

**Peranan Anggaran Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menunjang
Efektifitas Produksi
(Studi Kasus Pada PT. Timbul Jaya Pekalongan)**

Adelia Sutikno

Mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

Se Tin

Dosen Program Magister Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

ABSTRACT

PT. Timbul Jaya is a rice milling company that produces rice, which in the production process required costs endured by the company. Production budgets are made to control these costs, which originated from the budget-making sales to BBB budget, BTKL budget, and BOP budget. By comparing the budget with the realization, management can know when a deviation occurs and whether the deviation is harmful or beneficial to the company. The company set a tolerance limit of 5% deviation.

Making the production budget is useful for management as a tool in supporting the cost effectiveness of production. Production costs can be said to be effective, if there is a favorable difference of the cost of the actual standard. In 2009 raw materials cannot be said to be effective, because there are differences that are unfavorable, due to price differences that are controlled by the market price. Difference BTKL unfavorable because of the large total production depending on market demand. Favorable differentiation of BOP in 2008 and 2009 reflected that the BOP has been effective and can be controlled by the company.

Overall, the company experienced a favorable difference in production costs so it can be said effectively, but the company needs to pay more attention to the price of raw materials and direct labor costs that have not been restrained because of unprofitable differentiation.

Keywords: Budget Production, Production Costs, and Effectiveness of Production.

PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian pada saat ini sangatlah tidak menentu, hal tersebut disebabkan oleh gejolak politik yang berpengaruh besar dalam perekonomian bangsa kita. Dapat dilihat dalam situasi yang baru-baru ini melanda bangsa kita, dimulai dari krisis moneter yang berkepanjangan yang mengakibatkan dunia usaha kita banyak yang mengalami keterpurukan. Situasi ini terjadi pada perusahaan kecil maupun perusahaan yang besar, bahkan beberapa perusahaan telah mengalami kebangkrutan. Salah satunya adalah masalah tingginya biaya operasi perusahaan yang mengakibatkan perusahaan harus melakukan efisiensi di semua aspek yang berhubungan dengan kegiatan tersebut agar efisiensi dan efektivitas dapat tercapai.

Para pemimpin perusahaan sekarang ini dihadapkan pada suatu keadaan yang mengharuskan mereka mempunyai kemampuan bersaing dengan perusahaan yang sejenis, terutama dalam menghadapi pesaing baru yang mengelola perusahaannya dengan cara yang lebih baik, dalam arti telah mengikuti dan menerapkan perkembangan ilmu dan teknologi serta

menerapkan metode pengawasan sedemikian rupa sehingga efisiensi dan efektivitas usaha dapat dicapai guna menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

Manajemen yang berperan dalam kegiatan perusahaan harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dan bertanggungjawab dalam setiap keputusan yang diambilnya yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*, dan fungsi manajemen yang terpenting untuk mengupayakan terciptanya sistem pengendalian yang baik yaitu fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian. (Daft, 2003).

Oleh karena itu, manajemen dituntut untuk melakukan perencanaan anggaran produksi dan pengendalian produksi yang efektif dan efisien sesuai dengan fungsifungsi manajerialnya. Sehingga akan menghasilkan produk yang optimum serta keputusan yang tepat untuk kepentingan dan kemajuan perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dengan adanya perencanaan anggaran biaya produksi diharapkan perusahaan dapat melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan sesuai dengan apa yang telah dianggarkan oleh perusahaan, sehingga tidak terjadi penyelewengan-penyelewengan terhadap anggaran produksi. Pengendalian produksi yang didukung oleh seorang *controller* yang membantu manajer perusahaan untuk menganalisis, melakukan penilaian, merekomendasi serta memberikan informasi-informasi yang berkaitan dengan kegiatan produksi diharapkan kemungkinan penyimpangan yang terjadi dapat ditekan semaksimal mungkin, sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan, yaitu dalam mencapai efektivitas terhadap produksi.

Untuk dapat melaksanakan pengendalian produksi dengan baik, maka pada umumnya manajemen perusahaan akan mempergunakan anggaran sebagai alat untuk pengendalian produksi tersebut. Pada dasarnya anggaran yang dipergunakan untuk mengadakan pengendalian terhadap seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan yang bersangkutan. Di dalam pelaksanaan proses produksi di suatu perusahaan ada beberapa jenis anggaran yang berkaitan erat didalamnya, yaitu anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik (Ahyari, 2002). Perkembangan saat ini mengenai penyusunan anggaran dilakukan dengan pendekatan partisipasi antara atasan dan bawahan (Sinuraya, 2009).

PT. Timbul Jaya merupakan sebuah pabrik penggilingan padi (*ricemill*) yang memproduksi beras, dimana beras yang dihasilkan beraneka ragam jenisnya dan kualitasnya, tergantung dari bahan baku utamanya yaitu padi. Sebagaimana perusahaan penggilingan padi yang lain, perusahaan ini juga mempunyai pesaing-pesaing yang cukup banyak di pasaran sehingga perusahaan ini dituntut untuk dapat bertahan dan bersaing ditengah ketatnya persaingan. Adapun tujuan perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya yaitu ingin mendapatkan laba semaksimal mungkin guna mempertahankan kelangsungan operasional dan memungkinkan perusahaan melakukan ekspansi di masa depan. Guna pencapaian tujuan tersebut, maka salah satunya perlu adanya upaya perencanaan anggaran produksi dan pengendalian produksi.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka dalam penelitian ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "Peranan Anggaran Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menunjang Efektifitas Produksi".

Dengan demikian, yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana anggaran produksi pada perusahaan dikatakan sudah memadai?
2. Bagaimana peranan anggaran produksi dalam menunjang efektifitas produksi?

KERANGKA TEORITIS

Pengertian Anggaran dan Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana keuangan yang disusun untuk masa depan, yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan meliputi tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.

Anggaran menurut Supriyono (2001) adalah:

“Suatu rencana terinci yang disusun secara sistematis dan 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.”

Menurut Mulyadi (2001) mendefinisikan anggaran sebagai:

“Suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang menyakup jangka waktu satu tahun.”

Anthony dan Govindarajan (2011) menekankan bahwa:

“Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam suatu organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu.”

Rencana anggaran membutuhkan koordinasi dari semua tingkat manajemen suatu perusahaan untuk mendapatkan informasi yang handal dan langsung berkaitan dengan operasi dan pengendalian perusahaan. Seperti produksi yang harus direncanakan sesuai dengan penjualan yang diharapkan, bahan baku harus diperoleh sejalan dengan kebutuhan produksi yang diharapkan, fasilitas produksi harus ditambah begitu dinilai adanya kebutuhan di masa depan yang dapat diduga, dan keuangan harus direncanakan sesuai dengan dana yang dibutuhkan untuk volume penjualan serta produksi yang diharapkan.

Dalam penyusunan anggaran, program-program di terjemahkan sesuai dengan tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan program atau bagian program.

Penyusunan anggaran menurut Supriyono (2001) adalah:

“Proses penentuan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program. Dalam proses penyusunan anggaran manajer pusat pertanggungjawaban berperan serta dalam menyusun usulan anggaran serta mengadakan negosiasi dengan manajer di atasnya yang memberikan peran kepadanya”.

Oleh karena itu, anggaran yang sudah disahkan merupakan kesanggupan atau komitmen manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan rencana seperti yang tercantum dalam anggaran tersebut. Karena anggaran merupakan komitmen manajer pusat pertanggungjawaban maka anggaran tersebut akan digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan. Pengendalian kegiatan melalui anggaran ini disebut pengendalian melalui anggaran.

Karakteristik Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2011) mengemukakan bahwa anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit-unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter.

3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan komitmen manajemen, dimana manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Manfaat Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa macam manfaat. Manfaat anggaran menurut Supriyono (2001) antara lain untuk:

1. Perencanaan kegiatan organisasi pusat atau pusat pertanggungjawaban dalam jangka pendek.
2. Membantu mengkoordinasikan rencana jangka pendek.
3. Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.
5. Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat-pusat pertanggung jawaban dan para manajernya.
6. Alat pendidikan para manajer.

Tujuan Anggaran

Menurut Sukarno (2000) tujuan anggaran adalah:

1. Untuk menyatakan harapan atau sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan cara atau metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Keterbatasan Anggaran

Meskipun anggaran memiliki beberapa keunggulan, namun anggaran juga memiliki beberapa keterbatasan atau kelemahan. Keterbatasan anggaran menurut Supriyono (2001) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan pengestimasi atau pemroyeksi, yang dimana ketidaktepatan estimasi mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat tercapai.
2. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu, yang dimana jika kondisi asumsi yang mendasarinya berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama para manajer terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.

4. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan pertimbangan manajemen.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran.

Menurut Munandar (2001) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi dalam penyusunan anggaran yaitu:

1. Faktor-faktor intern

Yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. Penjualan tahun-tahun lalu
- b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi, dan sebagainya.
- c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
- d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif).
- e. Fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan.

Faktor-faktor intern ini masih dapat mengukur dan menyesuaikan dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang.

2. Faktor-faktor ekstern

Yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktorfaktor tersebut antara lain:

- a. Keadaan persaingan.
- b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
- c. Tingkat penghasilan masyarakat.
- d. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.
- e. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi, dan sebagainya.

Faktor-faktor ekstern ini tidak mampu untuk mengatur dan menyelesaikan sesuai dengan apa yang diinginkan dalam periode anggaran yang akan datang.

Anggaran Produksi

Setelah anggaran penjualan disusun yang mencerminkan rencana penjualan suatu organisasi/perusahaan, kemudian disusun anggaran produksi yang sekaligus juga menggambarkan rencana produksi atau aktivitas penunjang dari rencana penjualan. Rencana yang dimaksud meliputi: produksi, kebutuhan persediaan, material, tenaga kerja dan kapasitas produksi. Dalam pengertian sempit anggaran produksi adalah merupakan jumlah yang harus diproduksi.

Jumlah barang yang akan dijual akan mencerminkan pendekatan yang berbeda yaitu kebijaksanaan tingkat produksi yang menekankan pada stabilitas produksi persediaan yang mengambang, dan jika kebijaksanaan ditekankan pada tingkat penjualan maka pengendalian tingkat persediaan yang mengambang. Kombinasi keduanya akan memunculkan produksi dan persediaan akan berubah dalam batas waktu tertentu. (Ahyari, 2002).

Pengertian Anggaran Produksi

Menurut Munandar (2001) mengemukakan pengertian anggaran produksi pada masing-masing biaya produksi, yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran biaya bahan baku , adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya bahan baku untuk produksi selama periode yang akan datang.
2. Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang upah yang akan dibayarkan pada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang.
3. Anggaran biaya over head pabrik adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang beban biaya pabrik tidak langsung selama periode yang akan datang.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran produksi tergantung pada anggaran penjualan. Sehingga apabila terdapat kesalahan dalam penyusunan anggaran penjualan, maka dapat mengakibatkan kesalahan terhadap anggaran yang lainnya termasuk anggaran produksi. Dan anggaran produksi sendiri juga merupakan basis untuk menyusun anggaran lainnya, seperti anggaran bahan mentah, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.

Hubungan Manajemen dengan Anggaran

Menurut Daft (2003) secara sederhana manajemen mempunyai fungsi-fungsi meliputi:

1. Planning merupakan fungsi manajemen yg berkenaan dgn pendefinisian sasaran utk kinerja organisasi di masa depan dan utk memutuskan tugas-tugas dan sumber daya-sumber daya yg digunakan yg dibutuhkan utk mencapai sasaran tersebut.
2. Organizing merupakan fungsi manajemen yg berkenaan dgn penugasan mengelompokkan tugas-tugas ke dalam departemen-departemen dan mengalokasikan sumber daya ke departemen.
3. Leading fungsi manajemen yg berkenaan dgn bagaimana menggunakan pengaruh utk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi.
4. Controlling fungsi manajemen yg berkenaan dgn pengawasan terhadap aktivitas karyawan menjaga organisasi agar tetap berada pada jalur yg sesuai dgn sasaran dan melakukan koreksi apabila diperlukan.

Hubungan yang lain antara anggaran dengan manajemen adalah dalam membantu manajemen dalam mengelola perusahaan. Manajemen harus mengambil keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan, seperti memilih barang-barang atau jasa yang akan diproduksi dan dijual, memilih atau menyeleksi langganan, menentukan tingkat harga, metoda-metoda produksi, metoda-metoda distribusi, termin penjualan.

Dalam kaitan dan hubungan antara anggaran dan manajemen yang sangat erat dalam hal penyusunan perencanaan. Dalam hal ini anggaran bermanfaat untuk membantu manajemen meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan. Dengan kata lain, sebelum merencanakan kegiatan manajer mengadakan penelitian dan pengamatan-pengamatan terlebih dahulu. Kebiasaan membuat rencana-rencana akan menguntungkan semua kegiatan. Terutama kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan finansial, tingkat persediaan, fasilitas-fasilitas produksi, pembelian, pengiklanan, penjualan, pengembangan produk dan lain sebagainya.

Dalam menentukan tujuan-tujuan perusahaan manajemenlah yang dapat menentukan tujuannya secara jelas dan logis atau dapat dilaksanakan adalah manajemen yang akan berhasil. Penentuan tujuan ini dibatasi oleh beberapa faktor. Anggaran dapat membantu manajemen dalam

memilih; mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak. Dengan di susunnya perencanaan yang terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul sehingga membantu dan menyokong tujuan akhir perusahaan yaitu keuntungan yang maksimum.

Efektifitas Produksi

Pengertian Efektifitas

Efektivitas tidak bisa disamakan dengan efisiensi, karena keduanya memiliki arti yang berbeda, walaupun dalam berbagai penggunaan kata efisiensi lekat dengan kata efektivitas. Efisiensi mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian tujuan.

Pengertian efektifitas menurut Komarudin (1994) yaitu:

“Efektivitas merupakan suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan (atau kegagalan) kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.”

Berdasarkan pengertian di atas, dapat diketahui bahwa 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.

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah pada PT. Timbul Jaya yang berlokasi di jalan Pakis Putih, Kedungwuni - Pekalongan. Waktu penelitian akan di laksanakan oleh penulis mulai dari bulan September 2010 sampai dengan selesai.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Sesuai dengan judul penelitian, yaitu “Peranan Anggaran Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menunjang Efektifitas Biaya Produksi” maka pengujian akan dilakukan terhadap :

1. Variabel Independen (Variabel X)

Variabel independen yaitu tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Variabel independen juga dapat disebut sebagai variabel yang mendahului (antecedent variable), (Indriantoro dan Bambang, 1999). Variabel independen berdasarkan judul penelitian diatas adalah peranan anggaran produksi.

2. Variabel Dependen (Variabel Y)

Variabel Dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel Dependen juga dapat disebut sebagai variable konsekuensi (consequent variable). (Indriantoro dan Bambang, 1999). Variabel dependen berdasarkan judul penelitian diatas adalah efektivitas biaya produksi.

Jenis dan Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Penelitian dengan menggunakan data sekunder adalah penelitian arsip (archival research) yang memuat kejadian masa lalu (historis). (Indriantoro dan Bambang, 1999). Pada penelitian ini data historis yang dimaksudkan adalah data mengenai anggaran produksi dan

realisasi biaya produksi PT. Timbul Jaya dari tahun 2008 sampai dengan 2009, secara triwulanan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara untuk memperoleh data keterangketerangan yang diperlukan dalam penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian lapangan

Yaitu pengumpulan langsung pada perusahaan bersangkutan dengan maksud untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dengan cara:

a. Observasi

Mengadakan pengamatan langsung tentang objek yang diteliti. Observasi sebagai teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri spesifik apabila dibandingkan dengan teknik yang lain karena observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar (Sugiyono, 2004).

b. Wawancara

Mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan dan karyawan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan bidang yang diteliti. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil (Sugiyono, 2004).

c. Dokumentasi

Yaitu pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumen-dokumen yang diberikan perusahaan mengenai permasalahan yang diteliti oleh penulis. Data dokumenter dalam penelitian ini dapat menjadi bahan atau dasar analisis data yang kompleks. (Indriantoro dan Bambang, 1999).

2. Penelitian Kepustakaan

Yaitu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh data sekunder, dengan cara membaca, mempelajari buku-buku referensi yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Analisis Selisih Anggaran Penjualan terhadap Realisasi Penjualan

Analisis Tahun 2008

Pada triwulan pertama dan ketiga realisasi penjualan jauh melebihi jumlah yang telah dianggarkan yaitu sebesar 201 unit dan 187 unit atau sebesar Rp. 52.982.500,00 dan Rp. 28.982.500,00. Persentase selisih anggaran dan realisasinya pada triwulan pertama dan triwulan ketiga yakni sebesar 4,52% dan 2,25%. Hal ini di karenakan pada triwulan pertama dan triwulan ketiga yaitu bulan Januari dan Juli terjadi panen raya besar yang menyebabkan harga jual beras menjadi turun, sehingga mengakibatkan meningkatnya jumlah permintaan dari pelanggan. Walaupun pada triwulan pertama dan triwulan ketiga sama-sama mengalami peningkatan penjualan, namun pada triwulan ketiga peningkatan penjualan tidak akan sebesar peningkatan

penjualan pada triwulan pertama. Hal ini disebabkan karena setelah triwulan ketiga adalah musim penghujan, maka biasanya pembeli membeli untuk disimpan, jadi walaupun di triwulan ketiga masih dalam keadaan panen raya harga jual lebih tinggi dibandingkan dengan harga jual beras pada saat panen raya di triwulan pertama.

