

**EVALUASI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT UNTUK MENILAI KINERJA
MANAJEMEN PADA PT. MANADO MEDIA GRAFIKA**

oleh:

Deni Saray¹
Herman Karamoy²
Rudy Pusung³^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi
Universitas Sam Ratulangi Manadoemail: ¹denisaray@gmail.com²hermankaramoy@yahoo.com³rudypusung@yahoo.com**ABSTRAK**

Setiap perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik untuk memperoleh laba maupun untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan manajemen perusahaan yang berkualitas. Anggaran merupakan faktor penting dalam kegiatan operasional perusahaan karena dijadikan sebagai pedoman dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas perusahaan, termasuk didalamnya anggaran biaya produksi. Adanya perbandingan hasil realisasi biaya produksi dengan anggaran yang sudah dianggarkan dapat dijadikan alat untuk mengevaluasi apakah telah terjadi penyimpangan, baik yang merugikan perusahaan maupun menguntungkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi anggaran biaya produksi sehingga dapat dijadikan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen pada PT. Manado Media Grafika. Metode analisis yang digunakan analisis deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan terdapat peningkatan kinerja manajemen dalam menyusun anggaran biaya produksi serta dalam hal merencanakan dan mengendalikan biaya produksi dengan melihat perbandingan selisih dan anggaran biaya produksi tahun 2011, 2012, dan 2013, sehingga dibutuhkan pengawasan dan pengendalian biaya produksi agar penyimpangan biaya produksi tidak melebihi batas penyimpangan yang ditetapkan.

Kata kunci: *anggaran biaya produksi, selisih anggaran, penilaian kinerja*

ABSTRACT

Each companies was established to achieve the desired goal, either for profit or to maintain the viability of the company. To achieve these goals required a quality management company. Budget is an important factor in the operations of the company as serve as a guide in planning and controlling the activities of the company, including the production budget. For a comparison with the result of realization of production costs which have been budegeted can be used as a tool to evaluate whether there has been a deviation, whether adverse or beneficial enterprise. This study aims to evaluate production budget so that it can be used as a tool to assess the performance of management at PT. Manado Media Grafika. The analytical method used is quantitative descriptive analysis. The results showed there is a performance improvement of management in preparing the production budget as well as in terms of planning and controlling the production cost by looking at the ratio of the difference between production costs and budgets in 2011, 2012, and 2013, so it is necessary supervision and control of production costs that do not exceed the cost of the limits specified deviation.

Keywords: *production budget, the difference in budget, performance assessment*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perusahaan akan merencanakan dan mengendalikan hal-hal apa saja yang dianggap penting dalam proses mencapai tujuan. Dalam rangka untuk terus dapat mempertahankan kelangsungan hidup, perusahaan melakukan berbagai usaha. Salah satunya adalah dengan mempersiapkan anggaran perusahaan sesuai dengan anggaran dan aktivitas yang diinginkan.

Anggaran merupakan perencanaan dari seluruh kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Pemahaman terhadap tujuan anggaran dan informasi tentang seberapa besar tujuan anggaran memberi dasar bagi manajer untuk mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah dan mengendalikan biaya. Manajer juga menggunakan anggaran untuk melakukan penilaian kinerja manajer yang merupakan hasil akhir dari aktivitas perusahaan. Perusahaan perlu menyusun anggaran yang menyeluruh berhubungan dengan seluruh kegiatan operasional. Penyusunan anggaran yang baik akan mengarah kepada efektifitas dan efisiensi perusahaan yang digunakan dalam menilai prestasi atau kinerja kerja manajer perusahaan.

Salah satu dari anggaran yang sangat penting bagi perusahaan yaitu anggaran biaya produksi yang di dalamnya terdapat biaya produksi. Biaya produksi ini terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik, dimana biaya-biaya tersebut saling berhubungan. Adanya perbandingan antara hasil realisasi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi yang sudah dianggarkan perusahaan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah telah terjadi penyimpangan baik yang merugikan maupun yang menguntungkan. Penyimpangan biaya yang terjadi baik yang bersifat menguntungkan maupun yang bersifat merugikan harus dianalisis oleh perusahaan.

