

# **MANFAAT ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI**

(Studi Kasus Pada PT.X di Bandung)

Diajukan untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam Menempuh  
Ujian Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Widyatama



Disusun oleh:

**NAMA : ADHYTIA WIRYAWAN SUSETYO**

**NRP : 01.02.079**

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS WIDYATAMA**

Terakreditasi (accredited)

SK. Ketua Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)

Nomor 039/BAN-PT/AK-VII/XI/2003

Tanggal 6 November 2003

**2007**

**MANFAAT ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM  
MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA  
PRODUKSI**

(Studi Kasus Pada PT.X di Bandung)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam Menempuh  
Ujian Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Widyatama

Disusun oleh:

**NAMA : ADHYTIA WIRYAWAN SUSETYO**

**NRP : 01.02.079**

**Menyetujui,  
Dosen Pembimbing**

**(H. Supriyanto Ilyas, S.E., M.Si., Ak.)**

**Mengetahui,**

**Pjs. Dekan Fakultas Ekonomi**

**Ketua Program Studi Akuntansi**

**(H. Supriyanto Ilyas, S.E., M.Si., Ak.) (Eriana Kartadjumena, S.E., M.M., Ak.)**

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Adhytia Wiryawan Susetyo  
Tempat/Tanggal Lahir : Bandung, 8 Mei 1984

Menerangkan bahwa skripsi ini adalah benar dan hasil karya sendiri. Bila terbukti tidak demikian, saya bersedia menerima segala akibatnya, termasuk pencabutan kembali gelar Sarjana Ekonomi yang telah saya peroleh.

Bandung, Desember 2007

Adhytia Wiryawan Susetyo

## ABSTRAK

Untuk menghadapi persaingan dalam pertumbuhan ekonomi dewasa ini suatu perusahaan dituntut untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Salah satu usaha untuk menghadapi tantangan tersebut adalah dengan meningkatkan pengendalian biaya produksi. Berdasarkan pemikiran diatas, penulis mencoba malakukan penelitian pada PT. X sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang tekstil terutama mengenai manfaat anggaran biaya produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi dengan tujuan bahwa anggaran biaya produksi dapat dijadikan sebagai suatu alat dalam mengendalikan biaya.

Judul yang diambil dalam skripsi ini secara lengkap adalah "MANFAAT ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses penyusunan anggaran produksi pada PT. X, untuk mengetahui efektivitas pengendalian biaya produksi dan bagaimana manfaat anggaran biaya produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. X. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis yaitu metodologi penelitian yang menggambarkan keadaan perusahaan secara apa adanya berdasarkan data dan keterangan yang diperoleh disertai analisis dan di proses lebih lanjut berdasarkan teori-teori yang telah dipelajari yaitu: observasi, wawancara, kuesioner dan penelitian kepustakaan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis champion. Dari hasil pengujian tersebut, dapat ditarik kesimpulan apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak.

Hasil penelitian adalah sebagai berikut: bahwa anggaran biaya produksi bermanfaat dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi sebesar 90%. Kememadaian anggaran biaya produksi sebesar 76,64% dan efektivitas pengendalian biaya produksi sebesar 78,82%.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka diperoleh kesimpulan bahwa anggaran biaya produksi pada PT. X sangat bermanfaat dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi.

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat, ridho dan anugrahnya maka skripsi ini dapat diselesaikan oleh penulis. Skripsi ini disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat mencapai gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi pada Universitas Widyatama. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, mengingat terbatasnya pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu penulis terbuka untuk menerima segala kritik dan saran membangun dari pihak-pihak yang memperhatikan penulisan skripsi ini. Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Ayah, Ibu dan Mas Dion yang tiada pernah lelah memberi perhatian, dorongan semangat dan doa bagi penulis.
2. **Bapak H. Supriyanto Ilyas, S.E., M.Si., Ak.**, selaku dosen pembimbing dan Pjs. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama yang selama ini penuh kesabaran untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. **Ibu Prof. Dr. Hj. Koesbandijah Abdoel Kadir, S.E., M.Si., Ak.**, selaku Ketua Badan Pembina Yayasan.
4. **Bapak Dr. H. Mame Slamet Soetoko, Ir.,DEA.**, selaku Rektor Universitas Widyatama.
5. **Bapak Eriana Kartadjumena, S.E., MM., Ak.**, selaku Ketua Program Studi Akuntansi S1 Universitas Widyatama.
6. Segenap Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama ini.
7. Seluruh staff dan karyawan administrasi dan perpustakaan Universitas Widyatama yang telah berjasa kepada penulis selama perkuliahan dan penyusunan skripsi.
8. Ibu Dra. Mira Susanti selaku pimpinan PT. X yang telah memberikan kontribusi kepada penulis.

9. Bapak Hadi dan Ibu Nia, beserta Danti, Raras dan Bagus atas doa, dorongan semangat dan pengertian yang diberikan kepada penulis.
10. Oom Rudi, Tante Mira, Tete dan Adhe atas doa, dorongan semangat, dan bimbingan yang diberikan kepada penulis.
11. Bapak Djumeili beserta keluarga atas doa, dorongan semangat dan pengertian yang diberikan kepada penulis.
12. Keluarga Besar R. Wiryotanojo dan R.H. Moch. Roesdi dimana pun berada.
13. Sahabat-sahabatku: Aryo, Geon, Robby, Angga, Tommy, A-one, Apay, Bayu. *Keep in touch bro...*
14. Bowo, Sammy, Abenk, Teddy, dan Opic yang telah memberikan semangat dan membantu penulis.
15. Teman-teman kelas B: Nana, Jeffri (Ibe), Dally, Ruben, Rendi, Gugun, Mamet, Petris, Rika, Ona, Wika, Farah, Imank.
16. Teman-teman seperjuangan 2002: Emon dan Trisa, Dicky, Rangga, Aip, Dea, Devi, Irwan, Rian, Awal, Dikdik, Gay Tresna, Kamal, Opik, Aki, Irvan, Tia, Euis, Dona, Diana.
17. Nita Novianti yang selalu setia menemani, memberikan dorongan semangat, dan menunggu keberhasilan penulis. "Makasih banget ya atas kesetiaannya".
18. Semua pihak yang telah membantu penulis selama ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan semua pihak yang membacanya pada masa yang akan datang, dan kiranya Allah SWT akan membalas semua budi baik yang telah diberikan kepada penulis.

Bandung, Desember 2007  
(Adhytia Wiryawan Susetyo)

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Di zaman era globalisasi ini, suatu perusahaan dituntut untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Oleh sebab itu diperlukan suatu sistem manajemen yang baik yang dapat menunjang suatu perusahaan.

Tidak ada satu perusahaan yang tidak ingin sukses dan berkembang. Untuk mencapai sukses dan berkembang, perlu adanya suatu cara yang tepat, sistematis, dan dapat dipertanggung jawabkan. Dalam dunia usaha sangat penting memperkirakan hal-hal yang terjadi di masa depan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Untuk itulah dibutuhkan perencanaan dalam melakukan kegiatan operasi perusahaan.

Suatu perencanaan merupakan suatu bagian dari fungsi manajemen. Perencanaan merupakan tahap awal dalam membuat suatu tujuan perusahaan. Dengan adanya suatu perencanaan kegiatan dari perusahaan akan teratur fungsi lain dalam perusahaan adalah fungsi pengendalian yang dilaksanakan untuk membandingkan kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Salah satu alat perencanaan dan pengendalian adalah anggaran.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang terperinci yang dinyatakan dalam satuan moneter atau lainnya yang sifatnya jangka pendek biasanya satu tahun. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan yang berhubungan dengan penetapan tujuan dan penyusunan aktivitas perusahaan yang akan datang. Setelah dilaksanakan, anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yaitu dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasinya. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dianalisis dan kemudian dilakukan tindakan perbaikan jika diperlukan.

Dalam dunia bisnis persaingan diantara perusahaan industri sangat ketat. Oleh karena itu semakin kompleks pula masalah yang dihadapi perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan perkembangannya. Oleh karena itu

sangat mutlak bagi perusahaan industri maupun non industri untuk meningkatkan pengendalian biaya.

Perusahaan harus mampu mengendalikan biaya produksi seefektif mungkin tanpa mengabaikan mutu produk dengan cara mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki pada tingkat daya guna yang baik agar dapat tercapai tujuan yaitu memperoleh keuntungan yang maksimal.

Agar tujuan perusahaan tercapai diperlukan suatu perencanaan sebagai tolak ukur agar kegiatan yang dilakukan dapat terkendali yaitu melalui anggaran. Dalam melakukan proses produksi hal yang sangat diperlukan adalah mengendalikan biaya produksi. Biaya produksi merupakan komponen biaya terbesar yang membentuk suatu produk. Dengan biaya produksi yang terendah tetapi tetap mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan maka perusahaan dapat menetapkan harga jual yang lebih kompetitif, sehingga mampu bersaing dengan produk-produk yang lain. Oleh karena itu dibutuhkan anggaran biaya produksi yang mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik.

Dengan adanya anggaran biaya produksi ini diharapkan perusahaan beroperasi secara efektif dan efisien demi mempertahankan kelangsungan hidupnya. Terselenggaranya kegiatan operasi perusahaan secara efektif dan efisien sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya dan dana dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dan mengingat pentingnya peranan anggaran dalam pengendalian biaya produksi, maka perlu mendapat perhatian khusus oleh sebab itu penulis tertarik melaksanakan penelitian yang dituangkan dalam skripsi yang berjudul: **"MANFAAT ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI"** (Studi kasus pada PT. X di Bandung).

## **1.2. Identifikasi Masalah**

1. Apakah penyusunan anggaran biaya produksi yang dilakukan PT.X telah memadai.

2. Apakah pengendalian biaya produksi yang dilakukan PT.X telah efektif.
3. Bagaimana manfaat anggaran biaya produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.**

Penelitian ini dimaksudkan untuk membandingkan antara teori yang ada dengan praktek yang sebenarnya tentang anggaran biaya produksi.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan maka penulis ingin mengetahui lebih jauh mengenai:

1. Kememadain penyusunan anggaran biaya produksi pada PT.X.
2. Efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT.X.
3. Manfaat anggaran biaya produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT.X.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

1. Bagi perusahaan

Untuk memberikan masukan yang berupa saran-saran kepada perusahaan yang bersangkutan atau perusahaan sejenis bagaimana cara pengendalian biaya produksi yang efektif.

2. Bagi penulis

Untuk memperluas wawasan pengetahuan tentang analisis serta manfaat anggaran biaya produksi sebagai alat bantu manajemen dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi.

3. Sebagai bahan refrensi bagi para peneliti yang ingin melakukan penelitian yang lebih luas.

### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Setiap badan usaha baik milik pemerintah maupun swasta, dituntut untuk dapat beroperasi secara efektif dan efisien demi mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Terselenggaranya kegiatan operasional secara efektif dan efisien sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen perusahaan dalam

mengelola sumber daya dan dana dalam perusahaan dan ini merupakan tugas yang tidak mudah. Seiring dengan berkembangnya kegiatan operasional maupun organisasi perusahaan, manajemen menghadapi masalah yang semakin rumit dan kompleks. Seorang manajer harus mampu berpikir komprehensif agar tujuan secara keseluruhan dapat tercapai, usaha pencapaian tujuan dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsinya terutama fungsi perencanaan dan pengendalian karena perencanaan dan pengendalian sangat menentukan keberhasilan setiap aktivitas perusahaan.

Salah satu hasil dari perencanaan manajemen adalah anggaran menurut pendapat **M.Munandar (2000:1)** menyatakan:

**”Anggaran ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”.**

Agar dapat efektif, sistem anggaran yang baik harus dihubungkan dengan pengendalian untuk mencegah pemborosan dana dan waktu untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh sebab itu diperlukan pengendalian untuk mencapai tujuan yang akan dicapai.

Pengendalian biaya produksi bertujuan untuk memperoleh jumlah produk atau hasil yang sebesar-besarnya dengan kualitas yang dikehendaki dari pemakai. Usaha atau fasilitas yaitu memperoleh hasil yang sebaik-baiknya dengan biaya sekecil mungkin dengan kondisi yang ada.

Pengendalian biaya produksi dapat diukur dengan melakukan analisis selisih antara biaya produksi yang dianggarkan dengan biaya yang sesungguhnya terjadi, melalui analisis ini perusahaan dapat mengetahui penyimpangan biaya yang terjadi sehingga dapat dicari jalan untuk mengurangi terjadi selisih yang merugikan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh sdr.Rizka Arief R dengan objek penelitian pada PT. Pupuk Kujang Cikampek dengan judul ”Manfaat Anggaran Biaya Produksi Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi” dengan hasil penelitian bahwa anggaran biaya

produksi tersebut mempunyai manfaat didalam upaya meningkatkan efektivitas pengendalian perusahaan. Yang membedakan penelitian penulis dengan penelitian terdahulu adalah penulis mengambil objek penelitian pada PT.X, salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri tekstil dengan mengambil periode penelitian yang berbeda dengan penelitian yang sebelumnya, sehingga diharapkan manfaat anggaran biaya produksi tersebut dapat terlihat manfaatnya pada objek penelitian ini.

Dari keterangan diatas penulis dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut "anggaran biaya produksi yang memadai akan sangat bermanfaat dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi".

## **1.6. Metodologi Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan menggunakan pendekatan deskriptif analitis. Dalam penelitian ini penulis berusaha mengumpulkan data dan informasi yang memadai untuk diolah, dianalisis, dan kemudian disimpulkan. Metode studi kasus adalah penelitian yang dilakukan pada satu perusahaan saja. Sedangkan pendekatan deskriptif analitis yaitu penelitian ditujukan untuk mengumpulkan data yang dapat memberikan gambaran jelas mengenai suatu objek penelitian untuk kemudian dilakukan analisis terhadap objek penelitian tersebut.

### **1.6.1. Pengumpulan Data**

1. Penelitian lapangan (*field reseach*) yaitu penelitian langsung pada perusahaan untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan melalui teknik-teknik:
  - a. Observasi yaitu dengan melaksanakan pengamatan langsung objek yang diteliti.
  - b. Wawancara yaitu dengan mengadakan tanya jawab mengenai masalah yang diteliti.

