

# **SKRIPSI**

## **PELAKSANAAN ANGGARAN FLEKSIBEL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. SEMEN TONASA DI KABUPATEN PANGKEP**

**AZWAR SUDARMIN**



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2012**

# **SKRIPSI**

## **PELAKSANAAN ANGGARAN FLEKSIBEL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. SEMEN TONASA DI KABUPATEN PANGKEP**

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh :

**AZWAR SUDARMIN**  
**A311 05 668**



Kepada

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2012**

# **SKRIPSI**

## **PELAKSANAAN ANGGARAN FLEKSIBEL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. SEMEN TONASA DI KABUPATEN PANGKEP**

disusun dan diajukan oleh :

**AZWAR SUDARMIN  
A31105668**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Oktober 2012

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra. Hj. Mediaty, SE, M.Si, Ak  
Nip : 197402062008122001

Drs. H. Kastumuni Harto, M.Si, Ak  
Nip : 19761105 200701 2 001

Ketua Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Dr. H. Abd. Hamid Habbe, S.E., M.Si  
Nip : 196305151992031003

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Azwar Sudarmin  
NIM : A31105668  
Jurusan : Akuntansi  
Program Studi : Strata Satu S.1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul :

### **Pelaksanaan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Semen Tonasa Pangkep**

adalah hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah saya di dalam skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 29 Oktober 2012

Yang membuat pernyataan

**Azwar Sudarmin**

## **ABSTRAK**

### **Pelaksanaan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Semen Tonasa Pangkep**

**Azwar Sudarmin  
Hj. Mediaty  
H. Kastumuni Harto**

Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui anggaran biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan PT. Semen Tonasa Pangkep, Untuk menganalisis pelaksanaan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Semen Tonasa Pangkep.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan membandingkan anggaran statis dan fleksibel serta melakukan perhitungan anggaran dan realisasi biaya produksi.

Berdasarkan hasil analisis bahwa dalam menyusun anggaran biaya produksi khususnya pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep dengan menggunakan anggaran statis didasari pada tingkat aktivitas 3.915.157 ton tetapi yang terjadi (realisasi) sebesar 3.868.704 ton. Hal ini dianggap tidak menguntungkan karena realisasi tidak sesuai dengan target, hal ini disebabkan karena adanya keterlambatan teknis, kerusakan mesin, pembahasan suplai bahan baku, sehingga mempengaruhi total biaya produksi.

Dari hasil analisis varians biaya produksi dalam penyusunan anggaran biaya bahan baku langsung, yang menunjukkan bahwa penerapan anggaran belum dilakukan secara efisien, hal ini disebabkan karena kurang tepatnya pengendalian biaya bahan baku langsung khususnya pada PT. Semen Tonasa. Kemudian untuk variansi anggaran biaya tenaga kerja langsung terdapat selisih yang unfavorabel, hal ini disebabkan karena tidak efektifnya pelaksanaan anggaran biaya tenaga kerja langsung sebagai alat pengendalian. Dan disamping itu varians biaya overhead pabrik terdapat selisih yang unfavorabel karena adanya selisih antara anggaran dengan realisasi biaya overhead pabrik.

**Kata Kunci : Anggaran Fleksibel dan Pengendalian Biaya Produksi**

## **ABSTRACT**

### **The Implementation of Flexible Budget as The mean of Production Cost Control at PT. Semen Tonasa Pangkep**

**Azwar Sudarmin  
Hj. Mediaty  
H.Kastumuni**

The aim of this research is to know the production cost budget that spent by PT. Semen Tonasa Pangkep; To analyze the implementation of flexible budget as the mean of production cost control at PT. Semen Tonasa Pangkep.

Method used in this research is the quantitative analysis by comparing static and flexible budget in doing budget counting and production cost realization.

Based on the result of analysis shows that in arranging production cost budget especially at PT. Semen Tonasa in Pangkep Regency by spending static budget that based on at the activity level 3.915.157 ton, but is occurred (realization) amount of 3.868.704 ton. In this case, it has no profit because the realization does not achieve the target. This case is caused by the late of technics, machine damage, the discussion of raw material supply. Therefore, they influence the total of production costs.

From the result of production cost variant analysis in arranging the direct cost budget of raw material shows that budget implementation is not done efficiently. In this case, It is caused by the inaccurate cost control of direct raw material, especially at PT. Semen Tonasa. Then, For the direct labor cost budget variant, it as the unfavorable rest. It is caused by the inefficient of implementation of direct labor cost budget as the mean of control. Besides that, the variant of factory overhead costs have the unfavorable rests, because there is the rests between budget and the realization of factory overhead costs.

**Keywords: Flexible Budget and Production Costs Control**

## KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa karena berkat karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : **”Pelaksanaan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Semen Tonasa Pangkep”** merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada Universitas Hasanuddin Makassar.

Selesainya skripsi ini tak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu dengan segenap kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga, kepada yang terhormat :

1. Kedua orang tua tercinta, Ayahanda dan Ibunda dan seluruh saudara-saudaraku tersayang yang telah banyak berkorban untuk keberhasilan pendidikan penulis.
2. Bapak DR.H. Abd. Hamid Habbe, SE, M.Si selaku ketua Jurusan Universitas Hasanuddin Makassar
3. Ibu Dra. Hj. Mediaty, SE, M.Si, Ak sebagai pembimbing I dan Bapak Drs. H. Kastumuni Harto, M.Si, Ak selaku pembimbing II yang telah membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar yang sudah banyak meluangkan waktu untuk mengajar, membimbing dan membuka wawasan penulis selama duduk di bangku kuliah sampai selesainya penulisan skripsi ini.

