

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1.1 Tinjauan Pustaka**

##### **1.1.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran merupakan suatu rencana keuangan yang disusun untuk masa depan, yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan meliputi tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan sendiri atau sebagai subsistem yang membutuhkan hubungan dengan subsistem lain yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Sri Rahayu dan Andry (2013 – 5) anggaran merupakan alat bagi manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan dan pengawasan, anggaran merupakan rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif.

Menurut Dewi Utari dkk (2016 – 185) Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik itu dalam jangka pendek atau jangka panjang. Ada beberapa pengertian lain tentang anggaran sebagai berikut :

1. Anggaran dapat berupa anggaran fisik dan anggaran keuangan. Pada umumnya anggaran juga disebut rencana kerja yang dituangkan secara tertulis dalam angka-angka keuangan.

2. Anggaran disebut perencanaan dan pengendalian laba, yakni proses yang ditujukan guna membantu manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan suatu perusahaan secara efektif.
3. Anggaran merupakan suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek, suatu sistem akuntansi berdasarkan tanggung jawab, suatu prinsip pengecualian yang penggunaannya berkesinambungan, sebagai alat dalam mencapai tujuan dan juga sasaran pada organisasi.
4. Anggaran merupakan rencana kegiatan perusahaan yang mencakup semua kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu dengan yang lain, sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran pada organisasi. Umumnya disusun secara tertulis.

Menurut Gunawan dan Marwan (2010 – 1) anggaran adalah bentuk dari berbagai rencana yang disusun, walaupun tidak setiap rencana dapat disebut sebagai anggaran.

Perusahaan besar maupun kecil baiknya membuat anggaran, karena penganggaran penting dalam membuat perencanaan dan pengendalian. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu dengan menentukan tindakan apa yang akan dilakukan dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Sedangkan pengendalian melihat kebelakang, yakni menilai realisasi hasil kerja kemudian dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Hasil perbandingan ini disebut dengan varian, varian harus dianalisis dan dicari penyebabnya kemudian

digunakan untuk memperbaiki perencanaan, anggaran, pelaksanaan (pengendalian) untuk kedepannya.

Kesimpulan dari definisi diatas adalah bahwa anggaran merupakan suatu rencana keuangan yang disusun untuk masa depan sesuai dengan tujuan perusahaan dan meliputi tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapainya terutama dalam proses perencanaan dan pengawasan yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

### **2.1.1. 2 Tujuan Anggaran**

Tujuan anggaran menurut Dewi Utari dkk (2016 - 190)

1. Memaksa manajer membuat rencana kerja

Yang artinya manajer harus selalu berpikir proaktif tentang perubahan yang akan terjadi dimasa depan. Kemampuan memprediksi masa depan itu dituangkan dalam bentuk angka-angka satuan fisik dan satuan uang yang berorientasi pada kelangsungan hidup perusahaan.

2. Tolak ukur dalam mengevaluasi kerja

Artinya bahwa kinerja manajemen harus dibandingkan dengan anggaran, hasilnya adalah varian, varian dihitung dan dianalisis untuk koreksi rencana, anggaran dan pelaksanaan kerja.

3. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi antar manajer.

Secara formal anggaran mengkomunikasikan kepada semua level manajemen tentang rencana organisasi. Selanjutnya manajer mengadakan koordinasi untuk merealisasikan rencana tersebut.

4. Membantu pengambilan keputusan.

Yang artinya bahwa anggaran mengarahkan perhatian manajer untuk mengambil keputusan.

### 2.1.1.3 Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran menurut Gunawan dan Marwan (2010 – 50)

- a. Dalam bidang perencanaan
  1. Membantu manajemen meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan.
  2. Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/kegiatan yang paling menguntungkan..
  3. Untuk membantu dan menunjang kebijaksanaan- kebijaksanaan perusahaan.
  4. Menentukan tujuan-tujuan perusahaan. tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak.
  5. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
  6. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara efektif.
- b. Dalam bidang koordinasi
  1. Membantu mengkoordinasi perusahaan dengan faktor manusia.
  2. Menghubungkan aktifitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha.
  3. Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, yang artinya program-program perusahaan dapat seimbang.
  4. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi.

- c. Dalam bidang pengawasan
  1. Untuk mengawasi semua kegiatan dan pengeluaran dalam perusahaan.
  2. Untuk mencegah pemborosan-pemborosan, sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum daripada penyusunan anggaran.