- c. Kuesioner yaitu membuat daftar pertanyaan yang ditujukan kepada pimpinan dan personil perusahaan yang dianggap mampu dan berwenang dalam memberikan jawaban yang diperlukan.
2. Penelitian kepustakaan (*library reseach*) yaitu penelitian dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### **1.7. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT.X di Bandung, sedangkan waktu penelitian dilakukan mulai dari bulan Juli 2007 sampai dengan selesai.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Anggaran

Setiap perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan tertentu, dengan memanfaatkan sumber-sumber ekonomi secara optimal. Tujuan perusahaan yang berorientasi laba adalah untuk memperoleh laba yang berguna untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, sehingga bagi manajemen perusahaan tidak ada pilihan lain kecuali berusaha sebaik-baiknya agar pelaksanaan seluruh kegiatan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Untuk itu diperlukan penyusunan sistem perencanaan, koordinasi dan pengawasan yang baik bagi perusahaan. Anggaran merupakan alat bantu bagi manajemen dalam menjalankan fungsinya.

Istilah lain dari anggaran adalah *business plan*, karena anggaran menunjukkan kegiatan yang direncanakan oleh perusahaan dimasa mendatang, dengan tujuan untuk memperoleh laba. Anggaran mutlak diperlukan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

#### 2.1.1 Pengertian Anggaran

Banyak sekali pengertian mengenai anggaran yang dikemukakan oleh para ahli yang pada dasarnya mempunyai kesamaan, yaitu merupakan suatu rencana yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang dan unit mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk periode waktu tertentu dimasa yang akan datang, umumnya periode yang digunakan adalah satu tahun.

Menurut **Agus Kana (2003;3)** adalah sebagai berikut :

**“Anggaran perusahaan merupakan rencana tentang kegiatan perusahaan, dimana rencana tersebut mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain”.**

Menurut **Mulyadi (2001;488)** pengertian anggaran yaitu:

**”Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan yang lain,**

yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program”.

Sedangkan Munandar (2000;1), mendefinisikan anggaran sebagai berikut:

**“Business budget atau budget (anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”.**

Dari pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Anggaran berhubungan erat dengan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.
2. Anggaran merupakan rencana yang akan dilaksanakan oleh suatu perusahaan untuk masa yang akan datang dalam jangka waktu tertentu.
3. Anggaran bersifat sistematis dan harus disusun secara berurutan dan logis.
4. Anggaran harus didasarkan pada asumsi tertentu untuk pengambilan keputusan.

### **2.1.2 Syarat Anggaran**

Syarat-syarat anggaran menurut Supriyono ( 2001;346) adalah:

#### **1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat**

**Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas.**

#### **2. Adanya sistem akuntansi yang memadai**

**Sistem Akuntansi yang memadai meliputi:**

- a. **Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.**

- b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
  - c. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.
3. Adanya penelitian dan analitis
- Penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisis prestasi.
4. Adanya dukungan para pelaksana
- Anggaran dapat dicapai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

Dari pengertian diatas, dapat diketahui bahwa anggaran dapat tercapai apabila seluruh persyaratan diatas dapat dilaksanakan secara baik dan benar di dalam perusahaan tersebut, sehingga anggaran perusahaan dapat berjalan seperti yang diharapkan.

### 2.1.3 Karakteristik Anggaran

Menurut Mulyadi (2001;490), ada beberapa karakteristik anggaran antara lain:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran di *review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.

**6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.**

Dari karakteristik diatas dapat diketahui mengapa anggaran menjadi alat yang penting bagi manajemen dalam melakukan tugasnya. Sebagai alat untuk membantu pencapaian tujuan. Anggaran dapat diandalkan karena dibuat berdasarkan analisa data tahun yang lalu dan proyeksi tahun yang akan datang.

**2.1.4 Perbedaan Anggaran dan Ramalan**

Pada sebagian besar masyarakat mempunyai pemahaman yang salah, mereka beranggapan bahwa anggaran dan ramalan itu sama, karena keduanya berorientasi pada masa yang akan datang. Untuk dapat memberikan gambaran bahwa antara anggaran dengan ramalan berbeda.

Menurut Mulyadi (2001;490), ada beberapa karakteristik anggaran antara lain:

1. **Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.**
2. **Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.**
3. **Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.**
4. **Usulan anggaran di *review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.**
5. **Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.**
6. **Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.**

Karakteristik ramalan yang dikemukakan oleh Mulyadi (2001;490) sebagai berikut:

1. **Ramalan dapat dinyatakan dalam satuan keuangan atau dalam satuan selain keuangan**
2. **Ramalan dapat mencakup berbagai macam jangka waktu**
3. **Penyusunan ramalan tidak bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang diperkirakan**
4. **Ramalan tidak memerlukan persetujuan dari pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi**
5. **Ramalan akan selalu dimutakhirkan (*update*) jika informasi baru menunjukkan perubahan kondisi**
6. **Penyimpangan dari yang diramalkan tidak dianalisis terhadap penyimpangan hasil ramalan dengan apa yang diramalkan,**

**namun tujuan analisis ini adalah untuk memperbaiki kemampuannya dalam melakukan ramalan.**

Dari uraian diatas anggaran dan ramalan di atas dapat diambil suatu kesimpulan, bahwa anggaran merupakan proses memutuskan apa yang akan dilakukan dimasa yang akan datang, dan jika anggaran telah ditetapkan, biasanya menunjukkan indikasi bahwa ada langkah yang diambil agar peristiwa aktual sesuai dengan apa yang telah dianggarkan. Sedangkan ramalan atau *forecast* hanyalah suatu gambaran mengenai apa yang terjadi dimasa yang akan datang. Tidak ada indikasi bahwa yang meramalkan tersebut akan bertanggung jawab untuk mewujudkan peristiwa yang akan direalisasikan melalui ramalan tersebut.

### **2.1.5 Manfaat Anggaran**

Dalam prakteknya, banyak dijumpai perusahaan yang mampu beroperasi tanpa membuat suatu anggaran. Akan tetapi tanpa menyusun anggaran, perusahaan tersebut akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kinerja, serta kurang dapat memanfaatkan kesempatan untuk perluasan usaha.

Manfaat anggaran menurut **Munandar, (2000;10)** adalah :

#### **1. Sebagai pedoman kerja.**

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

#### **2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja.**

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerjasama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

#### **3. Sebagai alat pengawasan kerja.**

Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan,

dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa anggaran merupakan pedoman bagi para manajer setidak-tidaknya untuk mencapai sasaran jangka pendek sebagai usaha untuk mewujudkan tujuan jangka panjang.

Dengan adanya anggaran, dapat diciptakan mekanisme kerja yang selaras antar bagian dalam organisasi dengan tanggung jawab yang dipikulnya, sehingga tercipta pula kompetisi yang sehat antar bagian dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.6 Tujuan Penyusunan Anggaran**

Usaha-usaha manusia lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijakan-kebijakan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan yang matang. Begitu pula halnya dengan perusahaan, perusahaan yang berkecenderungan memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukan untuk masa yang akan datang.

Menurut **Ellen Christina, dan kawan-kawan (2002;4)** mengemukakan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah :

- 1. Untuk menyatakan harapan atau sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa saja yang hendak dicapai manajemen.**
- 2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak yang terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.**
- 3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan organisasi.**
- 4. Untuk mengkoordinasikan cara atau metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.**

5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

### 2.1.7 Penggolongan Anggaran

Sebagai alat bagi manajemen, anggaran mempunyai ruang lingkup yang luas, seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan akan terkait dengan anggaran tersebut. Ada berbagai macam anggaran yang mempunyai kegunaan-kegunaan tersendiri. Setiap anggaran berbeda antara satu dengan yang lain, baik dari segi bentuk, isi maupun kegunaannya. Oleh karena itu perlu diketahui penggolongan anggaran yang ada dalam perusahaan.

Penggolongan anggaran menurut **Ellen Christina, dan kawan-kawan (2002;12)** yaitu:

1. Berdasarkan ruang lingkup atau intensitas penyusunan, anggaran dibedakan menjadi:
  - a. Anggaran Parsial yaitu: anggaran yang ruang lingkungnya terbatas, misalnya anggaran untuk bidang produksi atau bidang keuangan saja.
  - b. Anggaran Komprehensif yaitu: anggaran yang ruang lingkup menyeluruh, karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan di bidang marketing, produksi, keuangan, personalia dan administrasi.
2. Berdasarkan Fleksibilitasnya, anggaran di bedakan menjadi:
  - a. Anggaran tetap (*fixed budget*) yaitu merupakan suatu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu yang volumenya sudah ditentukan dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue, cost, dan expense*.
  - b. Anggaran kontinyu (*continuous budget*) yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu, dengan volume tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue, cost, dan expensive*, namun secara periodik dilakukan penilaian kembali.
3. Berdasarkan periode waktu anggaran dibedakan menjadi:
  - a. Anggaran jangka pendek (1 tahun).
  - b. Anggaran jangka panjang (lebih dari 1 tahun).

### 2.1.8 Kelemahan Anggaran

Oleh karena anggaran hanyalah suatu alat bagi manajemen, meskipun anggaran telah disusun dengan baik dan sempurna, tidak akan menjamin bahwa

pelaksanaan serta realisasinya nanti akan baik dan sempurna, apabila tidak dikelola oleh tangan-tangan yang terampil dan berbakat.. Disamping banyak keunggulan anggaran juga memiliki kelemahan.

Kelemahan anggaran menurut **Gunawan dan Marwan (2003;53)** adalah

1. **Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi, dll) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.**
2. **Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.**
3. **Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya dan menggantikannya.**
4. **Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat luwes.**

Sedangkan kelemahan anggaran menurut **Ellen Christina, dan kawan-kawan (2002;19)** adalah:

1. **Dalam menyusun anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.**
2. **Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda daripada yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara berkesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.**
3. **Karena penyusunan anggaran melibatkan persoalan-persoalan hubungan kerja (*human relation*) yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.**
4. **Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subyektif pembuat kebijakan (*decision maker*) terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap atau tidak cukup.**

Dari pendapat di atas tersebut, dapat diartikan bahwa anggaran merupakan taksiran dan didasarkan pada peramalan sehingga penyimpangan yang terjadi mungkin disebabkan oleh kesalahan peramal. Keterbatasan lain yaitu seringkali manajemen terpaku pada tujuan yang ditetapkan pada anggaran departemen sehingga mengabaikan tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut menjadikan setiap departemen berjalan pada arahnya sendiri-sendiri.

Jadi walau bagaimanapun anggaran dianggap sempurna, anggaran tetap merupakan suatu perencanaan yang berdasar pada estimasi yang diperoleh melalui pengalaman dan peramalan serta penggunaan sebelumnya selalu ada. Selain itu anggaran tidak bisa dilaksanakan secara otomatis karena perlunya peran serta tingkat manajemen dalam pemahaman dan pelaksanaan.

### 2.1.9 Prosedur Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggungjawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan *budgeting* lainnya ada di tangan pimpinan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan paling bertanggung jawab akan kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan lainnya tidak harus ditanganin sendiri oleh pimpinan tinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan.

**Syafri Harahap (2001;83-84)**, mengemukakan tiga cara pembuatan anggaran ditinjau dari siapa yang membuatnya, yaitu :

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 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 ke 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 lama dan berlarut.
3. **Campuran atau *Top down* dan *Bottom up***  
Metode ini adalah campuran dari kedua metode di atas. Di sini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh

**karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atas atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.**

Metode yang baik tergantung pada kondisi perusahaan atau lembaga. Metode otoriter bisa cepat dan memenuhi selera pimpinan tetapi belum tentu dapat menggerakkan partisipasi bawahan. Tetapi metode ini sangat tepat dipakai jika kemampuan bawahan relatif rendah dan suasana konflik terjadi di perusahaan. Sedangkan metode demokrasi agak lambat prosesnya, karena melibatkan banyak orang dengan banyak sifat dan keinginan. Tetapi metode ini dapat mengajak partisipasi dan tanggung jawab bawahan. Dan baik diikuti jika sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk itu. Metode campuran dapat mengurangi kelemahan-kelemahan dari dua metode.

Menurut **Mulyadi (2001;494)**, prosedur penyusunan anggaran memerlukan berbagai tahapan sebagai berikut :

- 1. Penetapan sasaran oleh manajer atas.**
- 2. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.**
- 3. *Review* oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.**
- 4. Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.**

Ketentuan tentang prosedur yang diikuti dalam penyusunan anggaran ini perlu untuk menyeragamkan langkah-langkah setiap manajer terkait dalam menyusun anggaran. Keseragaman langkah ini perlu karena dalam prinsip anggaran diketahui bahwa para pelaksana harus mengikuti disiplin waktu dan disiplin tata cara. Jika hal ini tidak ditaati akan dapat menimbulkan gagalnya konsep anggaran dalam membantu pimpinan melaksanakan tugasnya.

## **2.2 Anggaran Produksi**

Anggaran produksi dilakukan oleh eksekutif pabrik setelah menerima rencana penjualan yang telah disetujui oleh eksekutif pemasaran. Anggaran produksi menentukan jumlah barang yang direncanakan untuk diproduksi selama

periode anggaran. Untuk menyusun anggaran produksi merupakan langkah awal dalam pembuatan operasi pabrik selain itu anggaran berkaitan erat dengan pembuatan anggaran produksi yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran *overhead* pabrik.

### 2.2.1 Pengertian Anggaran Produksi

Menurut **Gunawan dan Marwan (2003;181)** pengertian anggaran produksi adalah:

**” Anggaran dalam arti yang luas berupa penjabaran dari rencana penjualan menjadi rencana produksi”.**

Dengan demikian kegiatan produksi bukan merupakan suatu aktivitas yang berdiri sendiri melainkan aktivitas penunjang dari rencana penjualan, karena itu jelas bahwa rencana produksi yang demikian meliputi perencanaan tentang jumlah produksi, kebutuhan persediaan, material, tenaga kerja, dan kapasitas produksi. Anggaran produksi dalam arti sempit disebut juga sebagai anggaran jumlah yang harus diproduksi adalah suatu perencanaan tingkat atau volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan agar sesuai dengan volume atau tingkat penjualan yang direncanakan.

### 2.2.2 Tujuan Penyusunan Anggaran Produksi

Anggaran produksi merupakan alat untuk merencanakan, mengkoordinir kegiatan-kegiatan produksi dan mengontrol kegiatan-kegiatan tersebut.