Pada triwulan kedua dan keempat, harga bahan baku mulai meninggi karena pada saat itu tidak ada panen raya, sehingga harga jual dipasaranpun ikut melonjak tinggi. Hal ini menyebabkan penurunan penjualan dan anggaran yang diharapkan tidak dapat tercapai. Selisih anggaran penjualan dan realisasinya pada triwulan kedua dan keempat yaitu sebanyak 145 unit dan 149 unit, atau sebesar Rp. 27.567.500,00 dan Rp. 4.321.000,00. Dan persentase selisih anggaran dan realisasinya adalah sebesar 2,15% dan 0,32%. Pada saat triwulan keempat inilah pembeli yang sebelumnya membeli beras dari perusahaan untuk di simpan mulai menjual beras simpanannya sedikit demi sedikit dengan harga tinggi di pasaran.

Dari yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 PT. Timbul Jaya mengalami selisih yang positif antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualannya, yaitu sebanyak 94 unit, atau sebesar Rp 50.076.500,00 serta dengan persentase selisihnya sebesar 0,98%.

Analisis Tahun 2009

Pada triwulan pertama realisasi penjualan lebih tinggi sebanyak 125 unit dibandingkan dengan yang telah dianggarkan, atau sebesar Rp. 3.500.000,00 dengan persentase selisih anggaran dan realisasi sebesar 0,26%. Sama halnya pada saat triwulan pertama tahun sebelumnya realisasi penjualan dapat melebihi anggaran penjualan yang diharapkan, karena pada saat ini terjadi panen raya besar yang menyebabkan harga jual beras menjadi turun, sehingga mengakibatkan meningkatnya jumlah permintaan dari pelanggan.

Pada triwulan kedua, walaupun realisasi penjualan dalam unit lebih tinggi dibandingkan dengan yang dianggarkan sebanyak 11 unit, namun realisasi harga jual per unit sebesar Rp. 30.000,00 per unit tidak dapat mencapai harga jual yang telah dianggarkan yaitu sebesar Rp. 31.000,00 per unit. Karena pada saat itu harga jual perusahaan pesaing masih berada di bawah harga jual yang di anggarakan oleh perusahaan. Jadi untuk dapat bersaing di pasaran perusahaan harus dapat menyeimbangkan dengan harga di pasaran.

Pada triwulan ketiga, realisasi harga jual per unit dapat mencapai harga jual yang telah dianggarkan yaitu Rp. 31.500,00. Namun realisasi penjualan dalam unit tidak dapat mencapai target penjualan yang dianggarkan, yaitu dengan selisih sebanyak 94 unit dan dengan persentase selisih anggaran dan realisasinya sebesar 0,2%. Karena pada saat triwulan ketiga ada kerusakan pada salah satu mesin utama proses produksi, yaitu mesin poles, sehingga perusahaan kurang dapat memenuhi permintaan pasar pada saat itu.

Pada triwulan keempat, realisasi harga jual per unit sebesar Rp. 33.500,00 dapat melebihi harga jual yang telah di anggarakan sebesar Rp. 33.000,00. Namun realisasi penjualan ternyata lebih rendah daripada penjualan yang telah dianggarkan sebanyak 20 unit. Hal ini disebabkan karena adanya masa paceklik yang berkepanjangan, sehingga harga bahan baku melonjak tinggi, dan menimbulkan tingginya harga jual di pasaran. Hal ini dapat menyebabkan berkurangnya permintaan pasar.

Dari yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2009 PT. Timbul Jaya mengalami selisih yang positif antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualannya sebanyak 22 unit, atau sebesar Rp. 47.399.000,00 serta dengan persentase selisihnya sebesar

0,82%. Penjualan PT. Timbul Jaya pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 5,35% jika dibandingkan dengan tahun 2008.

Analisis Selisih Anggaran Produksi terhadap Realisasi Produksi

Analisis Tahun 2008

Pada triwulan pertama dan triwulan kedua total produksi dapat melebihi anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan selisih 196 dan 205 unit. Hal ini dikarenakan, pada saat triwulan pertama dan ketiga permintaan pasar melonjak tinggi, sebab dipengaruhi oleh adanya panen raya besar. Dengan adanya panen raya besar pada triwulan pertama harga jual akan turun dan di triwulan ketiga walaupun harga jual tidak turun, namun para pelanggan membeli dimaksudkan untuk disimpan. Oleh karena itu total produksi yang dihasilkan pada triwulan pertama dan ketiga dapat melebihi total produksi yang dianggarkan.

Sedangkan pada triwulan kedua dan keempat realisasi total produksi belum dapat memenuhi target yang telah dianggarkan, sebab harga jual yang melonjak tinggi di pasaran, membuat pelanggan mengurangi permintaan mereka akan barang tersebut. Pada saat ini adalah waktu dimana perusahaan menjadi tidak dapat memperoleh pendapatan secara maksimal untuk menutupi biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan tersebut.

Jadi, dapat disimpulkan pada tahun 2008 PT. Timbul Jaya mengalami selisih yang positif antara anggaran produksi dengan realisasi produksi, yaitu dimana realisasi produksinya ternyata lebih tinggi sebanyak 380 unit dibandingkan dengan yang telah dianggarkan. Persentase selisih antara anggaran dan realisasinya adalah sebesar 0,2%.

Analisis Tahun 2009

Pada triwulan I realisasi total produksi lebih tinggi sebanyak 54 unit dibandingkan anggarannya serta dengan selisih persentase sebesar 0,11%. Dan pada triwulan II realisasi total produksi lebih tinggi sebanyak 93 unit dibandingkan anggarannya dengan persentase selisih sebesar 0,19%. Hal ini dikarenakan realisasi penjualan di triwulan I dan triwulan II melebihi target penjualan yang dianggarkan, maka secara tidak langsung berpengaruh terhadap berapa banyak total produksi saat itu. Atau dengan kata lain, jumlah realisasi penjualan yang melebihi target yang dianggarkan berpengaruh terhadap tingginya hasil total produksi nantinya. Disamping itu, faktor besar kecilnya persediaan akhir dan persediaan awal sebagai penambah dan pengurang dalam menentukan berapa total yang harus di produksi juga sangat berpengaruh dalam perhitungan berapa banyak total produksi yang diperlukan.

Pada triwulan III sama halnya dengan triwulan I dan triwulan II bahwa hasil realisasi total produksi lebih tinggi dari pada yang dianggarkan sebelumnya walaupun realisasi penjualan lebih rendah dari target penjualan yang dianggarkan.

Hal ini di karenakan realisasi persediaan akhir pada triwulan III sebagai faktor penambah jauh lebih tinggi dibandingkan dengan realisasi persediaan awal sebagai faktor pengurang saat itu. Sedangkan pada triwulan IV hasil realisasi total produksi lebih rendah dari total produksi yang dianggarkan, hal ini dikarenakan realisasi penjualan pada triwulan IV jauh lebih rendah daripada yang diharapkan dan disamping itu faktor persediaan akhir sebagai penambah lebih kecil jumlahnya dibandingkan dengan faktor persediaan awal sebagai pengurang untuk mengetahui berapa total yang harus di produksi.

Dari yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa PT. Timbul Jaya pada tahun 2009 mengalami selisih yang positif sebesar 46 unit antara jumlah anggaran produksi

dibandingkan dengan realisasi produksinya, serta persentase selisih sebesar 0,02%. Jika dibandingkan dengan tahun 2008, pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 0.042%.

Analisis Selisih Anggaran Biaya Bahan Baku terhadap Realisasi Biaya Bahan Baku Analisis Tahun 2008

Pada triwulan I realisasi biaya bahan baku lebih rendah sebesar Rp. 35.963.500,00 daripada yang dianggarkan dikarenakan adanya perbedaan penetapan harga bahan baku yang dianggarkan dengan harga bahan baku yang sesungguhnya. Di triwulan I ini penetapan harga bahan baku yang dianggarkan lebih tinggi Rp. 100,00 dibandingkan dengan harga bahan baku yang sesungguhnya, sehingga walaupun kebutuhan bahan baku yang sesungguhnya lebih tinggi daripada yang dianggarkan, namun dalam realisasi jumlah biaya bahan baku yang dikeluarkan lebih rendah daripada yang dianggarkan. Persentase selisih dari realisasi dan anggaran biaya bahan baku tersebut adalah sebesar 3%.

