

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Anggaran

2.1.1. Pengertian Anggaran

Di dalam sebuah organisasi atau perusahaan, anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang. Rencana - rencana tersebut diwujudkan ke dalam bentuk unit moneter sehingga anggaran sering sekali disebut sebagai rencana keuangan. Di dalam anggaran, satuan kegiatan dan uang menempati posisi yang sangat penting yang nantinya akan di nilai ke dalam satuan uang sehingga dapat diukur pencapaiannya dari tingkat efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan.

Menurut Dewi Utari Dkk (2018:185) " Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka - angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang. "

Perusahaan besar maupun kecil seyogyanya membuat anggaran, karena penganggaran itu penting untuk membuat perencanaan dan pengendalian. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan - tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran dan tujuan suatu organisasi. Sedangkan pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai hasil kerja dan membandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pada umumnya setiap perusahaan menyusun anggaran sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan. Ada beberapa pengertian tentang anggaran antara lain sebagai berikut :

- 1) Anggaran dapat berupa anggaran fisik dan anggaran keuangan. Anggaran lazim disebut rencana kerja yang dituangkan secara tertulis dalam bentuk angka-angka keuangan, lazim disebut anggaran formal.
- 2) Anggaran lazim disebut perencanaan dan pengendalian laba, yaitu proses yang ditujukan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian secara efektif.
- 3) Anggaran ialah suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek, suatu sistem akuntansi berdasarkan tanggung jawab, suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesinambungan, sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.
- 4) Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi. Pada umumnya disusun secara tertulis.
- 5) Anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai subsistem yang memerlukan hubungan dengan subsistem lain yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- 6) Anggaran dianggap sebagai sistem yang otonom karena mempunyai sasaran serta cara-cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan dan yang

berbeda dengan sasaran serta cara kerja sistem lain yang ada dalam perusahaan, anggaran sekaligus juga disebut sub-sistem.

- 7) Anggaran sebagai suatu sistem terdiri dari tiga lapisan yaitu: inti sistem, sub-sistem penunjang. Inti sistem ialah sasaran laba, sub sistem penunjang ialah berbagai aktivitas yang membantu kelancaran kerjanya inti sistem seperti struktur organisasi, administrasi, analisis data, angka - angka standar sebagainya. Sub sistem lingkungan ialah lingkungan eksternal organisasi seperti ekonomi, sosial, politik, budaya, dan sebagainya yang mempengaruhi bekerja suatu sistem organisasi.
- 8) Anggaran atau *budget* adalah sama dengan profit *planning*. Perencanaan laba meliputi perencanaan penjualan, perencanaan produksi, perencanaan penggunaan penggunaan bahan baku, perencanaan pembelian bahan baku, perencanaan tenaga kerja langsung, perencanaan biaya *overhead*, perencanaan biaya pemasaran, perencanaan biaya umum dan administrasi, dan seterusnya. Model tersebut pada umumnya disebut anggaran berkala yang lengkap atau master *budget*.

Menurut Lutfi Azis, (2011:97), Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber- sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.

Dalam penyusunan anggaran, program - program diterjemahkan sesuai dengan tanggung jawab tiap manager pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan program atau setiap program. Penyusunan anggaran adalah proses

penentuan peran setiap manager dalam melaksanakan program atau bagian program. Dalam proses penyusunan anggaran manager pusat pertanggung jawaban berperan serta dalam menyusun usulan anggaran serta mengadakan negosiasi dengan manager di atasnya yang memberikan peran kepadanya. Oleh karena itu anggaran yang sudah disahkan merupakan kesanggupan atau komitmen manager pusat pertanggung jawaban untuk melaksanakan rencana seperti yang tercantum dalam anggaran tersebut. Karena anggaran merupakan komitmen manager pusat pertanggung jawaban maka anggaran tersebut digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan. Pengendalian kegiatan melalui anggaran ini disebut pengendalian melalui anggaran.

Menurut Siswandi (2011:81) " Secara garis besar, *budget* (anggaran) perusahaan dipusatkan kepada berbagai komponen penerimaan dan pengeluaran uang perusahaan."

Dari estimasi penerimaan uang dan pengeluaran uang ini akan diperoleh kebutuhan uang yang tepat yang diperlukan oleh perusahaan. Agar tujuan perusahaan di dalam memperoleh laba dapat dicapai maka aspek keuangan ini harus direncanakan, diorganisir, digerakkan, dan diawasi sehingga fungsi keuangan perusahaan dapat mencapai optimal. *Budget* merupakan ungkapan kuantitatif dari tujuan manajemen dan merupakan alat memonitor kemajuan kearah pencapaian tujuan perusahaan. Agar efektif, *budget* harus dikordinasikan dengan sistem manajemen dan sistem akuntansi. Agar pelaksanaan penyusunan *budget* dan aplikasi *budget* berjalan efektif dan efisien maka semua pejabat

organisasi sebaiknya berpartisipasi di dalam penyusunan *budget* dan harus jelas batas wewenang dan tanggung jawab setiap keterlibatan mereka.

Anggaran (*budget*) merupakan salah satu bentuk rencana yang biasanya dibuat dalam suatu organisasi. Namun harus disadari bahwa tidak setiap rencana dapat disebut anggaran.

Menurut Sri Rahayu dan Andry Arifian Rachman (2013:4), Anggaran merupakan alat bagi manajemen yang memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan (*planning*) dan pengawasan (*controlling*). Anggaran merupakan rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif.

Dari sudut pandang manajemen, anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu, sedangkan pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apa yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.

Dengan demikian antara anggaran, perencanaan, dan pengendalian mempunyai hubungan yang erat, di mana anggaran merupakan elemen kunci dari perencanaan yang merupakan rencana keuangan untuk masa depan, mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Pengendalian akan dicapai dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran secara periodik yang kemudian dapat digunakan dalam menyusun anggaran berikutnya.

Anggaran mungkin terdiri atas beberapa periode waktu, dapat berupa jangka pendek (satu tahun atau kurang dari satu tahun), jangka menengah (dua tahun

sampai dengan dua tahun), atau jangka panjang (lebih dari tiga tahun). Anggaran jangka pendek (tahunan) tentu saja disusun secara detail dan spesifik dibandingkan dengan anggaran jangka menengah dan anggaran jangka panjang.

Penganggaran (*budgeting*) merupakan proses yang dilakukan untuk mengembangkan anggaran organisasi. Jadi penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai suatu hasil kerja (*output*) serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran, mulai tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang diperlukan, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencananya sendiri, implementasi dari rencana tersebut, sampai pada tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil rencana itu.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan anggaran adalah rencana kerja yang merupakan pernyataan – pernyataan dalam kuantitas yang dinyatakan secara formal, disusun secara sistematis, dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa datang tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi dimana proses yang ditujukan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian secara efektif.

2.1.2. Manfaat Anggaran

Anggaran merupakan alat penting bagi perusahaan dalam memberi arahan dan panduan kegiatan operasional sehari-hari untuk mencapai tujuan, untuk itu ada berbagai manfaat yang diperoleh dari penganggaran,

Menurut Dr. Wiwik Lestari dan Dhyka Bagus Permana (2017:44), “manfaat anggaran yaitu : mengintegrasikan dan koordinasi, berkomunikasi dan memotivasi, memfasilitasi evaluasi dan pengendalian.”

