

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap bisnis dimulai oleh pemiliknya untuk menghasilkan keuntungan. Tujuannya adalah kelangsungan kegiatan perusahaan dan mempertahankan eksistensinya agar mampu berkembang di perusahaan yang besar. Perusahaan harus bisa mengelola biaya produksi secara efektif tanpa mengabaikan kualitas produk, mengelola semua sumber daya yang ada dengan efisiensi yang baik untuk mencapai tujuan laba yang maksimal. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus mampu bersaing dengan perusahaan lain. Sejalan dengan perkembangan umum dunia industri, banyak perusahaan telah berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar. Sehubungan dengan perkembangan tersebut, perusahaan bisa melakukan perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan agar tercapai biaya produksi secara efektif.

Manajemen biaya produksi yang efektif dapat diimplementasikan melalui perencanaan biaya produksi yang baik. Salah satu bentuk perencanaan yaitu penganggaran biaya produksi. Perencanaan disusun berdasarkan perkiraan yang dibuat berdasarkan asumsi sebelumnya, jika terjadi penyimpangan, penyimpangan tersebut dianalisis untuk mengetahui alasannya dan perbaikan dapat dilakukan di masa mendatang. Pengendalian dilakukan dengan membandingkan anggaran biaya produksi yang telah dihitung dimuka dengan biaya produksi yang sesungguhnya atau biaya realisasi.

Menurut (Wahono, 2016) Anggaran adalah sebuah rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja diwaktu yang akan datang sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Anggaran ini juga berfungsi sebagai alat perencanaan yang berhubungan dengan penetapan tujuan dan penyusunan aktivitas perusahaan yang akan datang, setelah dilaksanakan anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian.

Dengan kata lain, anggaran merupakan alat manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan. Pengendalian adalah proses sistematis yang digunakan oleh manajemen untuk mencapai tujuan yang efisien dan efektif. Pengendalian manajemen dengan membandingkan kinerja dengan rencana sehingga tindakan bisa diambil untuk meminimalkan kemungkinan penyimpangan yang merugikan dalam perusahaan yang akan mencegah perusahaan beroperasi secara efisien (Marpaung et al., 2021)

Menurut Fadhila (2015:2) dalam (L. Akbar, 2016). “Suatu pengendalian biaya produksi yang efektif dapat terlaksana dengan adanya perencanaan biaya produksi yang baik. Salah satu bentuk perencanaan tersebut adalah dengan menyusun anggaran”.

Biaya merupakan pengorbanan yang harus dibuat dalam setiap transaksi pendapatan dan biaya diukur dengan pengeluaran-pengeluaran barang dan jasa yang dipertemukan dengan penghasilan untuk menentukan laba yang diperoleh dalam periode tertentu (Afsari, 2018)

Biaya produksi adalah dasar yang melindungi perusahaan dari kemungkinan kerugian. Kerugian akan mengakibatkan perusahaan tidak dapat

berkembang dan bisa menyebabkan perusahaan gulung tikar. Salah satu cara untuk menghindari kerugiannya yaitu dengan berusaha mendapatkan pendapatan yang setidaknya bisa menutupi biaya produksi (Hidayat & Halim, 2013)

Diantara biaya produksi tersebut ialah biaya bahan baku, *overhead* pabrik dan biaya tenaga kerja. Apabila ketiga unsur penting tersebut tidak baik, maka akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Untuk memahami biaya produksi secara akurat, maka terlebih dahulu mengetahui berapa biaya untuk menghasilkan suatu produk, sehingga diperlukannya mempertimbangkan biaya produksi mana yang berguna dan elemen biaya mana yang akan digunakan dalam suatu produksi. Jika terdapat perbedaan yang signifikan antara anggaran yang disusun dengan realisasinya, perlu dilakukan analisis lebih lanjut mengenai ketidaksesuaian tersebut.

Seringkali anggaran yang dibuat dalam perencanaan tidak sesuai atau berbeda dengan kenyataan. Perbedaan pelaksanaan anggaran mempengaruhi banyak hal. Jika realisasinya lebih besar dari anggaran dan menimbulkan kerugian bagi perusahaan maka dapat disebut sebagai varians yang merugikan, sedangkan jika realisasinya lebih kecil dari anggaran yang menghasilkan keuntungan bagi perusahaan dapat disebut sebagai varians yang menguntungkan.

Penyimpangan biaya yang bersifat menguntungkan maupun yang bersifat merugikan harus dianalisis oleh perusahaan. Perusahaan perlu menganalisis penyimpangan yang terjadi untuk meneliti bagaimana penyimpangan itu terjadi, faktor-faktor apa saja yang bisa menyebabkan penyimpangan itu terjadi, dan

untuk mengetahui siapa saja yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan tersebut.

Isu-isu tersebut harus dianalisis lebih lanjut karena sangat erat kaitannya dengan fungsi perencanaan dan pengendalian yang penting bagi perusahaan. Oleh karena itu, pengendalian biaya produksi yang maksimal dengan bantuan anggaran merupakan tolak ukur penting pengendalian biaya dalam suatu perusahaan. Hasil analisis ini juga bisa digunakan pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan perbaikan dengan mengambil keputusan-keputusan yang relevan sehingga kinerja perusahaan di masa yang akan datang bisa lebih ditingkatkan.

PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Matapao adalah salah satu unit usaha dari PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Matapao dan perusahaan agribisnis yang bergerak diperkebunan kelapa sawit dan karet serta produsen benih unggul kelapa sawit yang sudah teruji dan terbukti tidak hanya di Indonesia tetapi juga di dunia internasional. Kegiatan perusahaan ini mengolah buah kelapa sawit (Tandan Buah Sawit / TBS) untuk dijadikan minyak sawit mentah CPO (*Crude Palm Oil*) dan inti kelapa sawit KERNEL (*Palm Kernel*). Sebuah perusahaan harus melakukan kegiatannya untuk memperoleh penghasilan dan penyusunan anggaran agar berjalan dengan baik. Dengan melakukan pengendalian terhadap biaya, maka tingkat pencapaian target-target anggaran yang sudah ditetapkan sebelumnya akan bisa di tingkatkan lagi. Dari pembahasan tersebut berikut ini merupakan jumlah anggaran dan realisasi pada PT.Socfindo Matapao.