Tujuan disusunnya anggaran produksi menurut **Gunawan dan Marwan (2003;183)** antara lain:

- a. **Menunjang kegiatan kegiatan penjualan sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan**
- b. **Menjaga tingkat persediaan yang memadai.**
- c. **Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya produksi barang yang dihasilkan akan seminimal mungkin**

### 2.2.3 Prosedur Penyusunan Anggaran Produksi

Menurut **Gunawan dan Marwan (2003;183)** secara garis besar anggaran produksi disusun dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

<b>Tingkat penjualan (dari anggaran penjualan)</b>	<b>XXX</b>
<b>Tingkat persediaan akhir</b>	<u>XXX</u> +
<b>Jumlah</b>	<b>XXX</b>
<b>Tingkat persediaan awal</b>	<u>XXX</u> -
<b>Tingkat produksi</b>	<b>XXX</b>

Anggaran produksi merupakan dasar untuk penyusunan anggaran-anggaran lain seperti anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* pabrik.

Disamping itu dapat disusun pula langkah-langkah utama yang dilakukan dalam rangka menyusun anggaran produksi dan pelaksanaannya:

- a. Tahap Perencanaan
  1. Menentukan periode waktu yang akan dipakai sebagai dasar dalam penyusunan bagian produksi.
  2. Menentukan jumlah satuan fisik dari barang yang harus dihasilkan.
- b. Tahap Pelaksanaan
  1. Menentukan kapan barang diproduksi
  2. Menentukan dimana barang akan diproduksi
  3. Menentukan urutan-urutan proses produksi.
  4. Menentukan standar penggunaan fasilitas-fasilitas produksi untuk mencapai efisiensi.
  5. Menyusun program tentang penggunaan bahan baku, buruh, service dan peralatan.
  6. Menyusun standar biaya produksi.
  7. Membuat perbaikan-perbaikan bilamana diperlukan.

### 2.3 Biaya Produksi

Biaya produksi meliputi semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi yaitu semua biaya dalam rangka pengolahan bahan baku menjadi produk selesai yang siap dijual. Biaya produksi dapat digolongkan kedalam tiga kelompok yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik.

### 2.3.1 Pengertian Biaya Produksi

Menurut Mulyadi (2005;387) pengertian biaya produksi adalah sebagai berikut:

**”Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk yang siap dijual”**

Menurut objek pengeluarannya secara garis besar biaya produksi ini dibagi menjadi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya *overhead* pabrik.

### 2.3.2 Biaya Bahan Baku

Menurut Supriyono (2001;193) pengertian biaya bahan baku adalah sebagai berikut:

**”Biaya bahan baku adalah harga perolehan berbagai macam bahan baku yang disepakati didalam kegiatan pengolahan produk”.**

Bahan baku adalah berbagai macam bahan diolah menjadi produk selesai dan pemakaiannya dapat diidentifikasi secara langsung, atau diikuti jejaknya, atau merupakan bagian integral dari produk tertentu.

Didalam menentukan bahan baku, selain diperhitungkan jumlah uang yang dikeluarkan seharga bahan baku tersebut juga ikut diperhitungkan biaya-biaya lainnya, sehingga nilai bahan baku untuk proses produksi merupakan jumlah kumulatif dari seluruh biaya perolehan.

### 2.3.3 Biaya Tenaga Kerja Langsung

Menurut Mulyadi (2005;319) pengertian **”biaya tenaga kerja langsung adalah harga yang dibebankan untuk penggunaan tenaga manusia tersebut”.**

Penggunaan tenaga kerja langsung didalam pengolahan produk menimbulkan biaya tenaga kerja langsung. Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang jasanya dapat diidentifikasi atau diikuti jejak manfaatnya pada produk tertentu.

#### **2.3.4 Biaya *Overhead* Pabrik**

Biaya *overhead* pabrik merupakan bagian yang terdapat atau terjadi didalam proses produksi tetapi tidak secara langsung dapat diartikan pada produk yang dihasilkan oleh kegiatan proses produksi.

Biaya *overhead* pabrik adalah biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut Mulyadi (2005;193) yaitu:

- 1. Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut sifatnya.**
- 2. Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan.**
- 3. Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut hubungannya dengan departemen.**

#### **2.4 Anggaran Biaya Produksi**

Anggaran biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk, jadi dalam anggaran biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik.

##### **2.4.1 Anggaran Biaya Bahan Baku**

Menurut M.Munandar (2000;134) yang dimaksud dengan "anggaran biaya bahan baku yaitu anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya bahan baku untuk produksi selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) bahan baku yang diolah, jumlah (kuantitas) bahan baku yang diolah, harga bahan baku yang diolah, dan waktu (kapan) bahan baku tersebut diolah dalam proses produksi, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis barang jadi (produk) yang membutuhkan bahan baku tersebut".

Menurut **Gunawan dan Marwan (2003;290)** tujuan penyusunan anggaran biaya bahan baku adalah sebagai berikut:

- a. **Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku**
- b. **Memperkirakan jumlah pembelian bahan baku yang diperlukan.**
- c. **Sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian bahan mentah.**
- d. **Sebagai dasar penyusunan *product costing*, yakni memperkirakan komponen harga pokok pabrik karena penggunaan bahan mentah dalam proses produksi.**
- e. **Sebagai dasar melaksanakan fungsi pengawasan bahan baku.**

Dalam suatu proses produksi dibutuhkan bahan baku yang akan digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan, agar suatu perusahaan dapat bekerja secara efisien maka perusahaan tersebut memerlukan suatu perencanaan yang matang yang dituangkan dalam bentuk anggaran produksi yang kemudian diperinci lagi menjadi anggaran bahan baku. Dalam perencanaan bahan baku, keselamatan harus direncanakan dan dikendalikan atas bahan baku adalah keselarasan antara kebutuhan pabrik terhadap bahan baku, tingkat persediaan bahan baku, serta jumlah dan waktu pembelian bahan baku. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin tersedianya bahan baku dalam jumlah yang tepat dan untuk menetapkan perencanaan biaya yang tepat.

#### **2.4.2 Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung**

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

Pengertian anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut **M.Munandar (2000;143)** yaitu:

**”Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah budget yang merencanakan secara lebih terperinci tentang upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jumlah waktu yang diperlukan oleh**

para tenaga kerja langsung untuk menyelesaikan unit yang akan diproduksi, tarif upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung dan waktu (kapan) para tenaga kerja langsung tersebut menjalankan kegiatan proses produksi, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis barang jadi (produk) yang akan dihasilkan, serta tempat (departemen) dimana para tenaga kerja langsung tersebut akan bekerja”.

Sedangkan yang dimaksudkan dengan tenaga kerja langsung adalah para tenaga kerja yang langsung menangani kegiatan proses produksi, yaitu mengolah bahan mentah untuk diubah menjadi barang jadi.

Anggaran biaya tenaga kerja, seperti halnya anggaran biaya bahan baku hanya merencanakan unsur tenaga kerja langsung. Seperti halnya anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja ini juga selalu dikaitkan dengan anggaran produksi. Perencanaan anggaran biaya tenaga meliputi aspek yang luas sekali, sehingga perlu diperhitungkan secara matang oleh pimpinan perusahaan.

#### **2.4.3 Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik**

Tujuan akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan pada umumnya adalah keuntungan optimal. Tingkat biaya perlu direncanakan secara hati-hati, terutama dalam hubungannya dengan proyeksi arus kas keluar dan pengawasan biaya.

Perencanaan yang baik harus dipusatkan pada hubungan antara tingkat pengeluaran dengan manfaat yang diperoleh dari pengeluaran tersebut, kadang untuk mendapatkan manfaat tertentu perusahaan harus mengeluarkan biaya yang cukup besar.

Menurut **M. Munandar (2000;157)** yang dimaksud dengan anggaran biaya *overhead* pabrik yaitu:

**”Anggaran biaya *overhead* pabrik adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terinci tentang beban biaya pabrik tidak langsung selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis biaya pabrik tidak langsung, jumlah biaya pabrik tidak langsung dan waktu kapan biaya pabrik tidak langsung tersebut dibebankan yang masing-masing dikaitkan dengan tempat (departemen) dimana biaya pabrik tidak langsung tersebut terjadi”.**

Sedangkan yang dimaksudkan dengan biaya pabrik tidak langsung ialah semua biaya yang terdapat serta terjadi didalam lingkungan pabrik, tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan kegiatan proses produksi yaitu proses mengubah bahan mentah menjadi barang lain yang nantinya akan dijual.

Menurut **Gunawan dan Marwan (2003;290)** ”biaya-biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi (didalam pabrik) sangat komplek jenisnya yang dikategorikan sebagai biaya-biaya *overhead* pabrik (*factory overhead*) adalah biaya-biaya dalam pabrik yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka proses produksi, kecuali biaya bahan mentah langsung dan tenaga kerja langsung”.

## **2.5 Kememadaian Penyusunan Anggaran Biaya Produksi**

Di dalam penyusunan anggaran maupun pelaksanaan anggaran itu sendiri, perusahaan harus benar-benar memberikan perhatian agar tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran biaya produksi dapat dikatakan memadai apabila telah memenuhi beberapa ketentuan, antara lain: adanya syarat anggaran, karakteristik anggaran, dan prosedur penyusunan anggaran.

Syarat-syarat anggaran terdiri dari: adanya organisasi yang sehat, adanya sistem akuntansi yang memadai, adanya penelitian dan analitis, dan adanya dukungan para pelaksana.

Karakteristik anggaran terdiri dari: anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan, anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun, anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran, usulan anggaran di *review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran, sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu, secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Sedangkan prosedur penyusunan anggaran antara lain: penetapan sasaran oleh manajer atas, pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah, *review*

oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah, persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

Apabila ketentuan-ketentuan diatas tersebut dapat dilaksanakan secara maksimal maka tujuan perusahaan akan tercapai secara optimal. Karena dengan adanya ketentuan tersebut maka akan memudahkan di dalam menyusun anggaran biaya produksi.

## **2.6 Biaya Standar**

Biaya yang dipakai sebagai tolak ukur pengendalian biaya ini disebut biaya standar. Dalam akuntansi biaya untuk tujuan pengendalian biaya ini, proses akuntansi disamping digunakan untuk mengumpulkan data biaya yang terjadi di masa lalu, juga digunakan untuk mengumpulkan biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya ini disajikan kepada manajemen untuk dipakai sebagai dasar penentuan sebab-sebab terjadinya selisih informasi mengenai selisih penyebab terjadinya selisih ini dapat dipakai untuk menilai prestasi manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya selisih tersebut.

### **2.6.1 Definisi Biaya Standar**

Menurut Mulyadi (2005;387) biaya standar adalah:

**”Biaya yang ditentukan dimuka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, dibawah asumsi kondisi ekonomi, efisiensi, dan faktor-faktor lain tertentu”.**

Berdasarkan pengertian diatas mengandung arti bahwa biaya yang ditentukan dimuka merupakan pedoman didalam pengeluaran biaya yang sesungguhnya menyimpang dari biaya standar maka yang dianggap benar adalah biaya standar, sepanjang asumsi-asumsi yang mendasarinya penentuannya tidak berubah.

Untuk menentukan berapa biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk menghasilkan satu satuan produk atau satu satuan jasa, harus dilakukan

penyelidikan lebih dahulu mengenai kegiatan produksi atau penyerahan jasa yang paling efisien.

Sistem biaya standar merupakan biaya yang mengolah informasi biaya sedemikian rupa sehingga manajemen dapat mendeteksi kegiatan-kegiatan dalam perusahaan yang biayanya menyimpang dari biaya standar yang ditentukan.

Sistem akuntansi biaya ini mencatat biaya yang seharusnya dikeluarkan dan biaya yang sesungguhnya terjadi, dan menyajikan analisis penyimpangan biaya yang sesungguhnya.

### **2.6.2 Manfaat Dan Kelemahan Biaya Standar**

Sistem biaya standar memberikan pedoman kepada manajemen berapa biaya yang seharusnya untuk melaksanakan kegiatan tertentu sehingga memungkinkan mereka melakukan pengurangan biaya dengan cara perbaikan metode produksi, pemilihan tenaga kerja dan kegiatan yang lain.

Seringkali standar cenderung untuk menjadi kaku atau tidak fleksibel, meskipun dalam jangka waktu pendek. Keadaan produksi selalu mengalami perubahan, sedangkan perbaikan standar jarang sekali dilakukan.

Perubahan standar menimbulkan masalah persediaan. Jika biaya standar sering diperbaiki, hal ini menyebabkan akan kurang efektifnya standar tersebut sebagai alat pengukur pelaksana. Tetapi jika tidak diadakan perbaikan standar, padahal telah terjadi perubahan yang berarti dalam produksi maka akan terjadi pengukuran pelaksanaan yang tidak tepat dan realistis.

## **2.7 Pengertian Efektivitas**

Menurut **Anthony dan Govindarajan (2003;111)**, mendefinisikan efektivitas adalah: *“effectiveness is the relationship between a responsibility center’s output and it’s objectiviness”*.

Sedangkan menurut **Komarudin (1994;269)**, pengertian efektivitas adalah sebagai berikut:

**“Efektivitas merupakan suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan (atau kegagalan) kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.**

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian efektivitas akan timbul dalam menggambarkan hubungan antara keluaran yang dihasilkan dengan sasaran yang harus dicapai dan menjadi tanggung jawab pusat pertanggungjawaban, semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencaapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif pada bagian. Dalam banyak kasus kesulitan timbul dalam menentukan keluaran dan sasaran secara kuantitatif sehingga pengukuran efektivitas sulit pula untuk ditetapkan secara terinci. Oleh karena itu seringkali tingkat efektivitas diukur secara kualitatif dan dalam bentuk perbandingan.

## **2.8 Pengendalian Biaya**

Pengendalian merupakan fungsi terakhir dalam proses manajemen. Sama seperti perencanaan, pengendalian juga harus dilakukan secara terus menerus. Pengendalian digunakan untuk menjamin pencapaian tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, kebijakan-kebijakan, dan standar-standar secara efisien seperti yang telah ditentukan dalam perencanaan.

Dikaitkan dengan biaya, maka fungsi pengendalian diartikan sebagai usaha mengerahkan 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 dibuat sebelumnya dimulai kegiatan produksi atau disebut dengan rencana biaya produksi. Dengan demikian dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan kemudian dilakukan analisis

terhadap penyebab-penyebab, serta dilakukan tindakan perbaikan yang dianggap perlu untuk pelaksanaan selanjutnya.

### **2.8.1 Pengertian Pengendalian**

Pengendalian merupakan kegiatan terpenting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengendalian adalah usaha untuk mengarahkan agar suatu pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana, kebutuhan pengendalian meningkat sejalan dengan berkembangnya perusahaan.

