

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan dan perkembangan perusahaan saat ini di Indonesia memperlihatkan betapa ramainya dunia usaha atau dunia bisnis . persaingan perusahaan yang satu dengan perusahaan lain menjadi semakin ketat dan penuh resiko. Keadaan persaingan antar perusahaan itu belum lagi ditambah dengan fakto-faktor lain seperti inflasi, peningkatan beban pajak, kebijakan pemerintah dan sebagainya, Oleh sebab itu diperlukan 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 dimasa depan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Untuk itulah dibutuhkan perencanaan dalam melakukan kegiatan operasi perusahaan.

Perusahaan dalam menjalankan usahanya memerlukan sumber daya manusia yang berperan aktif dalam melaksanakan aktivitasnya. Tanpa adanya sumber daya manusia yang memadai tidak mungkin tercapai tujuan usaha suatu perusahaan, meskipun perusahaan tersebut menggunakan teknologi yang canggih serta perlengkapan lengkap dan moderen.

Tujuan utama perusahaan secara umum adalah untuk memperoleh laba. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut maka pihak manajemen perusahaan dituntut untuk melaksanakan fungsi perencanaan, koordinasi, dan pengendalian dengan baik, agar mampu mengambil suatu keputusan dan tindakan yang tepat demi kemajuan perusahaan itu sendiri.

Perencanaan merupakan suatu bagian dari fungsi manajemen. Perencanaan merupakan tahapan awal dalam membuat suatu tujuan perusahaan. Dengan adanya suatu perencanaan kegiatan dari perusahaan akan teratur, fungsi lain dalam perencanaan 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 operasi yang dirumuskan dalam bentuk angka termasuk taksiran atas pendapatan dan biaya untuk suatu periode tertentu yang biasanya selama satu tahun. Anggaran dapat digunakan oleh manajemen perusahaan dalam mengarahkan jalannya pelaksanaan kegiatan perusahaan sesuai dengan rencana dan juga sebagai alat pengendalian untuk mengetahui sejauh mana perusahaan telah dapat berjalan secara efektif efisien dalam mencapai tujuannya.

Anggaran biaya produksi merupakan salah satu anggaran yang sangat penting dalam perencanaan perusahaan secara menyeluruh karena anggaran biaya produksi ini berkaitan dengan kegiatan penciptaan produk yang akan

dijual guna memenuhi estimasi yang telah direncanakan dalam anggaran penjualan.

Anggaran biaya produksi menggambarkan taksiran biaya-biaya produksi selama periode anggaran yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Ketiga jenis biaya tersebut merupakan unsur pokok dalam menentukan harga pokok produksi sekaligus berpengaruh terhadap penentuan harga jual dari produk yang dihasilkan serta laba yang akan diperoleh.

Jadi, anggaran biaya produksi adalah alat yang penting bagi manajemen perusahaan dalam hal perencanaan dan pengendalian biaya produksi untuk menekan biaya produksi seefisien mungkin.

Penyusunan anggaran dilakukan berdasarkan analisa terhadap pengalaman perusahaan pada waktu lalu dan estimasi dari perubahan-perubahan yang mempengaruhi aktivitas perusahaan dimasa mendatang. Penyusunan anggaran yang menyeluruh dengan melibatkan semua pihak yang terkait, masing-masing bagian dalam perusahaan dilibatkan untuk menyusun anggaran.

Dalam menyusun anggaran perusahaan, manajemen harus membuatnya serealistis mungkin sehingga tidak terlalu rendah dan terlalu tinggi. Untuk mengupayakan tercapainya rencana yang tertuang dalam bentuk anggaran, maka dalam pelaksanaan anggaran harus disertai dengan fungsi pengendalian, sebagai alat pengendalian, anggaran merupakan tolak ukur dalam menilai

kegiatan dan prestasi kerja pada setiap unit yang terlibat dalam kegiatan perusahaan.