Tabel 1.1.
Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
PT. Socfindo Matapao
2017-2021

Tahun	Anggaran	Realisasi	Variance	Persentase	Keterangan
2017	3.777.370.641.000	4.279.259.390.000	-501.888.749.000	-13,29%	<i>Unfavorable</i>
2018	391.893.841.000	4.388.698.120.698	-3.996.804.279.698	-10,19%	<i>Unfavorable</i>
2019	3.181.373.741.000	4.188.688.120.698	-1.007.314.379.698	-31,66%	<i>Unfavorable</i>
2020	3.982.373.741.000	4.477.698.120.678	-495.324.379.678	-12,44%	<i>Unfavorable</i>
2021	3.881.373.741.000	4.388.698.120.698	-507.324.379.698	-13,07%	<i>Unfavorable</i>

Sumber : PT. Socfindo Mata pao (diolah) 2023

Dapat dilihat dari kesimpulan data tabel diatas terdapat penyimpangan yang kurang menguntungkan (*unfavorable*) dan dikarenakan jumlah realisasi lebih besar dari jumlah anggaran yang telah ditargetkan sebelumnya. Dimulai tahun 2017 perusahaan mengalami defisit anggaran sebesar 13,29%, tahun 2018 defisit anggaran sebesar 10,19%, tahun 2019 defisit anggaran sebesar 31,66%, tahun 2020 defisit anggaran sebesar 12,44%, dan tahun 2021 defisit anggaran sebesar 13,07%, terdapat perencanaan dan pengendalian yang kurang baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan **Melati Nabillah Putri, 2019** dengan judul Analisis Anggaran Biaya Produksi Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada Tasik Raja Mill. Hasil yang diberikan dari penelitian ini adalah efektifitas penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Tasik Raja Mill belum berjalan efektif hal tersebut dikarenakan nilai realisasi lebih besar dari anggaran biaya produksi. Berdasarkan data di atas dapat dilihat terjadi penyimpangan yang sangat menonjol terjadi pada biaya produksi. Penyimpangan itu terjadi pada tahun 2013, 2014, 2015, dan 2017 ini dikarenakan naiknya biaya operasional sehingga manajer tidak dapat melakukan perencanaan yang baik dalam menyusun anggaran. Sedangkan hasil

penelitian yang dilakukan **David Julio Sasongke, 2023** dengan judul Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Sari Tuna Makmur. Hasil yang diberikan dari penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Sari Tuna Makmur sudah berjalan efektif hal tersebut dikarenakan nilai realisasi lebih kecil dari anggaran biaya produksi. Penyebab terjadinya varian atau selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang kurang menguntungkan pada PT. Sari Tuna Makmur adalah tidak melakukan pengurangan jumlah karyawan pada masa pandemi, covid 19 sehingga terjadi pemborosan biaya gaji oleh perusahaan. Dalam perencanaan biaya hendaknya perusahaan melakukan perencanaan pengendalian biaya yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga biaya tersebut berguna sebagai pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan **Natasya Bella Safira Marpaung, 2021** dengan judul Peranan Anggaran Biaya Produksi Dalam Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Tolan Tiga Indonesia. Hasil yang diberikan dari penelitian ini adalah hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan masih kurang efektif dan efisien dalam melakukan kegiatan anggaran produksi, dikarenakan PT. Tolan tiga indonesia belum berupaya meningkatkan pengendalian biaya produksi dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensinya dikarenakan masih banyaknya tingkat penyimpangan yang tidak menguntungkan atau (*unforable variance*) antara realisasi dan anggaran perusahaan. Terlihat pada tahun 2016 dan 2017 realisasi dan biaya produksi PT. Tolan Tiga Indonesia di Sumatera Utara

mengalami tingkat penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*) dimana tingkat realisasi menurun dibandingkan anggaran perusahaan. Penyimpangan yang tidak menguntungkan disebabkan oleh tingginya beban gaji tunjangan staf, meningkatnya beban overhead, meningkatnya beban pengelolaan, meningkatnya beban penyusutan dan meningkatnya beban penyusutan pihak ke III.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di atas dan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas pengendalian biaya produksi, banyaknya jumlah anggaran yang *unfavorable* masih terdapat perencanaan dan pengendalian yang kurang baik, dimana perusahaan telah menetapkan standar untuk menentukan efektivitas pengendalian biaya. Variance dari anggaran dan realisasi biaya produksi tidak ada yang mencapai target maksimal, maka dari itu dibutuhkan perencanaan dan pengendalian yang efektif agar anggaran dapat berjalan dengan semestinya. Dari uraian di atas, maka penulis tertarik untuk membahas dan melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Anggaran Biaya Produksi Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Socfindo Matapao**”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka, identifikasi masalah dalam penelitian ini :

1. Terdapat selisih anggaran dan realisasi yang bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable*) di tahun 2017, 2018, 2019, 2020, dan 2021.
2. Terdapat adanya pengendalian biaya produksi pada setiap tahunnya.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, penulis mencoba merumuskan permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Apakah anggaran biaya produksi dapat meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi?
2. Apakah penyebab terjadinya selisih antara anggaran dengan realisasi biaya produksi?

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang diharapkan dari peneliti ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis anggaran biaya produksi dalam meningkatkan efektifitas pengendalian biaya produksi pada PT. Socfindo Matapao
- b. Untuk mengetahui lebih dalam penyebab terjadinya variance anggaran dan realisasi biaya produksi yang tidak menguntungkan pada PT. Socfindo Matapao

1.5 . Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi akademis

Dapat menambah bahan bacaan bagi pihak – pihak yang membutuhkan dan menambah referensi kepustakaan universitas mengenai anggaran biaya produksi dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. Socfindo Matapao.

2. Bagi pihak luar (Eksternal)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan menjadi referensi tambahan khususnya mengenai analisis anggaran biaya produksi dalam meningkatkan efektifitas pengendalian biaya produksi pada PT. Socfindo Matapao.

3. Bagi penulis

Penelitian ini sebagai media pengembangan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang dan menambah wawasan mengenai anggaran biaya produksi dalam meningkatkan efektifitas pengendalian biaya produksi dalam suatu perusahaan Pada PT. Socfindo Matapao.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1 Anggaran

2.1.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran memainkan peran mendasar dalam menjalankan kegiatan produksi perusahaan mana pun karena terkait dengan keuangan atau situasi keuangan perusahaan. Anggaran (*budgeting*) menunjukkan suatu proses yang dimulai dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya perencanaan, pengumpulan berbagai data dan informasi yang diperlukan, pembagian tugas perencanaan, perencanaan itu sendiri, perencanaan pelaksanaan, hingga akhir pemantauan dan evaluasi hasil perencanaan. Hasil dari kegiatan penganggaran adalah anggaran (*budgeting*).

Menurut M.Nafarin (2018:11) dalam (Deasy Femayona Devi, 2022) anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang maupun jasa.

Menurut Julita (2015) dalam (Wuryandini & Pakaya, 2022) anggaran biaya produksi merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi perusahaan setelah tingkat penjualan ditentukan saat perusahaan beroperasi. Oleh karenanya diperlukan anggaran biaya produksi, sehingga sangatlah jelas tujuan perusahaan, sasaran atau target yang akan di capai pada masa periode berikutnya.

Menurut (Darsono & Purwanti, 2017:1) menyatakan bahwa “anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah rencana kegiatan kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan yang disusun secara sistematis berdasarkan program yang telah disahkan untuk masa yang akan datang.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Anggaran

1. Tujuan Anggaran

Menurut (Sasongko & Parulian, 2013:3) menyatakan tujuan anggaran sebagai berikut :

- a. Rencana anggaran dapat diarahkan dalam penyusunan perusahaan.
- b. Koordinasi anggaran dapat memudahkan dalam menjalankan perusahaan.
- c. Motivasi anggaran dapat menetapkan target yang harus dicapai perusahaan.
- d. Pengendalian anggaran perusahaan dapat melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas yang dijalankan perusahaan.

2. Manfaat Anggaran

Menurut (Julita, 2015:15) menyatakan anggaran memiliki banyak manfaat, antara lain:

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.

