu hirarki rencana yang menyeluruh untuk memadukan dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan dengan kata lain perencanaan mengacu pada pembentukan program operasi yang terperinci untuk semua fase operasi.

Perencanaan merupakan upaya tindakan berhati-hati sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik. Tujuan utama perencanaan adalah untuk memberikan proses umpan maju agar dapat memberikan petunjuk kepada setiap manajer dalam pengambilan keputusan operasional sehari-hari. Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang. Dengan mempergunakan anggaran, perusahaan akan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu. Hal ini dimungkinkan karena dengan mempergunakan anggaran berarti seluruh kegiatan dalam perusahaan akan 'disentuh' oleh anggaran. Tidak ada satupun kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan yang terlepas dari anggaran, karena seluruh kegiatan yang dilaksanakan akan memerlukan biaya. Dengan demikian maka anggaran merupakan pencerminan seluruh kegiatan perusahaan, sehingga penyusunan anggaran merupakan penyusunan seluruh rencana kegiatan dalam perusahaan secara terpadu. Dalam kaitannya dengan biaya produksi maka ada tiga komponen biaya yang perlu direncanakan dalam anggaran, yaitu :

- a. Perencanaan Biaya Bahan Mentah Perencanaan bahan dipengaruhi oleh sifat kegiatan produksi perusahaan, apakah kegiatan produksi tergantung padadatangnya pesanan dari langganan atau kegiatan produksi bersifat proses. Perencanaan bahan mentah meliputi semua anggaran yang berhubungan dan merencanakan secara lebih terperinci mengenai penggunaan bahan mentah ataupun suku cadang untuk proses produksi selama periode yang akan datang, antara lain:

- Anggaran Kebutuhan Bahan Mentah,

- Anggaran Pembelian Bahan Mentah,
  - Anggaran Persediaan Bahan Mentah, dan
  - Anggaran Biaya Bahan Mentah Yang Digunakan Untuk Produksi.
- b. Perencanaan Tenaga Kerja Langsung Perencanaan biaya tenaga kerja mencakup masalah-masalah utama dan rumit, mencakup
- kebutuhan personel,
  - penerimaan tenaga kerja,
  - pelatihan,
  - pengukuran kinerja,
  - uraian tugas dan penilaian,
  - negosiasi dengan serikat kerja, dan
  - administrasi upah dan gaji.
- Untuk rencana tahunan, anggaran tenaga kerja langsung harus dibuat menurut pusat tanggung jawab, periode interim, dan produk. Anggaran biaya tenaga kerja ini disusun oleh bagian perencanaan dan bagian akuntansi biaya.
- c. Perencanaan Biaya Overhead Pabrik Untuk merencanakan besarnya dan yang harus dianggarkan untuk anggaran biaya overhead pabrik, terdapat dua masalah pokok yang perlu perhatian khusus, yakni :
- Penanggung jawab perencanaan biaya; setiap pusat tanggung jawab memiliki tanggung jawab dan sumber daya masing-masing.
  - Berdasarkan perilaku biaya dan wewenang penganggaran, maka BOP terbagi menjadi BOP tetap, variabel dan semi variabel. Selanjutnya menurut Adisaputro dan Anggarini (2007:234)

“perencanaan biaya seharusnya lebih terfokus pada penggunaan sumber daya yang terbatas secara lebih baik, bukan sekedar pengurangan biaya”.

#### **2.4. Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian**

Anggaran juga mempunyai fungsi sebagai alat pengendalian pelaksanaan kegiatan perusahaan. Oleh sebab itu, pengendalian biaya harus merupakan rencana yang didukung oleh semua anggota dari perusahaan. Tanggung jawab atas pengendalian biaya harus diserahkan kepada personel yang juga bertanggung jawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya.

Pengendalian adalah usaha untuk mengarahkan agar suatu pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana, kebutuhan pengendalian meningkat sejalan dengan berkembangnya perusahaan. Dikaitkan dengan biaya, maka fungsi pengendalian diartikan sebagai usaha mengarahkan pemakaian biaya menurut rencana dan membandingkan biaya yang sebenarnya terjadi dengan biaya yang sudah ditetapkan dalam anggaran dan mengadakan tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan.