Pengendalian terhadap anggaran dilakukan dengan cara membandingkan realisasi yang terjadi dengan anggaran yang telah ditetapkan semula, yang kemudian dapat diketahui apakah anggaran yang direncanakan telah terlaksana seperti yang diharapkan atau telah terjadi penyimpangan berupa suatu angka selisih yang disebut *variance*. Kemudian *variance* ini akan dianalisa apakah bersifat menguntungkan (*Favorable*) atau merugikan (*unfavorable*). Apabila terbukti terjadi penyimpangan yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, dapat diketahui lebih dini penyebab terjadinya dan dapat segera diambil tindakan korektif. Perbedaan yang terjadi kemudian dianalisis untuk menentukan faktor penyebabnya agar ditentukan solusi yang harus dilakukan.

PT. Gunung Sawit Mas sudah menerapkan *Reward System* (sistem penghargaan) secara menyeluruh, perusahaan telah menetapkan bonus bagi manajer yang berpartisipasi, Tetapi bonus tersebut hanya diberikan kepada manajer saja dan apabila anggaran tersebut ada yang tidak mencapai target maka perusahaan memberikan tindakan berupa teguran sanksi terhadap manajer yang gagal dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan anggota tim lebih termotivasi untuk mencapai prestasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dan menyusunnya dalam bentuk proposal dengan judul: **“Peranan**

Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada PT. Gunung Sawit Mas Rokan Hulu”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis mengemukakan perumusan masalah penelitian yaitu:

1. Bagaimana anggaran biaya produksi berperan sebagai alat perencanaan pada PT. Gunung Sawit Mas?
2. Bagaimana anggaran biaya produksi berperan sebagai alat pengendalian Pada PT. Gunung Sawit Mas?

1.3 Tujuan Masalah

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui peranan anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan pada PT. Gunung Sawit Mas.
2. Untuk mengetahui peranan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian pada PT. Gunung Sawit Mas.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi penulis, dapat menambah wawasan mengenai peranan anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

2. Bagi perusahaan, sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen perusahaan dalam memanfaatkan peranan anggaran dalam hal perencanaan dan pengendalian biaya produksi secara efektif dan efisien demi kelangsungan hidup perusahaan.
3. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan informasi bagi mereka yang melakukan dan mendalami penelitian dalam bidang yang sejenis.

1.5 Pembatasan Masalah dan Originalitas

1.5.1 Pembatasan Masalah

Agar pembahasan dalam penelitian ini lebih terfokus dan tidak keluar dari pembatasan penelitian ini maka penulis membatasi yang akan diteliti yaitu:

1. Data yang digunakan adalah data anggaran dan realisasi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik Pada PT. Gunung Sawit Mas.
2. Fokus penelitian ini adalah anggaran biaya produksi dan realisasi untuk CPO pada PT.Gunung Sawit Mas 2018.

1.5.2 Originalitas

Penelitian ini merupakan replika dari penelitian Supri Setiyaji, Ma'ruf Sya'ban, dan Zeni Ruswati (2016) Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surabaya dengan judul penelitian Penerapan Anggaran Biaya

Produksi sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Produksi pada PT.Surya Rengo Container Cabang . hasil penelitiannya menunjukkan bahwa:

1. Penyusunan anggaran biaya produksi Surya Rengo Containers hanya disusun oleh Direktur, Factory manager, dan Financial Accounting manager semua cabang, anggaran yang disusun berdasarkan taksiran kuantitas pekerjaan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan produk berdasarkan tahun-tahun sebelumnya. Anggaran yang disusun sifatnya tetap (fix), sehingga tidak dapat dipergunakan secara efektif, dan apabila terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan tidak bisa menyesuaikan terhadap anggaran.
2. Laporan pengendalian yang dibuat PT. Surya Rengo Containers hanya berisi anggaran, realisasi dan selisih atau penyimpangan. Perusahaan tidak memberi penjelasan mengenai penyebab penyimpangan yang terjadi, karena perusahaan tidak melakukan analisis dan evaluasi terhadap penyimpangan yang ada. Dari hasil analisa yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya produksi yang disusun oleh PT. Surya Rengo Containers belum sepenuhnya berfungsi sebagai perencanaan dan pengendalian, karena perusahaan dalam melakukan perencanaan tidak memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan contohnya bonus dan intensif pencapaian target.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, peneliti melakukan pada sektor publik bidang industri containers, sedangkan penelitian ini pada sektor swasta. Objek penelitian sebelumnya dibidang industri yaitu pada PT.Surya Rengo Containers Cabang sedangkan dalam penelitian ini, objek penelitiannya dibidang pabrik kelapa sawit yaitu pada PT.Gunung Sawit Mas Rokan Hulu.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematikan penulisan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi penelitian. Adapun sistematika penulisan penelitian ini sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Merupakan bab yang mengemukakan tentang latar belakang mengenai perusahaan, anggaran, perencanaan dan pengendalian. Selanjutnya bab ini menjelaskan tentang rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, pembatasan masalah dan originalitas dan sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan tentang dasar-dasar teori yang menyangkut penelitian ini yaitu mengenai pengertian

anggaran, anggaran biaya produksi, laporan realisasi anggaran, anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan, anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian dan penelitian terdahulu.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang objek penelitian, jenis penelitian, jenis dan sumber data, teknik penelitian, dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan tentang sejarah tempat penelitian, visi dan misi perusahaan, struktur tugas dan masing-masing tanggung jawab departement, hasil penelitian dan pembahasan dari dari perusahaan yang diteliti.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini penulis mengemukakan kesimpulan dan saran dari penelitian yang dilakukan dan merupakan bab terakhir dari skripsi ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Teori

2.1.1 Pengertian Anggaran

Arti kata anggaran adalah perkiraan atau perhitungan atau taksiran mengenai penerimaan dan pengeluaran kas yang diharapkan untuk periode yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana operasi yang dirumuskan dalam bentuk angka, termasuk atas pendapatan dan biaya untuk periode tertentu yang biasanya satu tahun. Anggaran juga merupakan tahap awal dari perencanaan dan akhirnya sekaligus digunakan sebagai alat pengawasan.

Pengertian anggaran yang dikemukakan oleh beberapa ahli berbeda-beda, namun demikian pada prinsipnya mempunyai maksud dan tujuan yang sama yaitu suatu rencana tertulis mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan perusahaan.

Menurut Garrison/Noreen(2000:42) anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu. Menurut Mulyadi (2001:488) anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lainnya, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Menurut William K. Cater (2012:14) menjelaskan pengertian mengenai anggaran yaitu pernyataan yang terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen. Menurut pendapat M. Munandar (2012:1) yang menjelaskan bahwa pengertian anggaran (*budget*) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dan masa yang akan datang.

M. Nafarin (2007:11) menjelaskan pengertian anggaran (*budget*) adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu umumnya dinyatakan dalam suatu uang.

Menurut penulis penganggaran (*budgeting*) merupakan proses penyusunan anggaran, melalui dari pembuatan panitia, pengumpulan dan pengklarifikasian data, daya pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiap-tiap divisi, penyusunan secara menyeluruh, merevisi dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk disetujui dan dilaksanakan. Anggaran merupakan rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Hasil dari kegiatan penganggaran (*budgeting*) adalah anggaran (*budget*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penganggaran merupakan salah satu aspek penting dalam kegiatan manajemen, khususnya dalam perencanaan.

Dari pengetahuan tersebut terlihat bahwa suatu anggaran (*budget*) mempunyai empat unsur pokok yaitu:

1. Rencana, yaitu suatu penentuan terlebih dahulu atau penentuan dimuka, tentang sesuatu aktivitas atau kegiatan-kegiatan yang akan datang
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan akan dilakukan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat dengan mudah diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Adapun unit moneter yang berlaku di Indonesia ialah unit (Rupiah).
4. Berlaku untuk jangka panjang waktu tertentu dimasa yang akan datang yaitu bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang, dengan batas waktu tertentu.