- b. Dapat digunakan sebagai alat menuai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c. Dapat memotivasi pegawai.
- d. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g. Alat pendidikan bagi para manajer.

Sedangkan menurut (Darsono & Purwanti, 2017:9) manfaat atau kegunaan anggaran yaitu :

- a. Untuk perencanaan dan pengendalian.
- b. Evaluasi kerja.
- c. Untuk mengarahkan perilaku manajer dan karyawan.

2.1.1.3 Fungsi Anggaran

Dalam upayanya untuk mencapai tujuan didirikannya perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut. Beberapa fungsi yang bisa dilihat sebagai berikut :

1. Hasil dari suatu proses perencanaan perusahaan. Sebagai hasil dari negoisasi antara anggota-anggota organisasi untuk dimasa yang akan datang.
2. Kegiatan-kegiatan perusahaan yang mencerminkan prioritas dalam manajemen alokasi sumber daya.

3. Sebagai suatu komunikasi internal yang berhubungan dengan yang diarahkan pada top manajemen.
4. Tujuan-tujuan yang ditetapkan untuk mengukur kriteria kinerja, anggaran disediakan sebagai perbandingan.

Adapun fungsi anggaran menurut Rudianto (2009:5) dalam (Fandy, 2013) seluruh fungsi di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu fungsi :

1. *Planning* (Perencanaan)

Dalam fungsi ini dapat ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan, dan sebagainya. Dalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa mendatang. Termasuk didalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.

2. *Organizing* (pengorganisasian)

Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa depan telah dicapai, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah terbuat. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola bahan tersebut, mencari tenaga kerja dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang akan dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.

3. *Actuating* (menggerakkan)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan telah diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengerahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada harus dikerahkan, dikoordinasikan satu dengan yang lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. *Controlling* (pengendalian)

Setelah sumber daya yang telah dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah berkerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah berkerja dengan efektif dan efisien.

Sedangkan menurut (Sasongko & Parulian, 2015:3) menjelaskan fungsi anggaran, sebagai berikut :

1. Perencanaan, fungsi anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
2. Kordinasi, yaitu anggaran dapat mempermudah koordinasi antara bagian-bagian di dalam perusahaan.
3. Motivasi, fungsi anggaran dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.

4. Pengendalian, maka keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktifitas-aktifitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi anggaran memiliki fungsi yang terkait dengan fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi menggerakkan dan fungsi pengawasan. Menurut (Tambun, 2020) menjelaskan bahwa fungsi anggaran memiliki satu kesatuan yang saling terkait dan tidak terpisahkan, tetapi ada 2 (dua) fungsi utama yang berkaitan dengan fungsi anggaran yaitu fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian, dan fungsi perencanaan merupakan fungsi yang sangat penting, karena perencanaan merupakan dasar bagi fungsi lainnya.

2.1.1.4 Karakteristik Anggaran yang Baik

Suatu anggaran yang lengkap dan menyeluruh dibuat dalam suatu anggaran yang saling berkaitan, meliputi beberapa unsur, masing-masing unsur tersebut merupakan suatu anggaran yang dapat dibedakan satu dengan lainnya. Agar anggaran dapat memanfaatkan keunggulan sebaik mungkin dan menekankan keterbatasan sekecil mungkin maka anggaran yang baik memerlukan karakteristik yaitu:

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat, organisasi yang sehat dimaksudkan adalah organisasi yang membagi fungsional yang jelas, menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas dan tepat.
2. Adanya sistem akuntansi yang memadai, jadi sistem akuntansi yang memadai tersebut seperti penggolongan rekening yang sama antara

anggaran dan realisasinya jadi nantinya bisa di bandingkan dan dihitung penyimpangannya, pencatatan akuntansi memberikan informasi tentang realisasi anggaran dan laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.

3. Adanya penelitian dan analisis, suatu penelitian dan analisis ini diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi jadi anggaran bisa digunakan untuk menganalisa prestasi.
4. Adanya dukungan para pelaksana, dukungan para pelaksana ini dimaksudkan adalah anggaran bisa dipakai untuk alat yang baik bagi manajemen bila ada dukungan yang aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

Menurut (Ismatullah, 2010) karakteristik anggaran yang baik yaitu :

1. Anggaran disusun berdasarkan program.
2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggung jawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

Sedangkan menurut Mulyadi (1997) dalam (Supriyono, 2013) karakteristik anggaran yang baik adalah :

1. Anggaran disusun berdasarkan program.

Proses manajemen perusahaan dimulai dengan perencanaan strategik (strategic planning) yang di dalamnya terjadi proses penetapan tujuan perusahaan dan penentuan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Setelah tujuan perusahaan ditetapkan dan strategi untuk mencapai tujuan

tersebut dipilih, proses manajemen perusahaan kemudian diikuti dengan penyusunan program-program untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan stratejik.

2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam perusahaan.

Menurut karakteristik masukan dan keluarannya, pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan dibagi menjadi 4 golongan yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Agar proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan "*sense of commitment*" dalam diri penyusunnya. Proses penyusunan anggaran yang tidak berhasil menanamkan "*sense of commitment*" dalam diri penyusunnya, berakibat anggaran yang disusun tidak lebih hanya sebagai alat perencanaan saja, yang tidak terjadi penyimpangan antara realisasi dari anggarannya, dan tidak satupun manajer yang merasa bertanggung jawab.

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan sekaligus alat identifikasi, penyusunan anggaran harus memenuhi persyaratan sebagai berikut: Partisipasi manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penganggaran, pengorganisasian anggaran, penggunaan informasi pertanggungjawaban sebagai alat pengiriman pesan dalam proses penganggaran dan sebagai ukuran kinerja manajer dalam implementasi anggaran.

2.1.1.5 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

1. Keunggulan Anggaran

Menurut (Darsono & Purwanti, 2017:13) mengemukakan bahwa anggaran memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut :

- a. Hasil analisis lingkungan internal perusahaan ialah analisis data dan historis perusahaan yang menjelaskan kekuatan dan kelemahannya kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja dimasa mendatang.
- b. Hasil analisis lingkungan eksternal yang menjelaskan peluang bisnis dan kendala yang dihadapinya, kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja dimasa mendatang.
- c. Sebagai sarana koordinasi antar seksi, bagian, divisi, dalam suatu perusahaan.
- d. Sebagai sumber dasar untuk mengetahui wewenang dan tanggung jawab semua level manajer.

2. Kelemahan Anggaran

Menurut (Darsono & Purwanti, 2017:14) anggaran juga memiliki beberapa kelemahan sebagai berikut:

- a. Prediksi kegiatan bisnis dimasa mendatang belum tentu tepat atau belum tentu mendekati kenyataan.
- b. Perubahan kondisi politik, sosial, ekonomi, bisnis, dimasa mendatang sulit diprediksi sehingga sering tidak terjangkau dalam pemikiran pembuat anggaran.