Pengendalian jika dihubungkan dengan biaya produksi maka dapat diartikan sebagai usaha untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan cara membandingkan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi dalam proses produksi dengan rencana biaya produksi yang telah dibuatnya sebelumnya dimulai kegiatan produksi atau disebut dengan rencana biaya produksi. Dengan demikian dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan kemudian dilakukan tindakan perbaikan yang tetap. Menurut Garrison, Noreen, Brewer, et al., menjelaskan bahwa: **“Dalam aktivitas pengendalian ini, manajer**

membutuhkan umpan balik (*feed back*), yang merupakan sinyal apakah operasi organisasi berada dalam jalur telah direncanakan”.<sup>26</sup>

Pengertian pengendalian menurut M. Fuad, Christine, Nurlela, et al., “Pengendalian merupakan aktivitas untuk menemukan, mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dari hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya”.<sup>27</sup>

Pengendalian dalam arti yang umum berarti meliputi langkah-langkah yang harus disiapkan dan ditempuh, supaya yang direncanakan dapat tercapai, direalisasikan, atau agar hasil yang diinginkan dengan hasil yang dicapai.

### 1. Manfaat Pengendalian

Menurut Audrey M. Siahaan manfaat dari pada pengendalian adalah:

- a. **Alat pengamatan (*observer/detector*)**  
Mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan-kegiatan atau kejadian- kejadian yang perlu dikendalikan.
- b. **Alat Menilai (*evaluator/assessor atau selector*)**  
Menilai hasil dari suatu kegiatan atau organisasi biasanya dikaitkan dengan standard an mengidentifikasi keadaan atau kegiatan yang tak dapat dikuasai.
- c. **Alat Modifikasi (*modifier/director atau efector*)**  
Tindakan untuk mengubah prestasi atau kegiatan bila diperlukan menjadi lebih baik.
- d. **Alat menyebarluaskan informasi dari detector melalui selector ke efektor yang disebut sebagai umpan balik (*feed back*)**.<sup>28</sup>

### 2. Proses atau prosedur Pengendalian Biaya Produksi

Pada dasarnya proses pengendalian biaya produksi dapat dibagi menjadi tiga langkah, sebagai berikut :

1. Membandingkan antara biaya standart dan biaya yang sesungguhnya.

---

<sup>26</sup>Ray H. Garrison, et. al., *Managerial Accounting*, Buku Satu, Edisi Kesebelas, **Akuntansi Manajerial**: Salemba Empat, Jakarta, 2008, hal. 6

<sup>27</sup>M. Fuad, et. Al., **Op. Cit**, hal. 100

<sup>28</sup>Audrey M. Siahaan, **Akuntansi Perkebunan**: Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2014, hal. 178

2. Menentukan bagian organisasi perusahaan yang bertanggung jawab atas adanya penyimpangan.
3. Melakukan tindakan atas adanya penyimpangan.

Pengendalian biaya produksi dengan tujuan untuk mencapai hasil yang sebesar-besarnya dilihat dari hasil produksi atau jumlah produksi yang dihasilkan berjumlah besar, dan dapat menghasilkan produk yang dapat dipertanggungjawabkan yang dihasilkan berkualitas baik.

Pengendalian biaya dilakukan melalui proses membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan hasil yang dianggarkan oleh perusahaan dan mencegah terjadinya pemborosan dalam proses produksi. Dengan adanya pengendalian biaya yang baik dari manajer, maka akan kecil kemungkinannya terjadi penyimpangan yang signifikan antara anggaran yang telah disusun dengan yang sesungguhnya.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengendalian biaya produksi adalah:

- a. Tempat pertanggungjawaban organisasi pada pembukuan.

Pengendalian biaya merupakan adanya suatu sistem pembukuan yang menggunakan tempat-tempat pertanggungjawaban (*responsibility accounting*), yaitu satu unit organisasi yang ditugaskan untuk pelaksanaan kegiatan tertentu atau sekelompok kegiatan dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab atas kegiatan itu.

b. Penggunaan biaya standar

Biaya standar digunakan untuk pengendalian biaya. Biaya standar merupakan biaya yang sudah ditetapkan yang ditentukan dimuka untuk membuat suatu produk. Menurut Armanto Witjaksono:

**“Biaya standar adalah patok duga (*benchmark*) ditetapkan dimuka (*predetermined*) untuk biaya-biaya yang seharusnya dikonsumsi oleh suatu produk”.**<sup>29</sup>

Biaya standar mencakup pencatatan transaksi yang sedang berjalan dalam perkiraan dengan tiga jumlah : biaya aktual, biaya standar, dan varians dari biaya aktual dan biaya standar. Biaya standar memberikan penekanan pada selisih kuantitas dan harga antar biaya aktual dan biaya standar. Untuk mengetahui apakah ada penyimpangan biaya, maka diperlukan suatu tolak ukur, yaitu dengan membandingkan biaya standart dengan biaya aktual.

c. Analisa penyimpangan dan tindakan perbaikan

Perbedaan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya aktual disebut dengan penyimpangan biaya (*cost variance*). Penyimpangan biaya merupakan hal yang biasa terjadi. Hal ini dapat dimaklumi mengingat bahwa sifat anggaran hanyalah taksiran sehingga kekuatannya tergantung pada keadaan pada waktu pembuatan taksiran.