Berikut penjelasan dari uraian diatas, antara lain :

A. Mengintegrasikan dan Koordinasi

Anggaran adalah perangkat perencanaan utama bagi suatu organisasi. Jadi, digunakan untuk mengintegrasikan dan mengoordinasi kegiatan dari berbagai area fungsional dalam organisasi. Sebagai contoh, rencana yang komprehensif membantu memastikan bahwa semua masukan yang dibutuhkan (peralatan, bahan, tenaga kerja, persediaan, dan lain-lain) akan di tempat yang tepat pada waktu yang tepat ketika dibutuhkan, *just-in-time* jika mungkin. Dengan kata lain, anggaran menghubungkan dan menyeimbangkan seluruh factor produksi atau jasa dan dari seluruh bagian dan fungsi sehingga perusahaan bisa mencapai sasaran organisasi.

B. Berkomunikasi dan Memotivasi

Manfaat dari anggaran adalah untuk menyediakan perangkat komunikasi melalui mana karyawan perusahaan dalam setiap area fungsional dapat melihat bagaimana upaya mereka memberikan kontribusi pada tujuan keseluruhan organisasi. Komunikasi ini baik untuk moral dan meningkatkan kepuasan pekerjaan. Orang perlu mengetahui bagaimana upaya mereka menambah nilai organisasi, produk dan jasa. Aspek perilaku anggaran sangat penting. Meningkatkan *Continuous Improvement* proses perencanaan

mendorong manajemen untuk mempertimbangkan alternatif yang dapat meningkatkan nilai pelanggan dan mengurangi biaya.

C. Memfasilitasi Evaluasi dan Pengendalian

Anggaran menyediakan metode untuk mengevaluasi dan kemudian mengendalikan kinerja. Evaluasi kinerja dan control merupakan aspek yang sangat kuat dan sangat kontroversial dalam penganggaran. Dalam hal ini anggaran membantu mengawasi seluruh kegiatan yang telah dilakukan berdasarkan anggaran yang telah dibuat kemudian mencari solusinya jika terjadi penyimpangan.

Berdasarkan uraian diatas manfaat anggaran ialah menerjemahkan dan mengoperasionalkan perencanaan strategis dengan baik, menyediakan referen untuk perencanaan dan pengendalian, memotivasi pimpinan dan karyawan, meningkatkan koordinasi dan komunikasi antar subunit dalam organisasi agar komunikasi dan operasional dapat berjalan dengan lancar, sesuai dengan anggaran yang telah dibuat untuk merencanakan kegiatan yang akan dilakukan agar dapat terlaksanakan sesuai anggaran yang dibuat.

2.1.3. Tujuan Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran berurusan dengan masa depan. Tujuan penyusunan anggaran bagi perusahaan adalah memprediksi tingkat aktivitas operasi dan keuangan perusahaan di masa mendatang.

Data dan informasi yang diperlukan oleh perusahaan dalam menyusun anggarannya dapat diperoleh dari kegiatan dan kejadian yang terjadi di perusahaan di masa lalu, masa sekarang, dan harapan-harapan yang ingin dicapai di masa

mendatang. Dari sumber perolehan informasi untuk menyusun anggaran, perusahaan dapat memperoleh data dan informasi dari sumber-sumber internal perusahaan (misalnya: laporan keuangan perusahaan dan laporan tahunan) atau dari sumber eksternal perusahaan seperti laporan penjualan industri, pertumbuhan ekonomi negara, tingkat inflasi, tingkat suku bunga, dan lain-lain.

Sebagai contoh, perusahaan ingin menentukan tingkat penjualan untuk tahun depan. Informasi yang diperlukan oleh perusahaan adalah penjualan tahun lalu (informasi masa lalu), kebijakan pemasaran terkini yang dimiliki oleh perusahaan (informasi terkini), kemungkinan adanya penjualan produk baru di tahun depan (informasi tentang kebijakan produk perusahaan), dan tingkat persaingan antarperusahaan di dalam industri yang sama di tahun depan (informasi eksternal). Semua informasi tersebut dianalisis dan hasil akhirnya adalah tingkat penjualan yang diharapkan dapat diperoleh perusahaan untuk tahun depan.

Menurut Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian (2010:2), Tujuan utama penyusunan anggaran adalah menyediakan informasi kepada pihak manajemen perusahaan untuk digunakan oleh manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

Berikut ini adalah tujuan-tujuan lainnya yang terkait dengan penyusunan anggaran.

- 1) Perencanaan

Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan. Sebagai contoh, anggaran penjualan memperlihatkan pada

manajemen adanya kenaikan target penjualan pada Cabang A dan penurunan pada Cabang B. Berdasarkan informasi tersebut, manajemen segera mengambil langkah-langkah perencanaan dengan mengalihkan tenaga penjual ke Cabang A atau meningkatkan kegiatan promosi pada Cabang B untuk meningkatkan penjualan Cabang B.

2) Koordinasi

Anggaran dapat mempermudah koordinasi antar bagian-bagian di dalam perusahaan. Berikut ini adalah contoh kegunaan anggaran, anggaran penjualan untuk koordinasi antardepartemen yang ada di perusahaan. Setelah anggaran penjualan selesai dibuat, Departemen Pemasaran dapat segera berkoordinasi dengan Departemen Sumber Daya Manusia untuk menentukan kecukupan jumlah staf di Departemen Pemasaran agar mampu memenuhi target penjualan. Selanjutnya, Departemen Pemasaran juga berkoordinasi dengan Departemen Keuangan tentang anggaran perusahaan. Pada waktu yang bersamaan, Departemen Produksi dapat segera menentukan jumlah kebutuhan bahan baku untuk memproduksi barang jadi agar dapat memenuhi target penjualan. Kemudian, Departemen Produksi mengusulkan pembelian bahan baku ke Departemen Pembelian dan Departemen Keuangan. Selanjutnya, Departemen Keuangan dapat menghitung kebutuhan dana yang diperlukan untuk menunjang kelancaran kegiatan penjualan.

3) Motivasi

Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan. Sebagai contoh, jika anggaran penjualan memperlihatkan angka penjualan tertentu yang harus dicapai, maka tenaga penjual yang ada di perusahaan dapat memperoleh gambaran yang jelas tentang banyaknya barang jadi yang harus dia jual. Jika terdapat target yang jelas, maka tenaga penjual akan lebih termotivasi untuk mencapainya dibandingkan tanpa adanya target. Tenaga penjual akan lebih termotivasi lagi jika mereka juga dilibatkan dalam penyusunan anggaran penjualan.

4) Pengendalian

Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan. Misalnya, perusahaan menetapkan anggaran biaya pemakaian telepon untuk setiap departemen sebesar Rp 2.500.000 per bulan. Setiap awal bulan berikutnya, diadakan perbandingan antara biaya telepon yang aktual dikeluarkan oleh setiap departemen dengan target biaya yang telah ditentukan sebelumnya. Jika biaya pemakaian aktual berbeda dengan yang telah dianggarkan, maka harus dicari faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut dan dilakukan tindakan perbaikan agar pemakaian biaya telepon di bulan-bulan berikutnya sesuai dengan yang dianggarkan.