- c. Sering terjadi konflik kepentingan dalam penyusunan anggaran maupun dalam pelaksanaannya.
- d. Pembuat anggaran (kepala seksi, bagian, divisi) sering berfikir subjektif, mementingkan seksinya, bagiannya, atau divisinya saja.
- e. Anggaran pada umumnya sangat identik sehingga sulit dicapai dan dapat mengakibatkan para pelaksana frustrasi

2.1.2 Biaya Produksi

2.1.2.1 Pengertian Biaya produksi

Setiap perusahaan terlepas dari sifat kegiatannya apakah perusahaan atau non-perusahaan selalu memiliki hubungan dengan biaya. Dalam proses produksi, perusahaan akan mengeluarkan biaya sejak awal pembuatan untuk menghasilkan barang jadi yang siap untuk dijual. Biaya umum dapat diklasifikasikan menurut fungsinya, yaitu biaya produksi dan non biaya produksi.

Biaya produksi hanya ada di perusahaan industri, karena kegiatan perusahaan industri lebih luas, mencakup semua fungsi bisnis produksi, pemasaran dan administrasi. Definisi biaya produksi yaitu “biaya yang terjadi untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi”. (Siregar, 2013)

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2012:14) adalah “biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual”. Sedangkan menurut (Ahmad & Abduliah, 2012:42) “Biaya produksi adalah biaya yang terjadi sehubungan dengan kegiatan manufaktur atau memproduksi suatu barang terdiri atas bahan langsung, tenaga kerja langsung dan *overhead* pabrik”.

2.1.2.2 Komponen Biaya Produksi

Biaya produksi dipengaruhi oleh banyaknya komponen dalam proses manufaktur sebuah barang. Meski komponen biaya setiap perusahaan berbeda-beda, ada tiga komponen biaya produksi yaitu:

a. Biaya Bahan Baku

Bahan baku merupakan salah satu komponen utama di dalam formasi produk. Ketiadaan bahan baku akan menyebabkan terhentinya proses produksi. Menurut (Ahmad & Abduliah, 2012:24) biaya bahan baku merupakan biaya perolehan dari seluruh bahan langsung yang menjadi bagian yang integral yang membentuk barang jadi.

Sedangkan menurut (Siregar, 2013 :29) biaya bahan baku adalah besarnya nilai bahan baku yang dimasukkan kedalam proses produksi untuk diubah menjadi barang jadi. Biaya bahan baku merupakan bagian penting biaya barang yang digunakan untuk memproduksi barang jadi.

Misalnya, untuk membuat sebuah buku dibutuhkan kertas, tinta, lem, dan benang. Nilai bahan yang paling banyak untuk pembuatan buku adalah kertas, sehingga biaya kertas ini akan dimasukkan ke dalam biaya bahan baku. Bahan lain, karena jumlahnya tidak material, dianggap sebagai bahan penolong dan akan dikelompokkan ke dalam biaya overhead pabrik.

Unsur dari harga pokok bahan baku yang dibeli adalah terdiri dari :

1. Harga pembelian (harga yang tercantum dalam faktur pembelian).
2. Biaya-biaya pembelian seperti biaya angkut.

3. Biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menyiapkan bahan baku dalam keadaan siap untuk diolah.

b. Biaya tenaga kerja

Menurut (Ahmad & Abduliah, 2012:24) biaya tenaga kerja langsung adalah upah dari semua tenaga kerja langsung yang secara fisik baik menggunakan tangan maupun mesin ikut dalam proses produksi untuk menghasilkan suatu produk atau barang jadi.

Adapun menurut (Siregar, 2013:29) biaya tenaga kerja adalah besarnya biaya yang terjadi untuk menggunakan tenaga karyawan dalam mengerjakan proses produksi. Biaya tenaga kerja dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu:

a. Biaya tenaga kerja langsung.

Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya tenaga kerja yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang jadi. Upah para pemotong kain dalam perusahaan pakaian, upah karyawan bagian produksi, dan upah para karyawan bagian pembungkus akhir barang jadi adalah contoh tenaga kerja langsung.

b. Biaya tenaga kerja tidak langsung.

Biaya tenaga kerja tidak langsung adalah upah atau gaji tenaga kerja yang tidak berhubungan langsung dengan produksi barang jadi. Biaya tenaga kerja tidak langsung diklasifikasikan sebagai biaya *overhead* pabrik. Contoh biaya tenaga kerja tidak langsung adalah gaji mandor dan gaji kepala produksi.

c. Biaya Overhead Pabrik

Menurut (Ahmad & Abduliah, 2012:24) biaya *overhead* pabrik adalah semua biaya untuk memproduksi suatu produk selain dari bahan langsung dan tenaga kerja langsung.

Menurut (Siregar, 2013:29) biaya *overhead* pabrik adalah biaya-biaya yang terjadi dipabrik selain biaya bahan baku maupun biaya tenaga kerja langsung. Biaya bahan penolong dan biaya tenaga kerja tidak langsung adalah biaya *overhead* pabrik. Biaya *overhead* pabrik lain adalah sewa pabrik, depresiasi peralatan pabrik, dan asuransi pabrik.

Biaya *overhead* adalah komponen ketiga dalam pembentukan biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya *overhead* ini terdiri dari berbagai jenis. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam pembebanan masing-masing biaya tersebut ke dalam perhitungan harga pokok produksi.

Beberapa jenis biaya yang termasuk di dalam biaya *overhead* pabrik ini antara lain:

a. Bahan Pembantu

Bahan pembantu diperlukan untuk menyelesaikan proses produksi sehingga produk perusahaan dapat mempunyai kualitas yang baik diperlukan bahan pembantu.

b. Tenaga Kerja Tidak Langsung

Tenaga kerja tidak langsung akan berfungsi melancarkan pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan. Tenaga kerja tidak langsung terlibat

langsung di dalam penyelesaian produk sehingga kehadirannya di dalam pabrik sangat diperlukan. Contoh tenaga kerja tidak langsung antara lain para pengawas, tenaga administrasi pabrik, tenaga pemeliharaan pabrik, dan sebagainya.

c. Biaya Pemeliharaan Gedung Pabrik.

Gedung pabrik yang digunakan untuk proses produksi akan memerlukan biaya pemeliharaan sehingga gedung tersebut dapat dipergunakan dengan baik dan dalam jangka waktu yang panjang.

d. Biaya Reparasi dan Perbaikan Mesin

Mesin dan peralatan mesin yang ada di dalam perusahaan perlu dipelihara dengan baik. Pemeliharaan dapat dibagi atas dua yaitu pencegahan dan perbaikan kerusakan.

e. Biaya Penyusutan

Biaya penyusutan juga termasuk di dalam perhitungan biaya produksi. Penyusutan dapat berupa penyusutan gedung pabrik, biaya penyusutan mesin dan peralatan produksi.

f. Biaya-biaya lain yang juga termasuk dalam *overhead* adalah biaya asuransi gedung dan peralatan produksi, biaya listrik dan biaya bahan bakar.

2.1.2.3 Teori Biaya Produksi

Biaya dalam pengertian produksi ialah semua beban yang harus ditanggung oleh produsen untuk menghasilkan suatu produksi. Biaya produksi adalah semua pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh

faktor-faktor dan bahan-bahan mentah yang akan digunakan untuk menciptakan barang-barang yang di produksi perusahaan tersebut.