5. Pimpinan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep serta seluruh karyawan yang telah menerima penulis dengan senang hati untuk mengadakan penelitian pada perusahaan dan memberikan data-data yang dibutuhkan dalam menyusun skripsi ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa yang turut berpartisipasi dalam penulisan skripsi ini yang tidak sempat penulis sebutkan namanya satu persatu. Semoga segala amal kebbaikannya mendapat imbalan yang berlipat ganda dari Tuhan Yang Maha Kuasa.

Akhirnya kepada Tuhan Jualah penulis serahkan segalanya, semoga segala bantuan dari semua pihak mendapatkan imbalan dan pahala yang berlipat ganda dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Amin .....

Makassar, Nopember 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUL.....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Manfaat Penelitian .....	3
1.5. Sistematika Penulisan .....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	5
2.1. Tinjauan Teoritis .....	5
2.1.1. Pengertian Anggaran .....	5
2.1.2. Manfaat Anggaran .....	8
2.1.3. Pengertian Anggaran Fleksibel .....	12
2.1.4. Pengertian Biaya Produksi .....	16
2.1.5. Unsur-Unsur Biaya Produksi .....	19
2.1.6. Pengertian Pengendalian .....	20
2.2. Tinjauan Empirik .....	22
2.3. Kerangka Pikir .....	23
BAB III METODE PENELITIAN .....	25
3.1. Jenis Penelitian .....	25
3.2. Daerah dan Waktu Penelitian.....	25

3.3. Metode Pengumpulan Data .....	25
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	26
3.5. Metode Analisis .....	27
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>31</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	31
4.1.1. Sejarah Berdirinya dan Tujuan Perusahaan .....	31
4.1.2. Status Perusahaan .....	34
4.1.3. Struktur Organisasi .....	35
4.1.4. Uraian Tugas .....	37
4.1.5. Proses Produksi .....	41
4.2. Pembahasan .....	45
4.2.1. Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Semen .....	45
4.2.2. Analisis Pemisahan Biaya Semi Variabel .....	52
4.2.3. Anggaran Biaya Produksi Statis dan Anggaran Fleksibel .....	60
4.2.4. Analisis Varians Biaya Produksi .....	67
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>73</b>
5.1. Kesimpulan .....	73
5.2. Saran-saran .....	74
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>75</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
4.1	Data Produksi Semen Bulan Januari s/d Bulan Desember Tahun 2011.....	46
4.2	Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung dalam Produksi Semen Tahun 2011.....	47
4.3	Anggaran Biaya Overhead Pabrik Tahun 2011 .....	48
4.4	Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung Dalam Produksi Semen Tahun 2011 .....	49
4.5	Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung dari Bulan Januari s/d Pebruari Tahun 2011 .....	50
4.6	Realisasi Anggaran Biaya Overhead Pabrik Tahun 2011 .....	51
4.7	Rincian Biaya Semi Variabel Bulan Januari s/d Desember Tahun 2011.....	52
4.8	Perhitungan Trend Linear untuk Biaya Pemeliharaan Kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel Tahun 2011 .....	53
4.9	Perhitungan Trend Linear Biaya Listrik Kedalam Biaya Variabel dan Biaya Tetap .....	54
4.10	Klasifikasi Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Sebelum Dilakukan Pemisahan Biaya Semi Variabel.....	56
4.11	Anggaran Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi Variabel .....	57
4.12	Realisasi Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi Variabel Tahun 2011 .....	59
4.13	Anggaran Statis dan Realisasi Biaya Produksi Tahun 2011 .....	61
4.14	Besarnya Biaya Variabel Per Ton dan Biaya Tetap Dalam Produksi Semen (Menurut Anggaran) .....	65
4.15	Anggaran Biaya Produksi .....	66
4.16	Hasil Perhitungan Varians Biaya Produksi .....	72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Kerangka Pikir .....	24
4.1	Struktur Organisasi Perusahaan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep .....	36
4.2	Proses Produksi Semen .....	44

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LatarBelakang**

Dinamika dunia usaha yang begitu kompleks menuntut setiap perusahaan untuk tanggap terhadap setiap pergeseran serta perubahan yang terjadi pada lingkungan dunia usaha yang penuh dengan ketidakpastian. Ketidakpastian dan ketidakmampuan mengikuti perubahan akan menjadi awal dari kemunduran dan kelumpuhan sebuah perusahaan. Oleh karena itu dalam rangka mempertahankan eksistensi dan kontinuitas usahanya, maka perusahaan dituntut kesiapannya dalam membuat konsep dan menyusun strategi kebijakan yang berorientasi pada perubahan.

Kontinuitas hidup perusahaan secara teoritis sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba yang optimal, atau dengan kata lain bahwa kontinuitas hidup perusahaan merupakan fungsi dari profitabilitas/ kemampuannya menghasilkan laba. Hal ini tentu saja membutuhkan perencanaan dan pengendalian operasional yang sistematis.

Salah satu bentuk dari upaya perencanaan yang sekaligus dapat digunakan sebagai alat pengendalian khususnya terhadap biaya produksi adalah anggaran. Dalam anggaran ditentukan terlebih dahulu jumlah atau besarnya biaya yang diperkirakan akan terjadi dari masing-masing kegiatan perusahaan yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang.

Kegunaan anggaran sebagai alat pengendalian terhadap biaya produksi sangat dirasakan manfaatnya, sehingga anggaran dalam hal ini anggaran biaya produksi semakin banyak digunakan oleh berbagai organisasi, baik profit maupun non profit. Dalam anggaran biaya produksi terdapat biaya-biaya seperti

biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik yang berhubungan dengan pengawasan dan pengendalian biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan.

Berdasarkan fleksibilitasnya, ada dua konsep anggaran yang dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, yaitu konsep anggaran statik dan anggaran fleksibel. Namun dalam penelitian ini ditekankan pada anggaran fleksibel, karena anggaran statik dianggap banyak kelemahan karena hanya untuk satu tingkat aktivitas saja. Sedangkan anggaran fleksibel dapat digunakan untuk beberapa tingkat aktivitas, selain itu dapat menjadi solusi alternatif sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi pada tingkat aktivitas dalam periode anggaran dan dapat digunakan untuk menganalisis penyimpangan biaya dengan lebih baik.