Berdasarkan iuran diatas dapat disimpulkan tujuan penyusunan anggaran ialah menyediakan informasi kepada pihak manajemen perusahaan agar dapat memprediksi tingkat aktivitas operasi dan keuangan perusahaan di masa mendatang dengan sebagai perencanaan, koordinasi, motivasi dan pengendalian.

2.2. Biaya Produksi

2.2.1. Pengertian Biaya

Terdapat berbagai macam pengertian atau definisi biaya yang masing-masing berbeda. Oleh karena itu, tidak jarang terjadi perbedaan persepsi, sekalipun bagi mereka yang senantiasa menghadapi dan menyadari sepenuhnya betapa penting arti biaya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Para akuntan, ekonomi, dan teknisi, misalnya masing-masing memiliki dan menggunakan konsep yang meskipun tidak bertentangan satu sama lain namun tetap tampak adanya perbedaan. Oleh sebab itu, tidak mudah untuk mendefinisikan atau menjelaskan istilah biaya tanpa menimbulkan kesangsian atau keragu-raguan akan kebenaran maksudnya. Dalam situasi semacam itulah para akuntan mencoba merumuskan konsep atau pengertian biaya yang lazim digunakan dalam dunia akuntansi.

Menurut Harnanto (2017:22) " Biaya (*cost*) adalah jumlah uang yang dinyatakan dari sumber-sumber (ekonomi) yang dikorbankan (terjadi dan akan terjadi) untuk mendapatkan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu. "

Sebagai pengorbanan atas sumber-sumber (ekonomi) untuk mendapatkan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu, istilah biaya, kadang-kadang dianggap sinonim dengan (1) harga pokok dan (2) beban dari sesuatu atau tujuan tertentu

itu. Untuk mudahnya, pengertian biaya sebagai harga pokok dan sebagai beban itu selanjutnya disebut pengertian biaya dalam arti sempit.

Menurut Ishak The dan Arief Sugiono (2015:16), Biaya (*cost*) adalah merupakan pengorbanan sumber daya produksi untuk mencapai suatu sasaran/tujuan tertentu yang diukur dengan satuan nilai uang yang telah/mungkin terjadi serta memberikan manfaat untuk masa yang akan datang.

Klasifikasi biaya sesuai dengan sesuatu yang dibiayai dibagi menjadi dua yaitu :

- a) Biaya langsung (*direct cost*) adalah biaya yang manfaatnya langsung dapat diidentifikasi pada produk yang dibuat. Biaya produksi langsung terdiri atas biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
- b) Biaya tidak langsung (*indirect cost*) adalah biaya yang manfaatnya tidak dapat diidentifikasi kepada produk yang dibuat. Biaya produksi tidak langsung adalah biaya overhead pabrik.

Sebagai harga pokok, biaya dapat diukur atau merupakan harga pertukaran dari sumber (ekonomi) yang dikorbankan atau diserahkan untuk mendapatkan suatu barang, jasa atau aktiva. Tetapi kadang-kadang juga diukur berdasar harga pasar dari aktiva yang didapat. Sedang biaya yang dalam arti sempit disebut sebagai beban adalah apabila pengorbanan yang diperlukan itu terjadi dalam rangka merealisasikan pendapatan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa biaya Biaya (*cost*) adalah jumlah uang yang dinyatakan dari sumber-sumber (ekonomi) yang dikorbankan, merupakan pengorbanan sumber daya produksi untuk mencapai suatu sasaran/tujuan tertentu serta memberikan manfaat untuk masa yang akan datang.

2.2.2. Pengertian Produksi

Menurut Bastian Bustami dan Nurlela (2013 : 1) Produksi merupakan kegiatan yang dilakukan dalam mentransformasi atau mengubah *input* (masukan) menjadi *output* (keluaran), *input* berupa faktor-faktor ekonomi seperti : modal, bahan, tenaga kerja, dan teknologi, sedangkan *output* berupa produk fisik dan jasa yang dihasilkan dalam proses produksi.

Product cost adalah biaya-biaya, dengan kata lain di dalam memperoleh hasil tersebut terjadi suatu proses pengolahan. Kegiatan proses pengolahan ini dapat ditemukan dalam perusahaan pabrikan, baik yang menghasilkan produk maupun jasa.

Menurut Bastian Bustami dan Nurlela (2013 : 1) "Proses produksi adalah proses pengolahan *input* menjadi *output*. *Input* yang dimaksud adalah bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik yang diproses menjadi produk selesai".

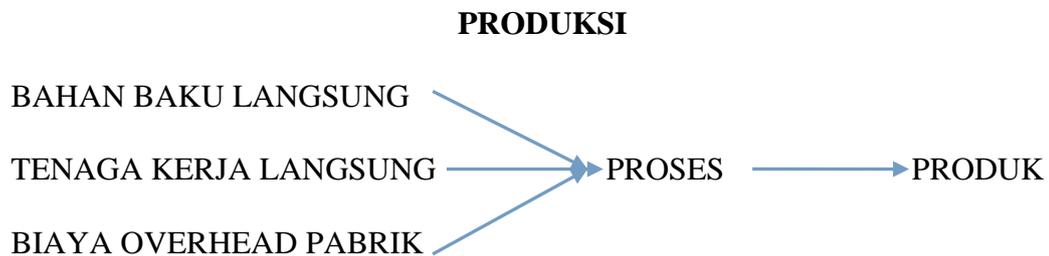
Menurut Bastian Bustami dan Nurlela (2013 : 1) "Dalam perusahaan pabrikan proses produksi dapat dilakukan melalui dua cara, antara lain sebagai berikut : Satu tahapan proses produksi dan beberapa tahapan proses produksi."

Berikut ini adalah penjelasan dari proses produksi pada perusahaan pabrikan tersebut diatas :

1) Satu Tahapan Proses Produksi

Satu tahapan proses produksi adalah suatu proses produksi yang dilakukan dalam pengolahan produk selesai melalui satu departemen atau satu tahapan proses produksi.

Gambar 2.1 PROSES PRODUKSI MELALUI SATU TAHAPAN PROSES



(Sumber : Bastian Bustami dan Nurlela, (2013 :1). Akuntansi Biaya).

2) Beberapa Tahapan Proses Produksi

Beberapa tahapan proses produksi adalah suatu proses produksi yang dilakukan dalam pengolahan produk selesai melalui beberapa departemen atau lebih dari satu departemen. Departemen tersebut terdiri dari departemen produksi dan departemen jasa atau departemen pembantu sebagai penunjang departemen produksi.

Berdasarkan uraian diatas efisiensi penggunaan tahap proses produksi merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan setiap perusahaan. Untuk itu, adanya perencanaan dan pengawasan, baik dalam mendapatkan maupun dalam menggunakan faktor-faktor produksi, mutlak diperlukan salah satu bentuk perencanaan dan pengawasan terhadap faktor-faktor produksi yang diintegrasikan ke dalam sistem akuntansinya adalah penggunaan sistem biaya.

2.2.3. Pengertian Biaya Produksi

Biaya dalam hubungan dengan produk dapat dikelompokkan menjadi biaya produksi.

Menurut Wiwik Lestari dan Dhyka Bagus Permana (2017:22), Biaya produksi adalah biaya-biaya yang diperlukan untuk memperoleh bahan baku (mentah) dari pemasok dan mengubahnya menjadi produk selesai yang siap dijual.