#### **2.1.1.4 Kelemahan Anggaran**

Menurut Gunawan dan Marwan (2010 – 53) kelemahan-kelemahan anggaran antara lain :

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

#### **2.1.1.5 Jenis – Jenis Anggaran**

Menurut Darsono dan Ari Purwanti (2010 - 12) dalam menyusun anggaran suatu perusahaan dapat berbasis pada waktu, ruang lingkup dan fleksibilitas.

#### **2.1.1.6 Berdasarkan waktu anggaran dapat dibagi menjadi 2 yaitu :**

1. Anggaran jangka pendek (waktunya paling lama 1 tahun)

2. Anggaran jangka panjang (waktunya lebih dari 1 tahun, umumnya 5 sampai 10 tahun).

Berdasarkan ruang lingkup anggaran dibedakan menjadi :

1. Anggaran parsial, yaitu anggaran yang ruang lingkupnya terbatas, misalkan anggaran produksi saja atau anggaran penjualan saja.
2. Anggaran komprehensif, atau sering disebut anggaran induk (master budget) yaitu anggaran menyeluruh, dalam perusahaan manufaktur meliputi :
  - a. Anggaran penjualan
  - b. Anggaran pemakaian bahan baku
  - c. Anggaran pembelian bahan baku
  - d. Anggaran biaya tenaga kerja langsung
  - e. Anggaran biaya overhead pabrik
  - f. Anggaran harga pokok produksi
  - g. Anggaran biaya pemasaran
  - h. Anggaran biaya administrasi
  - i. Anggaran laba rugi
  - j. Anggaran kas
  - k. Anggaran neraca

#### **2.1.1.7 Berdasarkan Fleksibilitas anggaran dapat dibedakan menjadi :**

1. Anggaran statis atau anggaran tetap, yaitu anggaran untuk satu titik kegiatan saja, misalnya pada satu titik kegiatan volume penjualan 1000 unit, kemudian disusun anggaran pendapatan, biaya, dan anggaran laba operasi.

2. Anggaran yang luwes (flexible budget) yaitu anggaran pada beberapa titik kegiatan, misalnya anggaran pada volume penjualan 1000 unit, 1200 unit dan seterusnya, kemudian disusun anggaran pendapatan, biaya dan laba operasi pada setiap anggaran penjualan.

#### **2.1.1.8 Anggaran induk di klasifikasikan menjadi dua yaitu :**

1. Anggaran operasional, terdiri dari :
  1. Anggaran penjualan
  2. Anggaran produksi, terdiri dari :
    - a. Bahan yang digunakan dan bahan yang dibeli
    - b. Upah langsung
    - c. Biaya produksi tidak langsung (overhead pabrik)
    - d. Perubahan tingkat persediaan barang.
  3. Anggaran harga pokok penjualan
  4. Anggaran biaya penjualan
  5. Anggaran biaya administrasi
  6. Anggaran perhitungan rugi laba
2. Anggaran keuangan, terdiri dari :
  1. Anggaran barang modal
  2. Anggaran kas
  3. Anggaran neraca
  4. Anggaran sumber dan penggunaan dana.

#### **4.1.1.9 Anggaran Produksi**

#### **2.1.1.10 Pengertian Anggaran Produksi**

Menurut Ida Bagus Agung Darmanegara (2010 – 2) anggaran produksi merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) yang akan datang.

Menurut Sri Rahayu dan Andry (2013 – 5) anggaran produksi merupakan suatu anggaran yang merencanakan jumlah unit yang akan diproduksi oleh perusahaan selama periode anggaran yang mengacu kepada anggaran unit penjualan yang telah ditetapkan.

Menurut Gunawan dan Marwan (2010 – 181) anggaran produksi dalam arti yang luas adalah berupa penjabaran dari rencana penjualan menjadi rencana produksi. Anggaran dalam arti sempit disebut juga anggaran jumlah yang harus diproduksi, yaitu suatu perencanaan tingkat, *quantity* atau *volume* barang yang harus diproduksi perusahaan agar sesuai dengan *volume*, *quantity* atau tingkat penjualan yang telah direncanakan.

Menurut Darmanegara (2010 – 80) anggaran produksi adalah suatu pernyataan dari hasil produk dan umumnya ditingkatkan dalam unit.