Sebagai salah satu badan usaha yang bergerak di bidang penyediaan informasi lewat surat kabar PT. Manado Media Grafika menyadari pentingnya fungsi dan peranan anggaran didalam menuju operasional perusahaan, maka perusahaan sejak dini telah memanfaatkan anggaran untuk berbagai macam keperluan terutama yang menyangkut perencanaan dan pengendalian biaya produksi khususnya dalam meningkatkan kinerja manajerial guna tercapainya tujuan perusahaan.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah evaluasi anggaran biaya produksi sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen pada PT. Manado Media Grafika.

FAKULTAS EKONOMI
DAN BISNIS
TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Manajemen

Prawironegoro (2009:2) menyatakan akuntansi manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses dalam suatu organisasi untuk menghasilkan informasi yang bersifat keuangan dengan tujuan untuk memenuhi keperluan manajemen dalam melaksanakan fungsinya, yaitu perencanaan dan pengawasan aktivitas organisasi. Walther dan Skousen (2009:10) menyatakan *managerial accounting is about providing information in support of the internal management processes.*

Biaya

Mulyadi (2012:8) menyatakan dalam arti luas biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Dalam arti sempit biaya dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva. William (2009:30) mengemukakan sering kali, istilah biaya (*cost*) digunakan sebagai sinonim dari beban (*expense*). Tetapi, beban dapat didefinisikan sebagai arus keluar yang terukur dari barang atau jasa, yang kemudian ditandingkan dengan pendapatan untuk menentukan laba.

Penggolongan Biaya

Mulyadi (2009:13) menyatakan biaya dapat digolongkan menurut:

1. Biaya menurut objek pengeluaran
2. Biaya menurut fungsi pokok dalam perusahaan
 - a. Biaya produksi
 - b. Biaya pemasaran
 - c. Biaya administrasi dan umum
3. Biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai
 - a. Biaya langsung (*direct cost*)
 - b. Biaya tidak langsung (*indirect cost*)
4. Biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume aktivitas
 - a. Biaya variabel
 - b. Biaya semivariabel
 - c. Biaya semifixed
 - d. Biaya tetap
5. Biaya atas dasar jangka waktu manfaatnya
 - a. Pengeluaran modal (*capital expenditures*)
 - b. Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditures*)

Anggaran

Rahayu dan Rahcman (2013:4) mengutip dari Jackson dan Hilton (2009) menyatakan: *Budget is a detailed plan, expressed in quantitative terms, that specifies how resources will be acquired and used during a specific period time. Budgeting is one of many administrative activities which appear to bring out certain kind of human reactions.* Anthony dan Govindarajan (2009:73) menyatakan anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu.

Kegunaan Anggaran

Rahayu dan Rahcman (2013:6) menyatakan beberapa kegunaan yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik, antara lain:

1. Anggaran merupakan alat pedoman kerja (memberikan arahan dan target-target yang harus dicapai) bagi pencapaian sasaran perusahaan.
2. Anggaran merupakan alat untuk menjamin bahwa setiap pusat pertanggungjawaban dapat berkoordinasi agar aktivitas perusahaan dapat berjalan baik.
3. Anggaran merupakan alat pengendalian kerja yang dijadikan tolak ukur untuk membandingkan atau menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan.