2.1.2 Anggaran Biaya Produksi

Anggaran produksi disusun dengan memperhatikan semua kegiatan produksi yang diperlukan untuk menunjang anggaran penjualan yang telah disusun. Rencana produksi meliputi penentuan produk yang harus diproduksi untuk memenuhi penjualan yang direncanakan dan mempertahankan tingkat persediaan barang jadi yang diinginkan.

Mulyadi (2012) mengungkapkan bahwa anggaran biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi atau setengah jadi, dalam anggaran biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik.

Menurut E Wiyono(2018) menyatakan bahwa biaya produksi yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan penolahan bahan baku menjadi produk selesai. Biaya produksi dapat digolongkan kedalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

Dari beberapa pengertian biaya produksi diatas dapat disimpulkan bahwa biaya produksi adalah semua biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan produksi atau pengolahan bahan baku menjadi produk jadi atau setengah jadi. Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa elemen-elemen dari biaya produksi terdiri dari :

1. Anggaran Biaya Bahan Baku atau Bahan Mentah (*Raw Material Cost*)

Menurut M.Munadar (2012) yang dimaksud dengan anggaran biaya bahan baku yaitu anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya bahan baku untuk produksi selama periode tertentu, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) bahan baku yang diolah, jumlah (kuantitas) bahan baku yang diolah, dan waktu (kapan) bahan baku tersebut harus diolah dalam proses produksi, yang masing-masing

dikaitkan dengan jenis barang jadi (produk) yang membutuhkan bahan baku tersebut.

Menurut Gunawan dan Marwan(2010) tujuan penyusunan anggaran biaya bahan baku adalah sebagai berikut:

- 1) Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku
- 2) Memperkirakan jumlah pembelian bahan baku yang diperlukan
- 3) Sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian bahan baku
- 4) 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, tingkat persediaan bahan baku, serta jumlah dan waktu pembelian bahan baku. Hal ini dimaksud untuk menjamin tersedianya bahan baku dalam jumlah yang tepat dan untuk menetapkan biaya yang tepat.

2. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung (*Direct Labor Cost*)

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, walaupun sudah banyak bersifat otomatis.

Pengertian anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut M.Munadar yaitu anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung selama satu periode atau periode tertentu, 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) ditempatkan para tenaga kerja langsung akan bekerja.

Dari pengertian diatas jelaskan bahwa anggaran tenaga kerja langsung adalah perencanaan tentang upah tenaga kerja yang berperan dalam mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi.

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

Anggaran biaya tenaga kerja, seperti halnya anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja ini juga selalu dikaitkan dengan bahan

baku, anggaran produksi, perencanaan anggaran biaya tenaga kerja meliputi aspek yang luas sekali, sehingga perlu diperhitungkan secara matang oleh pimpinan perusahaan.

3. Anggaran Overhead Pabrik (*Factory Overhead Cost*)

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.

Biaya *Overhead* pabrik adalah semua biaya selain biaya bahan mentah dan upah langsung yang berkaitan dengan proses produksi.

2.1.3 Penyusunan Anggaran

Prosedur merupakan suatu urutan yang saling berhubungan satu sama lainnya yang diadakan untuk manajemen pelaksanaan kerja yang seragam. Adapun prosedur penyusunan anggaran menurut M. Nafarin dalam bukunya “Penganggaran Perusahaan”, (2007:9) mengemukakan sebagai berikut:

a. Tahapan Penentuan Pedoman Perencanaan Anggaran

Tahapan penentuntu pedoman perencanaan anggaran yaitu suatu tahap dimana menentukan anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang, anggaran disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat

digunakan pada awal tahun anggaran. Sebelum menyusun anggaran terlebih dahulu direktur melakukan dua hal yaitu:

- 1) Menetapkan rencana besar perusahaan seperti: tujuan, kebijakan, dan asumsi-asumsi dasar penyusunan anggaran.
- 2) Membentuk panitia anggaran yang terdiri dari direktur sebagai ketua, manajer keuangan sebagai sekretaris, dan manajer lain sebagai anggota.

b. Tahapan Persiapan Anggaran

Tahapan persiapan anggaran yaitu suatu tahap dimana manajer pemasaran terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan sebelum menyusun anggaran penjualan. Setelah tahap tersebut selesai manajer pemasaran bekerja sama dengan manajer umum dan manajer keuangan untuk menyusun kembali anggarannya.

c. Tahapan Penentuan Anggaran

Tahap penentu anggaran yaitu tahap diadakannya rapat dari semua manajer beserta direksi (direktur) dengan materi rapat berupa perbandingan mengenai penyesuaian rencana akhir setiap komponen anggaran, mengkoordinasi dan menelaah komponen anggaran, serta pengesahan dan pengdistribusian anggaran.

d. Tahapan Pelaksanaan Anggaran

Yaitu tahap dilaksanakannya anggaran oleh seluruh unit kerja yang ada di dalam perusahaan untuk kepentingan pengawasan tiap manajer

membuat realisasi anggaran, setelah dianalisis laporan realisasi anggaran disampaikan kepada direksi.

Penyusunan anggaran yang memadai dapat memberikan kemudahan bagi para pelaksananya tetapi menghabiskan banyak waktu manajemen. Manajer puncak menginginkan manajer pada level lebih rendah berpartisipasi dalam proses penyusunannya. Hal ini disebabkan oleh lebih dipahaminya kegiatan operasional sehari-hari oleh manajer pada level lebih rendah. Partisipasi juga menciptakan komitmen dan tanggung jawab yang lebih besar menyangkut anggaran di antara para manajer di level lebih rendah.

Banyaknya perusahaan yang menggunakan anggaran yang menunjukkan manfaat yang lebih besar dan biaya penyusutan anggaran itu sendiri. Agar anggaran bisa bermanfaat, maka manajemen pada semua tingkatan harus memahami dan mendukung anggaran dan semua aspek sistem pengendalian manajemen.

Dalam menyusun anggaran perusahaan dapat melakukannya dengan dua cara yakni, secara sebagian dan keseluruhan. Karena itu dikenal *comprehenshive budget*. *Comprehenshive budget* atau anggaran komprehensif menurut Adisaputro dan Asri(2003:55) yakni “penyusutan rencana perusahaan (*Business buget*) secara keseluruhan “.

Anggaran komprehensif secara umum terdiri dari anggaran operasi dan anggaran keuangan. Penyusunan anggaran biaya produksi biasanya

dimulai dengan anggaran penjualan. Hal ini menjadi dasar perencanaan berkala dalam perusahaan, karena praktis semua perencanaan lainnya disusun berdasarkan anggaran ini, kemudian penyusunan anggaran selanjutnya adalah anggaran produksi karena rencana penjualan yang telah disusun harus direalisasikan dengan memproduksi barang yang telah dianggarkan. Setelah penyusunan anggaran produksi, langkah selanjutnya adalah penyusunan anggaran biaya produksi yang bertitik tolak dari anggaran penjualan dan anggaran produksi.

Menurut prawironegoro (2009:34) penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:

- 1) Top down: manajer pada tingkat atas yang menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah.
- 2) Bottom up: manajer yang berada pada tingkat rendah ikut partisipasi dalam menentukan anggaran.
- 3) Campuran: penyusunan anggaran dilakukan oleh campuran (*top down dan bottom up*).

Dalam proses penyusunan anggaran, partisipasi berbagai pihak sangatlah berperan penting. Menurut anthony dan Goovindarajan (2007:391) proses penyusunan anggaran dari top down atau bottom down. Pada top down manajer senior menyusun anggaran untuk para level manajer dibawahnya. Sedangkan pada bottom up manajer-manajer lebih rendah ikut berpartisipasi dalam penyusunan nilai anggaran.