Menurut Dewi Utari dkk (2016 – 192) anggaran produksi adalah rencana kerja divisi produksi dan divisi komersial yang dituangkan dalam bentuk angka-angka keuangan, terdiri dari :

1. Anggaran produksi dalam unit
2. Anggaran kebutuhan barang dalam unit dan rupiah
3. Anggaran pembelian bahan dalam unit dan rupiah
4. Anggaran biaya tenaga kerja langsung



5. Anggaran biaya overhead pabrik
6. Anggaran harga pokok produksi.

Kesimpulan dari definisi diatas adalah anggaran produksi merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan organisasi perusahaan dalam jumlah unit, *quantity* atau *volume* barang yang harus diproduksi oleh perusahaan supaya sesuai dengan penjualan yang telah direncanakan

#### **2.1.1.11 Tujuan Penyusunan Anggaran Produksi**

Menurut Gunawan dan Marwan (2010 – 183) tujuan penyusunan anggaran produksi adalah :

1. Menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat di sediakan sesuai dengan yang telah direncanakan.
2. Menjaga tingkat persediaan yang memadai. Artinya tingkat persediaan yang tidak terlalu besar, tidak pula terlalu kecil. Prinsip manajemen produksi menyatakan bahwa tingkat persediaan yang terlalu besar mengakibatkan meningkatnya biaya-biaya dan risiko-risiko yang menjadi beban perusahaan. Sebaliknya tingkat persediaan yang terlalu kecil mengakibatkan banyaknya gangguan, kekurangan persediaan bahan mentah mengakibatkan gangguan pada proses produksi, sedangkan kekurangan persediaan barang jadi mengakibatkan banyaknya langganan yang kecewa dan hilangnya peluang memperoleh keuntungan.
3. Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya produksi barang yang dihasilkan dapat diminimalkan.

Secara garis besar anggaran produksi disusun dengan menggunakan rumus umum sebagai berikut :

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

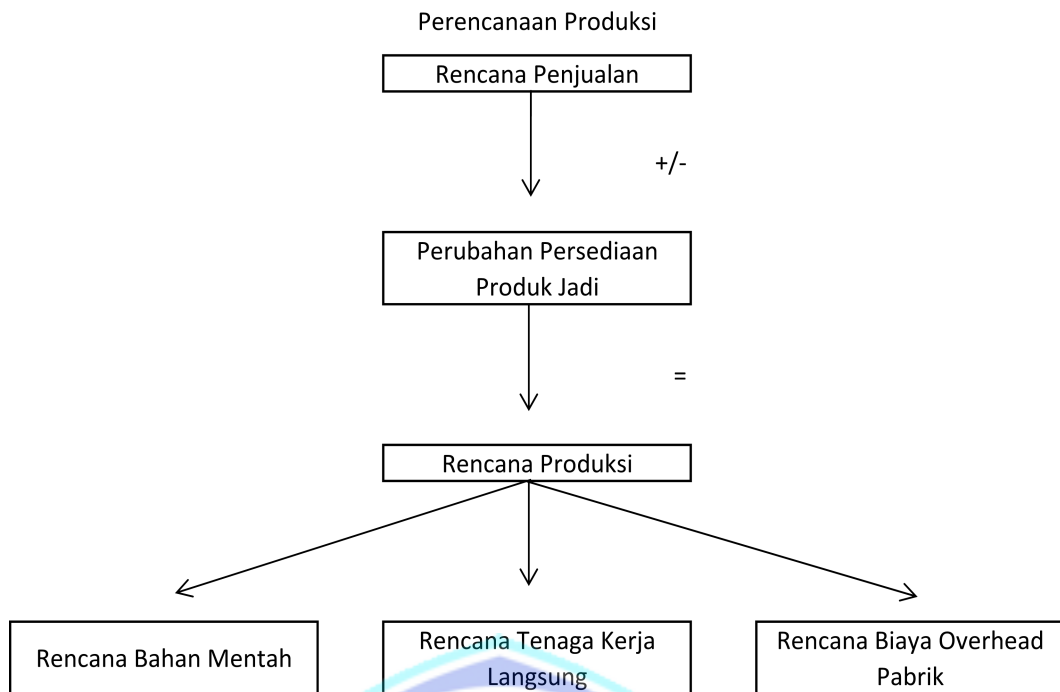
Anggaran produksi merupakan dasar (basis) untuk penyusunan anggaran-anggaran lain seperti anggaran bahan mentah, anggaran tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.