Dengan pentingnya penerapan anggaran fleksibel, maka dalam penelitian ini ditentukan pada PT. Semen Tonasa, yakni suatu perusahaan yang bergerak di bidang industri semen merek Tonasa yang berlokasi di Kabupaten Pangkep. Dimana dalam melakukan kegiatan industri, maka perusahaan perlu menyusun anggaran, dalam penyusunan anggaran perusahaan melakukan pengendalian terhadap biaya produksi berdasarkan anggaran statis. Sesuai dengan permasalahan yang ada, anggaran biaya produksi yang selama ini belum dapat dijadikan sebagai alat pengendalian yang akurat. Bila terjadi penyimpangan yang cukup besar antara anggaran dengan realisasinya, hal ini akan mengurangi ketepatan dalam mengadakan penilaian terhadap hasil realisasi dan efisiensi operasi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik. Oleh sebab itu, penulis memilih judul skripsi ini sebagai berikut: "Pelaksanaan Anggaran Fleksibel

Sebagai alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep.”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka masalah pokok yang muncul adalah : “Bagaimana penerapan anggaran fleksibel dapat dijadikan sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Semen Tonasa Pangkep?”.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui anggaran biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan PT. Semen Tonasa Pangkep
2. Untuk menganalisis penerapan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Semen Tonasa Pangkep.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Selanjutnya manfaat penelitian yang dikemukakan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis, menambah wawasan dan pengetahuan tentang peranan anggaran fleksibel sebagai alat biaya produksi.
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan referensi dan informasi dalam menentukan dan menerapkan kebijakan dan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran fleksibel.
3. Bagi mahasiswa lain, dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam penelitian sejenis.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan ini dapat dibagi menjadi 6 (enam) bab yang dapat diperincikan satu persatu sebagai berikut :

- Bab pertama : Pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan
- Bab kedua : Tinjauan Pustaka memaparkan pengertian anggaran, manfaat anggaran, pengertian anggaran fleksibel, pengertian biaya produksi, unsur-unsur biaya produksi, pengertian pengendalian, kerangka pikir.
- Bab ketiga : Metode penelitian yang berisikan daerah dan waktu penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data.
- Bab keempat : Analisis dan pembahasan yang mengemukakan analisis anggaran dan realisasi biaya produksi, analisis pemisahan biaya semi variabel, analisis anggaran biaya produksi statis dan biaya fleksibel, analisis pengendalian biaya produksi.
- Bab keenam : Penutup yang terdiri dari simpulan dan saran-saran.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teoritis

##### 2.1.1 Pengertian Anggaran

Pengertian anggaran terus-menerus mengalami perkembangan dan mempunyai definisi yang beraneka ragam. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai anggaran penulis akan mengajukan beberapa pengertian anggaran yang dikemukakan oleh beberapa ahli, Menurut Nafarin (2004 :12) dalam bukunya yang berjudul "Penganggaran Perusahaan" menyatakan bahwa: Anggaran (Budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang dalam jangka waktu tertentu"

Menurut Welsch, Hilton, Gordon (2000:375 ) yang diterjemahkan oleh Anas Sidik dalam bukunya yang berjudul "Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba" menyatakan bahwa:

Anggaran (*Budgeting*) adalah suatu proses dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencananya sendiri, implementasi dan rencana tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil melaksanakan rencana tersebut".

Sasongko dan Safrida (2010:2) untuk mengungkapkan bahwa "Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif ". Sedangkan Karyoso (2005:109) mengemukakan bahwa anggaran adalah :

- a. Suatu alokasi sumber-sumber (*resources*)
- b. Yang dibuat secara terencana (dengan demikian *budget* dapat dikatakan pula sebagai suatu rencana

- c. Mengenai bermacam-macam hal yang akan dilakukan pada masa yang akan datang
- d. Yang didasarkan pada sejumlah variabel penting
- e. Yang ditujukan (dimaksud) untuk mencapai sejumlah tujuan tertentu.
- f. Dan yang mengaitkan antara penerimaan-penerimaan yang diperkirakan dengan pengeluaran-pengeluaran direncanakan
- g. Serta membentuk/menetapkan suatu dasar (basis) untuk mengukur dan mengontrol pengeluaran dan pendapatan.

Selanjutnya Ambarwati dan Jihad (2003:2) bahwa : "Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam bentuk unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka / periode tertentu di masa yang akan datang."

Beberapa hal yang tercakup di dalam pengertian anggaran perusahaan tersebut sebagai berikut :

1. Perencanaan secara resmi

Suatu perencanaan yang dapat diartikan sebagai penentuan (sekarang) tentang segala sesuatu yang akan dilaksanakan pada waktu atau periode yang akan datang. Anggaran perusahaan merupakan suatu perencanaan secara formal. Dengan demikian di dalam penentuan segala sesuatu yang akan dilaksanakan perusahaan tersebut dilakukan secara formal, yang dihasilkan dengan penetapan resmi di dalam perusahaan tersebut serta dinyatakan dalam bentuk tertulis.

2. Seluruh kegiatan

Penyusunan anggaran perusahaan haruslah mencakup seluruh kegiatan perusahaan. Secara kronologis (ditinjau dari aliran bahan sampai penjualan) dapat disebutkan bahwa terdapat tiga kegiatan utama dalam perusahaan, yaitu kegiatan sebelum produksi, kegiatan produksi dan kegiatan setelah produksi.