Menurut **Welsch dan kawan-kawan**, yang diterjemahkan oleh **Purwatiningsih (2000;13)** mendefinisikan pengendalian sebagai berikut:

**“Proses pengendalian didefinisikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi dari suatu perusahaan dan kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan”.**

### **2.8.2 Prosedur Pengendalian**

Pengendalian berhubungan dengan pengukuran efektivitas dan efisiensi dalam menggerakkan bahan dan tenaga serta sumber keuangan terhadap suatu tujuan, kegiatan ini meliputi perbandingan dengan perbandingan berbagai jenis standar, apakah beberapa standar kualitas, waktu ataupun nilai kegiatan tersebut meliputi pengambilan tindakan yang perlu bilamana terjadi kondisi-kondisi yang menyimpang dari target.

Prosedur pengendalian menurut **Welsch dan kawan-kawan (2000;14)** yang dialih bahasakan oleh **Purwatiningsih**, meliputi langkah-langkah:

- 1. Membandingkan hasil kerja aktual untuk periode yang bersangkutan dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.**
- 2. Menyiapkan laporan kinerja yang berisi hasil aktual hasil yang direncanakan dan selisih dari kedua angka tersebut.**
- 3. Menganalisis penyimpangan antara hasil yang direncanakan dan mencari sebab-sebab penyimpangan tersebut.**

- 4 Mencari dan mengembangkan tindakan alternatif untuk mengatasi masalah dan belajar dari pengalaman pihak lain yang lebih sukses disuatu bidang tertentu.
- 5 Memilih (tindakan koreksi) dari kumpulan alternative yang ada dan menerapkan tindakan tersebut.
- 6 Atas pengendalian untuk menilai efektivitas dari tindakan koreksi yang diterapkan lanjutkan dengan umpan maju untuk membuat perencanaan periode berikutnya.

Dari penjelasan prosedur pengendalian di atas, bahwa pengendalian dapat dilakukan jika tujuan telah ditetapkan dan standar penyimpangan telah ditetapkan jelas. Sehingga dengan adanya hal tersebut akan mempermudah pengendalian.

### **2.8.3 Jenis-jenis Pengendalian**

Menurut **Welsch dan kawan-kawan** yang diterjemahkan oleh **Purwatiningsih (2000;14)**, jenis-jenis pengendalian terdiri atas 3 macam, yaitu:

#### **1. Pengendalian awal**

Pengendalian untuk golongan ini dibuat dan digunakan sebelum dilaksanakannya tindakan untuk memastikan bahwa sumber-sumber daya telah dipersiapkan guna memulai operasi. Unsur pokok dalam jenis pengendalian ini adalah suatu sistem pengukuran dan peramalan yang menetapkan kondisi proses dan inputnya serta mencoba meramalkan outputnya.

#### **2. Pengendalian berjalan**

Tujuan pengendalian jenis ini adalah untuk memonitor pelaksanaan kegiatan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran telah dicapai, kebijakan dan prosedur perusahaan telah dijalani selama kegiatan. Biasanya pengendalian ini dilakukan dengan observasi dan laporan secara pribadi.

### **3. Pengendalian umpan balik**

**Pada jenis pengendalian ini, pelaksanaan pada saat telah dilaksanakannya, pengendalian ini memfokuskan pada kegiatan masa lalu dengan segala akibatnya akan dijadikan dasar pengendalian masa mendatang.**

#### **2.8.4 Pengendalian Biaya Produksi**

Pengendalian biaya produksi merupakan suatu tindakan manajemen untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan rencana biaya dibuat sebelum kegiatan produksi dilaksanakan dengan biaya sesungguhnya terjadi dalam proses produksi. Dengan cara itu dapat diketahui besarnya penyimpangan tersebut untuk melakukan tindakan perbaikan dalam pelaksanaan selanjutnya guna meningkatkan efisiensi biaya produksi.

Pengendalian biaya produksi dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan efisiensi biaya produksi. Pengendalian biaya produksi meliputi pengendalian biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik dimana pengendalian tersebut dilakukan secara optimal.

#### **2.8.5 Tujuan Pengendalian Biaya Produksi**

Tujuan pengendalian biaya adalah untuk memperoleh jumlah produksi atau hasil yang sebesar-besarnya dengan kualitas yang dikehendaki, dari pemakaian sejumlah bahan tertentu, tenaga kerja, usaha, atau fasilitas dengan cara memperoleh hasil yang sebaik-baiknya dengan biaya yang sekecil mungkin dalam kondisi-kondisi yang ada.

Menurut **Willson & Campbell (1997;317)** tujuan pengendalian biaya produksi yaitu:

- 1. Untuk pengendalian biaya**
- 2. Untuk perencanaan dan pengukuran prestasi pelaksanaan (*performance*)**
- 3. Untuk penetapan harga**
- 4. Untuk penilaian persediaan**

Penjelasan tujuan diatas adalah sebagai berikut:

**1. Untuk pengendalian biaya.**

Pengendalian biaya merupakan penggunaan utama dari akuntansi dan analisis biaya produksi. Komponen-komponen biaya utama yaitu upah, bahan, dan *overhead* pabrik perlu dipisahkan menurut jenis biaya dan menurut pertanggungjawaban.

**2. Untuk perencanaan dan pengukuran prestasi pelaksanaan (*performance*).**

Yang erat hubungan dengan pengendalian biaya adalah penggunaan data biaya untuk perencanaan dan pengukuran prestasi pelaksanaan secara efektif. Sebagian informasi yang sama yang dipergunakan untuk tujuan-tujuan pengendalian dapat juga dipergunakan untuk perencanaan operasi pengolahan.

**3. Untuk penetapan harga.**

Suatu tujuan yang kritis dari data biaya adalah untuk menetapkan harga jual. Biaya produksi suatu produk tidak perlu merupakan satu-satunya determinan dalam menetapkan harga, tetapi jelas merupakan salah satu dari faktor-faktor terpenting. Kebijakan-kebijakan harga yang berhasil selalu mengakui dan memerlukan semua fakta biaya yang tersedia.

**4. Untuk penilaian persediaan.**

Salah satu dari tujuan-tujuan pokok sistem biaya ialah penetapan harga pokok per unit produk dan penilaian persediaan. Ini juga merupakan prasyarat untuk dapat menetapkan harga pokok penjualan secara cermat dalam perhitungan rugi/laba. Sistem biaya produksi harus mengakui kenyataan ini, dan memasukkan perincian-perincian biaya yang cukup terinci.

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat dikemukakan bahwa pengendalian biaya produksi bertujuan untuk memperoleh jumlah produksi dan berkualitas dari sejumlah pemakaian bahan tertentu, tenaga kerja, usaha dan atau fasilitas dari

biaya yang sesuai dengan yang telah dianggarkan dalam proses produksi dan mencegah terjadinya pemborosan dalam proses produksi.

## **2.9 Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi**

Agar pelaksanaan proses tidak menyimpang dari rencana produksi yang ada dalam anggaran, diperlukan suatu pengendalian biaya yang efektif. Pengendalian biaya produksi mengandung pengertian sebagai suatu usaha untuk mengarahkan segala upaya yang ada untuk menciptakan suatu produk akhir yang baik. Pengendalian biaya produksi memiliki tujuan yaitu untuk pengendalian biaya, untuk perencanaan dan pengukuran prestasi pelaksanaan (*performance*), untuk penetapan harga, dan untuk penilaian persediaan. Pengendalian biaya produksi dapat dikatakan efektif apabila tujuan dari pengendalian biaya produksi itu sendiri dapat tercapai. Pengendalian biaya produksi dilakukan melalui perbandingan antara realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan. Hasil dari perbandingan antara anggaran dengan realisasi tersebut dapat digunakan untuk menilai efektivitas pengendalian biaya produksi baik itu pada periode yang bersangkutan maupun pada periode berikutnya.

## **2.10 Analisis Selisih**

Penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar disebut dengan analisis (*variance*). Selisih biaya sesungguhnya dengan biaya standar dianalisis dan dari analisis ini diselidiki penyebab terjadinya, untuk kemudian dicari jalan untuk mengatasi terjadinya selisih yang merugikan.

### **2.10.1 Analisis Selisih Biaya Bahan Baku**

Analisis biaya bahan baku adalah selisih yang diakibatkan terjadinya perbedaan antara biaya bahan baku standar dan biaya bahan baku sesungguhnya.

Ada dua faktor analisis biaya bahan baku yaitu:

a. Selisih harga bahan baku

Terjadinya selisih harga bahan baku karena ada perbedaan antara harga bahan baku standar dan harga bahan baku aktual.

Selisih harga bahan baku = (harga standar – harga aktual) x  
kuantitas aktual

b. Selisih kuantitas bahan baku

Terjadi selisih kuantitas bahan baku karena ada perbedaan antara kuantitas bahan baku standar dan kuantitas bahan baku aktual.

Selisih kuantitas bahan baku = (kuantitas standar – kuantitas aktual) x  
harga standar

### 2.10.2 Analisis Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Selisih biaya tenaga kerja langsung adalah selisih yang diakibatkan terjadinya perbedaan antara biaya tenaga kerja langsung standar dengan biaya tenaga kerja langsung aktual.

Ada dua faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut:

a. Selisih tarif upah langsung

Terjadinya selisih upah langsung karena ada perbedaan antara tarif upah langsung standar dengan upah langsung aktual.

Selisih tarif upah langsung = (tarif standar – tarif aktual) x jam kerja  
aktual

b. Selisih efisiensi upah langsung

Terjadinya selisih jam kerja langsung karena ada perbedaan antara jam kerja standar dan jam kerja aktual.

Selisih efisiensi upah langsung = (jam kerja – jam kerja aktual) x tarif  
standar

### 2.10.3 Analisis Selisih Biaya *Overhead* Pabrik

Selisih biaya *overhead* pabrik adalah perbedaan jumlah biaya *overhead* pabrik menurut standar dengan biaya *overhead* sesungguhnya.

Didalam menganalisis selisih biaya *overhead* dapat menggunakan metode sebagai berikut:

a. Metode dua selisih terdiri dari:

1. Selisih terkendali (*Controllable Variance*)

Biaya *overhead* pabrik sesungguhnya (aktual)..... A

Biaya *overhead* pabrik yang dibebankan pada jam standar:

- Variabel = jam standar x tarif FOH variabel.....a

- Tetap = jam normal x tarif FOH tetap.....b

B (a + b)

Selisih terkendali..... C (A – B)

2. Selisih Volume

Selisih volume = (jam normal – jam standar) x tarif FOH tetap

b. Metode tiga selisih

1. Selisih anggaran

Biaya *overhead* pabrik sesungguhnya (aktual).....A

Biaya *overhead* pabrik yang dibebankan pada jam aktual:

Variabel = jam aktual x tarif FOH variabel .....a

Tetap = jam normal x tarif FOH tetap.....b

B (a + b)

Selisih anggaran .....C (A – B)

2. Selisih Kapasitas

Selisih Kapasitas = (jam normal – jam aktual) x tarif FOH tetap

3. Selisih Efisiensi

Selisih Efisiensi = (jam standar – jam aktual) x tarif FOH

c. Metode 4 Selisih

1. Selisih efisiensi variabel

Selisih efisiensi variabel = (jam standar – jam aktual) x tarif FOH variabel

2. Selisih efisiensi tetap

Selisih efisiensi tetap = (jam standar – jam aktual) x tarif FOH tetap

## **2.11 Manfaat Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas**

### **Pengendalian Biaya Produksi**

Dilihat dari pentingnya sebagai alat pengendalian dan perencanaan bagi suatu perusahaan maka perusahaan harus benar-benar memberikan perhatian baik bagi penyusunan anggaran maupun pelaksanaan anggaran itu sendiri, hal ini harus dilakukan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Penetapan anggaran biaya produksi dalam perusahaan akan dapat mengukur operasi produksi dalam perusahaan yang dijalankan efisien atau tidak. Perbedaan-perbedaan antara biaya sesungguhnya dengan anggaran akan menunjukkan pada bagian mana terdapat perbedaan yang signifikan, sehingga dengan informasi ini akan dapat diambil langkah-langkah perbaikan sehingga biaya akan terkendali dan produktivitas perusahaan akan meningkat.

Anggaran merupakan suatu alat untuk mengendalikan atau mengarahkan serta mengawasi kegiatan produksi, mencegah atau menghindari terjadinya penyimpangan, dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya, dimana anggaran memberikan dasar bagi pengukuran pengendalian sesudah kegiatan dilaksanakan.

Anggaran biaya produksi bermanfaat untuk menunjang pengendalian biaya produksi karena sesuai dengan kegunaan dan manfaat anggaran yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat pengawasan kerja. Anggaran biaya produksi digunakan sebagai standar atau sasaran yang harus dicapai dalam melaksanakan proses produksi.

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian yang dipilih dalam penulisan skripsi ini adalah manfaat anggaran biaya produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. X di Bandung.

##### **3.1.1 Sejarah dan Perkembangan PT. X**

PT. X merupakan perseroan terbatas yang bergerak dalam bidang industri tekstil yang mencakup proses *dyeing*, *bleaching*, *finishing*, *coating* dan perdagangan umum. Perusahaan ini didirikan di Bandung pada tanggal 12 April 1962 dengan nama Perseroan Perusahaan Printing, Finishing dan Perdagangan Umum Mandala (PT. Mandala).

Pada tanggal 17 Juli 1962, Perseroan diubah namanya menjadi PT. Perusahaan Printing, Finishing dan Perdagangan Umum Mandala Djaja (PT. Mandala Djaja), kemudian tanggal 11 September 1962 namanya diubah menjadi PT. X disahkan dengan Surat Pengesahan Menteri Kehakiman Republik Indonesia pada tanggal 27 September 1962 No. J.A.5/III/19 dan diumumkan dalam berita negara Republik Indonesia No. 108 tahun 1964 dalam Tambahan Berita Negara Republik Indonesia tertanggal 15 Mei 1964 No. 39.

PT. X bertempat di Jalan Raya Dayeuh Kolot No. 46 Bandung, dengan luas tanah sebesar 13.450 m<sup>2</sup>, dan digunakan untuk sarana – sarana pabrik berupa bangunan pabrik, gudang, kantor dan lain – lain sebesar 3.219m<sup>2</sup>. Tanah tersebut merupakan hak milik atas nama Dra. Ny. Riva'i dengan sertifikat No. 544.

Untuk pengesahaan jalannya usaha perusahaan ini telah mempunyai ijin-ijin sebagai berikut :

- Surat ijin tempat usaha No. 72/I/Ia/BKD tanggal 19 September 1966 yang telah didaftar ulang pada tanggal 23 September 1988.