#### 2.1.1.12 Dasar Penyusunan Anggaran Produksi

Menurut Gunawan dan Yunita (2011 – 162) untuk menyusun rencana produksi, diperlukan langkah-langkah berikut :

1. Menetapkan kebijakan besarnya tingkat persediaan
2. Merencanakan jumlah produksi setiap jenis produk selama periode anggaran.
3. Membuat schedule produksi untuk periode yang lebih terinci (bulanan, triwulan, dll)

Dasar penyusunan rencana produksi seperti pada bagan :



Sumber: Gunawan dan Marwan (2010)

Dalam bagan mencerminkan bahwa rencana pemasaran yang telah ditetapkan kemudian dijabarkan ke dalam program produksi sesuai kebijakan manajemen dan batasan yang telah ditentukan. Dalam hal ini manajemen harus merencanakan koordinasi yang optimal antara penjualan, persediaan, dan tingkat

produksi. Rencana produksi yang efisien dan terkoordinasi sangat diperlukan untuk produksi yang ekonomis. Rencana produksi ini kemudian berfungsi sebagai dasar penyusunan rencana program lain, seperti rencana bahan mentah, rencana tenaga langsung dan rencana BOP (Biaya Overhead Pabrik).

#### **2.1.1.13 Tahap Penyusunan Anggaran Produksi**

Menurut Gunawan dan Marwan (2010 – 184) tahapan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Tahap perencanaan
  - a. Menentukan periode waktu yang akan dipakai sebagai dasar dalam penyusunan bagian produksi.
  - b. Menentukan jumlah satuan fisik dari barang yang harus dihasilkan.
2. Tahap pelaksanaan
  - a. Menentukan kapan barang diproduksi
  - b. Menentukan dimana barang akan diproduksi
  - c. Menentukan urutan-urutan proses produksi
  - d. Menentukan standar penggunaan fasilitas-fasilitas produksi untuk mencapai efisiensi
  - e. Menyusun program tentang penggunaan bahan mentah, buruh, service dan peralatan.
  - f. Menyusun standar biaya produksi
  - g. Membuat perbaikan-perbaikan bilamana diperlukan.

Dalam tahap perencanaan diatas, dikatakan bahwa penentuan jumlah satuan fisik barang yang harus diproduksi disesuaikan dengan rencana penjualan. Secara

umum rencana penjualan dihitung dalam unit fisik, sehingga dalam menghitung jumlah barang yang harus diproduksi mudah.

Menurut Sri Rahayu dan Andry (2013 – 52) penyusunan anggaran produksi di pengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. Anggaran penjualan

Seberapa banyak jumlah unit penjualan yang direncanakan akan mempengaruhi jumlah unit yang di produksi?

2. Anggaran persediaan produk jadi

Seberapa banyak jumlah persediaan yang direncanakan pada setiap akhir periode akan mempengaruhi jumlah unit produksi.

3. Kapasitas mesin dan peralatan produksi yang tersedia

Adanya dukungan dari fasilitas mesin produksi dan kapasitas produksi yang tersedia.

4. Sumber daya manusia

Adanya dukungan dari sumberdaya manusia khususnya yang berhubungan dengan kegiatan produksi baik dari kemampuan (skill) maupun jumlah.

5. Sumber daya modal

Adanya dukungan dari sumberdaya modal yang dimiliki oleh perusahaan akan mempengaruhi kelancaran proses produksi yang telah direncanakan.

#### **5.1.1.14 Menyusun Anggaran Produksi**

Menurut Gunawan Dan Marwan (2010 – 187) dalam menyusun anggaran produksi, hal yang diutamakan adalah sebagai berikut :

1. Mengutamakan stabilitas produksi

Dalam penyusunan budget produksi yang mengutamakan stabilitas produksi ditentukan terlebih dahulu kebutuhan selama 1 tahun, kemudian diperkirakan kebutuhan setiap bulannya. Akhirnya tingkat persediaan disesuaikan dengan kebutuhan, agar produksi tetap stabil.

Contoh rencana penjualan selama 1 tahun (1984) pada PT. Kahuripan adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1

Rencana Penjualan PT. KAHURIPAN Tahun 1984

Bulan	Tingkat Penjualan
Januari	1.500 unit
Februari	1.600 unit
Maret	1.600 unit
April	1.400 unit
Mei	1.200 unit
Juni	1.000 unit
Juli	700 unit
Agustus	600 unit
September	900 unit
Oktober	1.100 unit
November	1.200 unit
Desember	1.400 unit
	14.200 unit

Sumber : Gunawan Dan Marwan (2010)

Sedangkan tingkat persediaan adalah :

- Persediaan awal tahun : 2.000 unit
- Persediaan akhir tahun : 1.500 unit

Dari data diatas, budget produksi yang mengutamakan stabilitas produksi dapat disusun, dengan urutan-urutan sebagai berikut :

– Penjualan 1 tahun	=	14.200 unit
– Persediaan akhir tahun	=	<u>1.500 unit</u> +
Kebutuhan 1 tahun	=	15.700 unit
Persediaan awal tahun	=	<u>2.000 unit</u> _
Jumlah yang harus diproduksi	=	13.700 unit