### 3. Jangka waktu tertentu

Anggaran perusahaan yang akan disusun untuk dipergunakan dalam jangka waktu tertentu. Berapa lamanya jangka waktu ini akan sangat tergantung kepada kebutuhan perusahaan dan kesepakatan yang ada di dalam perusahaan. Namun demikian, pada umumnya periodisasi yang dipergunakan bagi anggaran jangka pendek adalah satu tahun, meskipun tidak tertutup kemungkinan panjang periodisasi yang berbeda bagi perusahaan-perusahaan yang lain.

### 4. Dalam unit moneter

Kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan adalah sangat beraneka ragam. Oleh karena itu, kegiatan yang beraneka ragam tersebut harus disusun dalam satu bentuk perencanaan, maka perlulah dipergunakan satuan unit yang sama agar dapat dicapai kemudahan penyusunannya serta dapat dilakukan perbandingan. Karena jika dalam penyusunan anggaran dimana menggunakan satuan/unit yang berbeda akan menyusahkannya serta akan menimbulkan kesulitan di dalam melakukan analisis anggaran tersebut.

Dari uraian tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa pengertian anggaran perusahaan dapat dimengerti dengan baik. Dari hal tersebut dapat diketahui pula bahwa anggaran adalah mengandung pengertian pasif. Anggaran tersebut disusun dan kemudian akan dipergunakan oleh manajemen perusahaan sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan.

Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut ini :1.

Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan, 2. Data-data waktu yang lalu, 3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi, 4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing dan gerak-gerik pesaing, 5. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah, 6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

### **2.1.2 Manfaat Anggaran**

Dalam prakteknya banyak perusahaan yang beroperasi tanpa membuat suatu anggaran. Namun tanpa penyusunan suatu anggaran, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kinerja, kurang dapat mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas untuk perluasan usaha. Penggunaan anggaran di dalam perusahaan akan mendapatkan beberapa manfaat yang cukup besar.

Sejalan dengan berkembangnya dunia usaha pada umumnya maka banyak perusahaan-perusahaan yang berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar. Sehubungan dengan perkembangan perusahaan tersebut, maka kegiatan-kegiatan yang ada di dalam suatu perusahaan menjadi bertambah banyak, baik jenis kegiatan maupun banyaknya kegiatan. Jika di dalam sebuah perusahaan kecil jumlah dan jenis kegiatan yang dilakukan adalah terbatas sehingga akan mudah untuk direncanakan serta diawasi, maka tidaklah demikian dengan perusahaan yang besar atau perusahaan raksasa. Oleh karena perusahaan yang berkembang menjadi besar ini mempunyai kegiatan yang lebih kompleks baik dalam jenis kegiatan maupun volume produksinya, maka perencanaan dan pengawasan kegiatan perusahaan tersebut menjadi tidak sesederhana perusahaan yang belum berkembang ataupun perusahaan yang baru berdiri. Banyak perbedaan di antara keduanya yang menyebabkan cara-cara perencanaan dan pengawasan kegiatan yang dapat dilaksanakan sebelum

perusahaan tersebut berkembang menjadi usang apabila dipaksakan untuk diterapkan di dalam perusahaan yang sudah berkembang tersebut.

Menjawab tantangan dalam perusahaan tersebut, dewasa ini pada umumnya dipergunakan anggaran sebagai sistem perencanaan (*plan system*), koordinasi dan pengawasan dalam perusahaan. Anggaran sebagai suatu sistem, nampaknya cukup memadai untuk dipergunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengawasan dari seluruh aktivitas perusahaan. Dengan mempergunakan anggaran, perusahaan akan dapat menyusun perencanaan dengan lebih baik dan seksama sehingga koordinasi dan pengawasan yang dilakukan dapat memadai pula.

Peranan anggaran sebagai alat bantu manajemen perusahaan untuk penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengawasan kegiatan ternyata tidak perlu untuk diragukan lagi. Berbagai macam kemudahan dalam penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengawasan akan dapat diperoleh manajemen perusahaan yang telah mempergunakan anggaran di dalam perusahaannya. Bahkan didalam perkembangannya ternyata anggaran ini tidak saja menguntungkan dipergunakan dalam perusahaan-perusahaan besar, melainkan juga untuk perusahaan-perusahaan menengah serta tak ketinggalan perusahaan berskala kecil.

Anggaran yang dipergunakan oleh sebuah perusahaan kecil, tentu akan berbeda dengan anggaran yang dipergunakan oleh perusahaan besar. Anggaran yang disusun dan dipergunakan perusahaan kecil tentunya akan lebih sederhana apabila dibandingkan dengan anggaran yang dipergunakan oleh perusahaan yang besar. Hal ini disebabkan oleh jumlah dan jenis pekerjaan yang diproduksi oleh perusahaan besar lebih banyak, maka kegiatan yang dilakukan juga lebih

besar. Semakin banyak volume kegiatan yang ada, akan berarti bahwa anggaran yang disusun semakin kompleks. Namun demikian fungsi anggaran sebagai alat bantu manajemen perusahaan akan tetap ada, baik itu dipergunakan perusahaan kecil, perusahaan menengah ataupun perusahaan besar.

Ambarwati dan Jihad (2003:8) bahwa manfaat penyusunan anggaran sebagai berikut :

- “1. Terdapatnya perencanaan terpadu.
2. Pedoman pelaksanaan kegiatan.
3. Alat koordinasi perusahaan.
4. Alat pengawasan yang baik.
5. Alat evaluasi kegiatan.”

Selanjutnya akan diuraikan satu persatu mengenai manfaat anggaran sebagai berikut :

### **1. Terdapatnya Perencanaan Terpadu**

Jika perusahaan mempergunakan anggaran maka akan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu. Hal ini dimungkinkan karena dengan mempergunakan anggaran berarti seluruh kegiatan dalam perusahaan akan diperhatikan oleh anggaran perusahaan. Tidak ada satupun kegiatan yang dilakukan perusahaan ini yang terlepas dari anggaran, karena seluruh kegiatan yang dilaksanakan tersebut akan memerlukan biaya. Dengan demikian, maka anggaran ini merupakan pencerminan seluruh kegiatan perusahaan, sehingga penyusunan anggaran akan merupakan penyusunan seluruh rencana kegiatan dalam perusahaan secara terpadu.