- Nomor pokok wajib pajak No. 1.105.118.2.29 dan merupakan pengusaha kena pajak dengan Kep. 0843 PKP/WPJ.04/KI.1206/1985 tanggal 5 Mei 1985.

Seperti telah diuraikan di atas, perusahaan bergerak dalam bidang jasa *dyeing*, *bleaching*, dan *finishing* sebagai proses penunjang pada industri tekstil dan sepatu. *Dyeing* adalah proses perubahan warna dari suatu warna ke warna yang lain, sering juga disebut pencelupan. *Bleaching* adalah proses pengolahan kain menjadi putih, sering juga disebut pemutihan. *Finishing* adalah proses akhir kain setelah melalui proses perendaman dan pencucian, meliputi proses pengeringan, perapihan sehingga kain menjadi bersih, kering dan tidak kusut, siap dipasarkan. Pada saat ini kegiatan produksi perusahaan masih dapat bertahan karena kualitas produksi yang ditunjang oleh sarana produksi yang memadai serta pelayanan yang baik terhadap konsumen. Selain usaha jasa di atas, perusahaan ini juga memproduksi *coating* yang diekspor ke negara Jerman dan saat ini mulai ditingkatkan produksinya dengan berusaha untuk dapat memenuhi ekspor ke negara lain dan pasar lokal karena banyaknya permintaan yang tidak terpenuhi oleh perusahaan. *Coating* adalah proses pelapisan bahan untuk sol bagian dalam sepatu yang langsung bersentuhan dengan telapak kaki.

### **3.1.2. Aktivitas Perusahaan**

#### **3.1.2.1 Aliran Proses Produksi**

Proses *coating* yang dilakukan oleh PT. X diawali dengan proses pemintalan benang menjadi kain. Kain hasil pemintalan ini akan digunakan untuk proses *coating*. Proses pemintalan ini dilakukan di mesin weaving dengan waktu proses sekitar 20 menit.

Kain grey (mentah) hasil pemintalan yang telah jadi akan melewati proses penimbangan. Setiap kain grey yang datang akan ditimbang terlebih dahulu kemudian dijahit, apabila diperlukan. Setelah itu, kain – kain tersebut diberi nomor order serta kode – kode proses yang diminta. Contoh kode – kode yang diberikan antara lain : “C” untuk celup, “F” untuk finishing, “P” untuk pemutihan, “BW” untuk broken white dan “Cal” untuk calander. Tujuan diberikannya nomor

order agar kain – kain tersebut diproses berurutan sesuai nomor. Kain yang datang lebih dahulu maka akan diproses lebih dulu juga. Pemberian kode – kode pada kain grey bertujuan untuk mengetahui proses apa saja yang ingin diperlakukan pada kain tersebut.

Proses berikutnya kain dimasukkan ke dalam mesin bakar bulu. Tujuannya untuk menghilangkan bulu – bulu kasar yang terdapat pada kain. Proses pembakaran bulu ini perlu dilakukan agar proses – proses selanjutnya tidak terganggu oleh adanya bulu – bulu pada kain. Umumnya proses pembakaran bulu ini berlangsung selama kurang lebih 2 sampai 3 jam.

Selanjutnya, kain dibawa ke mesin pemasakan. Disini kain dimasak dengan tujuan untuk menghilangkan bijih – bijih kain. Proses pemasakan ini berlangsung sekitar 1 jam. Proses ini dilanjutkan dengan proses pencelupan sesuai dengan permintaan warna yang telah dicatat pada saat kain datang. Pencelupan akan berlangsung sempurna bila proses pemasakannya dilakukan secara sempurna pula. Pencelupan dilakukan dalam waktu kurang lebih 2 jam (untuk warna – warna reaktif).

Setelah pemberian warna selesai, kain dibawa ke mesin pengering. Di mesin ini kain dikeringkan setelah sebelumnya kain dicelup dalam cairan kimia pewarna. Kain dikeringkan menggunakan panas dengan suhu yang tinggi. Proses ini berlangsung kira – kira 1 jam.

Proses selanjutnya dilakukan di mesin finishing (*krantz*). Setelah kain dikeringkan, kain dibawa ke mesin ini untuk dilakukan proses pemberian obat serta pelembut kain (*softener*). Selain itu, di mesin ini dilakukan proses pengubahan ukuran kain. Lebar kain akan disesuaikan dengan permintaan pelanggan dan juga kemampuan ulur dari kain tersebut. Proses finishing ini berlangsung sekitar 1 jam.

Setelah proses-proses tersebut dilewati, kain dibawa ke bagian pemeriksaan. Kalau kain telah sesuai dengan standar yang dimiliki PT. X, maka prosesnya akan berlanjut dengan proses penggarukkan. Proses penggarukkan ini dilakukan di mesin *brushing*. Tujuan dilakukan proses penggarukkan untuk menimbulkan bulu –bulu supaya kain menjadi empuk.

Kemudian kain akan dibawa ke mesin finishing (*krantz*) lagi setelah dilakukan proses penggarukkan pada kain. Tujuan kain dibawa ke mesin ini untuk dilakukan proses perubahan lebar kain sesuai yang diinginkan.

Proses berikutnya adalah proses *coating* yang dilakukan di mesin *coating*. Proses ini adalah proses utama yang dilakukan pada kain sekaligus proses terakhir yang dilakukan pada kain. Pada proses ini dilakukan pemberian bubuk (*powder*) pada kain kemudian dilapis dengan busa. Kemudian dilakukan pemeriksaan dan selanjutnya kain yang telah selesai langsung di bungkus dan dibawa ke gudang.

### **3.1.2.2 Pemasaran**

Pemasaran hasil produksi perusahaan saat ini ditujukan pada pabrik-pabrik tekstil dan pabrik sepatu, sedangkan untuk produksi *coating*, saat ini diekspor ke negara Jerman. Pemasaran dilakukan melalui sistem pemesanan, baik secara kontrak maupun non kontrak dengan konsumen menurut aturan atau syarat-syarat tertentu, contohnya pembayaran dalam jangka waktu maksimum 3 bulan akan mendapatkan potongan harga antara 2% hingga 2,5% bagi pembayaran tunai atau pesanan yang besar.

### **3.1.2.3 Tenaga Kerja**

Tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah tenaga kerja yang mempunyai keahlian, ketrampilan dan pendidikan sesuai dengan kegiatan perusahaan, sehingga terjalin kerjasama antar tenaga kerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemilihan tenaga kerja untuk memenuhi keperluan tersebut diutamakan kepada orang-orang di sekitar lokasi pabrik, yang tentunya disesuaikan dengan keahlian dan pendidikan yang dimiliki. PT. X memberikan fasilitas pelatihan dan pengembangan program terencana di lapangan agar didapat ketrampilan dan keahlian yang tinggi sesuai dengan lingkungan kerja.

Saat ini perusahaan mempunyai 76 orang tenaga kerja dan sebagian besar adalah pegawai pria, adapun rincianya adalah sebagai berikut :

- a. Direktur Utama
- b. Bagian Produksi

- Direktur Produksi (1 orang)
  - Kepala Bagian Produksi (2 orang)
  - Mandor produksi (3 orang)
  - Buruh produksi (55 orang)
  - Gudang obat-obatan (2 orang)
- c. Bagian Komersil
- Direktur Komersil (1 orang)
  - Bagian penjualan (2 orang)
  - Bagian pembelian (2 orang)
  - Gudang kain (2 orang)
- d. Bagian Keuangan dan Administrasi
- Wakil Direktur Bag.Keuangan dan Adm. (1 orang)
  - Bagian administrasi (2 orang)
  - Bagian umum dan personalia (2 orang)

### **3.2 Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan menggunakan pendekatan deskriptif analitis. Dalam penelitian ini penulis berusaha mengumpulkan data dan informasi yang memadai untuk diolah, dianalisis, dan kemudian disimpulkan. Metode studi kasus adalah penelitian yang dilakukan pada satu perusahaan saja. Sedangkan pendekatan deskriptif analitis yaitu penelitian ditujukan untuk mengumpulkan data yang dapat memberikan gambaran jelas mengenai suatu objek penelitian untuk kemudian dilakukan analisis terhadap objek penelitian tersebut.

#### **3.2.1 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam melakukan penelitian ini, penulis mencari dan mengumpulkan data yang diperlukan untuk dapat melaksanakan studi kasus pada PT.X, penulis menggunakan dua teknik pengumpulan data, yaitu:

### 1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu pengumpulan data secara langsung terhadap objek yang diteliti, untuk memperoleh data primer yang dilakukan. Data primer dapat diperoleh melalui:

- a. Observasi yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas perusahaan yang erat kaitannya dengan penyusunan anggaran yang diterapkan oleh perusahaan dan dokumen yang dibutuhkan. Data yang dikumpulkan antara lain mengenai prosedur dan kebijakan dalam menetapkan biaya produksi yang diterapkan oleh perusahaan. Observasi ini dilakukan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai penyusunan anggaran biaya produksi dan sebagai alat untuk memvalidasi jawaban yang diperoleh melalui jawaban kuesioner.
- b. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab langsung secara lisan dengan pejabat yang berwenang yang ada kaitannya dengan objek penelitian, yaitu Direktur, Direktur Produksi, Kepala Bagian Produksi, Direktur Komersil, Wakil Direktur bagian keuangan dan administrasi. Penulis mengumpulkan data mengenai perusahaan untuk memperoleh gambaran umum dan masalah khusus yang diteliti. Adapun data yang diperoleh diharapkan dapat menjelaskan tentang kebijakan-kebijakan, sistem, prosedur, dan pelaksanaan anggaran biaya produksi dalam upaya meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. X.
- c. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data dengan mengajukan serangkaian pertanyaan tertulis mengenai penyusunan anggaran biaya produksi atas efektivitas pengendalian biaya produksi. Kuesioner ini ditujukan kepada pihak-pihak yang berwenang dan bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran biaya produksi yaitu Direktur, Direktur Produksi, Kepala Bagian Produksi, Direktur Komersil, Wakil Direktur Bagian keuangan dan administrasi. Daftar pertanyaan yang digunakan berisi:

- i. Identitas umum responden, antara lain: Nama, pendidikan terakhir, jabatan, lamanya bekerja, yang dinyatakan melalui metode pertanyaan terbuka, dimana kemungkinan jawaban tidak ditentukan terlebih dahulu dan responden bebas memberikan jawaban.
- ii. Pertanyaan yang berkaitan dengan manfaat biaya produksi sebagai alat bagi manajemen dalam upaya meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi. Daftar pertanyaan yang diajukan terlebih dahulu dan responden tidak diberi kesempatan untuk memberikan jawaban lain dan alternatif jawaban yang diberikan adalah jawaban “Ya”, “Ragu-ragu” dan “Tidak”.

## 2. Penelitian Kepustakaan (*Library research*)

Yaitu pengumpulan data dengan cara membaca atau mempelajari buku-buku atau literatur-literatur yang ada hubungannya dengan masalah yang sedang diteliti, sebagai landasan teori dalam penelitian dan sebagai dasar dalam melakukan analisis atas objek penelitian yang diperoleh dalam studi lapangan, sehingga dapat menghasilkan simpulan serta saran atau memecahkan masalah yang ada.

### 3.2.2 Penentuan Responden

Untuk mengidentifikasi masalah yang telah ditetapkan, penulis menetapkan responden dalam penelitian ini adalah Direktur, Direktur Produksi, Kepala Bagian Produksi, Direktur Komersil, Wakil Direktur Bagian Keuangan dan Administrasi. dan pihak-pihak lain yang terkait dengan masalah penelitian. Alat yang digunakan adalah kuesioner.

### 3.2.3 Operasional Variabel

Berdasarkan judul skripsi yang diajukan yaitu “Manfaat Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi”, ditentukan adanya dua variabel yang didukung oleh indikator yang mempengaruhinya, untuk

mengetahui apakah anggaran biaya produksi bermanfaat di dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi. Variabel-variabel tersebut terdiri dari:

1. Variabel Kememadain Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Untuk menjawab identifikasi masalah yang pertama yaitu apakah penyusunan anggaran biaya produksi telah memadai, maka variabel yang pertama adalah kememadain penyusunan anggaran biaya produksi.

2. Variabel Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi

Untuk menjawab identifikasi masalah yang yaitu apakah pengendalian biaya produksi telah dilaksanakan secara efektif, maka sebagai variable kedua adalah efektivitas pengendalian biaya produksi.

3. Variabel Manfaat Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi.

Manfaat anggaran biaya produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi diidentifikasi sebagai variabel yang memberikan penilaian mengenai bagaimana keterlibatan dan pengaruh dari dilaksanakannya penyusunan anggaran biaya produksi terhadap pencapaian efektivitas pengendalian biaya produksi perusahaan.

### 3.2.4 Variabel dan Skala Pengukuran

Skala pengukuran variabel yang diambil adalah skala ordinal dengan model pertanyaan kepada responden berikut tiga pilihan jawaban, yaitu dengan model jawaban “Ya”, “Ragu-ragu”, dan “Tidak”.

**Tabel 3.1**

**Variabel, Indikator, Sub Indikator, dan Skala Pengukuran**

Variabel	Indikator Variabel	Sub indikator Variabel	Skala Pengukuran	Instrumen
Kememadain Penyusunan Anggaran Biaya	Terpenuhinya syarat anggaran	Syarat Anggaran: 1.Adanya organisasi perusahaan yang sehat. 2.Adanya sistem	Ordinal	Kuesioner

Produksi.		<p>akuntansi yang memadai.</p> <p>3. Adanya penelitian dan analisis</p> <p>4. Adanya dukungan para pelaksana.</p> <p>Prosedur Penyusunan Anggaran:</p> <p>1. Penetapan sasaran oleh manajer atas.</p> <p>2. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.</p> <p>3. <i>Review</i> oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.</p> <p>4. Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.</p> <p>Karakteristik Anggaran:</p> <p>1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan</p>		
-----------	--	--	--	--

		<p>dan satuan selain keuangan.</p> <p>2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.</p> <p>3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran.</p> <p>4. Usulan anggaran di <i>review</i> dan disetujui oleh pihak yang berwenang yang lebih tinggi dari penyusun anggaran.</p> <p>5. Anggaran hanya dapat diubah pada kondisi tertentu.</p> <p>6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan selisihnya akan dianalisis serta dijelaskan.</p>	
--	--	---	--

Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi.	Tercapainya tujuan pengendalian biaya produksi	Tujuan pengendalian biaya produksi: 1. Untuk pengendalian biaya. 2. Untuk perencanaan dan pengukuran prestasi pelaksanaan ( <i>performance</i> ). 3. Untuk penetapan harga. 4. Untuk penilaian persediaan.	Ordinal	Kuesioner
Manfaat Anggaran Biaya Produksi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi	Manfaat anggaran biaya produksi:	1. Sebagai pedoman kerja 2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja. 3. Sebagai alat pengawasan kerja.	Ordinal	Kuesioner

### 3.2.5 Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Hubungan antara variabel-variabel yang digunakan dalam melakukan penelitian perlu di analisis agar dapat melakukan pengambilan keputusan.