Pengalokasian tingkat produksi dalam 1 bulan dapat dilakukan dengan 2 cara :

- a. Membagi tingkat produksi pertahun dengan 12, dimana hasil bagi tersebut langsung dipakai sebagai tingkat produksi perbulannya sehingga:

$$\text{Produksi selama 1 tahun} = 13.700 \text{ unit}$$

$$\text{Produksi perbulan} = = 1.141,67 \text{ unit}$$

Kelemahan cara ini adalah sering ditemukannya bilangan – bilangan yang tidak bulat sehingga sukar dilaksanakan dengan tepat.

- b. Membagi tingkat produksi pertahun sedemikian rupa sehingga dihasilkan bilangan –bilangan bulat dan mudah dilaksanakan secara tepat. Kelebihan hasil pengalokasian ke bulan-bulan dimana tingkat penjualannya tinggi sehingga:

$$\text{Produksi selama 1 tahun} = 13.700 \text{ Unit.}$$

Dalam perhitungan sebelumnya (cara a) didapat produksi rata-rata perbulan = 1.141,67 unit.

Bilangan yang paling mudah dilaksanakan dan mendekati angka tersebut adalah 1.100 unit.

Apabila produksi perbulan = 1.100 unit, maka kekurangannya adalah

$$13.700 - (12 \times 1.100) = 500 \text{ unit}$$

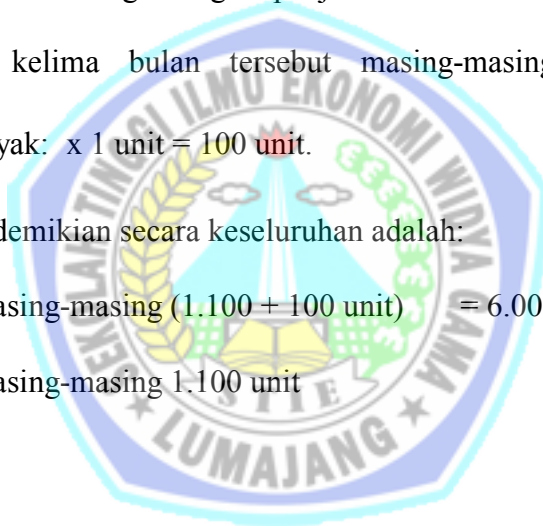
Kekurangan 500 unit dialokasikan kepada bulan-bulan dimana tingkat penjualannya tertinggi, yakni:

- Januari dengan tingkat penjualan 1.500 unit
- Februari dengan tingkat penjualan 1.600 unit
- Maret dengan tingkat penjualan 1.600 unit
- April dengan tingkat penjualan 1.400 unit
- Desember dengan tingkat penjualan 1.400 unit

Sehingga kelima bulan tersebut masing-masing akan mendapatkan tambahan sebanyak:  $\times 1 \text{ unit} = 100 \text{ unit}$ .

Dengan demikian secara keseluruhan adalah:

- 5 bulan masing-masing  $(1.100 + 100 \text{ unit}) = 6.000 \text{ unit}$
- 7 bulan masing-masing 1.100 unit = 7.700 unit +
- Jumlah = 13.700 unit





Tabel 2.2.

## Anggaran Produksi PT. KAHURIPAN Tahun 1984

Bulan	Keterangan				
	Rencana Penjualan	Persediaan Akhir	Jumlah (Rencana Penjualan + Persediaan Akhir)	Persediaan Awal	Tingkat Produksi ((Jumlah Rencana penjualan dan persediaan akhir) dikurangi persediaan awal
Januari	1.500	1.700	3.200	2.000	1.200
Februari	1.600	1.300	2.900	1.700	1.200
Maret	1.600	900	2.500	1.300	1.200
April	1.400	700	2.100	900	1.200
Mei	1.200	600	1.800	700	1.100
Juni	1.000	700	1.700	600	1.100
Juli	700	1.100	1.800	700	1.100
Agustus	600	1.600	2.200	1.100	1.100
September	900	1.800	2.700	1.600	1.100
Oktober	1.100	1.800	2.900	1.800	1.100
November	1.200	1.700	2.900	1.800	1.100
Desember	1.400	1.500	2.900	1.700	1.200
Jumlah	14.200	1.500	15.700	2.000	13.700

Sumber: Gunawan dan Marwan (2010)