Biaya produksi yang dikeluarkan setiap perusahaan bisa dibedakan dua jenis sebagai berikut ini :

- a. Biaya Internal, yaitu semua biaya yang dikeluarkan dalam rangka operasional perusahaan.
- b. Biaya Eksternal, yaitu biaya yang seharusnya ditanggung oleh perusahaan sebagai akibat operasional perusahaan yang menimbulkan dampak negatif bagi lingkungan dan sekitarnya.

Salah satu maksimasi keuntungan perusahaan adalah dengan meminimasi biaya produksi seperti :

- a. Biaya eksplisit merupakan segala biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan faktor-faktor produksi. Seperti pembayaran-pembayaran perusahaan untuk menyewa tenaga kerja, mesin-mesin, jasa transportasi dan membeli bahan baku.
- b. Biaya implisit merupakan taksiran pengeluaran terhadap faktor-faktor produksi yang dimiliki oleh perusahaan. Seperti modal sendiri yang dipakai hingga tidak perlu membayar bunga modal.

Teori biaya produksi menurut jangka waktunya dibedakan menjadi 2 sebagai berikut :

1. Biaya Jangka Pendek

Dalam jangka pendek perusahaan merupakan jangka waktu dimana sebagian faktor produksi tidak dapat di tambah jumlahnya. Teori-teori biaya produksi dalam jangka pendek yaitu :

- a. Dalam hubungannya dengan tujuan biaya seperti biaya langsung dan biaya tidak langsung
- b. Dalam hubungannya dengan volume kegiatan seperti biaya tetap total, biaya variabel total, biaya total, biaya tetap rata-rata

2. Biaya Jangka Panjang

Dalam jangka panjang perusahaan bisa menambah semua faktor produksi yang akan digunakan. Oleh sebab itu, biaya produksi tidak perlu lagi dibedakan dengan biaya tetap dan biaya berubah. Dalam jangka panjang semua biaya adalah variabel. Faktor-faktor yang menentukan kapasitas produksi yang digunakan adalah tingkat produksi yang akan dicapai dari pilihan kapasitas pabrik yang tersedia.

2.1.2.4 Jenis-Jenis Anggaran Biaya Produksi

Adapun jenis-jenis anggaran biaya produksi sebagai berikut :

a. Anggaran Biaya Bahan Baku

Anggaran biaya bahan baku ini merupakan anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penggunaan bahan mentah langsung untuk proses produksi selama periode yang akan datang. Penyusunan anggaran bahan baku dapat dilakukan dengan mudah, jika kuantitas produksi dan standar bahan baku langsung diketahui. Dari anggaran biaya bahan baku

dapat disusun anggaran pembelian bahan untuk memenuhi kebutuhan produksi dan persediaan selama periode yang akan datang.

b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Anggaran biaya tenaga kerja langsung merencanakan kebutuhan tentang biaya tenaga kerja langsung dalam proses produksi untuk mengubah bahan langsung menjadi barang jadi.

c. Anggaran Biaya *Overhead*

Anggaran biaya ini merencanakan secara lebih terperinci mengenai beban biaya pabrik tidak langsung selama periode yang akan datang. Unsur-unsur anggaran biaya produksi untuk perusahaan manufaktur atau industri dengan perusahaan perkebunan berbeda. Pada perusahaan manufaktur, anggaran biaya produksi terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya *overhead* pabrik. Pada perusahaan perkebunan, anggaran biaya produksi terdiri dari anggaran biaya tanaman, anggaran biaya pengolahan, anggaran biaya penyusutan, dan anggaran biaya pembelian.

2.1.3 Pengendalian Biaya Produksi

2.1.3.1 Pengertian Pengendalian

Pengendalian adalah fungsi akhir dari proses manajemen dan fungsi ini sangat penting untuk menentukan pelaksanaan proses manajemen. Peran pengendalian ini dapat mempengaruhi sukses atau tidaknya pelaksanaan rencana, sehingga fungsi ini harus dijalankan semaksimal mungkin. Pengendalian dilakukan dengan membandingkan kinerja dengan rencana dan mengambil

tindakan yang diperlukan untuk menghilangkan penyimpangan. Berbagai aktivitas diamati untuk melihat apakah hasilnya masih seperti yang diharapkan. Oleh karena itu pengendalian sangat berhubungan erat dengan fungsi perencanaan dikarenakan :

1. Pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan
2. Pengendalian baru bisa dilakukan jika memiliki rencana
3. Pelaksanaan rencana akan baik, bila pengendalian dilakukan dengan baik
4. Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilaksanakan

Untuk lebih memahami mengenai pengertian dari pengendalian maka akan diuraikan oleh beberapa pendapat para ahli tentang pengertian pengendalian, berikut ini :

Menurut (Siregar, 2013:6) “pengendalian dapat didefinisikan sebagai usaha sistematis yang dilakukan manajemen untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif”.

Menurut (Ahmad & Abduliah, 2012) “pengendalian merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan dengan melakukan perbandingan secara terus-menerus antara pelaksanaan dengan rencana”.

Sedangkan menurut (Carter, 2012:6) menyatakan “pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan”. Dalam aktivitas dimonitor secara kontinu untuk memastikan bahwa hasilnya akan berada dalam batasan yang

diinginkan. Hasil aktual dari setiap aktivitas dibandingkan dengan rencana, dan jika terdapat perbedaan yang signifikan, tindakan perbaikan mungkin diambil.

Dari beberapa pengetahuan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian adalah usaha atau proses sistematis yang dilakukan pihak manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan secara efisien dan efektif. 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 rencana-rencana anggaran selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Pengendalian juga adalah proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan kinerja yang efisien yang memungkinkan terciptanya tujuan perusahaan, pengendalian yang dilakukan adalah melihat kebelakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkan dengan hasilnya direncanakan sebelumnya. Apakah sudah sesuai dengan perencanaan dan atukah masih ada penyimpangan yang terjadi (Sumarsan, 2013:50).

Pengendalian sebagai suatu sistem memiliki karakteristik tertentu seperti halnya sistem lainnya. Menurut (Siswanto, 2011:149) secara umum pengendalian yang efektif mempunyai karakteristik berikut :

1. Akurat (*Accurate*)
2. Tepat waktu (*Timely*)
3. Objektif dan komprehensif (*Objektive and comprehensible*)
4. Dipusatkan pada tempat pengendalian strategis
5. Secara ekonomi realistik
6. Secara organisasi realistik
7. Dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi
8. Fleksibel
9. Preskriptif dan operasional
10. Diterima oleh para anggota organisasi

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Pengendalian

1. Tujuan Pengendalian

Adapun tujuan pengendalian menurut (Hasibuan, 2011:242) sebagai berikut :

- a. Agar proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
- b. Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika adanya penyimpangan-penyimpangan (deviasi).
- c. Agar tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencana. Pengendalian dilakukan bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, namun berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan dan perbaikannya jika terjadi kesalahan. Pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses, dan setelah proses, yakni hingga hasil akhir diketahui.

2. Manfaat Pengendalian

Dalam proses produksi suatu perusahaan, semakin banyak kegiatan atau jenis pekerjaan yang dilakukan. Menyebabkan semakin berat dan rumitnya masalah yang dihadapi, terutama karena pelaksanaan kegiatan produksi dituntut untuk dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut sangat diperlukan pengendalian terhadap biaya bahan, biaya tenaga kerja, biaya *overhead*. Pengendalian manajemen erat kaitannya dengan pengendalian biaya karena yang mengendalikan biaya adalah manajemen perusahaan. Pengendalian manajemen adalah proses yang memastikan bahwa aktivitas aktual sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.