Anggaran suatu perusahaan biasanya disusun oleh direktur keuangan dan manajer keuangan. Dimana direktur keuangan memerintahkan manajer keuangan untuk menyusun anggaran berdasarkan realisasi tahun sebelumnya dan juga berdasarkan sasaran dan target yang akan dicapai perusahaan yang berasal dari informasi direktur utama. Selanjutnya data dihimpun dilaporkan kepada direktur utama, selanjutnya dari direktur utama ke ditertur keuangan untuk di rumuskan pembuatan konsep anggaran. Setelah itu konsep anggran tersebut dilaporkan kepada direktur utama sebelum diajukan ke komisariss untuk disahkan.

2.1.4 Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan

Fungsi perencanaan merupakan fungsi terpenting dalam manajemen, sebagai langkah awal dalam melaksanakan kegiatan dan menentukan pelaksanaan fungsi manajemennya. Perencanaan memberikan tuntutan bagi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan baik, karena perencanaan meliputi keputusan mengenai waktu yang akan datang, apa yang dilakukan, dan siapa yang melakukan.

Salah satu definisi dari manajemen adalah perencanaan. Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta atau asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Seperti yang dikemukakan Ahyari(2002:6)

perencanaan berarti pentuan (sekarang) tentang segala yang akan dilaksanakan pada waktu yang akan datang.

Dalam kaitannya dengan biaya produksi maka ada tiga komponen biaya yang perlu direncanakan dalam anggaran, yaitu:

1. Perencanaan Bahan Mentah atau Bahan Baku

Perencanaan bahan dipengaruhi oleh sifat kegiatan produksi perusahaan, apakah kegiatan produksi tergantung pada datangnya pesanan dari langganan atau kegiatan produksi bersifat proses.

Perencanaan bahan mentah meliputi semua anggaran yang berhubungan dan merencanakan secara lebih terperinci mengenai penggunaan bahan mentah ataupun suku cabang untuk proses produksi selama periode yang akan datang, antara lain (1) Anggaran Kebutuhan Bahan Mentah, (2) Anggaran Pembelian Bahan Mentah, (3) Anggaran Persediaan Bahan Mentah, dan (4) Anggaran Biaya Bahan Mentah Yang Digunakan Untuk Produksi .

2. Perencanaan Tenaga Kerja Langsung

Perencanaan biaya tenaga kerja langsung mencakup masalah-masalah utama dan rumit, yaitu (1) Kebutuhan Personel, (2)Penerimaan Tenaga Kerja, (3) Pelatihan, (4) Pengukuran Kinerja, (5) Uraian Tugas Dan Penilaian, (6) Negosiasi Dengan Serikat Kerja, dan (7) Aadministrasi Upah Dan Gaji. Untuk rencana tahunan, anggaran tenaga kerja langsung harus dibuat menurut pusat tanggungjawab, periode interim, dan produk. Anggaran biaya tenaga kerja ini disusun oleh bagian perencanaan dan bagian akuntansi biaya.

3. Perencanaan Biaya Overhead Pabrik

Untuk merencanakan besarnya dana yang harus dianggarkan untuk anggaran biaya overhead pabrik, terdapat dua masalah pokok yang perlu diperhatikan khusus. Yaitu (1) penanggung jawab perencanaan biaya, seperti pusat penanggung jawab memiliki tanggung jawab dan sumber daya masing-masing. (2) berdasarkan perilaku biaya dan wewenang penganggaran, maka biaya overhead pabrik terbagi menjadi BOP tetap, variabel dan semi variabel.