Analisis data ini bersifat kualitatif yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang mengacu pada unsur-unsur yang mendukung variabel. Untuk menganalisis ada atau tidak ada peranan atau manfaat antara penyusunan anggaran dengan efektivitas biaya produksi, maka penulis menggunakan deskriptif secara umum.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan perhitungan persentase yaitu dengan menghitung jumlah total jawaban “Ya” kemudian dilakukan perhitungan dengan cara sebagai berikut:

$$X = \frac{\text{Jumlah Jawaban "Ya"}}{\text{Jumlah Jawaban Kuesioner}} \times 100 \%$$

Sebagai hasil perhitungan persentase, penulis menggunakan ketentuan yang dikemukakan oleh **Dean J. Champion (1990;302)**, yang mengemukakan klasifikasi sebagai berikut:

1. Kememajaan penyusunan anggaran biaya produksi:
  - 0%-25% = Penyusunan anggaran biaya produksi tidak memadai.
  - 26%-50% = Penyusunan anggaran biaya produksi sedikit memadai.
  - 51%-75% = Penyusunan anggaran biaya produksi cukup memadai.
  - 76%-100% = Penyusunan anggaran biaya produksi sangat memadai.
2. Efektivitas pengendalian biaya produksi:
  - 0%-25% = Pengendalian biaya produksi tidak efektif.
  - 26%-50% = Pengendalian biaya produksi sedikit efektif.
  - 51%-75% = Pengendalian biaya produksi cukup efektif.
  - 76%-100% = Pengendalian biaya produksi sangat efektif.
3. Manfaat anggaran biaya produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi:
  - 0%-25% = Anggaran biaya produksi tidak bermanfaat dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi.
  - 26%-50% = Anggaran biaya produksi sedikit bermanfaat dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi.
  - 51%-75% = Anggaran biaya produksi cukup bermanfaat dalam menunjang efektivitas pengendalian biasa produksi.
  - 76%-100% = Anggaran biaya produksi sangat bermanfaat dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis tentang manfaat anggaran biaya produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. X diperoleh informasi sebagai berikut:

##### **4.1.1 Pelaksanaan Penyusunan Anggaran Biaya Produksi**

###### **4.1.1.1 Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi**

Pada dasarnya metode penyusunan anggaran pada PT. X menggunakan metode *bottom up budgeting*, yaitu penyusunan anggaran dimana anggaran disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut kemudian anggaran akan diberikan kepada pihak yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan.

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

Penyusunan anggaran biaya produksi diawali dengan menyusun anggaran produksi, setelah anggaran produksi tersusun maka disusun anggaran biaya produksi yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya *overhead* pabrik. Karena proses produksi yang digunakan oleh PT. X adalah *job order*, maka anggaran produksi disusun sesuai dengan jumlah pesanan pelanggan.

###### **4.1.1.2 Anggaran Produksi**

Proses produksi pada PT. X berdasarkan *job order*, karena proses produksi menggunakan system *job order* maka tidak akan ada kelebihan produk yang tidak

terjual yang akan menumpuk sebagai persediaan barang jadi di dalam gudang penyimpanan. Sehingga dalam anggaran produksinya persediaan awal dan persediaan akhir akan bernilai nol. Untuk lebih jelasnya dapat terlihat pada tabel 4.1:

**Tabel 4.1**  
**Anggaran Produksi**  
**PT. X**  
**Tahun 2006**

Keterangan	Jumlah (meter)
Rencana penjualan	983.274
Persediaan akhir	-
	-----
Produk tersedia untuk dijual	983.274
Persediaan awal	-
	-----
Rencana Produksi	983.274

Tabel 4.1 Anggaran produksi diatas menunjukkan rencana produksi yang akan dihasilkan selama bulan Januari sampai dengan bulan Desember tahun 2006 yaitu sebesar 983.274 meter. Dari rencana tersebut dapat diketahui bahwa yang akan per bulan yaitu  $983.274 : 12 \text{ bulan} = 81.939,5$  meter per bulan.

#### **4.1.1.3 Anggaran Biaya Produksi**

Anggaran biaya produksi merupakan taksiran biaya-biaya yang akan dikeluarkan untuk melaksanakan rencana produksi yang telah ditetapkan berdasarkan anggaran produksi.

Dengan diketahuinya anggaran produksi maka langkah selanjutnya yang dilakukan PT. X adalah dengan menentukan anggaran biaya produksi yang dibagi kedalam tiga jenis yaitu:

1. Anggaran biaya bahan baku.
2. Anggaran biaya tenaga kerja langsung.
3. Anggaran biaya *overhead* pabrik.

Ketiga sub anggaran biaya produksi diatas akan dijelaskan dibawah ini:

#### 1. Anggaran Biaya Bahan Baku

Anggaran biaya bahan baku menggambarkan perkiraan jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk memproduksi barang jadi sesuai yang telah ditetapkan dalam rencana produksi. Pada tabel 4.2 dapat terlihat jelas anggaran biaya bahan baku bulan Januari sampai dengan bulan Desember 2006.

**Tabel 4.2**  
**Anggaran Biaya Bahan Baku**  
**PT.X**  
**Bulan Januari – Desember 2006**

(dalam rupiah)

Bulan	Biaya Bahan Baku
Januar	64.245.282
Februari	69.749.426
Maret	38.488.537
April	31.580.562
Mei	89.291.754
Juni	75.317.560
Juli	112.494.570
Agustus	51.827.226
September	16.171.575
Oktober	21.154.282
November	48.566.937
Desember	27.980.799
Total	646.868.510

Jadi harga bahan baku per meter adalah:

$$= \frac{\text{Rp.646.868.510}}{983.274 \text{ meter}} = \text{Rp. 657,87}$$

## 2. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Anggaran merupakan rencana yang memperkirakan jumlah jam kerja yang diperlukan untuk melaksanakan rencana produksi beserta upahnya. Pada bagian produksi hari kerja ditetapkan 20 hari dalam satu bulan yang dalam satu harinya terdiri dari 7 jam kerja. Upah tenaga kerja langsung tersebut dihitung berdasarkan proses produksi yang dikerjakannya. Untuk lebih jelasnya dapat terlihat dalam tabel 4.3:

**Tabel 4.3**  
**Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung**  
**PT. X**  
**Bulan Januari – Desember 2006**

(dalam rupiah)

Bulan	Biaya Tenaga Kerja Langsung
Januari	108.782.085
Februari	87.148.918
Maret	98.525.910
April	84.999.200
Mei	106.747.200
Juni	125.084.770
Juli	101.066.700
Agustus	107.873.120
September	99.050.700
Oktober	120.161.100
November	114.938.320
Desember	91.993.860
Total	1.246.371.883

Waktu tenaga kerja langsung adalah:

$$= 983.274 \text{ meter} : 12 \text{ bulan} : 20 \text{ hari} : 7 \text{ jam} : 63 \text{ orang} = 9,29 \text{ meter per jam.}$$

Sedangkan tarif tenaga kerja langsung adalah:

$$= \text{Rp.}1.246.371.883 : 12 \text{ bulan} : 20 \text{ hari} : 7 \text{ jam} : 63 \text{ orang} = \text{Rp.} 11.776,01 \text{ per jam.}$$

### 3. Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik

Anggaran merupakan rencana yang menggambarkan jumlah biaya produksi tidak langsung yang diperlukan untuk melaksanakan rencana produksi yang telah ditetapkan sebelumnya. Anggaran biaya *overhead* pabrik ini merupakan biaya yang terjadi di pabrik selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung, Anggaran biaya *overhead* pabrik biasanya dibuat untuk jangka waktu satu tahun. Berikut anggaran biaya *overhead* pabrik bulan Januari – Desember 2006 dapat terlihat pada tabel 4.4:

**Tabel 4.4**  
**Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik**  
**PT. X**  
**Tahun 2006**

(dalam rupiah)

Keterangan	Jumlah
Biaya <i>overhead</i> pabrik tetap	1.087.247.590
Biaya <i>overhead</i> pabrik variabel	57.223.557
Total biaya <i>overhead</i> pabrik	1.144.471.147

Standar biaya *overhead* pabrik adalah:

$$- \frac{81.939,5 \text{ meter}}{9,29 \text{ meter per jam}} = 8.820,18 \text{ jam}$$

$$- \text{Biaya } \textit{overhead} \text{ pabrik} = \frac{\text{Rp.}1.144.471.147}{8.820,18 \text{ jam}} = \text{Rp.}129.755,98 \text{ per jam}$$

- Biaya *overhead* pabrik tetap =  $\frac{\text{Rp.1.087.247.590}}{8.820,18 \text{ meter}} = \text{Rp.123.268}$  per jam
- Biaya *overhead* pabrik variabel =  $\frac{\text{Rp.57.223.557}}{8.820,18 \text{ meter}} = \text{Rp.6.487,79}$  per jam

Jadi standar-standar yang ditetapkan perusahaan dari bulan Januari – Desember 2006 yaitu:

1. Kuantitas produk yang direncanakan adalah 983.274 meter atau 81.939,5 meter per bulan.
2. Harga standar bahan baku adalah Rp. 657,87 per meter
3. Waktu standar tenaga kerja langsung adalah 9,29 meter per jam.
4. Tarif standar tenaga kerja langsung adalah Rp. 11.776,01 per jam.
5. Biaya *overhead* pabrik adalah Rp. 129.755,98 per jam.
6. Biaya *overhead* pabrik tetap adalah Rp. 123.268 per jam.
7. Biaya *overhead* pabrik variabel adalah Rp. 6.487,79 per jam.

#### 4.1.1.4 Pelaksanaan Pelaporan Anggaran Biaya Produksi

Hasil pelaksanaan anggaran akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pengendalian. Analisis terhadap hasil pelaksanaan anggaran akan dilakukan dengan cara membandingkan hasil yang dicapai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Apabila terdapat penyimpangan maka akan dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Dengan demikian akan dapat diketahui apakah anggaran dan standar yang digunakan dalam perusahaan tetap digunakan dimasa yang akan datang atau perlu diperbaiki.

Dengan adanya laporan pelaksanaan produksi setiap bulan, maka dapat dihitung selisih antara produksi yang dianggarkan dengan produksi yang sebenarnya dan dapat juga diketahui persentase penyimpangan setiap bulannya. Laporan pelaksanaan produksi terdiri dari:

1. Laporan kuantitas produk.
2. Laporan biaya bahan baku.

3. Laporan biaya tenaga kerja langsung.
  4. Laporan biaya *overhead* pabrik.
- Selanjutnya akan dijelaskan dibawah ini:

#### 1. Laporan Kuantitas Produk

**Tabel 4.5**  
**Laporan Kuantitas Produk**  
**PT.X**  
**Bulan Januari – Desember 2006**

Keterangan	Jumlah (meter)
Produksi aktual	960.270

Dalam anggaran produksi, kuantitas produk yang harus dihasilkan dalam Bulan januari sampai dengan bulan desember adalah 983.274 meter atau sebesar 81.939,5 meter per bulannya. Pada realisasinya jumlah yang dihasilkan selama satu tahun adalah sebesar 960.270 meter atau sebesar 80.022,5 per Bulan ini berarti terdapat penurunan produk sebesar 1.917 meter per bulan atau % penyimpangan yang merugikan, karena kuantitas produk yang sebenarnya lebih kecil dari yang direncanakan.

## 2. Laporan Biaya Bahan Baku

**Tabel 4.6**  
**Laporan Biaya Bahan Baku**  
**PT.X**  
**Bulan Januari – Desember 2006**

(dalam rupiah)

Bulan	Biaya Bahan Baku
Januari	60.042.320
Februari	67.717.890
Maret	36.655.750
April	30.365.925
Mei	82.677.550
Juni	71.054.302
Juli	109.218.030
Agustus	48.443.6660
September	15.401.500
Oktober	22.933.3785
November	44.556.823
Desember	26.648.380
<b>Total</b>	<b>615.768.915</b>

Jadi harga bahan baku aktual per meter adalah:

$$= \frac{\text{Rp. 615.768.915}}{\text{960.270 meter}} = \text{Rp. 641,25}$$

### 3. Laporan Biaya Tenaga Kerja Langsung

**Tabel 4.7**  
**Laporan Biaya Tenaga Kerja Langsung**  
**PT. X**  
**Bulan Januari – Desember 2006**

(dalam rupiah)

Bulan	Biaya Tenaga Kerja Langsung
Januari	101.665.500
Februari	84.640.600
Maret	93.834.000
April	81.730.000
Mei	98.940.000
Juni	118.004.500
Juli	99.085.000
Agustus	100.816.000
September	94.334.000
Oktober	130.609.900
November	105.448.000
Desember	87.613.200
Total	1.196.590.900

Waktu aktual tenaga kerja langsung adalah:

= 960.720 meter : 12 bulan : 20 hari : 7 jam : 63 orang = 9,08 meter per jam.

Sedangkan tarif aktual tenaga kerja langsung adalah:

= Rp. 1.196.590.900 : 12 bulan : 20 hari : 7 jam : 63 orang = Rp. 11.305,7 per jam

4. Laporan Biaya *Overhead* Pabrik

**Tabel 4.8**  
**Laporan Biaya *Overhead* Pabrik**  
**PT. X**  
**Tahun 2006**

(dalam rupiah)

Keterangan	Jumlah
Biaya overhead pabrik tetap	1.034.949.516
Biaya overhead pabrik variabel	54.471.027
Total biaya overhead pabrik	1.089.420.543

Biaya *overhead* pabrik sesungguhnya adalah:

- $\frac{80.022,5 \text{ meter}}{9,08 \text{ meter per jam}} = 8.813,05 \text{ jam}$
- Biaya *overhead* pabrik =  $\frac{\text{Rp.1.089.420.543}}{8.813,05 \text{ jam}} = \text{Rp. 123.614,47 per jam}$
- Biaya *overhead* pabrik tetap =  $\frac{\text{Rp.1.034.949.516}}{8813,05 \text{ meter}} = \text{Rp.117.443,75 per jam}$
- Biaya *overhead* pabrik variabel =  $\frac{\text{Rp.54.471.027}}{8.813,05 \text{ meter}} = \text{Rp.6.180,72 per jam}$

Jadi pelaksanaan produksi yang sesungguhnya selama bulan Januari – Desember 2006 yaitu:

1. Kuantitas produk yaitu 960.270 meter atau 80.022,5 meter per bulan
2. Harga sesungguhnya bahan baku adalah Rp. 641,25 per meter.
3. Waktu sesungguhnya tenaga kerja langsung adalah 9,08 meter per jam.
4. Tarif sesungguhnya tenaga kerja langsung adalah Rp.11.305,7 per jam.
5. Biaya *overhead* pabrik sesungguhnya adalah Rp. 123.614,47 per jam.
6. Biaya *overhead* pabrik tetap sesungguhnya adalah Rp. 117.443,75 per jam.
7. Biaya *overhead* pabrik variabel sesungguhnya adalah Rp. 6.180,72 per jam.