Elemen biaya produksi terdiri atas biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Pada saat pembebanan biaya, maka biaya manufaktur inilah yang menjadi harga pokok produksi. Adapun elemen produksi perusahaan, yaitu :

- a) Bahan baku langsung (*direct materials*) atau sering disingkat BBL

Bahan (*materials*) dibedakan menjadi bahan baku langsung (*direct materials*) dan bahan penolong (*indirect materials*). Bahan baku langsung adalah semua bahan yang dapat diidentifikasi dengan produk jadi, yang dapat ditelusur ke produk setengah jadi dan produk jadi, dan merupakan bagian terbesar dari biaya produksi, contohnya papan kayu pada perusahaan mebel. Bahan penolong adalah semua bahan yang bukan termasuk bahan baku, contohnya paku pada perusahaan mebel.

- b) Tenaga kerja langsung (*direct labor*) atau sering disingkat TKL

Tenaga kerja dapat dibedakan menjadi tenaga kerja langsung (*direct labor*) dan tenaga kerja tidak langsung (*indirect labor*). Tenaga kerja langsung adalah semua tenaga kerja yang melaksanakan proses produksi yang dapat ditelusur ke produk setengah jadi dan produk jadi dan merupakan bagian terbesar dari biaya tenaga kerja, contohnya tukang amplas pada perusahaan mebel. Tenaga kerja tidak langsung adalah semua tenaga kerja yang tidak

dapat dipertimbangkan sebagai biaya tenaga kerja langsung, contoh : supervisor produksi pada perusahaan mebel.

c) Overhead pabrik (*factory overhead*) sering disingkat FOH atau BOP

Biaya overhead pabrik adalah semua biaya produksi yang tidak dapat dengan mudah ditelusur ke produk setengah jadi dan produk jadi sehingga termasuk biaya tidak langsung. Contoh biaya overhead pabrik pada perusahaan mebel antara lain: sarung tangan, amplas dan listrik, depresiasi pabrik dan biaya tenaga kerja tidak langsung seperti gaji kepala pabrik, biaya perawatan, dan kebersihan pabrik.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan biaya produksi adalah hasil yang diperoleh dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik kemudian hasil dari jumlah itu semua merupakan biaya produksi.

2.2.4. Penggunaan Data Biaya Produksi

Menurut Bastian Bustami dan Nurlela (2013 : 10) "Manajer perusahaan menggunakan data biaya dalam pengambilan keputusan, mengevaluasi kinerja dan dalam mengendalikan operasi perusahaan. Oleh karena itu perlu pemahaman lebih lanjut mengenai penggunaan biaya-biaya tersebut, apakah sudah digunakan dengan baik atau terjadi penyalahgunaan terhadap biaya - biaya tersebut."

Data biaya tersebut dapat digunakan oleh manajer untuk tujuan :

1) Perencanaan

Perusahaan menggunakan data biaya untuk memilih metode atau program pencapaian tujuan yang terbaik masa akan datang yang ingin dicapai pada saat menelaah alternatif pelaksanaan tindakan. Perusahaan juga menggunakan data biaya untuk pembuatan anggaran (*budget*) yang digunakan untuk memperkirakan bahan baku, tenaga kerja dan teknologi. Hal tersebut di atas

dapat dilakukan dalam tahapan perencanaan. Perencanaan tersebut berorientasi kepada masa akan datang berbentuk perencanaan jangka pendek dan jangka panjang.

2) Pengawasan

Pengawasan diperlukan untuk membandingkan dan mengevaluasi, apakah anggaran atau program yang dibuat sudah dilaksanakan dengan benar sesuai dengan fungsi perencanaan. Tahapan ini adalah merupakan tahapan pemantauan terhadap pelaksanaan dari rencana yang sudah dibuat, baik yang berhubungan dengan pencapaian harga pokok standar digariskan pada anggaran (*budget*), tetapi juga masalah-masalah penyesuaian terhadap anggaran. Membandingkan anggaran dan standar dengan aktual dapat digunakan untuk pengendalian sehingga kinerja masing-masing divisi atau departemen dapat dinilai.

3) Penetapan Harga

Pertimbangan yang diperlukan dalam penetapan biaya selain permintaan dan penawaran adalah biaya. Oleh karena itu pertimbangan yang baik bagi seorang manajemen dalam keputusan penetapan harga yaitu dengan memastikan pemulihan atas semua biaya dalam mencapai laba.

4) Menentukan laba

Akuntansi biaya dimulai dari proses produksi sehingga terbentuk output atau produk yang dihasilkan. Pada akhirnya produk yang dihasilkan tersebut ditujukan untuk dapat menghasilkan laba. Laba yang dihasilkan dapat ditentukan dengan mengumpulkan seluruh biaya yang dikeluarkan yang

kemudian akan dibandingkan dengan biaya-biaya lain. Penentuan laba tersebut tidak hanya dapat digunakan untuk keseluruhan perusahaan saja, tetapi juga dapat digunakan untuk pelaporan segmen dan lini produk.

5) Pengambilan Keputusan

Akuntansi biaya dapat digunakan untuk memilih berbagai macam alternatif dalam pengambilan keputusan. Misalnya, keputusan apakah suatu perusahaan akan menghentikan atau meneruskan suatu segmen yang secara terus-menerus mengalami kerugian. Membuat atau membeli suku cadang, memproses suatu lini produk untuk diproses lebih lanjut, perencanaan laba, memasuki pasar, mengembangkan suatu produk baru, membeli mesin baru. Berdasarkan informasi biaya maka perusahaan dapat mengambil keputusan baik yang bersifat jangka pendek maupun yang bersifat jangka panjang.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan perusahaan menggunakan data biaya dalam pengambilan keputusan, mengevaluasi kinerja dan dalam mengendalikan operasi perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan perencanaan, pengawasan, penetapan harga, menentukan laba kemudian perusahaan dapat mengambil keputusan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan berdasarkan penggunaan data biaya produksi.

2.5. Anggaran Biaya Produksi

Menurut Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian (2010:6), "Anggaran biaya produksi memperlihatkan seluruh biaya produksi yang akan dikeluarkan pada suatu tahun anggaran."

Anggaran biaya produksi pada dasarnya hanyalah menampung seluruh perkiraan biaya produksi yang sudah ditentukan dan dihitung dalam anggaran pemakaian bahan baku, anggaran pemakaian tenaga kerja langsung, dan anggaran pemakaian biaya overhead produksi.

Contoh : PT. Berkah Abadi Jaya ingin menyusun anggaran biaya produksi untuk bulan Januari 2008. Berikut ini disajikan kembali anggaran produksi PT. Berkah Abadi Jaya untuk bulan Januari 2008 yang telah disusun sebelumnya.