## 2. Mengutamakan pengendalian tingkat persediaan

Budget produksi disusun dengan mengutamakan pengendalian tingkat persediaan, terlebih dahulu ditentukan estimasi besarnya persediaan awal dan persediaan akhir tahun guna mendapatkan persediaan yang perlu dari bulan ke bulan dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu:

1. Selisih antara persediaan awal dan akhir tahun dibagi dengan 12. Kelemahan cara ini juga berupa sering ditemukannya bilangan-bilangan yang tidak bulat sehingga sukar untuk dilaksanakan dengan tepat.
2. Selisih antara persediaan awal dan akhir tahun dibagi dengan bilangan tertentu, sehingga dapat dihasilkan bilangan bulat agar mudah dilaksanakan dengan tepat.
3. Cara kombinasi, yaitu baik tingkat persediaan maupun tingkat produksi sama-sama berfluktuasi pada batasan-batasan tertentu.

Pada cara ini tingkat produksi maupun tingkat persediaan dibiarkan berubah-ubah. Meskipun tetap di usahakan agar terjadi keseimbangan yang optimum antara tingkat penjualan, persediaan dan produksi.

#### **3.1.1.15 Kebijakan Persediaan**

Setiap perusahaan harus mempunyai kebijakan persediaan yang jelas, yang gunanya antara lain:

1. Untuk menempatkan perusahaan pada posisi yang selalu siap untuk melayani penjualan, baik pada saat-saat biasa maupun bilaman ada pesanan secara mendadak. Hubungan baik dengan para langganan perlu dijaga. Karena itu persediaan barang harus cukup agar tidak mengecewakan.

2. Untuk membantu dicapainya kapasitas produksi yang kontinue dan seimbang. Pada waktu permintaan tinggi, perusahaan tidak perlu memaksakan diri sehingga bekerja dengan kapasitas penuh. Sebaliknya pada waktu permintaan rendah, kelebihan-kelebihan produksi disimpan sebagai persediaan.

Dalam menentukan besarnya persediaan maka perlu dipertimbangkan beberapa faktor, antara lain :

1. Daya tahan barang yang akan disimpan
2. Sifat penawaran bahan mentah

Apabila bahan mentah selalu tersedia dipasar sepanjang tahun maka besarnya persediaan bahan mentah dapat ditekan. Sebaliknya bila penawaran bahan mentah bersifat musiman maka besarnya persediaan harus disesuaikan pula.

3. Biaya-biaya yang timbul, seperti:
  1. Sewa gedung
  2. Biaya pemeliharaan
  3. Biaya asuransi
  4. Pajak atas barang digudang
  5. Modal yang diserap
  6. Bunga pinjaman, dan lain-lain.
4. Besarnya modal kerja yang tersedia
5. Risiko-risiko yang harus ditanggung.

Risiko pada umumnya berasal dari 3 sumber, yaitu:

- a. Manusia

- b. Alam
- c. Sifat barang itu sendiri.

**2.1.1.16 Faktor – faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan atau memperkirakan jangka waktu produksi dan jumlah barang yang akan dihasilkan.**

Pada tahap pelaksanaan terdapat langkah yang menentukan kapan barang akan diproduksi oleh perusahaan. Dalam menentukan kapan suatu barang akan diproduksi, terlebih dahulu diperkirakan :

- a. Lamanya proses produksi, adalah jangka waktu yang dibutuhkan dalam proses dari bahan mentah menjadi barang jadi.
- b. Jumlah barang yang akan dihasilkan selama satu periode, dengan melihat kembali anggaran penjualan.

Menurut Gunawan dan Marwan (2010 – 186) dalam menentukan atau memperkirakan jangka waktu produksi dan jumlah barang yang akan dihasilkan, faktor-faktor yang harus dipertimbangkan tersebut berupa :

- a. Fasilitas pabrik

Program-program produksi harus dikaitkan dengan fasilitas yang tersedia dalam pabrik, serta selalu mempertimbangkan efisiensi penggunaan fasilitas tersebut.