2.1.5 Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian

Disamping sebagai alat perencanaan, anggaran juga mempunyai fungsi sebagai alat pengawasan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Jika perusahaan sedang menyelesaikan satu kegiatan, maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan tersebut dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Menurut Nafarin anggaran merupakan alat pengawasan dan pengendalian, pengendalian berarti mengevaluasi atau menilai terhadap pelaksanaan kerja dengan cara:

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

Berikut ini adalah tahap-tahap- dalam pengendalian:

a) Menetapkan suatu norma standar

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

b) Membandingkan pelaksanaan sebenarnya dengan norma standar

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

c) Mencari sebab-sebab terjadinya

Penyimpangan yang terjadi dapat bersifat menguntungkan atau merugikan. Ada beberapa penyebab terjadinya penyimpangan yaitu:

1. Penetapan standar yang terlalu tinggi.
2. Ketidakmampuan membuat ramalan dimasa yang akan datang.
3. Terjadinya penyelewengan atau pemborosan yang dilakukan oleh pelaksana pekerja.
4. Kekurangan dan kerusakan alat-alat produksi.

d) Mengambil tindakan koreksi.

Setelah penyebab penyimpangan diketahui maka pimpinan perusahaan harus mengambil tindakan secepat mungkin agar tujuan perusahaan dapat direalisasikan dan resiko kerugian dapat dikurangi.

Pengendalian diartikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian dari suatu perusahaan dan kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan.

Oleh karena itu, anggaran dijadikan pegangan sebagai alat pengendalian oleh manajer yang bertanggung jawab dalam menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang ingin dicapai. Dari kegiatan manajer yang demikian itu nantinya akan dapat diketahui apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran ditinjau dari segi efisien. Hasil pengendalian dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencan-rencana anggaran selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Tujuan utama pengendalian secara umum adalah untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan, akan tetapi secara khusus tujuan pengendalian adalah untuk mendeteksi perubahan-perubahan kegiatan organisasi atas segala usaha untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan apakah sesuai dengan semestinya atau tidak. Fungsi pengendalian merupakan aspek penting dalam perusahaan, karena perencanaan tanpa diikuti pengendalian merupakan pekerjaan yang sia-sia.

2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Julita (2015) menunjukkan bahwa anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV (persero) medan belum berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian. Dimana untuk biaya pabrik secara keseluruhan dari tahun 2008-2012 mengalami kerugian bagi perusahaan. Dan untuk biaya tidak langsung secara keseluruhan dari tahun

2008 sampai dengan 2012 mengalami fluktuasi. Hal tersebut terjadi pada biaya pabrik dan biaya tidak langsung dikarenakan anggaran yang disusun ternyata realisasinya lebih besar dari yang telah dianggarkan oleh perusahaan. Hal ini perlu dicermati lebih jauh guna mencari penyebab terjadi selisih yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan untuk biaya tanaman secara keseluruhan dari tahun 2008 sampai dengan 2012 menimbulkan keuntungan bagi perusahaan, dikarenakan anggaran yang disusun dan yang telah direncanakan oleh perusahaan ternyata ketika direalisasikan lebih kecil dari yang dianggarkan, hal ini menunjukkan kinerja manajemen yang baik.

Hasil penelitian Supri Setiyaji, Ma'ruf Sya'ban, Zeni Ruswati (2016) menunjukkan bahwa:

1. Penyusunan anggaran biaya produksi Surya Rengo Containers hanya disusun oleh Direktur, Factory manager, dan Financial Accounting manager semua cabang, anggaran yang disusun berdasarkan taksiran kuantitas pekerjaan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan produk berdasarkan tahun-tahun sebelumnya. Anggaran yang disusun sifatnya tetap (fix), sehingga tidak dapat dipergunakan secara efektif, dan apabila terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan tidak bisa menyesuaikan terhadap anggaran.

2. Laporan pengendalian yang dibuat PT. Surya Rengo Containers hanya berisi anggaran, realisasi dan selisih atau penyimpangan. Perusahaan tidak memberi penjelasan mengenai penyebab penyimpangan yang terjadi, karena perusahaan tidak melakukan analisis dan evaluasi terhadap penyimpangan yang ada. Dari hasil analisa yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya produksi yang disusun oleh PT. Surya Rengo Containers belum sepenuhnya berfungsi sebagai perencanaan dan pengendalian, karena perusahaan dalam melakukan perencanaan tidak memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan contohnya bonus dan intensif pencapaian target.