2.1.3.3 Alat dan Proses Pengendalian

Sebelum melakukan proses pengendalian, terlebih dahulu ditentukan alat pengendalian. Alat-alat pengendalian yang dapat dipergunakan suatu perusahaan atau organisasi, yaitu:

1. Anggaran (*budget*), yaitu suatu ikhtisar hasil yang akan diharapkan dari pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil tersebut.
2. *Non –Budget*, alat pengendalian non budget meliputi :
 - a. *Personal observation*, yaitu pengawasan langsung secara pribadi oleh pimpinan perusahaan terhadap para bawahan yang sedang bekerja.
 - b. *Report* (laporan) yaitu laporan yang dibuat oleh para manajer bawahan.

- c. *Financial statement* yaitu daftar laporan keuangan yang biasanya terdiri dari neraca dan laba rugi.
- d. Statistik merupakan pengumpulan data, informasi, dan kejadian yang telah berlalu.
- e. *Break even point* yaitu suatu titik atau keadaan ketika jumlah penjualan tertentu tidak mendapat laba ataupun rugi.
- f. *Internal audit* yaitu pengendalian yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan yang meliputi bidang-bidang kegiatan secara menyeluruh yang menyangkut masalah keuangan, apakah sesuai dengan prosedur dan praktek yang telah ditetapkan.

Pengendalian biaya dilakukan secara bertahap dan dapat dibagi dalam empat langkah-langkah, sebagai berikut :

1. Mencari dasar-dasar dan menetapkan standar untuk biaya
2. Membandingkan antara biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya
3. Mencari dan menentukan bagian organisasi perusahaan ataupun diluarnya yang bertanggung jawab atas adanya penyimpangan
4. Melakukan tindakan untuk mengurangi atau mengakhiri penyimpangan

2.1.3.4 Tahapan-tahapan dalam Pengendalian

Menurut Mulyadi (2001:501) dalam (Afsari, 2018) untuk melakukan pengendalian biaya didalam perusahaan tergantung pada besar kecilnya perusahaan tersebut, dan telah berkembang melalui empat tahapan berikut:

1. Pengendalian biaya dengan pengawasan fisik

Dalam perusahaan kecil biasanya pimpinan sekaligus pemilik perusahaan, perencanaan dan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana dilakukan secara langsung oleh pimpinan perusahaan. Pimpinan perusahaan memiliki kemampuan yang memadai untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatannya.

2. Pengendalian biaya dengan menggunakan catatan akuntansi historis

Jika perusahaan berkembang, maka pimpinan perusahaan tidak lagi dapat mengamati secara fisik, tetapi memerlukan catatan historis untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatannya dari periode ke periode. Untuk tingkat perkembangan tertentu pimpinan perusahaan cukup melakukan perencanaan dan pengendalian dengan membandingkan catatan historis dari tahun ke tahun.

3. Pengendalian biaya dengan menggunakan anggaran statis dan biaya standar

Jika perusahaan semakin berkembang, pimpinan perusahaan tidak lagi menghadapi masalah bagaimana pelaksanaan kegiatan pada tahun berjalan jika dibandingkan dengan apa yang telah dilaksanakan pada tahun sebelumnya, tetapi bagaimana pelaksanaan pada tahun berjalan jika dibandingkan dengan yang seharusnya dilaksanakan pada tahun tersebut. Pada tingkat perkembangan ini, pimpinan memerlukan anggaran dan standar sebagai alat untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatannya. Pimpinan perusahaan mulai memperbaiki sistem perencanaan dan

pengendalian kegiatannya dengan membuat anggaran statis dan biaya yang sederhana.

4. Pengendalian biaya dengan menggunakan anggaran fleksibel dengan biaya standar

Dalam kenyataannya kapasitas yang direalisasikan seringkali menyimpang dari kapasitas yang direncanakan. Maka, cara perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan kemudian diperbaiki dengan mengembangkan anggaran fleksibel dengan biaya standar. Anggaran fleksibel disusun untuk berbagai tingkat kapasitas yang direncanakan, sehingga anggaran ini menyediakan tolak ukur prestasi yang mendekati kapasitas sesungguhnya yang dicapai.

2.1.3.5 Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Salah satu fungsi anggaran adalah sebagai alat pengendalian (*controlling*). Pengendalian adalah usaha sistematis yang dilakukan manajemen untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Pengendalian dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan rencana dan mengambil tindakan yang perlu apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan yang timbul dari hasil perbandingan tersebut.

Menurut (Darsono & Purwanti, 2017:10) anggaran sebagai alat pengendalian (*controlling*). Pengendalian adalah kegiatan yang bertujuan agar strategi, kebijakan, program kerja, dan anggaran dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan”. Artinya semua kegiatan harus diupayakan sekecil mungkin adanya penyimpangan kinerja dibanding anggaran, penyimpangan harus sekecil mungkin.

Proses pengendalian itu meliputi kegiatan :

- a. Mengukur kinerja dengan program kerja dan anggaran yang melahirkan penyimpangan.
- b. Menganalisis penyimpangan dan menemukan sebab-sebab terjadinya penyimpangan.
- c. Mengambil tindakan untuk menghapus sebab-sebab penyimpangan atau mengambil tindakan perbaikan.

Menurut (Rudianto, 2012:7) “anggaran merupakan bagian dari fungsi pengendalian (*controlling*), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak”. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai suatu standar atau tolak ukur manajemen.

2.1.4 Efektivitas

2.1.4.1 Pengertian Efektivitas

Dalam perusahaan, setiap tingkat manajer di semua tingkat manajemen harus mempunyai komitmen untuk menggunakan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan begitu manajemen juga harus mempunyai rencana untuk merealisasikan anggaran dan biaya untuk mencapai tujuan dan efektifitas perusahaan.

Efektivitas merupakan suatu ukuran untuk mengetahui berhasil atau tidaknya dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam pengukuran efektivitas ini tidak menilai besarnya uang yang dihabiskan untuk mencapai tujuan tersebut, namun ini hanya menilai apakah tujuan yang ditargetkan berhasil dicapai oleh perusahaan.

Menurut (Mahsun, 2016:182) efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan dengan efektif.

2.1.4.2 Tujuan Efektivitas

Tujuan efektivitas adalah keberhasilan dalam suatu tujuan yang dapat diukur oleh konsep efektivitas, apa yang dimaksud dengan efektivitas terdapat perbedaan pendapat diantara yang menggunakannya baik dikalangan akademisi maupun praktisi.

Adapun tujuan efektivitas bagi karyawan dan perusahaan menurut (I. T. Akbar, 2017:13) yaitu :

a. Dapat mencapai tujuan

Suatu kegiatan dikatakan efektif apabila tujuan yang ditetapkan sebelumnya dapat di capai dengan baik.

b. Ketepatan waktu

Suatu kegiatan dapat dikatakan efektif apabila pelaksanaan kegiatan tersebut sesuai dengan waktu yang telah di tentukan.

c. Dapat memberikan manfaat bagi karyawan serta perusahaan sesuai dengan kebutuhannya.

d. Memberikan hasil akhir yang diharapkan oleh karyawan serta perusahaan.