Sama halnya dengan triwulan I, di triwulan II realisasi biaya bahan baku lebih rendah dibandingkan dengan biaya bahan baku yang telah dianggarkan sebelumnya walaupun harga biaya bahan baku yang ditetapkan sama besarnya dengan realisasinya. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan bahan baku yang sesungguhnya diperlukan lebih rendah daripada yang dianggarkan. Besarnya selisih biaya bahan baku yang sesungguhnya dengan yang dianggarkan yaitu Rp. 2.551.950,00 dengan persentase selisihnya sebesar 0,2%. Jumlah selisih ini tidak sebesar pada saat triwulan I yang mencapai 3% dari yang dianggarkan.

Banyaknya realisasi kebutuhan bahan baku yang diperlukan dalam proses produksi sehingga melebihi dari yang dianggarkan di triwulan III ini berpengaruh terhadap tingginya jumlah realisasi biaya bahan baku yang harus dikeluarkan.

Disamping itu, penetapan harga biaya bahan baku yang dianggarkan lebih rendah daripada realisasinya, hal ini memicu besarnya biaya bahan baku yang sesungguhnya melampaui dari yang dianggarkan. Tingginya realisasi biaya bahan baku dibandingkan dengan yang dianggarkan dapat dilihat pada tabel..., dengan selisih sebesar Rp. 29.072.000,00 dan persentase selisihnya sebesar 2,44%.

Anggaran kebutuhan bahan baku dan penetapan harga bahan baku pada triwulan IV lebih tinggi dibandingkan dengan realisasinya. Kedua hal ini berpengaruh terhadap besarnya biaya bahan baku yang harus dikeluarkan antara realisasi dan anggarannya. Oleh karena itu, realisasi biaya bahan baku pada triwulan IV dibawah biaya bahan baku yang dianggarkan. Selisih antara keduanya nampak pada tabel V, yaitu sebesar Rp. 30.040.250,00 dan dengan selisih persentase sebesar 2,17%.

Seperti yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 antara anggaran dan realisasi biaya bahan baku mengalami selisih yang positif, karena realisasi untuk biaya bahan baku ternyata lebih rendah dibandingkan dengan anggarannya, yaitu dengan selisih sebesar Rp 39.483.700,00 dan dengan persentase selisihnya sebesar 0,78%.

Analisis Tahun 2009

Walaupun kebutuhan bahan baku yang sesungguhnya lebih banyak daripada yang dianggarkan, namun realisasi harga biaya bahan baku pada Triwulan I ini lebih murah Rp. 25,00 dari yang dianggarkan, sehingga menyebabkan besarnya realisasi biaya bahan baku yang harus dikeluarkan lebih sedikit daripada yang dianggarkan sebelumnya. Rendahnya harga bahan baku dikarenakan pada triwulan I ini adalah musim panen raya besar, sehingga menyebabkan banyaknya penawaran bahan baku dari supplier dengan harga bahan baku yang lebih murah dibandingkan.

Besarnya selisih biaya bahan baku antara realisasi dengan yang dianggarkan adalah Rp. 10.459.750,00 dan dengan persentase selisih sebesar 0,76% dari yang dianggarkan.

Sama halnya dengan triwulan I, pada triwulan II realisasi biaya bahan baku lebih rendah dari yang dianggarkan. Hal ini dikarenakan kebutuhan bahan baku yang diperlukan lebih tinggi daripada yang dianggarkan serta harga bahan baku yang sesungguhnya lebih rendah daripada yang harga yang dianggarkan. Namun pada triwulan II harga bahan baku lebih tinggi daripada triwulan I, karena pada triwulan II adalah musim paceklik yang menyebabkan langkanya bahan baku sehingga harga bahan bakupun menjadi lebih mahal dibandingkan dengan triwulan I. Selisih jumlah biaya bahan baku antara realisasi dengan yang dianggarkan adalah sebesar Rp. 32.831.000,00 dan persentase selisihnya sebesar 2,23% dari yang dianggarkan.

Realisasi kebutuhan bahan baku pada triwulan III lebih tinggi dibandingkan dengan anggaran kebutuhan bahan baku. Situasi ini sama seperti pada saat triwulan I dan triwulan II, hanya saja perbedaannya pada saat triwulan III ini harga bahan baku realisasinya lebih tinggi sebesar Rp. 100,00 per kilogram dibandingkan dengan yang dianggarkan, sehingga menimbulkan realisasi jumlah biaya bahan baku yang dikeluarkan lebih tinggi dibandingkan dengan yang telah dianggarkan. Harga bahan baku di triwulan III ini lebih rendah dibandingkan triwulan II, karena di triwulan III ini sama halnya dengan triwulan I yaitu musim panen raya besar, sehingga membuat harga bahan baku menjadi turun.

Sedangkan di triwulan IV realisasi harga bahan baku per kilogram lebih tinggi sebesar Rp. 75,00 dari harga bahan baku yang dianggarkan, walaupun realisasi kebutuhan bahan bakunya lebih rendah dari yang dianggarkan. Hal ini membuat realisasi biaya bahan baku lebih tinggi sebesar Rp. 31.498.000,00 dibandingkan dengan yang dianggarkan sebelumnya dan dengan persentase selisihnya yaitu 2,22% dari yang dianggarkan. Kenaikan harga pada triwulan IV ini dikarenakan musim paceklik yang lebih panjang daripada triwulan II.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2009 antara realisasi biaya bahan baku dan anggarannya mengalami selisih yang negatif, dimana total realisasi biaya bahan baku selama tahun 2009 ternyata lebih tinggi daripada dengan yang dianggarkan, yaitu dengan selisih sebesar Rp. 36.791.500,00 dan dengan persentase selisih sebesar 0,65% dari yang dianggarkan. Jika dibandingkan dengan tahun 2008 realisasi biaya bahan baku mengalami kenaikan sebesar Rp 683.137.000,00 atau sebesar 13,7%. Ini dikarenakan adanya kenaikan harga bahan baku pada tahun 2009.

Analisis Selisih Anggaran Pembelian terhadap Realisasi Pembelian

Analisis Tahun 2008

Pada triwulan I, walaupun realisasi jumlah kebutuhan produksi dalam unit lebih rendah daripada anggarannya, tetapi ternyata realisasi hasil dari jumlah pembeliannya lebih tinggi dibandingkan dengan anggarannya. Hal ini disebabkan oleh besar kecilnya faktor persediaan akhir bahan baku sebagai penambah serta besar kecilnya faktor persediaan awal bahan baku sebagai pengurang. Realisasi persediaan akhir bahan baku pada triwulan I lebih tinggi dibandingkan dengan realisasi persediaan awalnya, sedangkan anggaran persediaan akhir bahan baku pada triwulan I lebih rendah dibandingkan dengan anggaran persediaan awalnya, sehingga menyebabkan jumlah realisasi bahan baku yang harus dibeli lebih tinggi dibanding anggarannya. Disamping itu, harga bahan baku per kilogram yang sesungguhnya lebih rendah sebesar Rp. 100,00 dibandingkan dengan harga bahan baku yang dianggarkan, jadi menyebabkan total pembelian bahan baku yang sesungguhnya menjadi lebih rendah sebesar Rp. 33.690.113,00 dan dengan persentase selisih 2,82% dari anggarannya.

Realisasi pembelian bahan baku pada triwulan II ini lebih rendah sebesar Rp. 6.157.832,00 dari anggarannya dan dengan persentase selisih sebesar 0,49% dikarenakan oleh realisasi persediaan akhir bahan baku sebagai penambah lebih kecil jumlahnya daripada realisasi persediaan awal bahan baku sebagai pengurangnya, sehingga membuat realisasi total pembelian bahan bakunya menjadi berkurang. Disamping itu, ditambah lagi dengan lebih tingginya anggaran kebutuhan bahan baku dibanding dengan yang sesungguhnya di butuhkan serta harga bahan baku yang sesungguhnya dengan yang dianggarkan ternyata sama. Semua hal ini membuat realisasi pembelian bahan baku lebih rendah dibandingkan dengan yang dianggarkan.

Pada triwulan III yang menyebabkan realisasi biaya pembelian bahan baku lebih tinggi dari yang dianggarkan, yaitu karena realisasi kebutuhan produksinya melebihi anggarannya, dan juga realisasi persediaan akhirnya sebagai faktor penambah ternyata juga lebih banyak jumlahnya dibanding yang dianggarkan, sedangkan realisasi persediaan awal sebagai faktor pengurangnya lebih kecil dari yang dianggarkan. Hal ini membuat realisasi jumlah pembelian bahan baku menjadi lebih banyak daripada yang dianggarkan. Disamping itu, harga bahan baku per kilogram yang dianggarkanpun juga lebih rendah Rp. 150,00 dibandingkan dengan realisasinya. Selisih perbedaan realisasi biaya pembelian bahan baku dengan yang telah dianggarkan yaitu sebesar Rp. 31.677.013,00 dengan persentase selisihnya sebesar 2,66% dari anggarannya.