Analisis varians penting dilakukan karena dapat digunakan untuk mengetahui berbagai macam penyebab terjadinya selisih antara biaya yang telah ditetapkan (biaya standar) dengan biaya-biaya yang seharusnya dikeluarkan (biaya sesungguhnya). Sehingga hasil daari

---

<sup>29</sup>Armanto Witjaksono, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kesatu, Cetakan Pertama: Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006, hal. 115

analisis tersebut dapat mempermudah manajemen dalam menentukan tindakan untuk mengatasi terjadinya selisih yang merugikan.

Analisis varians digunakan secara luas dalam laporan keuangan dan sering diaplikasikan menurut keadaan berikut ini :

1. Penyelidikan menyimpang antara realisasi tahun berjalan dengan realisasi tahun lalu, dimana tahun lalu dianggap sebagai dasar.
2. Penyelidikan penyimpangan antara realisasi dengan anggaran, dimana anggaran diperlukan sebagai dasar pembandingan.

Penyimpangan biaya dibagi atas dua bagian, yaitu :

1. Favorable Cost Variance, yaitu penyimpangan yang bersifat menguntungkan. Ini terjadi apabila realisasi lebih kecil dari anggaran.
2. Unfavorable Cost Variance, yaitu penyimpangan yang sifatnya merugikan. Ini terjadi apabila realisasi lebih besar dari anggaran.

Dalam kaitannya dengan biaya, analisis varians disebut juga analisis selisih biaya. Armanto Witjaksono menjelaskan bahwa varian atau selisih adalah

**“Varians atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil. Varians memberikan indikasi atau suatu peringatan bahwa operasi tidak berjalan sebagaimana yang direncanakan”.**<sup>30</sup>

Informasi mengenai selisih antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya ini disajikan kepada manajemen untuk dipakai sebagai dasar penentuan sebab-sebab terjadinya selisih. Kemudian melakukan tindak lanjut atau tindakan perbaikan atas selisih yang merugikan, sehingga perusahaan dapat memperbaiki penyebab kerugian tersebut dengan cara mengawasi dan menganalisis penyimpangan secara rutin. Dengan mengadakan analisis selisih

---

<sup>30</sup> Armanto Witjaksono, *Ibid*, hal. 137

biaya, manajemen akan dengan mudah mengetahui biaya yang menyimpang. Manajemen dapat mengambil tindakan koreksi sebelum penyimpangan tersebut bertambah.

Perusahaan dapat membandingkan biaya yang sesungguhnya dengan biaya yang distandarkan untuk mengetahui suatu perbedaan atau penyimpangan di dalam pembiayaan. Apabila suatu penyimpangan atau selisih yang terjadi melebihi batas yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka penyimpangan tersebut perlu dilakukan suatu analisis. Analisis selisih atau varians merupakan suatu proses sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi, melaporkan serta menjelaskan suatu varians atau penyimpangan dari hasil yang sesungguhnya dengan hasil yang diharapkan atau di anggarkan.

### 3. Jenis-jenis Biaya Produksi

Dalam melakukan kegiatan produksi terdapat tiga komponen yang dapat digolongkan dalam biaya produksi yaitu :

#### a. Biaya bahan langsung

Disebut juga bahan baku atau bahan mentah. Bahan langsung yang digunakan dalam proses produksi untuk mewujudkan suatu macam produk jadi yang nanti akan siap untuk di jual. Firdaus A. Dunia dan Wasilah Abdullah mengemukakan, bahwa biaya bahan langsung adalah

**“Biaya perolehan dari seluruh bahan langsung yang menjadi bagian yang integral yang membentuk barang jadi (*finished goods*)”.**<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Firdaus A. Dunia dan Wasilah Abdullah, **Akuntansi Biaya**, Edisi Ketiga: Salemba Empat, Jakarta, 2012, hal.24

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa bahan baku langsung merupakan keseluruhan bahan baku yang langsung dipakai dalam proses produksi, yang menjadi bagian utama suatu produk dan secara fisik akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari bahan produk jadi.