### **2. Pedoman Pelaksanaan Kegiatan**

Perusahaan yang telah menerapkan anggaran diharapkan melaksanakan kegiatan yang ada dalam perusahaan tersebut dengan lebih pasti, karena dapat mendasarkan diri kepada anggaran yang telah ada / disusun. Hal ini

akan dapat menghilangkan keragu-raguan atau ketidakpastian yang ada didalam pelaksanaan kegiatan perusahaan, sehingga langkah-langkah yang diambil oleh para pelaksana akan menjadi lebih pasti dan akurat.

### **3. Alat Koordinasi Perusahaan**

Penyusunan anggaran akan meliputi seluruh kegiatan yang ada, dengan demikian akan melibatkan seluruh bagian dalam perusahaan. Pelaksanaan kegiatan dengan mempergunakan anggaran sebagai pedoman akan berarti melakukan kegiatan dalam perusahaan tersebut dibawah koordinasi yang baik. Hal ini disebabkan karena di dalam penyusunan anggaran tersebut sudah dipertimbangkan kaitan satu bagian dengan bagian yang lain, sehingga pelaksanaan kegiatan yang berpedoman kepada anggaran tersebut sudah terkandung arti koordinasi yang sebenarnya.

### **4. Alat Pengawasan yang Baik**

Anggaran di samping sebagai alat perencanaan sekaligus dapat berfungsi ganda yaitu sebagai alat pengawasan seluruh pelaksanaan kegiatan perusahaan. Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan (*compare*) pelaksanaan kegiatan tersebut dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan tersebut sebelumnya. Dalam hal ini anggaran akan dapat dipergunakan sebagai alat pengawasan kegiatan yang sedang dilaksanakan dalam perusahaan.

### **5. Alat Evaluasi Kegiatan**

Suatu perusahaan yang telah mempunyai anggaran untuk pelaksanaan kegiatan operasionalnya, akan dapat melaksanakan evaluasi rutin pada setiap kali selesai melaksanakan kegiatan tersebut. Dalam jangka waktu

tertentu (misalnya satu tahun), paling tidak manajemen perusahaan dapat menyusun evaluasi kegiatan yang telah dilakukan oleh perusahaan tersebut dengan mempergunakan anggaran sebagai alat evaluasi. Seberapa jauh penyimpangan pelaksanaan kegiatan dari rencana yang telah disusun serta penyebab apa saja yang menimbulkan penyimpangan kerja tersebut dapat didiskusikan di dalam perusahaan serta dicarikan jalan keluarnya.

Di samping beberapa manfaat yang telah disebutkan di atas, terdapat pula keuntungan-keuntungan yang lain dengan diterapkannya anggaran sebagai alat bantu manajemen. Perlu diakui bahwa bagi manajemen perusahaan yang belum terbiasa mengadakan penyusunan anggaran dalam perusahaannya, akan menganggap bahwa penyusunan ini akan merupakan pekerjaan dan beban tambahan bagi yang bersangkutan bahkan yang paling parah adanya pendapat yang keliru yaitu menganggap anggaran menambah pekerjaan dengan hasil yang sia-sia. Bahkan sebaliknya apabila manajemen perusahaan merasakan manfaat dari penggunaan anggaran di dalam perkembangan manajemen perusahaan tersebut akan bersiteguh bahkan mengharuskan untuk tetap mempergunakan anggaran sebagai alat bantu dalam penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengawasan di dalam perusahaan yang dipimpinnya.

### **2.1.3 Pengertian Anggaran Fleksibel**

Anggaran fleksibel atau juga dikenal dengan anggaran variabel, anggaran dinamis, atau anggaran luwes, merupakan sebuah pendekatan yang lazim dipakai dalam perencanaan dan pengendalian biaya, karena dalam anggaran fleksibel ditunjukkan dengan jelas biaya yang seharusnya dikeluarkan pada berbagai tingkat kegiatan. Anggaran fleksibel, terlebih dahulu akan membahas tentang anggaran statis. Anggaran statis atau *static budget* adalah

anggaran yang dibuat berdasarkan satu titik aktivitas (tingkat aktivitas tertentu) yang ditentukan lebih dulu. Charles T. Hornege et.a.l (1994 : 228) memberikan definisi tentang anggaran statis : *“A static budget is a budget that is based on one level of output and it is not adjusted or altered it is finalized”*.

Dari definisi di atas, anggaran ini sulit untuk dijadikan alat bantu untuk mengevaluasi kinerja. Hasil yang sesungguhnya selalu dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan pada tingkat aktivitas mula-mula. Jika volume produksi secara relative tetap dari waktu ke waktu, maka anggaran statis akan berfungsi dengan baik. Jika realisasi produksi berbeda dengan yang telah direncanakan, maka perbandingan antara realisasi dengan anggaran tetap dapat menyesatkan. Dengan kata lain pendekatan ini sesuai untuk tujuan perencanaan, namun tidak sesuai untuk mengevaluasi bagaimana biaya-biaya dikendalikan.

Agar penilaian prestasi dapat dilakukan dengan tepat dan teliti, maka kesulitan tersebut dapat diatasi dengan menggunakan anggaran fleksibel. Lebih lanjut Supriyono : (2009 : 340) mendefinisikan anggaran fleksibel sebagai berikut : *“Anggaran fleksibel atau anggaran skala naik turun adalah anggaran yang penyusunannya didasarkan deret atau seri tingkatan kegiatan yang mungkin dicapai perusahaan untuk periode tertentu yang akan datang”*.