2.1.4.3 Indikator Efektivitas

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas bisa dikaji berbagai sudut pandang dan tergantung

pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (*output*) barang dan jasa.

Tingkat efektivitas juga bisa diukur dengan cara membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif.

Dalam mengukur efektivitas suatu kegiatan atau aktivitas perlu diperhatikan beberapa indikator-indikator berikut ini :

- a. Pemahaman program
- b. Tepat sasaran
- c. Tepat waktu
- d. Tercapainya tujuan
- e. Perubahan nyata

Menurut (Faleila et al., 2019) menentukan tingkat efektivitas, efektivitas merupakan suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan (atau kegagalan) kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Berdasarkan pengertian di atas, dapat diketahui bahwa efektivitas merupakan hubungan antara output dan pusat pertanggungjawaban dengan sasaran perusahaan yang harus dicapainya. Berdasarkan penjelasan tersebut maka efektivitas dapat pula dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Efektivitas} : \frac{\text{Realisasi Biaya Produksi}}{\text{Anggaran Biaya Produksi}} \times 100\%$$

Sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900.327 tahun 1996, dalam menentukan kriteria Efektivitas terdapat beberapa kriteria. Dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini :

Tabel 2.1
Kriteria Efektivitas

Persentase	Kriteria
>100%	Sangat Efektif
90 - 100%	Efektif
80 - 90%	Cukup Efektif
60 - 80%	Kurang Efektif
>60%	Tidak Efektif

Sumber : Kepmendagri No. 690.900.327

Kriteria tingkat efektivitas yang dibagi menjadi 5 kriteria di atas dapat dijelaskan bahwa :

1. Jika hasil perbandingan lebih dari 100%, maka pendapatan dikatakan sangat efektif
2. Jika hasil pencapaian 90% - 100%, maka pendapatan dikatakan efektif
3. Jika hasil pencapaian antara 80% - 90%, maka pendapatan dikatakan cukup efektif
4. Jika hasil pencapaian 60% - 80%, maka pendapatan dikatakan kurang efektif
5. Jika hasil pencapaian dibawah 60%, maka pendapatan dikatakan tidak efektif

2.1.5 Analisis Penyimpangan Anggaran

Menurut (Mulyadi, 2012:395) menyatakan bahwa “penyimpangan biaya sesungguhnya dengan biaya standar dianalisis dan dari analisis ini diselidiki

penyebab terjadinya, untuk kemudian dicari jalan untuk mengatasi terjadinya selisih yang merugikan”.

2.1.6 Analisis Selisih Anggaran Biaya Produksi

1. Selisih Bahan Baku

Selisih bahan baku ini timbul karena perusahaan telah memberi bahan baku lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan harga standar menurut (Mulyadi, 2012:395) sebagai berikut :

a. Menghitung Selisih Harga

Rumus :

$$\mathbf{SH (HSt \times HS) \times KS}$$

b. Menghitung Selisih Bahan Kuantitas

Rumus Selisih Kuantitas Bahan Baku :

$$\mathbf{SK= (Kst-Ks) \times Hst}$$

Dimana :

SH = Selisih Harga

HSt = Harga yang dianggarkan

HS = Harga yang terealisasi

SK = Kuantitas yang teralisasi

KSt = Kuantitas yang dianggarkan

KS = Kuantitas yang terealisasi

Apabila :

$KS > KSt$, maka selisih harga tidak menguntungkan

$KS < KSt$, maka selisih harga menguntungkan

$KS = KSt$, maka tidak ada selisih

2. Selisih Biaya Tenaga Kerja

- a. Menghitung selisih tarif upah

Rumus :

$$STU = (Tust - Tus) \times JKst$$

- b. Menghitung selisih efisiensi upah

Rumus :

$$SEU = (JKst - JKs) \times Tust$$

Keterangan :

STU = Selisih tarif upah

TUs = Tarif upah yang dianggarkan

SEU = Selisih efisiensi upah

JKst = Jam kerja yang dianggarkan

JKs = Jam kerja yang terealisasi

Apabila :

$JKst > JKs$, maka selisih harga tidak menguntungkan

$JKst < JKs$, maka selisih harga tidak menguntungkan

$JKst = JKs$, maka tidak ada selisih

3. Selisih Biaya *Overhead* Pabrik

- a. Selisih Anggaran

Selisih yang disebabkan perbedaan antar biaya *overhead* pabrik sesungguhnya dengan biaya *overhead* pabrik yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya menurut (Mulyadi, 2012:409).

Rumus :

$$\mathbf{SA = BOPB - AFKS}$$

Keterangan :

SA = Selisih anggaran

BOPS = Biaya *overhead* pabrik yang dibebankan

AFKS = Anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya

Apabila :

BOPS > AFKS, maka selisih harga tidak menguntungkan

BOPS < AFKS, maka selisih harga menguntungkan

BOPS = AFKS, maka tidak ada selisih

b. Selisih Kapasitas

Selisih disebabkan kapasitas sesungguhnya lebih besar dibandingkan kapasitas yang dipakai untuk menghitung tarif.

Rumus :

$$\mathbf{SK = AFKS - BOPB}$$

Keterangan :

SK = Selisih kapasitas

AFKS = Anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya

BOPB = Biaya *overhead* pabrik yang dibebankan

Apabila :

AFKS > BOPB, maka selisih harga tidak menguntungkan

AFKS < BOPB, maka selisih harga menguntungkan

AFKS = BOPB, maka tidak ada selisih

c. Selisih Efisiensi

Rumus :

$$\mathbf{SE = BOPB - BOPst}$$

Keterangan :

SE = Selisih efisiensi biaya *overhead* pabrik

BOPB = Biaya *overhead* pabrik yang dibebankan (jam)

BOPst = Biaya *overhead* pabrik yang standar (jam)

Apabila :

BOPB > BOPst, maka selisih harga tidak menguntungkan

BOPB < BOPst, maka selisih harga menguntungkan

BOPB = BOPst, maka tidak ada selisih

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan pada PT. Socfindo Matapao pernah dilakukan oleh penelitian sebelumnya, dengan tempat dan waktu penelitian yang berbeda, yang dapat dilihat pada table di bawah ini :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul	Penulis	Sumber	Hasil Penelitian
1.	Analisa Efisiensi Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) MEDAN, 2018	Heriyati Chrisna	Jurnal akuntansi bisnis dan publik 8 (1), 112-121, 2018	Proses penyusunan anggaran biaya produksi pada PT.Perkebunan Nusantara III (persero) Medan sudah tersusun dengan baik karena perusahaan menyusun anggaran berdasarkan biaya produksi yang terdiri dari beberapa unsur seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead dari tahun-tahun sebelumnya. Dan berdasarkan data berupa anggaran dan realisasi ada terjadi penyimpangan dan hal ini dapat mempengaruhi operasional perusahaan.
2.	Evaluasi Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Dan Efisiensi Biaya Produksi (Studi Kasus Di PT.XYZ), 2013	Stephanie Dian Hapsari, Bobby W Saputra, Bambang Rismadi	Journal of management studies 2 (1), 38-60, 2013	Pengendalian atas biaya produksi departemen spinning yang terdiri dari prosedur biaya bahan baku, prosedur biaya tenaga kerja langsung, dan prosedur yang overhead pabrik dilihat dari kebijakan-kebijakan dan prosedur