Jenis-Jenis Anggaran

Jenis anggaran ada berbagai macam, hal itu sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan dalam melakukan kegiatan. Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang, sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan
 - a. Anggaran variabel (*Variable budget*)
 - b. Anggaran tetap (*Fixed budget*)
2. Menurut cara penyusunan
 - a. Anggaran periodik (*Periodic budget*)
 - b. Anggaran kontinu (*Continuous budget*)
3. Menurut jangka waktu
 - a. Anggaran jangka pendek (*Short range budget/anggaran taktis*)
 - b. Anggaran Jangka Panjang (*Long range budget/anggaran strategis*)
4. Menurut bidangnya
 - a. Anggaran operasional (*Operational budget*)
 - b. Anggaran keuangan (*Financial budget*)

5. Menurut kemampuan menyusun
 - a. Anggaran komprehensif (*Comprehensive budget*)
 - b. Anggaran parsial (*Partially budget*)
6. Menurut fungsinya
 - a. Anggaran apropriasi (*Appropriation budget*)
 - b. Anggaran kinerja (*Performance budget*)
7. Menurut metode penentuan harga pokok produk
 - a. Tradisional (*Traditional budget*)
 - b. Anggaran berdasar kegiatan (*Activity based budget*)

Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran dapat dilihat dari sudut pandang berikut :

1. Ditinjau dari siapa yang membuatnya
 - a. Ototiter atau *top down*
 - b. Demokrasi atau *bottom up*
 - c. Campuran atau *top down* dan *bottom up*
2. Ditinjau dari segi mana memulai menyusun anggaran
 - a. A Priori
 - b. A Posteriori
 - c. Pragmatis

Anggaran Biaya Produksi

Rahayu dan Rahcman (2013:51) mendefinisikan: Anggaran produksi adalah suatu anggaran yang merencanakan jumlah unit yang akan diproduksi oleh perusahaan selama periode anggaran yang mengacu kepada anggaran unit penjualan yang telah ditetapkan. Sibuea (2011) menyatakan anggaran biaya produksi adalah rencana biaya yang akan dikeluarkan dalam proses produksi suatu perusahaan pada periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.

Jenis-jenis Anggaran Biaya Produksi

Rahayu dan Rahcman (2013:63-85) menyatakan anggaran biaya produksi meliputi :

1. Anggaran Biaya Bahan Baku
Anggaran bahan baku adalah semua anggaran yang berhubungan dalam perencanaan secara lebih terperinci mengenai bahan baku untuk proses produksi selama periode waktu yang akan datang.
2. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
Anggaran tenaga kerja langsung merupakan rencana rinci mengenai biaya tenaga kerja langsung yang akan dibayarkan dan disusun berdasarkan departemen produksi untuk suatu periode yang akan datang.
3. Anggaran Biaya Overhead Pabrik
Anggaran biaya overhead pabrik merupakan bagian dari keseluruhan biaya produksi yang tidak dapat ditelusuri secara langsung pada produk atau kegiatan tertentu.

Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen

Evaluasi anggaran dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya. Anggaran disusun dengan berdasarkan biaya standar yang digunakan di dalam perusahaan. Mulyadi (2012:387) mendefinisikan biaya standar adalah biaya yang ditentukan dimuka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, dibawah asumsi kondisi ekonomi, efisiensi, dan faktor-faktor lain tertentu. Sibuea (2011) mengemukakan bahwa evaluasi anggaran dapat menggunakan metode analisis varians. Analisis varians membandingkan antara standar biaya dengan realisasi biaya dan dapat dilakukan oleh divisi, departemen, program, produk, wilayah, atau unit tanggung jawab lainnya. Analisa penyimpangan (*varians*) dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk :

- a. Mengetahui prestasi pusat pertanggungjawaban.
- b. Mengetahui siapa yang akan diberikan penghargaan atau sanksi.
- c. Bahan pengalaman untuk perbaikan operasi selanjutnya.
- d. Melihat pos – pos biaya yang perlu mendapat perhatian.

- e. Menjadi *early warning system* atas manajemen biaya dan hasil.
- f. Bahan kemungkinan revisi budget.