Anggaran fleksibel bertujuan untuk memberikan informasi yang diperlukan kepada manajemen untuk mencapai tujuan utama, yakni pengendalian melalui anggaran yang sebagaimana dikemukakan oleh Bastian dan Nurlala (2009 : 91) meliputi :

1. Perencanaan anggaran fleksibel
2. Sebagai alat untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas berbagai divisi perusahaan

### 3. Suatu dasar pengendalian biaya

Rumus :

$$\text{BAF} = (\text{Vs} \times \text{X}) \text{BT}$$

BAF = Besarnya anggaran fleksibel

VS = Biaya variabel satuan

X = Unit (volume)

BT = Biaya tetap

Horgren, et. Al (1994:322) mendefinisikan anggaran fleksibel sebagai berikut : *"A flexible is a budget that is developed using budgeted revenue or cost amount. It is adjusted (flexed) to the actual level of output achieved during the budget period"*.

Dari beberapa definisi di atas kita dapat menyimpulkan anggaran fleksibel meliputi perubahan-perubahan rekening biaya yang terjadi sebagai konsekuensi perubahan. Anggaran fleksibel menyediakan perkiraan-perkiraan berapakah biaya untuk setiap tingkat aktivitas dalam rentang tertentu. Pada saat anggaran fleksibel digunakan dalam evaluasi kinerja, biaya sesungguhnya dibandingkan dengan biaya yang seharusnya terjadi pada tingkat aktivitas sesungguhnya selama periode tertentu daripada biaya yang dianggarkan dari original budget.

Anggaran yang disusun dalam suatu *range* tingkat aktivitas bertujuan untuk meminimumkan pengaruh ketidakpastian di dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, memudahkan penyesuaian rencana bila tingkat

aktivitas aktual berbeda dengan tingkat yang diharapkan, dan member penilaian yang layak terhadap pengukuran *varians* tingkat efisiensi.

Anggaran fleksibel mempunyai beberapa keunggulan, Ahmad (2007:179) menjelaskan kegunaan utama anggaran fleksibel yaitu :

1. Untuk memudahkan persiapan anggaran fleksibel bagi Pusat Pertanggung jawaban untuk dicantumkan dalam Rencana LabaTaktis.
2. Menyajikan sasaran yang jelas dari pengeluaran bagi para manajer di Pusat Pertanggungjawaban selama periode yang tercakup dalam kerangka rencana laba.
3. Menyuguhkan jumlah-jumlah anggaran pengeluaran yang disesuaikan dengan aktivitas aktual untuk perbandingan-perbandingan (terhadap pengeluaran aktual) dalam laporan kinerja bulanan.

Supriyono (2009:340) juga menjelaskan beberapa keunggulan anggaran fleksibel. Keunggulannya terletak pada dua hal, yaitu : 1. Anggaran fleksibel dapat dipakai sebagai alat perencanaan laba dengan lebih baik yaitu melalui analisa hubungan biaya-volume-laba, 2. Anggaran fleksibel dapat digunakan untuk menganalisis penyimpangan biaya dengan lebih baik.

Anggaran Fleksibel dapat diterapkan dalam semua fungsi perusahaan (Produksi, Penjualan dan Administratif) dan lebih sering digunakan dalam Pusat tanggungjawab pada fungsi produksi, karena :

- a. Operasional cenderung berulang
- b. Terdapat pengeluaran-2 heterogen yang sangat besar
- c. Keluaran atau aktivitas dapat diukur secara realitis

Penyusunan anggaran fleksibel ditandai oleh kesadaran manajemen akan kondisi lingkungan usaha yang dinamis. Dalam anggaran fleksibel ini,

varians diantisipasi dengan menjadwalkan biaya-biaya yang menunjukkan bagaimana setiap elemen biaya tersebut berubah karena perubahan volume atau tingkat aktivitas perusahaan. Dengan sifatnya yang dinamis, anggaran fleksibel sering dipakai sebagai alat pengendalian biaya karena dapat menunjukkan berapa seharusnya biaya dikeluarkan pada berbagai tingkat aktivitas.

#### **2.1.4 Pengertian Biaya Produksi**

Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang berhubungan langsung dengan produksi dari suatu produk dan akan dipertemukan dengan penghasilan (*revenue*) di periode mana produk itu dijual. Sebelum laku dijual, biaya produksi diperlakukan sebagai persediaan (*inventories*). Biaya ini terdiri atas; biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

Masalah biaya produksi maka terlebih dahulu perlu dikemukakan pengertian tentang produksi itu sendiri. Secara umum pengertian produksi adalah kegiatan suatu organisasi atau perusahaan untuk memproses dan merubah bahan baku (*raw material*) menjadi barang jadi (*Finished goods*) melalui penggunaan tenaga kerja dan fasilitas produksi lainnya.

Selanjutnya Harnanto dan Zulkifli (2003:16) mengatakan bahwa : "Biaya produksi adalah biaya yang dikeluarkan untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi."Biaya produksi menentukan harga pokok yang melekat pada produk yang dihasilkan perusahaan. Selama suatu produk masih belum terjual maka pembebanan biaya tersebut dalam periode tertentu akan tertunda dan diperlukan sebagai aktiva dalam bentuk persediaan. Berbeda sifat dengan biaya periode yang akan dibebankan pada periode terjadinya biaya tersebut tanpa melihat apakah ada penjualan atau tidak dan ditunda pada periode berikutnya. Biaya

periode merupakan biaya non produksi dan meliputi biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum.

Ahmad (2007:34) mengemukakan bahwa : "Biaya produksi adalah biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan suatu barang ".Biaya produksi merupakan biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa. Biaya produksi dapat diklasifikasikan lebih lanjut sebagai biaya bahan langsung. Tenaga kerja langsung dan overhead pabrik. Sedangkan biaya non produksi adalah biaya yang berkaitan selain fungsi produksi yaitu, pengembangan, distribusi, layanan pelanggan dan administrasi umum.