Anggaran kebutuhan produksi pada triwulan IV jauh lebih tinggi daripada realisasinya, yaitu sebesar 2.245 kilogram. Di tambah lagi dengan selisih perbedaan akhir antara realisasi dan anggaran sebagai faktor penambah dalam perhitungan total jumlah pembelian bahan baku di triwulan IV ini tidak terpaat jauh jumlahnya, yaitu hanya 141,5 kilogram. Selisih persediaan akhir tersebut tidak sebanding dengan selisih persediaan awal antara realisasi dan anggaran sebagai faktor pengurang dalam perhitungan total jumlah pembelian bahan baku yaitu sebesar 399,83 kilogram. Dan juga realisasi harga bahan baku per kilogram ternyata lebih rendah Rp. 50,00 per kilogram dibandingkan dengan harga yang telah dianggarkan. Seperti pada tabel..., tampak selisih perbedaan realisasi biaya pembelian bahan baku dengan anggarannya yaitu sebesar Rp. 30.791.446,00 dengan persentase selisih sebesar 2,22%.

Dari yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan pada tahun 2008 antara realisasi dan anggaran untuk pembelian bahan baku mengalami selisih yang positif, yaitu dimana realisasi pembelian bahan baku lebih rendah sebesar Rp. 38.962.378,00 dan dengan persentase selisih sebesar 0,77% dari yang dianggarkan.

Analisis Tahun 2009

Pada triwulan I tahun 2009 realisasi kebutuhan produksi pada saat itu lebih tinggi sebanyak 540 kilogram dibandingkan dengan yang dianggarkan. Namun realisasi persediaan akhirnya sebagai faktor penambah lebih sedikit 293,33 kilogram dibandingkan dengan yang dianggarkan, sedangkan realisasi persediaan awal sebagai faktor pengurangnya lebih besar 141,50 kilogram daripada yang dianggarkan. Dengan perbedaan-perbedaan tersebut maka di peroleh total jumlah pembelian bahan baku, dimana realisasi pembelian bahan baku lebih tinggi jumlahnya dibandingkan dengan yang dianggarkan, yaitu dengan selisih sebesar 105,17 kilogram. Namun walaupun jumlah pembelian bahan baku realisasinya lebih tinggi daripada anggarannya, harga pembelian bahan baku per kilogramnya realisasi lebih rendah dibandingkan dengan yang dianggarkan, yaitu dimana realisasi harga bahan baku Rp. 2.850,00 per kilogram dan anggaran harga bahan baku Rp. 2.875,00 per kilogram. Dengan selisih harga tersebut, maka membuat realisasi jumlah biaya pembelian bahan baku menjadi lebih rendah di bandingkan dengan yang

dianggarkan, yaitu dengan selisih sebesar Rp. 11.699.647,00 dan dengan persentase selisih dari anggarannya sebesar 0,85%.

Triwulan II hampir sama seperti pada triwulan I, hanya saja pada triwulan II ini persediaan awal sebagai faktor pengurang, realisasi lebih rendah jumlahnya dari yang dianggarkan, yaitu sebanyak 293,33 kilogram. Namun harga bahan baku per kilogram yang dianggarkan lebih tinggi sebesar Rp. 75,00 dibandingkan dengan realisasinya. Sehingga diperoleh total biaya pembelian bahan baku yang dimana anggaran lebih tinggi jumlahnya dibandingkan dengan realisasinya, yaitu sebesar Rp. 32.420.151,00 dengan persentase selisih sebesar 2,2%.

Pada triwulan III, realisasi biaya pembelian bahan baku diatas yang dianggarkan atau dapat dikatakan melebihi budget. Hal ini dikarenakan oleh realisasi harga bahan baku per kilogram yang lebih tinggi Rp. 100,00 per kilogram dari anggarannya dan juga realisasi total jumlah pembelian bahan baku yang lebih banyak di bandingkan dengan yang dianggarkan. Selisih total biaya pembelian bahan baku antara realisasi dan anggarannya yaitu sebesar Rp. 48.283.844,00 dengan persentase selisihnya sebesar 3,53% dari yang dianggarkan.

Sedangkan pada triwulan IV, realisasi total biaya pembelian bahan baku sama halnya dengan triwulan III yaitu juga lebih tinggi dibandingkan dengan yang dianggarkannya, meskipun realisasi jumlah pembelian bahan baku lebih rendah 597,85 kilogram dibandingkan dengan anggarannya. Hal ini dikarenakan realisasi harga bahan baku yang lebih tinggi sebesar Rp 75,00 daripada yang dianggarkan sebelumnya. Besarnya selisih total pembelian bahan baku antara yang dianggarkan dengan realisasinya yaitu sebesar Rp. 33.333.485,00 dan dengan persentase selisih sebesar 2,35%.

Dari yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan pada tahun 2009 antara realisasi dan anggaran untuk pembelian bahan baku mengalami selisih yang negatif, dimana realisasi lebih tinggi dari yang dianggarkan, yaitu dengan selisih sebesar Rp. 37.497.531,00 dan dengan persentase selisih sebesar 0,66%. Jika dibandingkan dengan tahun 2008, maka pada tahun 2009 pembelian bahan baku mengalami kenaikan sebesar Rp. 683.183.206,00 atau sebesar 13,7%. Ini dikarenakan adanya kenaikan harga bahan baku per kilogram pada tahun 2009.

Analisis Selisih Anggaran terhadap Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung

Analisis Tahun 2008

Tarif upah tenaga kerja langsung pada tahun 2008 ini sama dengan tarif upah tenaga kerja langsung yang dianggarkan, yaitu Rp. 325,00 per unit. Besar kecilnya biaya tenaga kerja langsung di pengaruhi oleh besar kecilnya unit yg diproduksi, semakin banyak unit yang di produksi maka semakin besar pula biaya tenaga kerja langsung yang harus dikeluarkan.

Pada triwulan I dan III realisasi biaya tenaga kerja langsung ternyata lebih tinggi dibandingkan dengan yang dianggarkan. Hal ini dikarenakan realisasi pada total produksi di triwulan I dan III lebih tinggi daripada yang total produksi yang telah dianggarkan sebelumnya. Selisih biaya tenaga kerja langsung antara realisasi dan anggarannya pada triwulan I dan III yaitu sebesar Rp. 161.038,00 dan Rp. 66.723,00 dengan persentase selisih sebesar 1,04% dan 0,43% dari anggarannya.

Sedangkan pada triwulan II dan IV realisasi biaya tenaga kerja langsung yang harus dikeluarkan justru lebih rendah daripada yang dianggarkan. Hal ini dikarenakan realisasi total produksi pada triwulan II dan IV lebih sedikit jumlahnya daripada yang dianggarkan sebelumnya. Dengan selisih biaya tenaga kerja langsung antara realisasi dan anggarannya pada

triwulan II dan IV yaitu sebesar Rp. 31.298,00 dan Rp. 72.963,00 dan dengan persentase selisih sebesar 0,2% dan 0,48% dari yang dianggarkan.

Dari yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 antara realisasi dan anggaran mengalami selisih yang negatif, dimana realisasi biaya tenaga kerja langsung lebih tinggi sebesar Rp. 123.500,00 dibandingkan dengan anggarannya dan dengan persentase selisih sebesar 0,2%.

Analisis Tahun 2009

Sama seperti tahun sebelumnya, pada tahun 2009 realisasi tarif upah tenaga kerja langsung besarnya sama dengan yang dianggarkan sebelumnya, yaitu Rp. 350,00 per unit. Jika dibandingkan dengan tarif upah pada tahun 2008, di tahun 2009 tarif upah mengalami kenaikan sebesar Rp. 25,00 per unit dari Rp. 325,00 per unit menjadi Rp 350,00 per unit. Dengan naiknya tarif upah pada tahun 2009 ini maka menyebabkan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaanpun mengalami kenaikan pula. Disamping itu, faktor besar kecilnya unit yg diproduksi juga mempengaruhi besar kecilnya biaya tenaga kerja langsung yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

Pada triwulan I, II, dan III realisasi total produksi dalam unit lebih tinggi dibandingkan dengan yang dianggarkan. Hal ini menyebabkan realisasi biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan pada ketiga triwulan tersebut menjadi lebih tinggi daripada yang dianggarkan sebelumnya. Besar selisih antara realisasi biaya tenaga kerja langsung dengan anggaran untuk masing-masing triwulan tersebut adalah Rp. 18.900,00, Rp. 32.375,00, dan Rp. 6.475,00 dan dengan persentase selisih sebesar 0,11%, 0,19%, dan 0,04% dari yang dianggarkan sebelumnya.