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya bagi para tenaga kerja langsung digunakan dalam menangani kegiatan-kegiatan proses produk jadi secara langsung dalam kegiatan produksi. Apabila tenaga kerja ini berhenti mengakibatkan terhentinya proses produksi. Firdaus A. Dunia dan Wasilah Abdullah mengemukakan, bahwa biaya tenaga kerja langsung yaitu: **“Upah dari semua tenaga kerja langsung yang secara fisik baik menggunakan tangan maupun mesin ikut dalam proses produksi untuk menghasilkan suatu produk atau barang jadi”**.<sup>32</sup>

c. Biaya Overhead Pabrik

Biaya yang mempunyai kaitan dengan proses produksi kecuali bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Firdaus Ahmad Dunia dan Wasilah Abdullah mengemukakan, bahwa biaya overhead pabrik adalah **“Semua biaya untuk memproduksi suatu produk selain dari bahan langsung dan tenaga kerjang langsung”**.<sup>33</sup>

Biaya overhead pabrik dan biaya tenaga kerja langsung disebut juga dengan biaya pengolahan atau biaya konversi (*conversioncost*). Disebut biaya pengolahan atau biaya konversi karena biaya ini timbul untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi. Gabungan antara biaya tenaga kerja langsung dengan bahan langsung disebut biaya utama (*prime cost*).

---

<sup>32</sup>Ibit

<sup>33</sup> Firdaus A. Dunia dan Wasilah Abdullah, **Op. Cit**, hal.25

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis mengambil objek penelitian mengenai tentang perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Kebun Binanga Padang Lawas Utara. Pembahasan ini di fokuskan pada perencanaan dengan pengendalian biaya produksi melalui anggaran.

#### **3.2 Metode Penelitian**

Metode penelitian merupakan suatu cara yang sistematis dan objektif untuk mengumpulkan data. Metode yang digunakan dalam memperoleh data serta yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini meliputi dua metode, yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

**“Penelitian kepustakaan merupakan suatu cara untuk mengumpulkan data dengan membaca buku-buku referensi atau hasil-hasil sebelumnya”.**<sup>34</sup> Penelitian ini dilakukan dengan cara membaca buku literatur yang sesuai dengan masalah yang diteliti, dan informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang telah dirumuskan.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

---

<sup>34</sup> Eden A. Sitompul, et al., **Bahasa Indonesia Untuk Perguruan Tinggi: Penulisan Karya Ilmiah:** Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2012, hal. 102

**“Penelitian lapangan adalah dilakukan dalam kehidupan yang sebenarnya”.**<sup>35</sup>

Penelitian lapangan ini dilakukan melalui peninjauan secara langsung oleh penulis kepada objek penelitian untuk mengumpulkan data, serta keterangan tentang masalah yang berhubungan dengan penelitian skripsi ini yaitu mengenai perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Kebun Binanga Padang Lawas Utara.

### 3.3 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari perusahaan. Data ini berupa data kualitatif. Dalam hal ini, data primer diperoleh dari hasil wawancara.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari PT. Austindo Nusantara Jaya Agri Kebun Binanga Padang Lawas Utara, yang sudah diolah dan terdokumentasi dalam bentuk publikasi oleh perusahaan seperti data sejarah ringkas perusahaan, struktur organisasi perusahaan, deskripsi jabatan, data laporan keuangan yang diperoleh dari laporan laba rugi tahun 2015 dan 2016.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data yang akan digunakan :

Menurut Eden A Sitmpul :

#### 1. Wawancara

---

<sup>35</sup> Mardalis, **Metode Penelitian**, Edisi Pertama, Cetakan Keduabelas : Bumi Aksara, Jakarta, 2010, hal. 28

**“Wawancara (*interview*) adalah suatu cara untuk mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada seseorang informan atau autoritas”.**<sup>36</sup>

Penulis mengadakan Tanya jawab secara langsung baik secara formal maupun non-formal dengan pihak yang terkait dalam pembahasan skripsi ini.

2. Dokumentasi yaitu suatu metode pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen internal yang ada pada perusahaan. Data yang dikumpulkan dengan metode ini adalah sejarah ringkas perusahaan, deskripsi jabatan, struktur organisasi perusahaan serta anggaran laba rugi dan realisasi laba rugi untuk periode tahun 2015 dan 2016.

### 3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah :

Menurut Moh. Nazir :

1. **“Metode Deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang”.**<sup>37</sup>

2. Metode Deduktif

Yaitu melakukan perbandingan terhadap data yang terkumpul berupa anggaran dan realisasi biaya produksi, sehingga akan membandingkan kebijakan yang berlaku di perusahaan dengan yang berlaku secara teoritis untuk kemudian dibuat kesimpulan, serta saran dalam usaha mengatasi masalah yang serupa pada masa yang akan datang. Alat analisis yang digunakan pada penelitian pada penelitian ini yaitu analisis penyimpangan biaya.

---

<sup>36</sup> Eden A. Sitompul, **Op. Cit**, hal. 99

<sup>37</sup> Moh. Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Kesembilan : Ghalia Indonesia, Bogor, 2014, hal. 43