- b. Fasilitas pergudangan

Beberapa jenis barang membutuhkan sistem penyimpanan secara khusus karena sifatnya yang khusus pula. Produksi yang terlalu jauh melebihi kemampuan

gudang untuk penyimpanannya akan menimbulkan risiko-risiko, yang tentu saja dapat menambah beban biaya bagi perusahaan.

c. Stabilitas tenaga kerja

Beberapa jenis barang mempunyai sifat permintaan yang musiman. Dengan berdasar pada anggaran penjualan, dimana pada saat volume penjualan diperkirakan tinggi di bulan-bulan tertentu, perusahaan harus memaksakan diri dalam memproduksi. Perusahaan dapat menambah karyawan atau menambah jam kerja karyawan setiap harinya. Apabila karyawan yang diperlukan mudah didapat maka tidak akan mempengaruhi kelancaran proses produksi. Tetapi bila buruh tidak mudah didapat, berarti stabilitas tenaga kerja di perusahaan itu terganggu. Ini dapat dihindarkan dengan membuat perencanaan produksi secara hati-hati dan membuat kebijaksanaan dalam hal persediaan dengan lebih teratur.

d. Stabilitas Bahan Mentah

Apabila bahan mentah yang dipakai tidak selalu tersedia dipasar hal itu dapat membahayakan kelancaran proses produksi. Karena itu kebijaksanaan dalam pembelian bahan mentah sangat perlu diperhatikan.

e. Modal yang digunakan

Besar kecilnya modal kerja yang tersedia akan mempunyai pengaruh terhadap besar kecilnya volume produksi dan kebijaksanaan persediaan. Dengan kata lain kebijaksanaan produksi harus diseimbangkan dengan kemampuan finansial.

**e.2..1.17 Pengendalian**

### **2.1.1.18 Pengertian Pengendalian**

Menurut Harahap (2011 – 89) pengendalian merupakan suatu tindakan pengawasan yg disertai tindakan pelurusan (korektif).

Menurut Gunawan dan Yunita (2011 – 6) pengendalian merupakan proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi suatu perusahaan, kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan.

Menurut Sri Rahayu dan Andry (2013 – 5) pengendalian merupakan proses untuk menjamin bahwa pelaksanaan kerja yang efisien dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Definisi diatas dapat di simpulkan bahwa pengendalian adalah proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi suatu perusahaan, bekerja secara efisien dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, serta melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan.

### **e.2..1.19 Jenis - Jenis Pengendalian**

Menurut Gunawan dan Yunita (2011 – 6) ada tiga jenis pengendalian, yaitu:

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

Digunakan sebelum tindakan atau kegiatan, dilaksanakan untuk menjamin bahwa sumber daya manusia dan bahan mentah telah disiapkan dan perusahaan telah siap untuk melaksanakan kegiatan.

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

Pemantauan dengan menggunakan observasi personal dan laporan-laporan terhadap aktivitas berjalan untuk menjamin bahwa tujuan dapat dicapai dan

kebijakan serta prosedur telah diterapkan dengan benar selama operasi perusahaan.

### 3. Pengendalian umpan balik

Tindakan pasca operasi, yakni memfokuskan pada hasil periode sebelumnya untuk mengendalikan aktivitas di masa datang.

#### **2.1.1.20 Langkah - Langkah Pengendalian**

Menurut Sri Rahayu dan Andry (2013 – 5) pengendalian meliputi tiga langkah yaitu :

1. Menetapkan standar-standar
2. Membandingkan antara hasil dengan standar
3. Koreksi atas penyimpangan yang terjadi.

#### **3.2..1.21 Tujuan Pengendalian**

Adapun tujuan dari sistem pengendalian menurut Thomas Sumarsan (2011 – 7) adalah:

1. Diperolehnya andalan dan integritas informasi.
2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku.
3. Melindungi harta perusahaan
4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.

#### **4.2..1.22 Unsur-unsur pengendalian yang diandalkan (*reliable*)**

Menurut Thomas Sumarsan (2011 – 9) unsur-unsur pengendalian meliputi:

1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya.

Faktor yang paling penting dalam pengendalian adalah adanya karyawan (pegawai) yang dapat menunjang suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik. Karyawan dikatakan ideal jika tingkat pendidikannya dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tanggung jawabnya. Tingkat perputaran karyawan (*employee turn-over*) yang terlalu tinggi menimbulkan permasalahan dalam pengendalian manajemen. Karyawan baru yang belum berpengalaman memiliki potensi membuat kesalahan dibandingkan dengan karyawan lama yang telah berpengalaman. Oleh karena itu dibutuhkan pengembangan mutu karyawan dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusinya secara maksimal disamping memiliki etika yang tinggi.

2. Pemisahan tugas.

Pemisahan tugas bertujuan supaya tidak ada seorang karyawan yang merangkap untuk mengendalikan dua atau tiga tanggung jawab tugas/fungsi sekaligus yang dapat menimbulkan potensi terjadinya kelemahan pengendalian dan muara pada kerugian bagi organisasi.

3. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan, dan pengeluaran.



4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.
5. Periksa fisik harta dengan catatan-catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada, dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.