				yang dibuat oleh pihak manajemen sudah efektif. Dan berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan pada 16 karyawan PT.XYZ diperoleh 78,74% responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini dapat membuktikan bahwa pengendalian biaya produksi sudahlah efektif.
3.	Fungsi Anggaran Biaya Produksi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan, 2018	Akbar, Mirza	Jurnal artikel text, 2018	Penyusunan anggaran produksi pada perusahaan telah memadai, hal ini akan didukung oleh terpenuhinya indikator-indikator penyusunan anggaran produksi yang baik dengan adanya proses penyusunan anggaran serta adanya karakteristik anggaran, sehingga dapat mendukung untuk menyusun anggaran produksi perusahaan.
4.	Analisis Pengendalian Biaya Produksi Untuk Menilai Efisiensi dan Efektivitas Biaya Produksi, 2018	Novela Irene Karly Massie, David P.E Saerang Victorina Z.Tirayoh	Jurnal riset akuntansi going concern 13 (3), 2018, 355-364	Dalam penilaian tingkat efisiensi biaya produksi memiliki kriteria penilaian antara lain, presentase penilaian mulai dari 90 % sampai dengan > 100% dikatakan efisien – sangat efisien, sedangkan presentase mulai 80 % sampai dengan < 60% dikatakan kurang efisien – tidak efisien.

				Dalam kasus ini pabrik tahu pak utung tergolong kedalam kategori atau kriteria efesiensi karena dilihat dari beberapa bulan selama tahun 2016 perusahaan melakukan kegiatan produksi dengan baik karena hasil penilaian presentase tergolong kedalam kriteria yang dikatakan efisien.
5.	Evaluasi Anggaran Biaya Produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III Di Kota Medan, 2019	Sinta Kismi Hana, Beby Mashito Batubara dan Nina Angelia	Jurnal ilmu pemerintahan, administrasi publik dan ilmu komunikasi (JIPIKOM), 1 (2) 2019 : 145-153	Hasil penelitian bahwa PT. Perkebunan Nusantara III telah mengevaluasi anggaran biaya produksi dengan periode pertahunnya. PT.Perkebunan Nusantara III telah mengevaluasi perhitungan biaya produksi secara periodik, berdasarkan dengan laporan berdasarkan harga produksi, harga jual, rugi laba, dan biaya penyusutan. Anggaran yang disusun oleh PT. Perkebunan Nusantra III belum cukup sempurna dikarenakan masih banyaknya terjadi penyimpangan yang signifikan baik penyimpanan yang menguntungkan maupun yang merugikan. Hal ini menjadi tanggung jaawab manajer agar melakukan evaluasi lebih dalam membuat realisasi biaya agar tidak terjadinya penyimpanan

				terlalu jauh.
6.	Peranan Penyusunan Anggaran Biaya Produksi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT Elco Indonesia Sejahtera Garut, 2017	Cecep Hamzah	Jurnal Wacana Ekonomi 16 (2), 063-071, 2017	Dari hasil analisis di atas maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas pengendalian biaya produksi yang dilakukan oleh PT. ELCO Garut telah tercapai, hal ini terlihat dengan terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang masih berada pada batas-batas yang dapat dianggap wajar sebesar 10%.

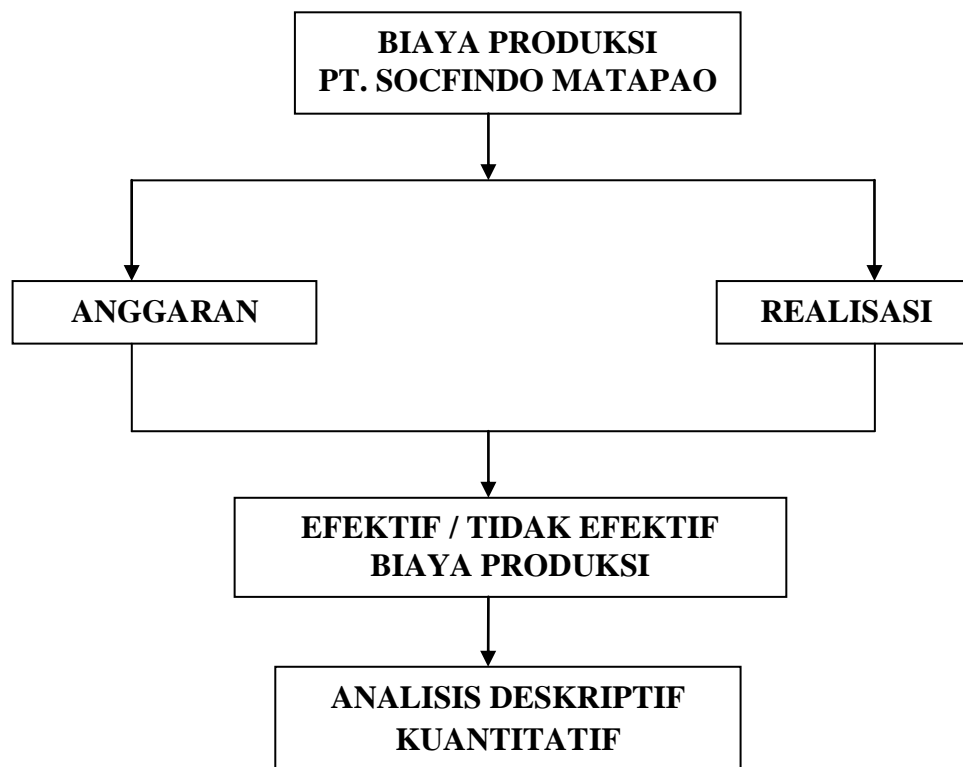
2.3 Kerangka Konseptual

Anggaran merupakan alat pengendalian dan suatu rencana kegiatan kerja yang disusun oleh pihak manajer PT. Socfindo Matapao yang dituangkan dalam angka-angka keuangan yang disusun secara sistematis berdasarkan program yang telah disahkan untuk masa yang akan datang.

Anggaran digunakan oleh pihak manajemen dalam pengendalian biaya produksi biasanya terdapat kemungkinan terjadinya selisih atau varian terhadap biaya produksi, misalnya biaya produksi yang sesungguhnya lebih besar dari biaya yang dianggarkan sebelumnya. Dalam hal ini, perlu adanya pengendalian biaya produksi yang efektif untuk mengendalikan anggaran agar tercapai dengan baik. Dengan terlaksananya fungsi anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi maka semakin terhindari kemungkinan terjadinya selisih atau varian biaya produksi mendekati biaya produksi yang telah dianggarkan.

Pengendalian biaya produksi merupakan usaha sistematis yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk membandingkan kinerja dengan rencana dan mengambil tindakan yang perlu untuk menghilangkan berbagai penyimpangan demi meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. Socfindo Matatao.

Dari penjelasan di atas, maka dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar: 2.1
Kerangka Konseptual