Sedangkan pada triwulan IV realisasi total produksi dalam unit lebih rendah jumlahnya dibandingkan dengan yang dianggarkan sebelumnya, sehingga membuat realisasi biaya tenaga kerja langsung yang harus dikeluarkan oleh perusahaan menjadi lebih rendah dibandingkan dengan biaya tenaga kerja langsung yang telah dianggarkan sebelumnya. Selisih antara realisasi dan anggaran tersebut yaitu sebesar Rp. 41.650,00 dengan persentase selisih sebesar 0,25%.

Jadi, dapat disimpulkan pada tahun 2009 antara realisasi biaya tenaga kerja langsung dan anggarannya mengalami selisih yang negatif sebesar Rp. 16.100,00, dimana realisasi lebih tinggi dibandingkan dengan anggarannya dan dengan persentase selisih sebesar 0,02% dari anggarannya. Jika dibandingkan dengan tahun 2008, maka pada tahun 2009 realisasi biaya tenaga kerja langsung mengalami kenaikan sebesar 4.788.525,00 atau sebesar 7,73%. Ini dikarenakan adanya kenaikan upah sebesar Rp, 25,00 per unit dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Analisis Selisih Anggaran Pembelian terhadap Realisasi Biaya Overhead Pabrik Analisis Tahun 2008

Berdasarkan pada tabel XI, pada triwulan I dan triwulan III realisasi biaya overhead pabrik lebih rendah dibandingkan dengan anggarannya, hal ini dikarenakan oleh beberapa faktor yaitu:

1. Rendahnya realisasi biaya listrik dibandingkan dengan yang dianggarkannya.
2. Rendahnya realisasi biaya pemeliharaan dan reparasi mesin dibandingkan dengan yang dianggarkan, karena pada triwulan I dan triwulan III tidak ada biaya reparasi yang dikeluarkan, sehingga anggaran biaya untuk reparasi mesin tidak diperlukan pada triwulan ini.
3. Realisasi pemeliharaan gedung lebih rendah Rp. 1.500.000,00 dan Rp 2.950.000,00 dibandingkan dengan yang telah dianggarkan sebelumnya.

Disamping itu, ada juga beberapa faktor yang dimana realisasinya lebih tinggi daripada yang dianggarkan, yaitu seperti realisasi bahan bakar dan realisasi biaya gaji lembur yang ternyata lebih tinggi dibandingkan anggarannya.

Namun besarnya selisih realisasi dan anggaran biaya bahan bakar dan biaya gaji lembur tidak sebanding dengan besarnya selisih realisasi dan anggaran biaya listrik, biaya pemeliharaan dan reparasi mesin serta biaya pemeliharaan gedung pada triwulan ini.

Oleh karena itu, dari semua faktor yang telah dijelaskan diatas membuat realisasi biaya overhead pabrik pada triwulan I dan triwulan III lebih rendah sebesar Rp. 6.054.200,00 dan Rp. 7.831.044,00 dibandingkan dengan anggarannya dan dengan persentase selisih sebesar 21,7% dan 27,3% dari anggarannya.

Pada triwulan II, sama halnya dengan triwulan sebelumnya, yaitu realisasi biaya overhead pabrik yang lebih rendah daripada anggarannya. Hanya saja faktor yang mempengaruhi rendahnya realisasi biaya overhead pabrik dibandingkan dengan anggarannya pada triwulan ini adalah karena:

1. Tidak ada kerusakan mesin pada triwulan ini, sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya untuk reparasi mesin. Hal ini membuat realisasi biaya pemeliharaan dan reparasi mesin menjadi lebih rendah daripada yang dianggarkan.
2. Realisasi biaya pemeliharaan gedung yang lebih rendah sebesar Rp. 2.750.000,00 dibandingkan dengan anggarannya.
3. Serta realisasi biaya gaji lembur sebesar Rp. 31.779,00 yang juga lebih rendah daripada anggarannya.

Sama halnya pada triwulan I, ada juga beberapa faktor yang dimana realisasinya lebih tinggi daripada yang dianggarkan, yaitu seperti realisasi bahan bakar dan realisasi biaya listrik yang ternyata lebih tinggi daripada anggarannya.

Lebih tingginya realisasi biaya bahan bakar dan biaya listrik daripada anggarannya tidak sebanding dengan jumlah selisih antara realisasi dan anggaran biaya pemeliharaan dan reparasi mesin, biaya pemeliharaan gedung, dan biaya gaji lembur yang dimana realisasinya lebih rendah dari yang dianggarkan.

Besarnya selisih antara realisasi dan anggaran biaya overhead pabrik pada triwulan II ini adalah sebesar Rp. 7.584.700,00 dengan persentase selisih sebesar 27,1% dari anggarannya. Berbeda dengan triwulan-triwulan sebelumnya, pada triwulan IV realisasi biaya overhead pabrik lebih tinggi dibandingkan dengan anggarannya. Hal ini di karenakan oleh:

1. Realisasi biaya listrik yang lebih tinggi Rp. 33.350,00 daripada anggarannya.
2. Realisasi biaya pemeliharaan dan reparasi mesin yang lebih tinggi Rp. 5.638.000,00 dibandingkan dengan anggarannya, sebab adanya biaya yang dikeluarkan untuk reparasi mesin pada triwulan ini, dimana biaya reparasi mesin yang harus dikeluarkan tersebut melebihi yang telah dianggarkan.
3. Realisasi biaya pemeliharaan gedung yang lebih tinggi sebesar Rp. 1.350.000,00 dari yang dianggarkan.

Hal tersebut berdampak pada tingginya realisasi biaya overhead pabrik dibandingkan dengan yang telah dianggarkan, meskipun realisasi biaya bahan bakar dan realisasi biaya gaji lembur lebih rendah dari anggarannya.

Besarnya selisih tingginya realisasi total biaya overhead dibandingkan dengan anggarannya pada triwulan IV ini adalah sebesar Rp. 4.534.778,00 dengan persentase selisihnya sebesar 16,1% dari anggarannya.

Dari yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 antara realisasi dan anggaran mengalami selisih yang positif, dimana realisasi biaya overhead pabrik yang lebih rendah sebesar Rp. 16.926.166,00 dibandingkan dengan anggarannya dan dengan persentase selisih sebesar 15% dari anggarannya.

Analisis Tahun 2009

Pada triwulan I, II dan IV di tahun 2009 dapat dilihat bahwa realisasi biaya overhead pabrik lebih rendah jumlahnya dibandingkan dengan yang telah dianggarkan sebelumnya. Sedangkan pada triwulan III realisasi biaya overhead pabrik lebih tinggi jumlahnya dibandingkan dengan anggarannya. Hal ini disebabkan oleh adanya beberapa faktor yang mempengaruhinya.

Pada triwulan I rendahnya realisasi dibandingkan dengan anggaran dikarenakan:

1. Rendahnya realisasi biaya listrik sebesar Rp. 123.700,00 dari yang dianggarkan.
2. Rendahnya realisasi biaya pemeliharaan dan reparasi gedung sebesar Rp. 4.820.000,00 dari yang dianggarkan, dikarenakan pada triwulan I tidak ada mesin yang mengalami kerusakan, sehingga tidak ada biaya untuk reparasi mesin yang harus dikeluarkan perusahaan.
3. Realisasi biaya pemeliharaan gedung yang lebih rendah sebesar Rp 1.650.000,00 dibandingkan dengan anggarannya.

Hal itulah yang menyebabkan realisasi pada triwulan I lebih rendah sebesar Rp. 6.562.380,00 dari yang telah dianggarkan, serta dengan persentase selisih sebesar 24,6%.

Pada triwulan II rendahnya realisasi dibandingkan dengan anggaran dikarenakan:

1. Realisasi pemeliharaan dan reparasi mesin yang lebih rendah Rp. 4.820.000,00 dibandingkan dengan yang dianggarkan, karena tidak ada biaya yang harus di keluarkan untuk reparasi mesin pada triwulan ini.
2. Realisasi pemeliharaan gedung yang jauh lebih rendah daripada yang dianggarkan, yaitu dengan selisih sebesar Rp. 3.650.000,00.