#### **2.1.1.23 Anggaran produksi sebagai alat pengendalian**

Menurut Gunawan dan Yunita (2011 – 175 ) sebagai alat pengendalian, rencana produksi berguna untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual produksi, kemudian dilakukan tindakan perbaikan bilamana diperlukan. Hal ini untuk menjamin bahwa perusahaan dapat mencapai sasaran, tujuan, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan secara efisien. Sistem pengendalian produksi meliputi pengendalian biaya, kualitas dan kuantitas manajerial.

#### **2.1.1.24 Prosedur pokok dalam pengendalian produksi**

Antara lain mencakup tentang :

1. Pengendalian bahan
2. Analisis proses produksi menurut pusat pertanggung jawaban dalam divisi produksi
3. Rute produksi
4. Penjadwalan produksi
5. Tindak lanjut

Untuk keperluan pengendalian terhadap tingkat produksi, baik harian maupun mingguan disusunlah laporan pelaksanaan (performance report). Dalam performance report ini dilakukan perbandingan antara rencana dengan

realisasinya, sehingga akan segera tampak apabila terdapat penyimpangan-penyimpangan.

Menurut Gunawan dan Marwan (2010 – 196) sebetulnya antara bagian penjualan dan bagian produksi harus selalu ada hubungan timbal balik. Kepala bagian penjualan harus mengetahui banyak keadaan/kemampuan bagian produksisebelum membuat anggaran penjualan. Selanjutnya anggaran produksi dapat pula dipakai sebagai alat pengawasan atau pengendalian yang meliputi pengawasan atau pengendalian kualitas, kuantitas, dan tentu saja pengawasan biaya. Dalam hubungannya dengan pengawasan atau pengendalian hal –hal yang utama yang perlu diperhatikan adalah : pengawasan bahan mentah, penganalisaan proses produksi, penentuan routing dan schedulling, pemberian perintah kerja (dispatching) dan akhirnya sampai kepada follow-up. Untuk keperluan pengawasan pada tingkat produksi dan tingkat persediaan barang jadi, baik harian maupun mingguan disusunlah laporan pelaksanaan (performance report). Dalam performance report dilakukan perbandingan antara rencana dengan realisasinya, sehingga akan segera tampak apabila terdapat penyimpangan-penyimpangan.

### **5.2.2 Kajian Penelitian Terdahulu**

Gohar Usdiarto Nugroho (2015) meneliti tentang “Analisis Anggaran Biaya Produksi Karet Pada PTPN XII Persero, Kantor Wilayah II Banjarsari Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) sudah terstruktur dengan baik dimana penyusunan anggaran dimulai dari perencanaan, kemudian dari

perencanaan tersebut akan disusun anggaran produksi, dan berdasarkan anggaran produksi tersebut akan disusun anggaran biaya produksi.

Julita (2016) meneliti tentang “Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Persero Medan, hasil penelitian 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 sampai dengan 2012 mengalami kerugian, 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 relisasinya lebih besar dari yang telah dianggarkan oleh perusahaan.

Richardo (2013) meneliti tentang “ Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Pada CV. Widia Mas Di Pelalawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran yang disusun oleh CV. Widia Mas Pelalawan belum sepenuhnya berfungsi sebagai perencanaan dan pengendalian , karena perusahaan dalam melakukan perencanaan tidak memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

Puspita Agustina Sari (2014) meneliti tentang “Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Pengendalian Kinerja Manajemen Pada PT. Romi Violeta Sidoarjo, hasil penelitian bahwa perusahaan belum bisa menerapkan penyusunan anggaran yang tepat dengan tidak mempertimbangkan terlebih dahulu faktor-faktor yang kemungkinan terjadi pada masa yang akan datang.

Yuzrizal dan Yandianus Dominikus Daeli (2016) meneliti tentang “ Peranan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Perencanaan Dan Pengendalian Proyek Perumahan Tipe 75 Dan Tipe 48 Pada PT. Raja Properti Indonesia Di Pekan Baru, hasil penelitian menunjukkan bahwa prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan PT. Raja Properti Indonesia, belum menunjukkan peranan yang baik dalam perencanaan dan pengendalian biaya produksi. Dalam penyusunan anggaran perusahaan tidak terlalu mempertimbangkan informasi masa lalu dan fokus hanya pada informasi yang akan datang.



### **5.2.3 Kerangka Pemikiran**

PENGANGGARAN PERUSAHAAN



ANGGARAN PRODUKSI



PENGENDALIAN



ANALISIS



DISIMPULKAN