Penelitian Terdahulu

1. Marvina (2011) dalam penelitiannya mengenai: Analisis anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian kinerja manajer pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morowa. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses penyusunan anggaran biaya produksi serta untuk mengetahui bagaimana kinerja manajer. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Hasil dari penelitian yang dilakukan adalah Peranan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian kinerja manajer pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morowa sudah berfungsi secara efektif. Hal ini dapat dilihat dari adanya penetapan indikator kunci manajer sebagai pengendalian kinerja manajer dan pembahasan yang dilakukan manajer dengan bawahan apabila terjadi kenaikan biaya-biaya dari yang dianggarkan. Terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis. Persamaannya yaitu Materi pembahasan tentang anggaran biaya produksi yang digunakan sebagai alat penilaian kinerja dan metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Perbedaannya terletak pada objek yang diteliti dan waktu penelitian dan penilaian kinerja dikhususkan kepada manajer.
2. Sibuea (2011) dalam penelitiannya mengenai: Evaluasi Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi anggaran biaya produksi sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Hasil dari penelitian yang dilakukan adalah Evaluasi anggaran biaya produksi pada PTPN III dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen dengan cara membandingkan realisasi dan anggaran biaya produksi setiap tahunnya. dari evaluasi anggaran biaya produksi tersebut, dapat diketahui kinerja manajemen pada PTPN III dalam satu periode apakah baik atau buruk. Terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis. Persamaannya yaitu Materi pembahasan tentang evaluasi kinerja manajemen dengan menggunakan anggaran biaya produksi dan metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Perbedaannya teletak pada objek yang diteliti dan waktu penelitian.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian ini menguraikan sifat-sifat dan keadaan yang sebenarnya dari suatu objek penelitian. Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi anggaran produksi guna untuk menilai kinerja manajemen pada PT. Manado Media Grafika.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Manado Media Grafika dengan alamat Jl. AA Maramis Kairagi Manado, nomor telepon: 0431-812777, fax.bisnis: 0431-815130, kontak person (bisnis): Windy - 081340366001, website: www.manado.tribunnews.com. Waktu penelitian diperkirakan selama dua bulan yaitu bulan Februari-Maret 2014.

Prosedur Penelitian

Prosedur yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data sesuai dengan masalah yang diangkat.
2. Pengumpulan data melalui wawancara terhadap pihak-pihak yang terkait, serta dokumentasi berupa pengambilan data di PT. Manado Media Grafika untuk memperoleh gambaran umum perusahaan berupa sejarah perusahaan, visi-misi perusahaan, struktur organisasi, *job description* serta data anggaran dan realisasi biaya produksi, dan laporan hasil produksi.
3. Mengolah data dan menginterpretasikan hasil pengolahan data.
4. Menarik kesimpulan dan memberikan saran yang dianggap perlu sebagai perbaikan dalam masalah yang ada.

Metode Pengumpulan Data

Jenis Data

Fathoni (2011:37) menyatakan bahwa data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Data diperoleh dengan mengukur nilai satu atau lebih variabel dalam sampel atau populasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kualitatif dan kuantitatif.

1. Data kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk uraian deskriptif mengenai gambaran umum dan sebagainya. Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini mengenai gambaran umum tentang perusahaan yang berupa sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi dan *job description* bagian percetakan dan proses produksi surat kabar Tribun Manado.
2. Data Kuantitatif merupakan data yang disajikan dalam bentuk angka-angka dan tabel. Dalam penelitian ini yakni data rencana dan realisasi anggaran produksi dari PT Manado Media Grafika.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penulisan penelitian ini terdiri dari:

1. Data primer yakni data yang diperoleh langsung dari perusahaan atau tempat penelitian. Dalam penelitian ini yakni saat wawancara dengan karyawan perusahaan.
2. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari literatur-literatur serta tulisan-tulisan yang berhubungan dengan penelitian ini. Data sekunder juga dapat merupakan data yang dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada pengguna data yang lain.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu mengadakan studi melalui kepustakaan atau menggunakan literatur-literatur yang berhubungan dengan permasalahan penelitian ini.
2. Penelitian lapangan (*field work research*), yaitu pengumpulan data langsung kelapangan dengan langkah sebagai berikut :
 - a. Wawancara langsung dengan pihak pemilik sekaligus pihak yang bertanggungjawab atas segala laporan anggaran dan realisasi biaya produksi.
 - b. Observasi , yaitu meninjau dan mengamati secara langsung apa yang menjadi objek penelitian.
 - c. Dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan data sekunder yang tersedia pada PT. Manado Media Grafika.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif, yaitu metode yang mengumpulkan, menyusun, menginterpretasikan, dan menganalisis data untuk pemecahan masalah yang dihadapi. Kuncoro (2009:172) mendefinisikan analisis deskriptif adalah pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian. Analisis deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini untuk membandingkan antara anggaran dengan realisasi biaya produksi, sehingga dapat dievaluasi apakah telah terjadi penyimpangan baik yang merugikan ataupun yang menguntungkan. Dari hasil evaluasi anggaran biaya produksi tersebut, kinerja manajemen dapat dinilai apakah baik atau buruk.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Indopersada Primamedia merupakan salah satu unit usaha dari Kompas Gramedia Group yang telah menerbitkan surat kabar-surat kabar daerah sejak tahun 1988, sekarang ini perusahaan telah menerbitkan 18 cabang surat kabar daerah. Harian Tribun Manado merupakan salah satu surat kabar daerah dari divisi Kompas Gramedia yang ada di Manado yang terbit setiap harinya dengan penyebaran hampir seluruh Sulawesi Utara. Secara demografi Harian Tribun Manado merupakan media umum yang layak dibaca semua lapisan masyarakat baik dari semua usia, jenis kelamin, status sosial, pendidikan, dan agama. Dan secara psikografis menjadi bacaan masyarakat yang dinamis dan maju. Harian Tribun Manado adalah surat kabar yang independen dan kredibel dengan motto "Spirit Baru Kawana" dan berdasarkan survey lembaga penelitian Pendidikan dan

Penerangan Ekonomi dan Sosial (LP3ES) dan Serikat Penerbit Surat Kabar (SPS), saat ini Tribun Manado merupakan surat kabar dengan oplag tertinggi di Sulawesi Utara dan paling banyak dibaca. PT. Manado Media Grafika sebagai salah satu penerbit surat kabar di Indonesia memiliki visi-misi masa datang sebagai berikut:

Visi : Menjadikan kelompok usaha penerbitan media regional tersebar, tersebar dan terkemuka di Indonesia.

Misi : (1) Menciptakan informasi yang terpercaya berbasis 3M (*Multimedia, Multi channel, Multi platform*) untuk memberikan spirit baru dan mendorong demokratisasi di Indonesia. (2) Menjalankan bisnis yang beretika, efisien dan menguntungkan.

Hasil Penelitian

Proses Penyusunan Anggaran

PT. Manado Media Grafika memulai tahun buku dari bulan Januari sampai bulan Desember untuk setiap tahunnya. Sehubungan dengan hal tersebut, perusahaan juga menyusun anggaran sesuai dengan tahun buku tersebut dan anggaran tersebut diperinci untuk setiap bulannya dikarenakan kegiatan produksi yang dilakukan setiap hari. Langkah pertama yang dilakukan dalam menyusun anggaran produksi adalah menentukan besarnya jumlah produksi Koran Tribun Manado yang diharapkan selama tahun itu. Pada umumnya bagian pemasaran dibantu oleh bagian-bagian lainnya menyusun jumlah produksi yang diharapkan pada tahun yang dimaksud. Kemudian bagian produksi menyusun anggaran biaya produksi sesuai dengan jumlah produksi yang diharapkan. Anggaran produksi tersebut kemudian dipelajari oleh bagian keuangan. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa perincian tersebut telah sesuai. Setelah anggaran produksi tersebut disetujui oleh pimpinan, lalu dikirim ke bagian produksi dan kemudian dilaksanakan. Dalam penyusunan anggaran biaya produksi, perusahaan menggunakan sistem biaya standar. Harga ditentukan berdasarkan pengalaman tahun-tahun sebelumnya.

Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen

Penilaian kinerja manajemen pada PT. Manado Media Grafika dilakukan dengan menggunakan anggaran biaya produksi dengan cara membandingkan realisasi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan sebelumnya dan dari hasil perbandingan tersebut akan diperoleh selisih atau penyimpangan yang terjadi (*varians*). Selisih antara anggaran biaya produksi dan realisasinya dapat berupa selisih yang menguntungkan maupun yang merugikan, dan dari selisih tersebut akan dilakukan analisis untuk mengetahui penyebab-penyebab terjadinya selisih atau penyimpangan yang terjadi (*varians*). *Varians* anggaran biaya produksi bersifat material atau signifikan apabila melebihi batas yang ditetapkan oleh PT. Manado Media Grafika, yaitu 5-10%. Selain itu ditetapkan juga bahwa anggaran produksi adalah target minimal yang harus diupayakan manajemen, sedangkan anggaran biaya produksi merupakan target maksimal yang harus dicapai oleh manajemen.

Tabel 1 Analisis Rencana dan Realisasi Produksi (Dalam satuan eksemplar)

Tahun	Anggaran	Realisasi	Varians	%
2011	3,450,000	3,432,728	17,272	99.50
2012	3,450,000	3,440,216	9,784	99.72
2013	3,460,000	3,441,277	18,723	99.46

Sumber: Hasil olahan data

Pada tahun 2011 realisasi produksi Tribun Manado hanya mencapai 99,50% dari anggarannya. Realisasi yang terjadi yaitu 3,432,728 eks, sedangkan yang dianggarkan yaitu 3,450,000 eks, sehingga selisih yang terjadi yaitu sebesar 17,272 eks. Pada tahun 2012 realisasi produksi Tribun Manado mencapai 99,72% dari anggarannya. Realisasi yang terjadi yaitu 3,440,216 eks, sedangkan yang dianggarkan yaitu 3,450,000 eks, sehingga selisih yang terjadi yaitu sebesar 9,784 eks. Pada tahun 2013 realisasi produksi Tribun Manado mencapai 99,46% dari anggarannya. Realisasi yang terjadi yaitu 3,441,277 eks, sedangkan yang dianggarkan yaitu 3,460,000 eks, sehingga selisih yang terjadi yaitu sebesar 9,784 eks.

Tabel 2. Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Tahun 2011

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians	%
Biaya Bahan Baku	3,775,367,000	3,711,940,500	63,426,500	98
Biaya Tenaga Kerja Langsung	506,550,000	489,000,000	17,550,000	97
Biaya Overhead Pabrik	464,070,000	437,970,200	26,099,800	94
Total Biaya Produksi	4,745,987,000	4,638,910,700	107,076,300	98

Sumber: Hasil olahan data

Tabel 3. Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Tahun 2012

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians	%
Biaya Bahan Baku	3,769,116,000	3,615,009,000	154,107,000	96
Biaya Tenaga Kerja Langsung	503,600,000	488,090,000	15,510,000	97
Biaya Overhead Pabrik	463,169,000	433,751,000	29,418,000	94
Total Biaya Produksi	4,735,885,000	4,536,850,000	199,035,000	96

Sumber: Hasil olahan data

Tabel 4. Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Tahun 2013

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi Rp)	Varians	%
Biaya Bahan Baku	4,355,135,500	4,711,874,900	(356,739,400)	108
Biaya Tenaga Kerja Langsung	607,610,000	624,980,000	(17,370,000)	103
Biaya Overhead Pabrik	497,617,000	498,122,000	(505,000)	100.10
Total Biaya Produksi	5,460,362,500	5,834,976,900	(374,614,400)	107

Sumber: Hasil olahan data

Unsur-unsur biaya produksi Tribun Manado terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Keseluruhan dari biaya-biaya produksi tersebut pada tahun 2011 hanya mencapai 98% dari biaya yang dianggarkan. Pada tahun 2012 realisasi biaya produksi Tribun Manado pada PT. Manado Media Grafika hanya mencapai 96% dari biaya yang dianggarkan. Pada tahun 2013 realisasi biaya produksi mencapai 107%, melebihi dari yang dianggarkan.