**Tabel 2.1 Anggaran Biaya Produksi PT. Berkah Abadi Jaya untuk
Periode Januari 2008**

Biaya Bahan Baku		
Kain	Rp	184.000.000
Kancing	Rp	27.600.000
Subtotal Biaya Pemakaian Bahan Baku		Rp 211.600.000
Biaya Tenaga Kerja Langsung		
Departemen Penjahitan	Rp	1.380.000
Departemen Pengemasan	Rp	552.000
Subtotal Biaya Tenaga Kerja Langsung		Rp 1.392.000
Biaya Overhead Pabrik		
Departemen Penjahitan	Rp	16.471.430
Departemen Pengemasan	Rp	18.528.570

Subtotal Biaya Overhead Pabrik		Rp 35.000.000
Total Biaya Produksi		Rp 247.922.000

(Sumber : Menurut Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian (2010:6).Anggaran).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwasanya anggaran produksi merupakan suatu anggaran yang merencanakan jumlah unit yang akan di produksi perusahaan yang terdiri dari biaya bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik

2.3. Pengawasan

2.3.1. Pengertian Pengawasan

Yang sering terjadi dalam banyak organisasi adalah tidak diselesaikannya suatu penugasan, tidak ditepatinya waktu penyelesaian (*deadline*), suatu anggaran yang berlebihan, dan kegiatan-kegiatan lain yang menyimpang dari rencana. Pada proses pengawasan manajerial, melalui mana manajemen berusaha memperoleh jaminan bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan.

Menurut Siswandi (2011:195), " Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk "menjamin" bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai."

Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Seperti terlihat dalam kenyataan, langkah

awal proses pengawasan adalah sebenarnya langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan.

Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif. Dan fungsi pengawasan itu sendiri harus diawasi.

Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Yang dimaksud dengan pengawasan adalah memantau atau memonitor pelaksanaan rencana apakah telah dikerjakan dengan benar atau tidak atau suatu proses yang menjamin bahwa tindakan telah sesuai dengan rencana.

2.3.2. Tipe Pengawasan

Menurut Siswandi (2011:83) "Pengawasan yang diterapkan di dalam organisasi banyak macamnya"

Berbagai macam tipe pengawasan tersebut dapat di bedakan antara lain :

- 1) Pengawasan Intern, adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang-orang yang merupakan anggota organisasi itu sendiri. Suatu misal, pengawasan yang dilakukan oleh pejabat atas terhadap kinerja bawahan.

- 2) Pengawasan Ekstern, adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang-orang yang bukan merupakan anggota organisasi yang bersangkutan. Pengawasan yang dilakukan oleh pihak yang netral yang diminta keahliannya untuk mengevaluasi kinerja organisasi. Suatu misal, auditor ekstern.
- 3) Pengawasan Preventif, adalah pengawasan yang dilakukan sebelum suatu tindakan dilaksanakan guna mencegah jangan sampai kinerja (operasionalisasi) organisasi menyimpang dari yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran merupakan salah satu tipe dari pengawasan preventif.
- 4) Pengawasan Represif, adalah pengawasan yang dilakukan setelah suatu tindakan dilaksanakan dengan cara membandingkan kinerja sesungguhnya dengan standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 5) Pengawasan Dari Jauh, adalah pengawasan yang dilakukan melalui berbagai surat pertanggung jawaban atau surat laporan yang dikirim dari suatu organisasi atau bagian organisasi yang berlokasi jauh dari kedudukan organisasi (kantor pusat).
- 6) Pengawasan Dari Dekat, pengawasan ini merupakan kebalikan dari butir 5 diatas. Pengawasan ini dinamakan pula dengan nama pengawasan tempat.
- 7) Pengawasan Formal, pengawasan ini mirip dengan pengawasan pada butir 5, bedanya jika pengawasan butir 5 dikarenakan lokasinya jauh sedangkan dalam pengawasan tipe ini dapat juga terjadi dalam pengawasan dari dekat dan hanya saja pengawasan tipe ini hanya mengandalkan terhadap bukti-bukti formal.

- 8) Pengawasan Detektif, adalah pengawasan yang ditunjukan untuk mendeteksi atau memantau berbagai kesalahan atau kecurangan secara berkelanjutan atas kinerja yang sedang berlangsung.
- 9) Pengawasan Korektif, adalah pengawasan yang ditunjukan untuk melaksanakan koreksi atau berbagai perbaikan terhadap berbagai kesalahan atau penyimpangan yang terjadi.
- 10) Pengawasan Pengarahan, adalah pengawasan yang dilakukan dengan tujuan memberi pengarahan terhadap bawahan yang sedang melaksanakan tugas (pekerjaan) organisasi.
- 11) Pengawasan Kompensasi, adalah pengawasan yang dilakukan guna memberikan kompensasi terhadap kelemahan yang ada di dalam pelaksanaan tugas (pekerjaan).
- 12) Pengawasan Sesaat, adalah pengawasan yang dilakukan sepiantas atau sambil lalu atas kinerja yang sedang berlangsung.
- 13) Pengawasan Berkelanjutan, adalah pengawasan yang dilakukan secara terus menerus atau berkelanjutan atas kinerja organisasi yang dimulai dari awal sampai berakhirnya suatu tugas atau pekerjaan.
- 14) Pengawasan Langsung, adalah pengawasan yang diarahkan secara langsung terhadap tugas atau pekerjaan yang sedang dikerjakan.
- 15) Pengawasan Tidak Langsung, adalah pengawasan yang dilakukan secara tidak langsung terhadap pekerjaan atau tugas yang sedang dilakukan.

- 16) Pengawasan Akuntansi, adalah pengawasan yang ditunjukkan kepada pengamanan harta kekayaan organisasi beserta berbagai aktivitas pengolahan data akuntansi dan keuangan organisasi.
- 17) Pengawasan Administrasi, adalah pengawasan yang ditunjukkan kepada ketaatan pegawai terhadap berbagai kebijakan dan peraturan organisasi.
- 18) Pengawasan Fungsional, adalah pengawasan yang ditunjukkan kepada aktivitas fungsi organisasi (bagian organisasi yang mempunyai karakteristik tugas sejenis).
- 19) Pengawasan Antisipatif, adalah pengawasan yang ditunjukkan untuk mengantisipasi suatu kejadian atau peristiwa tertentu yang dikhawatirkan muncul dikemudian hari.
- 20) Pengawasan Serentak, adalah pengawasan yang dilakukan secara bersamaan pada saat yang sama (serentak) terhadap pelaksanaan tugas dari berbagai bagian yang berbeda.
- 21) Pengawasan Bertahap, adalah pengawasan yang dilakukan secara bertahap terhadap pelaksanaan tugas (pekerjaan) dikarenakan tugas (pekerjaan) bersifat berjenjang.

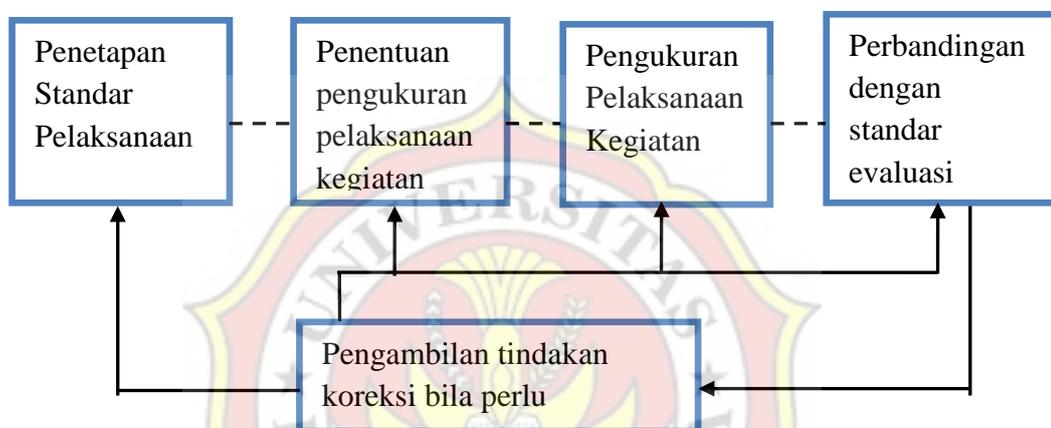
Dalam hal ini bisa disimpulkan ada berbagai macam tipe pengawasan untuk dilakukan agar dapat memperbaiki serta mencegah kesalahan akan terjadi dan manajemen harus menggunakan sistem pengawasan yang paling sesuai bagi situasi tertentu.