Kuantitas produk dan biaya produksi selama bulan Januari – Desember 2006, yang meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik dapat diringkas dalam tabel 4.9 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Realisasi Kuantitas dan Biaya Produksi**  
**PT. X**  
**Tahun 2006**

Realisasi	Jumlah
Kuantitas produk	960.270 meter
Biaya bahan baku	Rp. 615.768.915
Biaya tenaga kerja langsung	Rp. 1.196.590.900
Biaya <i>overhead</i> pabrik	Rp. 1.089.420.543
Total biaya produksi	Rp. 2.901.780.358

Sedangkan perbandingan antara anggaran dengan realisasi biaya produksi terdapat pada tabel 4.10:

**Tabel 4.10**  
**Selisih Anggaran Dengan Realisasi Biaya Produksi**  
**PT. X**  
**Tahun 2006**

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	%
Biaya bahan baku	646.868.510	615.768.915	31.099.595	4,81
Biaya tenaga kerja langsung	1.246.371.883	1.196.590.900	49.780.983	3,99
Biaya <i>overhead</i> pabrik	1.144.471.147	1.089.420.543	55.050.604	4,81
Total biaya produksi	3.037.711.540	2.901.780.358	13.931.182	13,61

Dari hasil diatas dapat terlihat bahwa telah terjadi penyimpangan sebesar 13,61%, hal ini terjadi karena target produksi yang direncanakan tidak tercapai

yaitu sebesar 983.274 meter, sedangkan kuantitas yang dihasilkan yaitu sebesar 960.270 meter. Tetapi apabila dilihat dari total biaya masing-masing, selisih yang terjadi adalah selisih yang menguntungkan. Hal ini dapat dilihat dari selisih yang dihasilkan yaitu 983.274 meter, lebih kecil dibandingkan dengan anggaran yaitu 960.270 meter. Ini berarti ada selisih sebesar 23.004 meter atau  $(23.004 : 983.270) \times 100\% = 2.34\%$ . Persentase selisih penyimpangan biaya bahan baku yaitu 4,81%, selisih penyimpangan biaya tenaga kerja langsung yaitu 3,99%, selisih penyimpangan biaya *overhead* pabrik yaitu 4,81%. Oleh karena itu selisih biaya apabila dilihat dari masing-masing jenis biaya produksi dapat dikatakan menguntungkan.

#### **4.1.1.5 Syarat Anggaran**

PT. X mempunyai struktur organisasi, dimana terdapat hubungan dan garis antara atasan dan bawahan. Atasan dapat memberi perintah kepada bawahan dan dapat mengambil keputusan. Begitu juga lini bawahnya dapat memberi perintah kepada bawahannya dan seterusnya. Salah satu ciri dari organisasi yang sehat adalah adanya pemisahan tugas dan tanggung jawab, PT. X belum dapat dikatakan sebagai organisasi yang sehat hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi pada perusahaan tersebut, karena PT. X masih memiliki kekurangan yaitu adanya bagian yang berfungsi secara ganda dan juga adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang tidak sesuai dengan kemampuannya.

Di dalam sistem akuntansinya, pencatatan antara anggaran dengan realisasinya disusun kedalam satu rekening yang sama untuk memudahkan dalam menganalisis penyimpangannya. Dengan adanya pencatatan akuntansi pada PT. X maka dapat memberikan informasi-informasi mengenai realisasi anggaran tersebut. Transaksi yang dilakukan oleh PT. X selalu dicatat setiap harinya dan pada akhir bulan selalu dibuat laporan. Pembuatan laporan ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah realisasi telah sesuai dengan anggaran.

Untuk menghasilkan anggaran biaya produksi yang memadai maka PT. X selalu membandingkan anggaran dengan realisasi. Apabila terjadi penyimpangan antara anggaran dengan realisasi maka akan dilakukan penelitian yang

menyebabkan penyimpangan tersebut. Dan kemudian dilakukan perbaikan pada anggaran biaya produksi untuk periode mendatang.

Penyusunan anggaran pada PT. X melibatkan seluruh unit kerja yang ada pada perusahaan tersebut. Anggaran biaya produksi yang telah disahkan kemudian diberikan kembali kepada bagian produksi untuk dapat dilaksanakan sesuai dengan yang anggaran yang telah disahkan tersebut.

#### **4.1.1.6 Karakteristik Anggaran**

1. Anggaran biaya produksi yang disusun pada PT. X telah dinyatakan dalam satuan keuangan yaitu rupiah dan selain uang yaitu satuan non keuangan yaitu meter, sehingga memudahkan perusahaan dalam melakukan perbandingan.
2. PT. X menyusun anggaran setiap satu tahun yang kemudian dirinci setiap bulan yaitu dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember, hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mencapai tujuan untuk masa yang akan datang. Dan pada setiap bulannya selalu dibuat laporan, hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui apakah realisasi telah sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Penyusunan anggaran pada PT. X disusun dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti misalnya kondisi perekonomian dan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Dan melibatkan seluruh unit kerja yang berada pada lingkungan perusahaan. Sehingga anggaran yang dibuat berisi komitmen dari perusahaan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran.
4. Anggaran pada PT. X dibuat oleh direktur yang bersangkutan berdasarkan data pada tahun lalu. Kemudian anggaran biaya produksi tersebut dikoreksi oleh direktur utama untuk disetujui dan kemudian disahkan. Anggaran biaya produksi yang telah disahkan tersebut kemudian diberikan kepada bagian produksi untuk dilaksanakan.
5. Anggaran yang telah disusun pada PT. X tidak bisa dirubah, kecuali pada kondisi tertentu dan pada kondisi yang sangat genting. Selama

menjalankan usahanya PT. X belum pernah mengubah anggaran sebelum periode anggaran tersebut berakhir.

6. PT. X selalu membuat laporan produksi pada setiap bulannya. Hal ini agar perusahaan mengetahui penyimpangan yang terjadi antara realisasi dengan anggaran. Penyimpangan yang terjadi selalu dicari penyebabnya kemudian dilakukan perbaikan agar produksi pada bulan berikutnya menjadi lebih baik.

#### **4.1.2 Pelaksanaan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi**

Dalam upaya mencapai efektivitas produksi, perusahaan harus mencapai sasaran target produksi. Dengan disusunnya anggaran produksi, perusahaan dihadapkan pada usaha untuk mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Dalam usaha pencapaian target produksi, usaha-usaha yang dilakukan yaitu tercapainya tujuan pengendalian biaya produksi yang terdiri dari:

1. Untuk Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya produksi pada PT.X dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan efisiensi biaya produksi. Pengendalian biaya produksi meliputi pengendalian biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik. Dimana pengendalian biaya tersebut dapat dilakukan secara optimal.

2. Untuk Perencanaan dan Pengukuran Prestasi Pelaksanaan (*performance*)

PT. X dalam perencanaan dan pengukuran prestasi pelaksanaannya dilakukan secara efektif, dimana realisasi anggaran produksi dijadikan sebagai dasar perencanaan anggaran tahun berikutnya.

3. Untuk Penetapan Harga

Untuk menetapkan harga produk, biaya-biaya yang telah terkumpul dalam pusat-pusat biaya tersebut dipisahkan antara biaya produksi dan biaya non produksi.

#### 4. Untuk Penilaian Persediaan

Karena proses produksi yang digunakan pada PT. X yaitu *job order*, maka tidak terdapat kelebihan produk yang tidak terjual yang akan menumpuk sebagai persediaan barang jadi di dalam gudang penyimpanan. Sehingga persediaan awal dan persediaan akhir akan bernilai nol.

##### 4.1.2.1 Perhitungan Analisis Selisih Biaya Produksi

Untuk mengetahui berbagai macam penyebab terjadinya penyimpangan maka selisih biaya produksi ini harus di analisis berdasarkan unsur-unsur biaya produksi yaitu analisis selisih biaya bahan baku, analisis selisih biaya tenaga kerja langsung, dan analisis selisih *overhead* pabrik.

##### 1. Analisis selisih biaya bahan baku yaitu:

- Selisih harga bahan baku

$$= (\text{harga standar} - \text{harga aktual}) \times \text{kuantitas aktual}$$

$$= (\text{Rp.657,87} - \text{Rp. 641,25}) \times 960.270 \text{ meter}$$

$$= \text{Rp. 15.959.687,4 per meter}$$

- Selisih kuantitas bahan baku

$$= (\text{kuantitas standar} - \text{kuantitas aktual}) \times \text{harga standar}$$

$$= (983.274 \text{ meter} - 960.270 \text{ meter}) \times \text{Rp.657,87}$$

$$= \text{Rp. 15.133.641,48 per meter.}$$

Dari hasil perhitungan selisih harga bahan baku, menunjukkan selisih menguntungkan sebesar Rp. 15.959.687,4 per meter. Ini berarti ada penurunan harga bahan baku yang digunakan sebagai proses produksi. Begitu juga dengan hasil perhitungan selisih yang menguntungkan sebesar Rp.15.133.641,48 per meter. Hal ini berarti dalam pemakaian bahan baku terjadi penghematan kuantitas yang digunakan.

##### 2. Analisis selisih biaya tenaga kerja langsung

- Jam kerja standar untuk mengerjakan 81.939,5 meter per bulan adalah:

$$81.939,5 \text{ meter} : 9.29 \text{ meter per jam} = 8.820,18 \text{ jam.}$$

- Jam kerja aktual untuk mengerjakan 80.022,5 meter per bulan adalah:

$$80.022,5 \text{ meter} : 9,08 \text{ meter per jam} = 8.813,05 \text{ jam}$$

Dari data tersebut maka dapat digunakan untuk menghitung analisis selisih dibawah ini yaitu:

- Selisih tarif upah langsung
  - = (tarif standar – tarif aktual) x jam kerja aktual
  - = (Rp.11.776,01 per jam – Rp.11.305,7 per jam) x 8.813,05 jam
  - = Rp. 4.144.865,54 per jam
- Selisih efisiensi upah langsung
  - = (jam kerja standar – jam kerja aktual) x tarif standar
  - = ( 8.820,18 jam – 8.813,05 jam) x Rp.11.776,01 per jam
  - = Rp. 83.962,95 per jam.

Dari perhitungan selisih tarif upah menunjukkan selisih menguntungkan sebesar Rp. 4.144.865,54 per jam. Ini berarti ada penurunan tarif upah tenaga kerja langsung yang digunakan selama proses produksi. Sedangkan hasil perhitungan selisih efisiensi upah menunjukkan selisih yang menguntungkan sebesar Rp.83.962,95 per jam.

### 3. Analisis selisih biaya *overhead* pabrik

- Selisih anggaran
  - Biaya *overhead* pabrik sesungguhnya (aktual) Rp. 123.614,47 per jam
  - Biaya *overhead* pabrik variabel Rp. 6.487,79
  - Biaya *overhead* pabrik tetap Rp. 117.433,75 +
  - Rp. 123.921,54 per jam
  - Selisih anggaran (Rp. 307,07 per jam)
- Selisih Kapasitas
  - = (kapasitas normal – kapasitas aktual) x tarif FOH tetap
  - = (983.274 meter – 960. 270 meter) x Rp. 123.614,47 per jam.
  - = Rp. 2.843.627.268 per jam
- Selisih Efisiensi
  - = (jam standar – jam aktual) x tarif FOH standar
  - = (9,29 meter per jam - 9,08 mter per jam) x Rp. 129.755,98 per jam

= Rp. 27.248,75 per jam

Dari hasil perhitungan selisih anggaran, menunjukkan selisih merugikan sebesar Rp. 307,07 per jam. Ini berarti ada penambahan biaya *overhead* pabrik yang digunakan selama proses produksi, sehingga terjadi peningkatan pengeluaran. Hasil perhitungan selisih kapasitas menunjukkan hasil yang menguntungkan yaitu sebesar Rp. 2.843.627.268 per jam. Dan juga perhitungan selisih efisiensi menunjukkan hasil yang menguntungkan sebesar Rp. 27.248,75 per jam.

Setelah mengetahui penyebab dari penyimpangan anggaran dengan realisasinya, hasil analisis tersebut diserahkan kepada direktur utama agar mengetahui apakah tujuan perusahaan telah terpenuhi atau tidak. Setiap akhir bulan, direktur utama mengadakan rapat untuk membahas dan menganalisis kegiatan yang telah dilakukan perusahaan selama bulan itu. Hasil penyimpangan tersebut dijadikan umpan balik dan masukkan bagi manajemen untuk bulan-bulan berikutnya dalam melaksanakan proses produksi.

## **4.2 Pembahasan**

Untuk mengetahui manfaat anggaran biaya produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. X, maka penulis akan membahas hasil penelitian sebagai berikut:

### **4.2.1 Penyusunan Anggaran Biaya Produksi**

Berdasarkan hasil penelitian maka penulis melihat bahwa penyusunan anggaran biaya produksi pada PT.X sudah memadai. Hal ini dapat dilihat dari anggaran biaya produksi yang disusun oleh PT.X telah dipenuhinya syarat anggaran, karakteristik anggaran, dan adanya prosedur penyusunan anggaran.

#### 4.2.1.1 Syarat Anggaran

PT. X telah memenuhi syarat-syarat anggaran yang terdiri dari:

1. Adanya organisasi yang sehat

PT. X belum dapat dikatakan sebagai organisasi yang sehat hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi pada perusahaan tersebut, karena PT. X masih memiliki kekurangan yaitu adanya bagian yang berfungsi secara ganda dan juga adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang tidak sesuai dengan kemampuannya. Walaupun terdapat bagian yang berfungsi secara ganda dan juga adanya pembagian tugas yang tidak sesuai dengan kemampuannya tetapi para karyawannya tetap menjaga kepercayaan dan menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya, karena pada PT. X terdapat rasa kekeluargaan yang tinggi sehingga hal itulah yang menjadikan perusahaan ini dapat bertahan hingga saat ini.