Hasil penelitian Cecep Hamzah Pansuri (2017) pada PT. Elco Garut, maka penulis menyimpulkan bahwa:

1. Penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Elco garut telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini tercermin dengan adanya hal – hal sebagai berikut:
 - a. Adanya panitia anggaran yang terdiri dari semua wakil unsur bagian yang ada dalam perusahaan.
 - b. Prosedur penyusunan anggaran biaya produksi telah dilaksanakan dengan baik karena telah menempuh beberapa tahap sebelum menetapkan anggaran.

- c. Pencatatan anggaran cukup memadai, mengacu pada pencatatan yang disusun dan dikomplikasi dari setiap bagian.
 - d. Laporan anggaran produksi telah dilaksanakan dengan baik dengan melakukan laporan secara bulanan.
 - e. Tindak lanjut atas laporan anggaran yang sudah baik, dilakukan oleh panitia anggaran dan dilaporkan kepada Direktur perusahaan untuk disetujui.
2. Efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. Elco Garut sudah tercapai karena selisih anggaran dan realisasi biaya produksi tidak melebihi batas toleransi sebesar 10%
3. Penyusunan anggaran biaya produksi pada PT.Elco Garut sudah baik sehingga berperan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Desa Rantau Panjang, Kecamatan Tambusai, Kab. Rokan Hulu, Riau, Indonesia dengan objek penelitian pada PT. Gunung Sawit Mas.

3.2 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang penulis lakukan adalah pendekatan penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data dengan cara menyajikan, menganalisis dan mengetahui bagaimana anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. Gunung Sawit Mas Rokan Hulu.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, data sekunder.

Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, analisis industri oleh media, situs Web,

internet dan sebagainya (Uma Sekaran, 2011) yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, misalnya : laporan anggaran biaya produksi, realisasi anggaran, data tentang sejarah singkat perusahaan, letak geografis perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi perusahaan yang berhubungan dengan penelitian, yang berkaitan dengan masalah yang diteliti mengenai anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Teknik dokumentasi.

Teknik dokumentasi menurut Sugiyono (2013:240), dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar dan karya-karya monumental, dan sebagainya dari seseorang. dari metode pengumpulan data ini diperoleh dari berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu lalu yang menggunakan dokumen-dokumen tertulis berupa sejarah perusahaan, visi misi, anggaran biaya produksi dan realisasi pada PT.Gunung Sawit Mas.

3.5. Teknik Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu meneliti dan membahas data yang ada kemudian menganalisa serta membandingkan kenyataan yang terjadi di perusahaan dengan teori-teori yang ada kemudian dari analisa ini dapatlah ditarik kesimpulan yang jelas terhadap masalah yang ada.

Dalam menganalisis masalah dalam penelitian ini adalah analisis varians (selisih) anggaran. Analisis varians digunakan untuk mengetahui hasil sesungguhnya rencana yang dianggarkan yaitu dengan membandingkan biaya yang dianggarkan terhadap realisasinya. Analisis varians anggaran dapat menunjukkan dimana terjadinya selisih antara hasil sesungguhnya dengan

anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi yang menguntungkan (*favorable*) dan ada yang merugikan (*unforable*).

3.6 Jadwal Penelitian

Agar penelitian ini selesai sesuai jadwal yang ditetapkan maka penulis menerapkan jadwal tahapan penelitian akan dilaksanakan serta lama waktu penyelesaiannya.

Kegiatan Penelitian	Oktober 2019	November 2019	Desember 2019	Januari 2020
Pengajuan judul penelitian dan pengumpulan data				
Pembuatan proposal dan revisi proposal				
Seminar proposal				
Penyelesaian skripsi dan ujian Skripsi (Kompre)				