2.3.3. Tahap-Tahap Dalam Proses Pengawasan

Menurut Siswandi (2011:198), Proses pengawasan biasanya paling sedikit lima tahap (langkah), antara lain :

- 1) Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan),
- 2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan,
- 3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata,
- 4) Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan menganalisis penyimpangan-penyimpangan, dan
- 5) Pengambilan tindakan koreksi bila perlu.

GAMBAR 2.2 PROSES PENGAWASAN



(Sumber : Siswandi, (2011:198))

1) Tahap 1 : Penetapan Standar

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai "patokan" untuk penilaian hasil, tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, anggaran, bagian pasar, margin keberuntungan, keselamatan kerja, dan sasaran produksi. Tiga bentuk standar yang umum antara lain adalah :

- a. Standar fisik, mungkin meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan, atau kualitas produk.

- b. Standar moneter, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan, dan sejenisnya.
- c. Standar waktu, meliputi kecepatan produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.

2) Tahap 2 : Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan dapat digunakan beberapa pertanyaan yang penting berikut ini : Berapa kali (*how often*) pelaksanaan seharusnya diukur setiap jam, harian, mingguan, bulanan? Dalam bentuk apa (*what form*) pengukuran akan dilakukan laporan tertulis, inspeksi visual, melalui telephone? Siapa (*who*) yang akan terlibat menejer, staf departemen? Pengukuran ini sebaiknya mudah dilaksanakan dan tidak mahal, serta dapat diterangkan kepada karyawan.

3) Tahap 3 : Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan.

Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu:

- a. pengamatan (observasi),
- b. laporan-laporan, baik lisan dan tertulis,
- c. metode-metode otomatis, dan
- d. inspeksi, pengujian (*test*), atau dengan pengambilan sampel.

Banyak perusahaan sekarang mempergunakan pemeriksa intern (*internal auditor*) sebagai kegiatan pelaksanaan pengukuran.

4) Tahap 4: Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisis Penyimpangan.

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan. Penyimpangan harus dianalisis untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

5) Tahap 5: Pengambilan Tindakan Koreksi Bila diperlukan

Bila hasil dianalisis menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan. Tindakan koreksi mungkin berupa :

a. Mengubah standar (barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah)

Apabila tujuan perusahaan belum tercapai, maka perlu adanya tindakan koreksi yaitu salah satunya mengubah standar yang telah ditetapkan perusahaan, seperti sasaran produksi yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah. Hal ini harus disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat mengoptimalkan tujuan perusahaan.

b. Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri).

Dalam tindakan koreksi pihak manajemen perusahaan mengubah pengukuran pelaksanaan. Dimana banyak perusahaan sekarang mempergunakan internal auditor sebagai pengukuran pelaksanaan terhadap kinerja karyawan. Dalam tindakan koreksi ini sebaiknya internal auditor harus melakukan pemeriksaan dan pengawasan secara seimbang sesuai

dengan prosedur perusahaan dan tidak melakukan pemeriksaan dan pengawasan secara berlebihan yang dapat mematikan kreatifitas karyawan dan sebagainya yang akhirnya dapat merugikan perusahaan itu sendiri.

- c. Mengubah cara dalam menganalisis dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

Hal ini dapat dilakukan dengan cara menganalisis laporan pertanggungjawaban manajemen terhadap kinerja karyawan untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan dan melakukan perbaikan kinerja perusahaan.

Dengan kita mengikuti 5 tahap tersebut maka kita dapat melakukan proses pengawasan dengan efektif dan efisien.

2.3.4. Pentingnya Pengawasan

Menurut Siswandi (2011:85), pentingnya pengawasan karena pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Pengawasan sangat diperlukan agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Di bawah ini beberapa faktor pengawasan yang harus dapat perhatian :

- a) Perubahan
- b) Kompleksitas
- c) Kesalahan
- d) Delegasi
- e) Menemukan derajat pengawasan yang benar

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah :

1. Perubahan lingkungan organisasi. Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan

manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada para penyalur perlu dianalisis dan dicatat secara tepat; bermacam-macam pasar organisasi, luar dan dalam negeri, perlu selalu dimonitor. Di samping itu organisasi sekarang lebih bercorak desentralisasi, dengan banyak agen-agen atau cabang-cabang penjualan dan kantor-kantor pemasaran, pabrik-pabrik yang terpisah secara geografis, atau fasilitas-fasilitas penelitian yang tersebar luas. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.
3. Kesalahan. Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan memesan barang atau komponen yang salah, membuat penentuan harga yang terlalu rendah, masalah didiagnosa secara tidak tepat. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.
4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu

sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

Kata "pengawasan" sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karena dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan. Sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreativitas, dan sebagainya, yang akhirnya merugikan organisasi sendiri. Sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian tujuan.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Pengawasan sangat diperlukan agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien untuk itu penting dalam menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreativitas, dan sebagainya, yang akhirnya merugikan organisasi sendiri. Sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian tujuan.

2.3.5. Karakteristik Pengawasan yang Efektif

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu.

Menurut Siswandi (2011:207), kriteria-kriteria utama adalah bahwa sistem seharusnya, antara lain :

- a) Mengawasi kegiatan-kegiatan yang benar.
- b) Tepat waktu.
- c) Dengan biaya yang efektif.
- d) Tepat-akurat.
- e) Dapat diterima oleh yang bersangkutan.

Semakin dipenuhinya kriteria-kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan. Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif dapat lebih diperinci sebagai berikut :

1. Akurat. Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
2. Tepat waktu. Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
3. Objektif dan menyeluruh. Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.
4. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategi. Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan - penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.

5. Realistik secara ekonomis. Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
6. Realistik secara organisational. Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan - kenyataan organisasi.
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi. Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena (1) setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan (2) informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.
8. Fleksibel. Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional. Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standartindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
10. Diterima para anggota organisasi. Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

Pengawasan akan berjalan efektif manakala memenuhi berbagai persyaratan sebagai berikut di bawah ini :

- a. Perlu adanya budaya organisasi yang terbuka, sehat dan rasional bahwa tindakan pengawasan bukanlah mencari kesalahan pribadi orang akan tetapi

lebih ditunjukkan untuk mencari kesalahan pribadi orang akan tetapi lebih ditunjukkan untuk mencari penyebab teknis yang menimbulkan kesalahan atau penyimpangan.