Menurut Bustami dan Nurlala (2010:12) mengemukakan bahwa :

Biaya produksi adalah biaya yang digunakan dalam proses produksi yang terdiri dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Biaya produksi ini disebut juga dengan biaya produk yaitu biaya-biaya yang dapat dihubungkan dengan suatu produk, dimana biaya ini merupakan bagian dari persediaan.

Selanjutnya menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2006:51) "Biaya produksi dibagi ke dalam tiga kategori besar, yaitu: bahan langsung (*direct material*), tenaga kerja langsung (*direct labor*), dan biaya overhead pabrik (*manufacturing overhead*)".

Munawir. S (2002:326) bahwa : "Biaya produksi (*production cost*) adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan pengolahan (*manufacture*) atau mengubah bahan baku menjadi barang yang siap jual atau dikonsumsi, maupun biaya pelaksanaan atau pemberian jasa/pelayanan."

Biaya produksi merupakan biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa. Biaya produksi dapat diklasifikasikan lebih lanjut sebagai biaya bahan langsung. Tenaga kerja langsung dan overhead pabrik. Sedangkan biaya non produksi adalah biaya yang berkaitan selain fungsi

produksi yaitu, pengembangan, distribusi, layanan pelanggan dan administrasi umum.

Biaya produksi dapat diklasifikasikan lebih lanjut sebagai berikut :

1. *Direct material* adalah bahan baku yang dapat ditelusuri ke barang atau jasa yang dihasilkan. Biaya bahan baku tersebut dapat dibebankan secara langsung ke produk karena pengamatan secara fisik dapat dilakukan untuk mengukur kuantitas yang dikonsumsi atau yang digunakan oleh masing-masing barang atau jasa yang dihasilkan.
2. *Direct labor* adalah biaya tenaga yang dapat ditelusuri ke barang atau jasa yang dihasilkan. Seperti halnya bahan baku langsung, observasi secara fisik dapat dilakukan untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa.
3. *Overhead* adalah semua biaya produksi selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung digabungkan menjadi satu kategori yang disebut *overhead*. Kategori biaya *overhead* meliputi berbagai macam biaya, meliputi semua input yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang, selain bahan baku dan tenaga kerja langsung.

Untuk menentukan harga pokok produk yang mutlak diperlukan sebagai dasar penilaian persediaan dan penentuan rugi laba periodik, biaya produksi perlu diklasifikasikan menurut jenis atau obyek pengeluarannya. Hal ini penting agar pengumpulan data biaya dan alokasinya yang seringkali menuntut adanya ketelitian yang tinggi, seperti misalnya, penentuan tingkat penyelesaian produk dalam proses produksi secara massal dapat dilakukan dengan mudah.

### **2.1.5 Unsur-unsur Biaya Produksi**

Hariadi (2002:47) mengemukakan bahwa unsur-unsur biaya produksi dapat diklasifikasikan menjadi 3 kelompok, yaitu :“1. Biaya bahan baku, 2. Biaya tenaga kerja langsung. 3. Biaya overhead pabrik.”

Untuk lebih jelasnya ketiga unsur biaya produksi yang disebutkan di atas dapat diuraikan satu persatu berikut ini:

#### **1. Biaya Bahan Baku**

Biaya bahan baku merupakan bagian penting dalam proses pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi atau setengah jadi. Tanpa bahan baku, jelas tidak akan ada barang jadi. Bahan baku bisa sama sekali masih mentah dari alam atau sudah diproses sebelumnya oleh pabrik lain sebelum diproses lebih lanjut di dalam perusahaan. Biaya bahan sebenarnya terdiri atas bahan baku itu sendiri dan ada bahan penolong. Bahan baku merupakan komponen utama dalam barang jadi dan nilainya sangat material.

#### **2. Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Biaya tenaga kerja langsung merupakan tenaga kerja dalam pabrik yang terlibat langsung dalam proses pengolahan bahan baku menjadi barang jadi. Keterlibatan tenaga kerja ini secara langsung terlihat atas kemampuannya mempengaruhi secara langsung, baik kuantitas atau kualitas barang jadi yang dihasilkan. Di lain pihak terdapat juga tenaga kerja tak langsung dalam pabrik yang sifatnya sekedar membantu pekerjaan tenaga kerja utama.

#### **3. Biaya Overhead Pabrik**

Biaya overhead pabrik merupakan biaya yang terjadi di pabrik dan berkaitan dengan proses produksi, diluar biaya bahan dan tenaga kerja langsung, adalah biaya overhead pabrik. Yang termasuk dalam kelompok biaya ini

meliputi antara lain bahan penolong, tenaga kerja tak langsung, biaya listrik, penyusutan pabrik atau mesin, reparasi mesin dan biaya pemeliharaan gedung serta bahan bakar mesin. Biaya overhead pabrik dan biaya tenaga kerja langsung disebut juga sebagai biaya konversi karena kedua jenis biaya ini berfungsi mengkonversi bahan baku menjadi barang jadi.

#### **2.1.6 Pengertian Pengendalian**

Suatu organisasi yang menjalankan sejumlah aktivitas memulai kegiatannya dengan melakukan proses perencanaan. Perencanaan dilakukan melalui aktivitas yang melibatkan individu-individu. Aktivitas individu ini diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Yang sering dilupakan adalah adanya kesadaran individu sebagai makhluk juga mempunyai keinginan-keinginan atau tujuan pribadi. Tujuan pribadi seseorang bisa selaras dengan tujuan organisasi bisa juga tidak selaras. Ketidakselarasan tujuan mengakibatkan tujuan organisasi atau tujuan individu tidak tercapai. Untuk itulah diperlukan suatu pengendalian kerja sehingga tujuan individu dapat selaras dengan tujuan organisasi. Salah satu alat untuk mencapai hal tersebut adalah adanya suatu sistem pengendalian manajemen yang baik.