Meskipun ada beberapa faktor lain yang hasil realisasinya lebih tinggi dibandingkan dengan anggarannya, yaitu seperti biaya bahan bakar, biaya listrik, dan biaya gaji lembur, namun besarnya selisih antara realisasi dan anggaran atas biaya-biaya tersebut tidak sebanding dengan besarnya selisih realisasi dan anggaran atas biaya pemeliharaan dan reparasi mesin serta biaya pemeliharaan gedung, seperti yang telah dijelaskan diatas.

Besarnya selisih rendahnya realisasi biaya overhead pabrik dibandingkan dengan anggarannya adalah Rp. 8.355.550,00 dengan persentase selisih sebesar 32,1%.

Sedangkan pada triwulan III realisasi lebih tinggi dibandingkan dengan anggarannya dikarenakan:

1. Adanya kerusakan mesin pada triwulan ini yang mengharuskan perusahaan untuk mengeluarkan biaya reparasi. Dan ternyata biaya reparasi yang harus dikeluarkan oleh perusahaan jauh melebihi anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuat realisasi biaya pemeliharaan dan reparasi mesin pada triwulan ini melebihi biaya yang sebelumnya telah dianggarkan, yaitu dengan selisih sebesar Rp. 11.208.000,00.
2. Ditambah lagi dengan tingginya realisasi biaya gaji lembur sebesar Rp. 32.838,00 dari yang telah dianggarkan.

Selisih yang sangat tinggi pada realisasi biaya pemeliharaan dan reparasi mesin inilah yang sebenarnya menjadi faktor utama tingginya realisasi biaya overhead pabrik dibandingkan dengan anggarannya.

Besarnya selisih antara realisasi dan anggaran biaya overhead pabrik pada triwulan ini adalah Rp. 5.512.068,00 dan dengan persentase selisih sebesar 19,7% dari anggarannya.

Pada triwulan IV realisasi lebih rendah dibandingkan dengan anggaran dikarenakan:

1. Total realisasi biaya bahan bakar yang dikeluarkan lebih rendah jumlahnya dibandingkan dengan yang telah dianggarkan, yaitu dengan selisih sebesar Rp. 1.199.675,00.
2. Total realisasi biaya pemeliharaan dan reparasi mesin yang juga lebih rendah jumlahnya dibandingkan dengan yang telah dianggarkan, yaitu dengan selisih sebesar Rp. 4.742.000,00, dikarenakan pada triwulan ini mesin tidak mengalami kerusakan, sehingga tidak ada biaya yang harus dikeluarkan untuk biaya reparasi mesin.
3. Realisasi biaya gaji lembur yang lebih rendah sebesar Rp. 42.245,00 dibandingkan dengan anggarannya.

Besarnya selisih dari ketiga biaya tersebut berdampak pada besarnya selisih antara realisasi dan anggaran pada total biaya overhead pabrik, yang dimana realisasinya lebih rendah jumlahnya daripada yang dianggarkan, yaitu sebesar Rp. 2.937.970,00 dan dengan persentase selisihnya sebesar 10,9% dari anggarannya.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2009 antara realisasi dan anggaran biaya overhead pabrik mengalami selisih yang positif, dimana realisasi biaya overhead pabrik yang lebih rendah sebesar Rp. 12.343.833,00 dibandingkan anggarannya dan dengan persentase selisih sebesar 11,5% dari anggarannya. Jika dibandingkan dengan tahun 2008, realisasi biaya overhead pabrik pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar Rp. 325.625,00 atau sebesar 0,34%.

Penyusunan Anggaran Produksi

Berdasarkan hasil penelitian, penulis melihat bahwa prosedur penyusunan anggaran produksi pada PT. Timbul Jaya telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini terlihat dari terlaksananya penyusunan anggaran yang sesuai dengan:

1. Karakteristik anggaran, yaitu:
 - a. Dinyatakan dalam satuan moneter atau keuangan
Anggaran yang terdapat pada PT. Timbul Jaya tidak hanya anggaran yang berdasarkan quantity (jumlah) saja, tetapi juga dinyatakan dalam satuan moneter (keuangan), yang dimana satuan moneter ini adalah rupiah.
 - b. Mencakup jangka waktu tertentu
Anggaran produksi yang terdapat didalam perusahaan PT. Timbul Jaya disusun untuk jangka waktu satu tahun yang dibagi menjadi empat triwulan.
 - c. Mencakup komitmen manajemen
Didalam penyusunannya, anggaran produksi pada perusahaan PT. Timbul Jaya melibatkan elemen manajemen. Hal ini dapat terlihat dalam keikutsertaan manajer produksi dan manajer-manajer lainnya yang terkait dengan proses penyusunan anggaran. Yang dimaksudkan agar anggaran yang dibuat sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab masing-masing manajer yang terkait.
 - d. Adanya otorisasi anggaran produksi
Usulan anggaran produksi yang telah dibuat oleh manajer produksi sebelumnya disahkan menjadi anggaran sebelumnya akan dibahas terlebih dahulu, setelah ada persetujuan oleh pihak yang lebih tinggi, yaitu direktur utama barulah anggaran yang telah disusun tersebut dapat digunakan.
 - e. Revisi anggaran
Anggaran yang telah disahkan tidak dapat diubah, kecuali perusahaan berhadapan pada situasi khusus baru diadakan revisi anggaran. Situasi khusus tersebut seperti perekonomian yang memburuk atau dikarenakan adanya kebijakan pemerintah.

f. Adanya pengukuran atas pelaksanaan produksi

Realisasi produksi jika dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan kemudian selisihnya dianalisis, maka dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan dan dapat segera dilakukan tindakan perbaikan. Dari hasil yang ada pada tahun yang bersangkutan selalu dibandingkan dengan tahun sebelumnya, untuk mengetahui seberapa besar tingkat pertumbuhannya.

2. Berfungsinya anggaran secara normative sebagai:

a. Alat perencanaan

Perusahaan didalam menyusun perencanaan seluruh kegiatannya dengan berpedoman pada anggaran yang telah ditetapkan. Seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tidak dapat terlepas dari anggaran yang ada.

b. Pedoman pelaksanaan kerja

Seluruh aktivitas produksi yang dilakukan mengacu pada pencapaian target produksi, dengan demikian segala aktivitas produksi diharapkan tidak akan menyimpang dari yang telah dianggarkan.

c. Proses koordinasi dan komunikasi

Didalam penyusunannya, anggaran melibatkan seluruh bagian yang terkait. Untuk dapat menyusun suatu anggaran yang baik, maka diperlukan koordinasi aktivitas dari beberapa bagian yang nantinya akan dikomunikasikan sebagai rencana kepada masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban.

d. Evaluasi

Rencana produksi selalu dibandingkan dengan anggaran produksi. Hal ini dilakukan agar pelaksanaan produksi dapat dinilai apakah telah sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terjadi ketidaksesuaian, maka perusahaan harus melakukan tindakan koreksi atas ketidaksesuaian yang terjadi.

Efektifitas Produksi

Efektifitas produksi di PT. Timbul Jaya dapat dilihat dari sejauh mana perusahaan dapat merealisasikan anggaran yang telah ditetapkan dan juga melihat apakah terdapat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi di dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu perusahaan melakukan:

a. Perbandingan antara realisasi dan anggaran

Untuk mengetahui adanya penyimpangan yang merugikan atau menguntungkan bagi perusahaan, maka dapat dilakukan dengan membandingkan hasil antara realisasi dengan yang dianggarkan.

b. Menelaah laporan realisasi produksi

Berdasarkan pada hasil penjualan pada PT. Timbul Jaya, maka dapat dihitung berapa banyak unit yang harus diproduksi oleh perusahaan tersebut. Produksi pada PT. Timbul Jaya dapat dikatakan sudah efektif. Hal ini dapat dilihat dari data yang telah diuraikan sebelumnya, dimana total realisasi produksi dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2009 selalu mencapai target, bahkan melebihi anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, meskipun pada tahun 2008 triwulan II dan IV serta pada tahun 2009 triwulan IV mengalami penyimpangan yang negatif, yaitu dimana realisasi produksi lebih rendah dari yang telah dianggarkan. Namun hal tersebut tidak menjadi masalah, karena penyimpangan yang terjadi masih didalam batas toleransi yang telah ditetapkan perusahaan, yaitu kurang dari 5% dan kelebihan-kelebihan realisasi pada triwulan yang lainnya dapat menutupi

kekurangan tersebut, sehingga anggaran produksi tetap dapat tercapai, bahkan melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Disamping itu, karena realisasi penjualan PT. Timbul Jaya yang terus mengalami peningkatan dari tahun 2008 sampai tahun 2009, maka membuat realisasi produksi juga terus mengalami peningkatan.