- b. Tindakan pengawasan merupakan kebutuhan mutlak organisasi yang harus dilakukan agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.
- c. Tindakan pengawasan harus mengeluarkan biaya yang rendah dimana manfaat melakukan pengawasan lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengawasan.
- d. Pengawasan sebaiknya dilakukan tepat waktu dan tidak ditunda-tunda sehingga menyebabkan informasi yang diperoleh menjadi tidak akurat, tidak lengkap, tidak terpercaya, tidak rasional dan tidak tepat waktu.
- e. Pengawasan harus dilakukan secara objektif, netral dan komprehensif. Meskipun pengawasan ditunjukkan untuk membantu manajemen puncak akan tetapi pengawasan itu sendiri harus objektif dalam arti tidak mencari-cari kesalahan, netral (tidak memihak) dan harus mencakup luas.
- f. Pengawasan di samping harus realistis juga harus bersifat ekonomis. Pengawasan yang tidak ekonomi akan membebani organisasi. Oleh karena itu seandainya di dalam pengawasan terdapat unsur yang tidak ekonomis maka perlu mempertimbangkan kembali berbagai langkah yang akan diambil.

- g. Batasan waktu pengawasan harus disebutkan secara jelas dan tegas sehingga dapat dipandang memadai berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.
- h. Terkoordinasi dengan arus kerja organisasi. Karena setiap tugas atau pekerjaan menuju kepada suatu batas akhir maka sebaiknya pengawasan dilakukan sejalan dengan arus pekerjaan organisasi dari awal sampai akhir tugas (pekerjaan).

Berdasarkan kriteria dan persyaratan yang telah dijelaskan diatas maka penting kita melkukan pengawasan pada kegiatan yang akan dilakukan dengan mengikuti persyaratan dan kriteria tersebut agar dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efesien.

2.3.6. Pengawasan Biaya Produksi

Menurut M. Nafarin (2014:32), Anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:

- a. memperbandingkan realisasi dengan rencana (anggaran);
- b. melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Misalnya jualan kecap manis yang dianggarkan tahun 2016 sebanyak 24.000 botol Rp650,00 = Rp15.600.000,00, namun dalam realisasinya hanya terjual 20.000 botol @ Rp650,00 = Rp13.000.000,00. Sekalipun harga jual per botol sama dengan anggaran yaitu Rp650,00, namun karena unit yang terjual di bawah dari yang dianggarkan yaitu hanya 20.000 botol sedangkan yang dianggarkan 24.000 botol maka akibatnya jumlah jualan tahun 2016 yang dapat direalisasi hanya Rp13.000.000,00, yaitu di bawah dari yang dianggarkan sebesar Rp15.600.000,00. Berdasarkan hasil perbandingan tersebut diadakan perbaikan.

Bila tidak tercapainya jualan tersebut disebabkan kurang aktifnya Bagian Penjualan, maka usaha perbaikan yang dapat dilakukan adalah memotivasi (merangsang) Bagian Penjualan, misalnya dengan cara memberi komisi atau bonus.

Komisi diberikan dalam persentase tertentu dari barang. Yang dijual, misalkan seorang pegawai mampu menjual Rp1.000.000,00 dan komisi 10% dari barang yang dijual, berarti komisi yang diterima pegawai tersebut $10\% \times \text{Rp}1.000.000,00 = \text{Rp}100.000,00$. Bonus diberikan kepada bagian penjualan maupun bagian produksi sebagai hadiah karena mencapai target tertentu. Bonus diberikan kepada bagian produksi, karena bagian produksi mampu menyediakan barang yang diberikan untuk dijual pada tingkat tertentu.

Anggaran sebagai alat pengawasan dipakai sebagai pegangan oleh manajer yang bertanggung jawab menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang dicapainya. Dapatan (*revenues*) sesungguhnya yang diperoleh maupun beban (*expenses*) sesungguhnya yang dikorbankan dapat dinilai baik atau jelek bila dihubungkan dengan data yang telah dianggarkan, dan juga bila dihubungkan dengan perubahan kondisi sejak anggaran disusun

Biaya produksi atau operasional dalam sistem perindustrian memiliki peranan yang sangat penting. Alasannya adalah dikarenakan biaya produksi melahirkan suatu keunggulan yang kompetitif dalam persaingan antar industri dalam pasar global. Hal ini disebabkan proporsi biaya produksi dapat mencapai antara 70 – 90% dari total biaya penjualan secara keseluruhan. Sehingga reduksi

biaya produksi melalui peningkatan efisiensi akan membuat harga jual yang sudah ditetapkan oleh produsen dapat menjadi lebih kompetitif.

Sebuah perusahaan sangat membutuhkan suatu pengawasan terhadap biaya karena dengan begitu, perusahaan dapat mengendalikan biaya yang terjadi dalam menjalankan kegiatan sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Sehingga pengawasan itu sendiri wajib dilakukan sebaik mungkin agar perusahaan dapat memanfaatkan anggaran dengan seefisien mungkin.

Menurut Indra Mahardika Putra (2018:19), “ Bentuk pengendalian yang biasa dilakukan adalah menilai pelaksanaan dari rencana anggaran yang sudah ditentukan di awal sehingga perusahaan dapat mengetahui apakah pelaksanaan tersebut sudah selaras dengan standar atau belum. “

Terdapat 5 (lima) jenis pengendalian, yaitu :

1) Pengendalian biaya dengan pengawasan fisik

Pengendalian seperti ini biasa dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Pengendalian berupa perencanaan dan pengendalian terhadap suatu perencanaan dilakukan secara langsung. Hal ini dimungkinkan karena pimpinan suatu perusahaan memiliki wewenang untuk melakukan suatu perencanaan dan pengendalian kegiatannya.

2) Pengendalian biaya dengan menggunakan catatan akuntansi historis

Pengendalian seperti ini berbeda dengan pengendalian sebelumnya karena sudah tidak lagi memungkinkan dengan mengamati secara fisik. Pengendalian seperti ini membutuhkan sebuah pencatatan historis untuk dapat merencanakan dan mengendalikan kegiatannya dari periode-periode. Dalam

perkembangannya di dalam pengendalian seperti ini, pimpinan perusahaan cukup melakukan pengendalian terhadap perencanaannya dengan membandingkan catatan historis dari tahun ke tahun. Pengendalian seperti ini biasa dilakukan di dalam perusahaan berkembang.

3) Pengendalian biaya dengan menggunakan anggaran statis dan biaya standar

Dalam pengendalian seperti ini, yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan tidak lagi hanya memikirkan pelaksanaan kegiatan hanya pada tahun berjalan dan membandingkannya pada tahun sebelumnya. Namun, pengendalian yang dilakukan lebih kepada bagaimana pelaksanaan pada tahun berjalan tersebut dibandingkan dengan yang seharusnya dilaksanakan pada tahun tersebut. Dalam tingkatan seperti ini, anggaran dan standar menjadi alat seorang pimpinan untuk dapat merencanakan dan mengawasi kegiatannya. Pimpinan perusahaan mulai memperbaiki sistem pengawasan kegiatannya dengan membuat anggaran statis dan biaya yang sederhana.