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Pada PT. X terdapat penggolongan rekening yang sama antara anggaran dengan realisasinya. Dengan adanya pencatatan akuntansi maka dapat memberikan informasi-informasi mengenai realisasi anggaran tersebut. Transaksi-transaksi yang dilakukan oleh PT. X selalu dicatat setiap harinya dan pada akhir bulan dibuat laporannya, sehingga dapat diketahui antara anggaran dengan realisasinya.

3. Adanya penelitian dan analitis

Dengan mengetahui hasil produksi setiap bulannya yang kemudian dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan maka perusahaan dapat mengetahui berapa besarnya penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasi. Penyimpangan yang terjadi di PT. X dicari penyebabnya dan kemudian anggaran dievaluasi yang melibatkan seluruh unit kerja yang berada dilingkungan perusahaan.

#### 4. Adanya dukungan para pelaksana

Anggaran yang dibuat oleh PT. X disusun dengan melibatkan seluruh unit kerja yang berada di lingkungan perusahaan. Sehingga mereka memiliki kewajiban untuk mendukung dan melaksanakannya.

#### 4.2.1.2 Prosedur Penyusunan Anggaran

Didalam menyusun anggaran PT. X sudah dapat dikatakan memadai , karena setiap anggaran yang disusun selalu terdapat penetapan sasaran oleh direktur utama lalu adanya pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut yang diajukan dari bagian produksi dan bagian keuangan dan administrasi umum, kemudian direktur utama melakukan *review* terhadap usulan anggaran tersebut sehingga pada akhirnya mendapatkan persetujuan dari direktur utama. Karena proses produksi yang dilakukan oleh PT. X berdasarkan *job order* maka anggaran produksi pun disusun sesuai dengan jumlah pesanan pelanggan.

PT. X selalu membuat laporan produksi pada setiap bulannya. Hal ini agar perusahaan mengetahui penyimpangan yang terjadi antara realisasi dengan anggaran. Penyimpangan yang terjadi selalu dicari penyebabnya kemudian dilakukan perbaikan agar produksi pada bulan berikutnya menjadi lebih baik.

#### 4.2.1.3 Karakteristik Anggaran

Anggaran yang dibuat oleh PT.X telah terpenuhinya karakteristik anggaran yang terdiri dari:

1. Anggaran biaya produksi yang disusun pada PT.X telah dinyatakan dalam satuan keuangan yaitu rupiah dan satuan selain keuangan yaitu meter, sehingga memudahkan perusahaan dalam melakukan perbandingan
2. PT. X menyusun anggaran setiap satu tahun yang kemudian dirinci setiap bulan yaitu dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember, hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mencapai tujuan untuk masa yang akan datang.

3. Anggaran biaya produksi yang disusun oleh PT. X merupakan komitmen yang harus dipenuhi oleh manajemen. Karena anggaran yang disusun berisi target produksi yang telah disetujui oleh manajemen. Dan pada penyusunan tersebut melibatkan unit kerja yang berada pada lingkungan perusahaan
4. Penyusunan anggaran pada PT. X telah sesuai dengan prosedur penyusunan yang memadai karena usulan anggaran yang dibuat selalu dibahas dan disetujui oleh pihak yang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Anggaran pada PT. X hanya dapat dirubah pada kondisi tertentu. Penyimpangan yang terjadi pada perusahaan dianggap tidak terlalu signifikan sehingga anggaran tidak pernah dirubah sebelum periode anggaran tersebut berakhir.
6. Menyusun laporan perbandingan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya setiap bulan dari bulan Januari sampai bulan Desember. Dan penyimpangan yang terjadi dianalisis dan dicari penyebab terjadinya penyimpangan.

#### **4.2.2 Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. X, maka proses pengendalian biaya produksi yang dilakukan oleh PT. X sudah dapat dikatakan efektif karena tercapainya tujuan pengendalian biaya produksi yaitu:

1. Untuk pengendalian biaya

Pengendalian biaya produksi pada PT.X sudah dilakukannya secara efektif sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan efisiensi biaya produksi. Pengendalian biaya produksi PT. X meliputi pengendalian biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik. Dimana pengendalian biaya tersebut sudah dapat dilakukan secara optimal.

2. Untuk perencanaan dan pengukuran prestasi pelaksanaan (*performance*)

PT. X dalam perencanaan dan pengukuran prestasi pelaksanaannya telah dilaksanakan secara efektif, hal ini dapat terlihat dari realisasi anggaran

produksi yang dijadikan sebagai dasar perencanaan anggaran tahun berikutnya.

3. Untuk penetapan harga

PT. X sudah menetapkan harga produk, sehingga biaya-biaya yang telah terkumpul dalam pusat-pusat biaya tersebut dapat dipisahkan antara biaya produksi dan biaya non produksi.

4. Untuk penilaian persediaan

Proses produksi yang digunakan pada PT. X adalah *job order*, maka tidak terdapat kelebihan produk yang tidak terjual yang akan menumpuk sebagai persediaan barang jadi di dalam gudang penyimpanan. Sehingga persediaan awal dan persediaan akhir akan bernilai nol.

PT. X telah melakukan analisis selisih untuk mengetahui terjadinya penyimpangan, analisis selisih biaya produksi ini terdiri dari:

1. Analisis selisih biaya bahan baku.
2. Analisis selisih biaya tenaga kerja langsung,
3. Analisis selisih biaya *overhead* pabrik.

Berdasarkan uraian diatas maka proses pengendalian biaya produksi yang dilakukan pada PT. X sudah dilakukan secara efektif. Hal ini dikarenakan adanya anggaran yang dijadikan sebagai pedoman, dimana proses pengendalian biaya produksi tersebut menjadi efektif dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

#### **4.2.3 Manfaat Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi**

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, PT. X telah melakukan penyusunan anggaran sesuai dengan rencana kerjanya dengan tujuan untuk mengendalikan biaya produksi agar efektif. Dilihat dari pentingnya anggaran sebagai alat pengendalian dan perencanaan, PT. X sudah benar-benar memperhatikan penyusunan anggaran maupun pelaksanaan anggaran itu sendiri. Hal ini dapat dilihat dari tercapainya tujuan perusahaan secara optimal sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

PT. X telah menggunakan anggaran sebagai suatu alat untuk mengendalikan serta mengawasi kegiatan produksi dan mencegah atau menghindari terjadinya penyimpangan hal itu dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasinya.

Anggaran biaya produksi bermanfaat didalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi, karena sesuai dengan manfaat dari anggaran itu sendiri yaitu:

1. Sebagai pedoman kerja

Anggaran biaya produksi telah digunakan PT. X sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus mamberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Anggaran biaya produksi dapat meningkatkan koordinasi kerja agar semua bagian-bagian dalam perusahaan dapat saling menunjang dan saling bekerja sama sehingga dengan adanya anggaran komunikasi dapat berjalan dengan baik dan proses produksi pun dapat dilaksanakan dengan lancar.

3. Sebagai alat pengawasan kerja.

Anggaran biaya produksi berguna sebagai tolak ukur dan sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diketahui bahwa anggaran yang disusun oleh PT.X bermanfaat dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi. PT. X telah menggunakan anggaran biaya produksi sebagai standar atau sasaran yang harus dicapai dalam melaksanakan proses produksi.

### **4.3 Pengujian Hipotesis**

Untuk mengetahui sejauh mana manfaat anggaran biaya produksi dengan keefektifan pengendalian biaya produksi perlu dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menghitung hasil kuesioner yang diperoleh dari penelitian pada PT. X. Penulis menyajikan hipotesis sebagai berikut :  
“Kememadaian anggaran biaya produksi, efektivitas pengendalian biaya produksi,

dan manfaat anggaran biaya produksi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi”.

Rumusan untuk menghitung persentase tersebut digunakan rumus:

$$X = \frac{\text{Jumlah Jawaban "Ya"}}{\text{Jumlah Jawaban Kuesioner}} \times 100 \%$$

Dari hasil kuesioner yang disebarakan kepada 5 karyawan PT.X, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Kememadaiian Anggaran Biaya Produksi diperoleh hasil:

$$= \frac{107}{140} \times 100\% = 76,64\%$$

Dari perhitungan diatas, dapat diperoleh hasil sebesar 76,4%, hal ini berarti memenuhi kriteria penilaian antara 76% - 100%. Berdasarkan hasil penilaian diatas maka penyusunan anggaran biaya produksi pada PT.X telah memadai.

2. Variabel Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi diperoleh hasil:

$$= \frac{67}{85} \times 100\% = 78,82\%$$

Dari perhitungan diatas, dapat diperoleh hasil sebesar 78,82%, hal ini berarti telah memenuhi kriteria penilaian antara 76% – 100%. Berdasarkan hasil penilain diatas maka proses pengendalian biaya produksi pada PT. X telah dilakukan secara efektif.

3. Variabel Manfaat Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi diperoleh hasil:

$$= \frac{45}{50} \times 100\% = 90\%$$

Dari perhitungan diatas diperoleh hasil sebesar 90%. Hasil perhitungan tersebut diantara 76% - 100% yang berarti bahwa anggaran biaya produksi pada PT. X sangat bermanfaat dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi.

Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan yaitu: anggaran biaya produksi yang diterapkan secara memadai akan bermanfaat dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi menurut metode *Champion* dapat diterima.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT. X maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran biaya produksi telah disusun secara memadai, hal ini sesuai dengan:
  - a. Syarat anggaran, yaitu:
    - Adanya organisasi yang sehat
    - Sistem akuntansi yang memadai
    - Adanya penelitian dan analitis
    - Adanya dukungan dari pelaksana
  - b. Karakteristik anggaran yaitu:
    - Anggaran PT. X telah dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
    - Anggaran PT. X disusun setiap satu tahun yang kemudian dirinci setiap bulan yaitu dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember.
    - Anggaran PT. X berisikan komitmen yang harus dipenuhi oleh manajemen. Karena anggaran yang disusun berisi target produksi yang telah disetujui oleh manajemen.
    - Usulan anggaran PT. X kemudian ditelaah dan disetujui oleh direktur utama.
    - Anggaran pada PT. X hanya dapat dirubah pada kondisi tertentu.
    - Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran. Dan penyimpangan yang terjadi dianalisis dan dicari penyebab terjadinya penyimpangan.
  
2. Proses pengendalian biaya produksi yang dilakukan oleh PT. X telah dilaksanakan secara efektif, hal ini dapat terlihat pada tercapainya tujuan pengendalian biaya produksi yaitu:

- a. Untuk pengendalian biaya
- b. Untuk perencanaan dan pengukuran prestasi pelaksanaan (*performance*)
- c. Untuk penetapan harga
- d. Untuk penilaian persediaan

PT. X telah melakukan analisis selisih untuk mengetahui terjadinya penyimpangan, analisis selisih biaya produksi ini terdiri dari:

4. Analisis selisih biaya bahan baku.
  5. Analisis selisih biaya tenaga kerja langsung.
  6. Analisis selisih biaya *overhead* pabrik.
3. Anggaran biaya produksi bermanfaat dalam menunjang efektivitas pengendalian

biaya produksi, dimana manfaat anggaran biaya produksi adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai pedoman kerja.
- b. Sebagai alat pengkoordinasian kerja.
- c. Sebagai alat pengawasan kerja.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan oleh penulis sebelumnya, maka penulis memberikan saran-saran kepada PT.X adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan sebaiknya menentukan batas penyimpangan yang diperbolehkan sehingga dapat memudahkan dalam menentukan wajar tidaknya suatu penyimpangan yang terjadi.
2. Di dalam perusahaan sebaiknya tidak ada bagian yang berfungsi secara ganda untuk menghindari adanya kecurangan-kecurangan. Dan sebaiknya para karyawan diberikan tugas dan tanggungjawab yang sesuai dengan kemampuannya.
3. Dalam menyusun anggaran biaya produksi, sebaiknya PT.X tidak hanya menggunakan data masa lalu saja, tetapi harus mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran seperti:

- Kemungkinan adanya perubahan kondisi perekonomian.
  - Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah.
  - Penelitian untuk pengembangan perusahaan.
4. Selama penelitian, penulis menemukan penyimpangan pada biaya *overhead* pabrik, hal ini terjadi akibat adanya penambahan biaya selama proses produksi, sehingga terjadi peningkatan pengeluaran. Oleh karena itu, PT. X harus segera membuat kebijakan dan tindak lanjut atas terjadinya penyimpangan tersebut agar tidak terjadi lagi untuk periode selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri, 2003, **Anggaran Perusahaan, Edisi 2003/2004**, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Penerbit BPFE UGM.
- Anthony, Robert N and Govindarajan, Vijay, 2003, *Management Control System*, New York : Mc. Graw-Hill.
- Christina, Ellen dan kawan-kawan, 2002, **Anggaran Perusahaan: Suatu Pendekatan Taktis**, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Champion, Dean J, 1990, *Basic Statistic For Social Research*, First Edition, New York: Mac Milan Publishing Co.
- Harahap, Sofyan Syafri, 2001, **Budgeting Penganggaran Lengkap**, Jakarta : Rajawali Pers.
- James P. Wilson and Jhon B. Chambell, Alih bahasa oleh Tjintjin Fenix Tjendra, Nugroho widyanto, Jaka Wasana dan Agus Maulana, 1997, *Controlership*, Jakarta: Erlangga.
- Kana, Any Agus, 2003, **Anggaran Perusahaan**, Yogyakarta : Bumi Aksara.
- Komaruddin, 1994, **Ensiklopedi Manajemen**, Edisi Kedua, Jakarta: Rajawali Pers.
- Munandar M, 2000, **Budgeting; Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi ketigabelas**, Yogyakarta : BPFE Universitas Gajah Mada.
- Mulyadi, 2001, **Akuntansi Manajemen, Edisi ketiga**, Jakarta, Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_, 2005, **Akuntansi Biaya, Edisi Kelima**, Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Supriyono R.A, 2001, **Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan**, Edisi Kesatu, Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.
- Welsch, Hilton & Gordon, Alih bahasa oleh Purwatiningsih, 2000, **Anggaran Perusahaan dan Perencanaan Laba Buku1**, Jakarta: Salemba Empat.