Halim, dkk (1999:4) mengemukakan bahwa : "Pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya." Dunia dan Wasilah (2009:5) berpendapat bahwa : "Pengendalian merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan

dengan melakukan perbandingan secara terus menerus antara pelaksanaan dengan rencana.”

Melalui proses membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan program atau anggaran yang disusun, maka manajemen dapat melakukan penilaian atas efisiensi usaha dan kemampuan memperoleh laba dari berbagai produk. Di samping itu, para manajer dapat mengadakan tindakan koreksi jika terdapat penyimpangan-penyimpangan yang timbul dari hasil perbandingan tersebut.

Setiap aktivitas kehidupan manusia membutuhkan suatu pengendalian terhadap apa yang sedang dan telah dilakukan. Misalkan suatu waktu menyeberang jalan. Aktivitas yang sering dilakukan diantaranya adalah mengatur langkah dan memperhatikan apakah bisa atau tidak menyeberangi jalan sesuai dengan kepadatan lalu lintas. Dengan dikendalikannya gerak tubuh maka bisa terhindar dari kecelakaan.

Suatu organisasi juga harus dikendalikan jalannya. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin aktivitas yang sedang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan organisasi. Pengendalian dalam suatu organisasi tentu saja tidak sesederhana menyeberang jalan. Suatu sistem pengendalian mempunyai beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik. Elemen-elemen tersebut, Halim, dkk (1999:4) adalah :

1. Detektor atau sensor yakni suatu alat untuk mengidentifikasi apa yang sedang terjadi dalam suatu proses. Dalam contoh menyeberang jalan di atas maka detektor atau sensor yang bekerja adalah indra penglihatan.
2. Alat pembanding/assesor yakni suatu alat untuk menentukan ketepatan. Biasanya ukurannya dengan membandingkan kenyataan dan standar yang telah ditetapkan. Dalam contoh di atas, assesor adalah otak yang bekerja

membandingkan dengan standar bahwa seseorang bisa menyeberang kalau jalan tidak ada kendaraan atau pada kondisi kendaraan tidak sibuk.

3. Efektor yakni alat yang digunakan untuk mengubah sesuatu yang diperoleh dari assesor. Dalam contoh diatas, setelah dibandingkan maka otak langsung mengambil keputusan apakah seseorang tersebut bisa menyeberang atau tidak.
4. Jaringan komunikasi yakni alat yang mengirim informasi antara detektor dan assesor dan antara assesor dan efektor.

## **2.2 Tinjauan Empirik**

Penelitian Anisa Rahmawati (2006) yang meneliti mengenai penerapan anggaran fleksibel sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada PT. Tlogomas Abadi Jaya Engineering Plastik Industri Malang. Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian studi kasus yaitu penelitian yang menggambarkan kejadian-kejadian yang ada pada PT. Tlogomas Abadijaya Engineering Plastik Malang kemudian memecahkan permasalahan-permasalahan dengan pendekatan ilmiah yang diterima oleh standart dalam perusahaan. Adapun tahap-tahap dalam analisis data adalah menentukan range relevan yang dapat diharapkan, menganalisis biaya pada range relevan, memisahkan biaya tetap dan biaya semi variabel dan menggunakan tarif biaya variabel untuk menyusun anggaran. Dari hasil perhitungan terbukti bahwa apabila perusahaan menggunakan anggaran statis sebagai dasar pembanding terhadap realisasi maka penyimpangan biaya produksi yang terjadi adalah menguntungkan, sedangkan jika digunakan anggaran fleksibel sebagai dasar pembanding terhadap realisasi, jadi apabila perusahaan menerapkan anggaran fleksibel, dimana dilakukan analisis terhadap tingkah laku biaya dengan

mendasarkan pada kapasitas yang mendekati realisasi, maka akan dihasilkan varians atau penyimpangan yang lebih tepat atau mendekati keadaan yang sebenarnya.

Penelitian Maria Kristanti (2008) yang meneliti mengenai anggaran fleksibel sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada PT. Indah Cemerlang Malang. Analisis pelaksanaan penelitian ini menggunakan analisis least squaredan penyusunan anggaran fleksibel (*flexible budget*). Dalam penyusunan anggaran fleksibel yang harus diperhatikan adalah biayaproduksinya, karena biaya produksi mengandung sifat dan jenis serta tingkatvariabilitas yang tinggi terutama biaya overhead pabrik (FOH). Dalam biaya FOH initerdapat perlakuan biaya semi variabel yang ditekankan pada biaya variabel sajakarena variabel ini selalu berubah mengikuti perubahan volume produksi, sehinggabiaya variabel yang terdapat dalam biaya semi variabel harus dipisahkan biayatetapnya. Sebelum anggaran fleksibel disusun, terlebih dahulu harus menentukan tarifbiaya produksi per unit pada kapasitas yang dianggarkan. Jika tarif biaya produksidiketahui dari adanya pemisahan biaya FOH semi variabel, maka untuk melanjutkandapat disusun anggaran fleksibel pada tingkat volume produksi. Hasil analisis dalam penelitian ini adalah adanya peningkatan produksi pada tiap tahunnya. Hal inimenunjukkan bahwa perusahaan dapat mengembangkan usahanya dimasa yang akandatang.

### **2.3 Kerangka Pikir**

PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep bergerak dalam bidang produksi semen, sehingga dalam menjalankan aktivitas usahanya sebagai perusahaan produksi maka perusahaan perlu melakukan pengendalian biaya produksi. Salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan biaya produksi

adalah melalui penerapan anggaran fleksibel sebagai alat bantu biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik.

Dalam pembahasan skripsi penulis akan kemukakan kerangka pikir dapat dilihat melalui bagan berikut ini :

**Gambar 2.1. Kerangka Pikir**