4) Pengendalian biaya dengan menggunakan anggaran fleksibel dengan biaya standar

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

- 5) Pengendalian biaya dengan pembuatan pusat-pusat pertanggungjawaban dan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban

Pengendalian seperti ini biasanya dilakukan di dalam perusahaan dengan ukuran yang besar dan dilakukan dengan membagi kegiatannya menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban. Perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan dilaksanakan dengan mengembangkan anggaran untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Untuk menilai pertanggungjawaban dari manajer pusat adalah melalui prestasinya biasanya dilakukan dengan realisasinya dan dinilai berdasarkan hal-hal yang mereka kendalikan.

Dalam sistem perindustrian, biaya produksi atau biaya operasional memiliki peranan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan biaya produksi menciptakan keunggulan yang kompetitif. Seperti yang sudah dibahas sebelumnya, pengendalian biaya memiliki fungsi untuk dapat mengendalikan biaya yang terjadi dalam menjalankan kegiatan sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

2.4. Efektivitas dan Efisiensi Biaya Produksi

Menurut Vergiana Nurtias Herry Putri (2013:7), “Efektifitas tidak bisa disamakan dengan efisiensi, karena keduanya memiliki arti yang berbeda, walaupun dalam berbagai penggunaan kata efisiensi lekat dengan kata efektifitas.”

Efisiensi mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektifitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian tujuan. efektifitas merupakan hubungan antara output dan pusat pertanggungjawaban dengan sasaran perusahaan yang harus dicapainya. Jadi, apabila output yang

dicapai tidak jauh berbeda dengan sasaran yang dianggarkan, maka dapat dikatakan unit tersebut semakin efektif.

Efisiensi merupakan suatu hal yang penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai laba yang maksimal. Konsep efisiensi berkaitan dengan seberapa jauh suatu proses mengkonsumsi masukan dibandingkan dengan standar atau sesuatu yang bisa dijadikan pembanding. Efisiensi dan efektifitas merupakan dua macam kriteria yang biasa digunakan untuk menilai prestasi pusat pertanggungjawaban. Biaya produksi yang sesungguhnya dipergunakan seringkali menyimpang dari biaya produksi yang telah dianggarkan. Jika dihubungkan dengan biaya maka efisiensi merupakan perbandingan antara biaya yang direncanakan dalam bentuk anggaran dengan biaya yang sesungguhnya. Jadi untuk mengetahui tingkat efisiensi dilakukan dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Anggaran} - \text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui efisien atau tidaknya biaya produksi dilakukan dengan cara menghitung selisih antara anggaran dengan realisasinya. Sehingga untuk mengetahui efisiensi biaya produksi dilakukan dengan perhitungan sebagai berikut :

- 1) Menghitung efisiensi total biaya produksi

$$\frac{\text{Anggaran total biaya produksi} - \text{Realisasi total biaya produksi}}{\text{Anggaran total biaya produksi}} \times 100\%$$

- 2) Menghitung efisiensi komponen biaya produksi
 - a. Menghitung efisiensi biaya bahan baku

$$\frac{\text{Anggaran bahan baku langsung} - \text{Realisasi bahan baku langsung}}{\text{Anggaran bahan baku langsung}} \times 100\%$$

b. Menghitung efisiensi biaya tenaga kerja langsung

$$\frac{\text{Anggaran biaya tenaga kerja langsung} - \text{Realisasi biaya tenaga kerja langsung}}{\text{Anggaran biaya tenaga kerja langsung}} \times 100\%$$

c. Menghitung biaya overhead pabrik

$$\frac{\text{Anggaran biaya overhead pabrik} - \text{Realisasi biaya overhead pabrik}}{\text{Anggaran biaya overhead pabrik}} \times 100\%$$

Tabel 2.2 Kriteria Efisiensi

Kriteria Efisiensi	Persentase Efisiensi (0%)
Tidak Efisien	>30%
Kurang Efisien	21% - 30%
Cukup efisien	11% - 20%
Efisien	5% - 10%
Sangat Efisien	<5%

(Sumber : Vergiana Nurtias Herry Putri. (2017:8))

Berdasarkan analisis Efisiensi yang diuraikan diatas maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Jika hasil perbandingan lebih dari 30%, maka anggaran biaya dikatakan tidak efisien.
2. Jika hasil pencapaian antara 21%-30%, maka anggaran biaya dikatakan kurang efisien

3. Jika hasil pencapaian anatar 11%-20%, maka anggaran biaya dikatakan cukup efisien
4. Jika hasil pencapaian antara 5%-10%, maka anggaran biaya dikatakan efisien.
5. Jika hasil pencapaian dibawah 5%, maka anggaran biaya dikatakan sangat efisien.

2.5. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Elis Sunarya (2015), mahasiswa Universitas Dharma Wangsa Medan.	Analisis Anggaran Biaya Produksi dan Pengawasannya pada PT. Perkebunan Nusantara II Bandar Klippa Tanjung Morawa	Pengawasannya yang tidak dilaksanakan dengan baik sehingga menghasilkan selisih anggaran yang cukup banyak yang membuat perusahaan tersebut tidak efisien dalam anggaran biaya produksi dan pengawasannya	Peneliti membahas masalah tentang pencatatan anggaran biaya produksi dan pengawasannya terhadap PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.	Anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa
Uzmunfi Silmi (2018), mahasiswa Universitas Dharma Wangsa Medan.	Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia Medan	Menunjukkan evaluasi terhadap penyimpangan antara anggaran dan realisasinya dilakukan dengan mengungkapkan selisih yang terjadi tanpa dilakukan analisa terhadap faktor	Masalah yang diteliti sama dengan penulis yaitu anggaran biaya produksinya, serta anggaran dengan realisasi produksinya.	Perbedaannya dengan penulis peneliti ini, meneliti penyimpangan produksi yang terjadi sering tidak sesuai dengan anggaran biaya produksi

		pendukung terjadinya penyimpangan.		yang terjadi pada PT. Coca Cola Bootling Indonesia Medan.
Desi Tri Oktaviani (2018), mahasiswa Universitas Dharma Wangsa Medan.	Perencanaan dan Pengawasan Biaya Produksi pada PT. Agrojaya Perdana	Menunjukkan penerapan perencanaan dan pengawasan biaya produksi inti kelapa sawit pada PT. Agrojaya Perdana menunjukkan selisih yang tidak menguntungkan sehingga berdampak pada perolehan hasil produksi yang tidak sesuai anggaran yang telah ditetapkan.	Pada penelitian ini sama dengan penulis dalam pengawasan pada biaya produksi dimana sama-sama mengawasi produksi diharapkan kegiatan-kegiatan yang ada di dalam perusahaan dapat berjalan sistematis, efisien dan efektif tanpa banyak mengalami hambatan	Perbedaan dengan penulis ialah bahwa hasil peneliti terdahulu menunjukkan penerapan perencanaan dan perolehan hasil produksi yang tidak sesuai anggaran yang telah ditetapkan.

2.6. Kerangka Konseptual

Adapun kerangka konseptual yang penulis buat yaitu pihak PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa terlebih dahulu membuat anggaran biaya produksi yang telah disahkan. Kemudian merealisasikan anggaran biaya produksi yang telah disahkan. Dalam realisasi anggaran biaya produksi tersebut harus ada pengawasan yang ketat dari pihak manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Untuk lebih jelas, penulisan membuat kerangka konseptual dengan bagan sebagai berikut, pada gambar 2.3.

Gambar 2.3