Pembahasan

PT. Manado Media Grafika anggaran disusun oleh bagian produksi dibantu oleh bagian-bagian lainnya, kemudian diperiksa oleh bagian keuangan dan ditetapkan oleh pimpinan perusahaan. Dalam penyusunan anggaran biaya produksi, perusahaan menetapkan biaya standar dan menggunakan data historis atau biaya tahun sebelumnya sebagai acuan dalam menyusun anggaran.

Penelitian pada PT. Manado Media Grafika menunjukkan apabila terjadi kenaikan realisasi biaya dari yang dianggarkan batas yang dianggap material atau signifikan dalam menilai selisih anggaran biaya produksi dan realisasi yaitu tidak melebihi 5-10%. Perusahaan dalam mengevaluasi anggaran biaya produksi tidak mengevaluasi seperti yang terdapat dalam teori bab II, melainkan hanya melakukan evaluasi dengan metode perhitungan berdasarkan jumlah selisih yang terjadi antara realisasi dan anggaran yang ditetapkan. Perusahaan tidak menggunakan sistem perhitungan biaya standar. Dengan menilai selisih anggaran dan realisasi biaya produksi pihak perusahaan lebih mudah untuk mengevaluasi penyimpangan yang terjadi berdasarkan realisasi biaya produksi dari yang dianggarkan dan melihat kinerja pihak manajemen apakah baik atau buruk.

Evaluasi anggaran dan realisasi biaya produksi dalam penelitian ini menggunakan analisis varians karena dianggap efektif dan efisien melihat kondisi perusahaan sehingga dengan evaluasi yang ada dapat dilihat apakah terjadi penyimpangan yang menguntungkan atau merugikan, tidak hanya dilihat berdasarkan realisasi yang terjadi tetapi juga kejadian atau hal-hal yang mempengaruhi proses produksi. Jumlah produksi tahun 2011-2013 terjadi penyimpangan yang merugikan karena realisasi produksi lebih rendah dari yang dianggarkan. Tahun 2011-2012 terjadi penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*) atas anggaran dan realisasi biaya produksi. Tahun 2013 terjadi penyimpangan yang merugikan (*unfavorable variance*) atas anggaran dan

realisasi biaya produksi karena terjadi kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) yang mengakibatkan kenaikan harga barang pada umumnya.

Evaluasi anggaran biaya produksi dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen perusahaan. Dengan melaksanakan evaluasi sebagai penilaian kinerja dapat membantu perusahaan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja manajemen atau membantu perusahaan dalam usaha memperbaiki penyimpangan pada biaya produksi sehingga setiap realisasi biaya produksi dapat dikendalikan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Evaluasi yang ada maka dapat digunakan untuk menilai kinerja manajemen apakah baik atau buruk, jika baik maka pihak manajemen akan mendapatkan penghargaan berupa bonus atau kenaikan golongan sebaliknya jika kinerja yang ada buruk maka perlu diadakan perbaikan.

Evaluasi anggaran dan realisasi jumlah produksi pada tahun 2011, 2012, dan 2013 menunjukkan bahwa kinerja manajemen dari tahun 2011-2012 mengalami peningkatan. Hal itu dapat dilihat pada tahun 2012 terjadi peningkatan jumlah produksi. Hal ini disebabkan karena kurangnya produk rusak dalam proses produksi tahun 2012. Pada tahun 2013 perusahaan meningkatkan jumlah anggaran produksi, namun selisih anggaran dengan realisasi jumlah produksi meningkat dari tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan ketidaksiapan manajemen dalam upaya untuk meningkatkan jumlah produksi. Faktor lain yang menyebabkan menurunnya jumlah produksi adalah karena menurunnya jumlah konsumen tetap yang menjadi pelanggan setiap bulan untuk surat kabar Tribun Manado. Evaluasi anggaran biaya produksi Tribun Manado pada tahun 2011-2012, menunjukkan bahwa kinerja manajemen dari tahun 2011-2012 mengalami peningkatan.