Analisis Kelemahan Perusahaan

Prosedur penyusunan anggaran dan efektifitas produksi di PT. Timbul Jaya dapat dikatakan sudah cukup baik, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang ditemukan, antara lain:

1. Mesin yang digunakan masih mesin tradisional, sehingga pada saat meningkatnya permintaan dari pelanggan sering diadakan jam kerja lembur, dikarenakan kapasitas yang dihasilkan selama jam kerja mesin belum dapat memenuhi permintaan.
2. Karena umur mesin yang sudah cukup lama, maka sering terjadi kerusakan yang mengharuskan perusahaan selalu mengeluarkan biaya reparasi mesin setiap tahunnya.
3. Penyusunan anggaran yang sekarang dilakukan secara triwulanan setiap tahunnya, sebaiknya dilakukan secara bulanan agar lebih terperinci dan mempermudah dalam proses pengendaliannya.
4. Didalam proses pengeringan bahan baku (padi) perusahaan hanya mengandalkan pada cuaca saja, sehingga menghambat dalam proses produksinya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan mengenai pengaruh anggaran produksi terhadap efektifitas biaya produksi, maka penulis mengambil kesimpulan, sebagai berikut:

1. Prosedur dan kebijakan penyusunan anggaran produksi yang dilaksanakan oleh PT. Timbul Jaya telah efektif, karena:
 - a. Penyusunan anggaran produksi yang dilakukan setahun sekali secara triwulanan.
 - b. Pada saat menyusun anggaran produksi, perusahaan menganalisis faktor-faktor intern, seperti informasi-informasi di masa lalu, serta perubahan lingkungan eksternal.
 - c. Kegiatan produksi dikoordinasi dan diawasi langsung oleh manajer produksi.
 - d. Setiap bagian yang terkait selalu mengkomunikasikan rencana kegiatan mereka kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban didalam proses penyusunan anggarannya.
 - e. Direktur utama selalu mengkomunikasikan mengenai maksud dan tujuan target jangka panjang yang harus dicapai perusahaan kepada setiap bagian yang terkait didalam proses pembuatan anggaran.
 - f. Manajer produksi membuat usulan anggaran produksi berdasarkan usulan anggaran penjualan, setelah anggaran produksi selesai dibuat untuk mengetahui efektifitas biaya produksi, maka manajer produksi membuat pula anggaran mengenai biaya-biaya yang diperlukan didalam berlangsungnya proses produksi. Biaya-biaya tersebut meliputi: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Usulan anggaran telah dapat ditetapkan jika memperoleh pengesahan dari direktur utama. Apabila ternyata usulan tersebut belum dapat disahkan, maka manajer produksi perlu menganalisis kembali untuk dilakukan revisi.
 - g. Anggaran hanya dapat diubah, jika perusahaan dalam situasi khusus.
2. Anggaran produksi mempengaruhi efektifitas biaya produksi, dapat dilihat dari:

- a. Sebelum melakukan kegiatan produksi perusahaan menetapkan terlebih dahulu anggaran penjualan yang harus dicapai perusahaan, dimana besar kecilnya penjualan mempengaruhi besar kecilnya unit yang harus di produksi.
- b. Dari hasil anggaran produksi perusahaan dapat menentukan berapa besar kebutuhan bahan baku yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan produksi. setelah kebutuhan bahan baku yang diperlukan telah dapat ditentukan, maka selanjutnya adalah penentuan berapa besar anggaran biaya yang harus dikeluarkan untuk pembelian bahan baku tersebut.
- c. Berdasarkan anggaran produksi dapat pula dihitung berapa besar anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan.
- d. Dan berdasarkan anggaran produksi pula dapat dihitung berapa besar anggaran biaya overhead pabrik yang harus dikeluarkan, karena untuk menghitung biaya-biaya yang ada di dalam anggaran biaya overhead pabrik, misalnya seperti biaya gaji lembur, biaya bahan bakar, dan biaya pemeliharaan mesin didasarkan kepada berapa banyak kebutuhan unit yang harus diproduksi serta berapa banyak kebutuhan bahan bakunya untuk memenuhi kebutuhan produksinya.
- e. Perusahaan melakukan evaluasi dengan membandingkan realisasi penjualan, realisasi produksi, realisasi biaya bahan baku, realisasi pembelian bahan baku, realisasi biaya tenaga kerja langsung, dan realisasi biaya overhead pabrik dengan anggaran masing-masing yang telah ditetapkan sebelumnya.
- f. Dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya, maka dapat diketahui apakah terjadi penyimpangan yang positif atau negatif didalam pelaksanaannya, seperti pada triwulan III tahun 2009 terjadi kerusakan mesin sehingga menimbulkan realisasi penjualan tidak dapat memenuhi target yang dianggarkan.
- g. Setelah diketahui faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan, terutama penyimpangan yang negatif bagi perusahaan, terlebih lagi jika penyimpangan terjadi pada biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan, maka perusahaan dapat dengan cepat melakukan tindakan perbaikan. Karena penyimpangan negatif yang terlalu besar pada biaya produksi maka akan dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dan kesimpulan yang telah dibuat, penulis mencoba memberikan saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat pada PT. Timbul Jaya dimasa mendatang, antara lain:

1. Sebaiknya diadakan pergantian mesin dari mesin tradisional ke mesin yang lebih modern, yang bertujuan agar biaya gaji lembur dapat berkurang.
2. Diperlukan adanya penambahan mesin oven untuk membantu mempercepat proses pengeringan bahan baku, sehingga dapat memperlancar proses produksi.
3. Lebih baik anggaran dalam setahun dibuat secara bulanan agar lebih terperinci dan lebih jelas berapa besar penyimpangan yang terjadi, baik penyimpangan yang positif maupun negatif, karena harga beras dan harga bahan baku yang tidak stabil.
4. Karena umur mesin yang sudah cukup lama, sebaiknya diadakan pergantian mesin yang baru, yang bertujuan untuk mengurangi biaya pemeliharaan dan reparasi mesin yang harus dikeluarkan perusahaan.

REFERENSI

- Anthony, Robert N dan D. Young. (2003). *Management Control in Nonprofit Organization*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Ahyari, Agus. (2002). *Manajemen Produksi: Pengendalian Produksi*. Edisi Keempat, Yogyakarta : BPFU Universitas Gajah Mada.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. (2005). *Management Control System*. Yang diterjemahkan oleh Drs. F. X. Kurniawan Tjakrawala dalam Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 1, Jakarta : Salemba Empat.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. Alih Bahasa Drs. R. Suyoto Bakir. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 12, Tangerang Selatan : Karisma. Assauri, Sofyan. (1993). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Keempat, Jakarta: FE UI.
- Daft, Richard L. (2003). *Management*. 6th ed, Ohio: Thomson South-Western West. Gasperz, Vincent. (1998). *Manajemen Produktivitas Total, Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Komaruddin. (1994). *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. *Macam-Macam Anggaran Perusahaan*. (2010). Diakses dari <http://onankost.blogspot.com/2010/04/macam-macam-anggaran-perusahaan.html> pada tanggal 26 Oktober 2010.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi Ketiga, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Munandar, M. (2001). *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFU Universitas Gajah Mada.
- Nafarin, M. (2000). *Anggaran Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat. Shim, Jae. K and Joel G. Siegel. Alih bahasa Julius Mulyadi dan Neneng Natalia. (2001). *Budgeting : Pedoman Lengkap, Langkah-Langkah Penganggaran*. Jakarta : Erlangga.
- Sinuraya, C. (2009). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajer: Peran Kecukupan Anggaran dan Job Relevant Information sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 1, No. 1, Mei, Hal. 17-39.
- Soekanto, Reksohadiprodjo dan Indriyo Gito Sudarmo. (1999). *Manajemen Produksi*. Edisi Keempat, Yogyakarta: BPFU.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman., and Daniel R. Gilbert, Jr. (1996). *Management*. 6th ed, New Jersey : Prentice Hall, Inc. Alih Bahasa : Alexander Sindoro, penyunting : Bambang Sayaka. Edisi keenam. Jakarta : PT. Prehallindo.
- Sukarno, Edi. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Supriyono, R.A. (2000). Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.

Supriyono, R.A. (2001). Akuntansi Manajemen 3 : Proses Pengendalian Manajemen. Edisi 1, Yogyakarta : BPFE.

Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton., and Paul N Gordon. (2000). Budgeting Planning and Profit Control. Yang diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Maudy Warouw dalam Anggaran: Perencanaan dan Pengendalian Laba. Edisi 1, Jakarta: Salemba Empat.

Wilson, James D dan John B. Campbell. Alih Bahasa Tjintjin Fenix Tjendra. (1997). Controllershship tugas akuntan manajemen. Edisi Ketiga, Jakarta : Erlangga.