Tahun 2013 terjadi peningkatan biaya produksi sehingga realisasi lebih besar dari yang dianggarkan, hal ini dikarenakan kenaikan harga bahan bakar sehingga menyebabkan kenaikan harga barang pada umumnya. Selisih ini merupakan penyimpangan yang tidak merugikan karena belum dianggap signifikan bagi perusahaan karena belum melebihi batas penyimpangan yang dianggap signifikan oleh PT. Manado Media Grafika. Sibuea (2011) melakukan penelitian yang sama dengan hasil terdapat peningkatan kinerja manajemen dalam menyusun anggaran biaya produksi serta dalam hal merencanakan dan mengendalikan biaya produksi, hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh penulis, tetapi peneliti sebelumnya tidak meneliti metode penyusunan anggaran yang digunakan perusahaan. Marvina (2011) menyatakan dalam penelitiannya bahwa peranan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian kinerja manajer pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa sudah berfungsi secara efektif dan metode yang digunakan dalam proses penyusunan anggaran adalah perusahaan menggunakan metode campuran, berbeda dengan penelitian ini dimana perusahaan menggunakan metode *bottom up*.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

1. Mekanisme proses penyusunan anggaran pada PT. Manado Media Grafika menggunakan metode *bottom up* dan evaluasi anggaran biaya produksi pada perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen dengan cara membandingkan realisasi dan anggaran biaya produksi setiap tahunnya.
2. Terdapat peningkatan kinerja manajemen dalam menyusun anggaran biaya produksi serta dalam hal merencanakan dan mengendalikan biaya produksi.

Saran

Saran yang diberikan oleh penulis adalah:

1. Manajemen PT. Manado Media Grafika dalam menyusun anggaran biaya produksi jangan hanya melihat dari realisasi dan penyimpangan tahun sebelumnya, tetapi juga harus memperhatikan kejadian atau hal-hal yang tidak terduga dimasa yang akan datang, seperti inflasi dll. Selain itu juga dibutuhkan pengawasan dan pengendalian biaya produksi sehingga penyimpangan biaya produksi tidak atau sama sekali tidak melebihi batasan penyimpangan yang ditetapkan perusahaan.
2. Manajemen PT. Manado Media Grafika harus lebih tanggap dalam mengatasi penyimpangan yang ada karena anggaran biaya produksi merupakan pedoman dan rencana kerja yang telah ditetapkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony Robert N dan Govindarajan Vijay. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen Buku 2 diterjemahkan oleh Tjakrawala & Krista*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Fathoni. 2011. *Metodologi Penelitian & Teknik Penyusunan Skripsi*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Kuncoro. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi Edisi 3*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Marvina Varia. 2011. Skripsi Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajer Pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara. Medan. <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/25520> Diakses 6 Januari 2014. Hal. 1
- Mulyadi. 2012. *Akuntansi Biaya Edisi 5*. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.
- Sibuea Mei. 2011. Skripsi Evaluasi Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara. Medan. <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/26762/6/Cover.pdf> Diakses 6 Januari 2014. Hal. 16
- Prawironegoro. 2009. *Akuntansi Manajemen Edisi 3*. Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Rahayu Sri dan Rahcman Andry. 2013. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- William K. Carter. 2009. *Akuntansi Biaya, Cost Accounting*, diterjemahkan oleh Krista, Edisi 14, Buku Satu. Salemba Empat, Jakarta.
- Walther Larry M dan Skousen Christopher J. 2009. *Managerial and Cost Accounting*. Bookboon, London.