

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Landasan Teori

4.1.1. Pengertian Prosedur

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, Prosedur adalah tahap kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas atau metode langkah demi langkah secara pasti dalam memecahkan suatu masalah.

4.1.2. Anggaran

Semakin kompleksnya masalah menyebabkan banyak kegiatan harus dilakukan berdasarkan perencanaan yang cermat. Anggaran atau lengkapnya *business budget* adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak setiap rencana disebut anggaran. Business budget, orang sering menterjemahkannya menjadi anggaran perusahaan, adalah rencana tentang kegiatan perusahaan.

4.1.2.1. Pengertian Anggaran

Anggaran dapat didefinisikan antara lain :

- a. Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu. (Munandar, 1986:1)

- b. Anggaran merupakan rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter dan satuan ukur lainnya yang mencakup jangka waktu 1 tahun. (Mulyadi, 1993:448)
- c. Anggaran merupakan kata benda, yakni hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan. (Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, 1996:7)

Dari pengertian – pengertian tersebut, anggaran dapat dirumuskan sebagai rencana kerja yang disusun secara sistematis yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan keuangan dan berlaku dalam jangka waktu tertentu.

4.1.2.2. Fungsi dan Kegunaan Anggaran

Menurut Drs. M. Munandar budget mempunyai fungsi dan kegunaan pokok, yaitu :

1. Sebagai pedoman kerja. Anggaran sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan tugas dan target-target yang harus dicapai oleh para karyawan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengkoordinasikan kerja seluruh bagian dalam perusahaan, agar saling menunjang, saling bekerja sama secara sinergis, dalam rangka menuju sasaran yang telah ditetapkan.

3. Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja. Budget berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti.

4.1.2.3. Syarat Anggaran

Syarat-syarat anggaran menurut Supriyono (2001:346) adalah :

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas.

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi :

- a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.
- b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
- c. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.

3. Adanya penelitian dan analisis

Penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisis prestasi.

4. Adanya dukungan para pelaksana

Anggaran dapat dicapai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

Dari pengertian di atas, anggaran dapat tercapai apabila seluruh persyaratan dilaksanakan secara baik dan benar di dalam perusahaan tersebut.

4.1.2.4. Karakteristik Anggaran

Menurut Mulyadi (2001:490) ada beberapa karakteristik anggaran diantaranya :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran di *review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

4.1.2.5. Tujuan Penyusunan Anggaran

Tujuan penyusunan anggaran adalah :

1. Menyatakan harapan perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa memberikan arah terhadap upaya yang hendak dicapai manajemen (Jajuk Herawati dan Sunarto 2002:5).
2. Mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
3. Menyediakan rencana secara terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Mengkoordinasikan cara yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlunya tindakan koreksi.

4.1.2.6. Jenis-jenis Anggaran

Menyusun anggaran mengacu pada ruang lingkup penyusunannya, fleksibilitas periode waktunya.

1. Berdasarkan ruang lingkup penyusunannya
 - a. Anggaran parsial

Yaitu: anggaran yang ruang lingkupnya terbatas, misalnya anggaran untuk bidang produksi atau bidang keuangan saja.

- b. Anggaran komprehensif

Yaitu: anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh, karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan di bidang marketing, produksi, keuangan, personalia dan administrasi.
- 2. Berdasarkan fleksibilitasnya
 - a. Anggaran Tetap (Fixed Budget)

Yaitu: anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume yang sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut disusun rencana mengenai *revenue*, *cost* dan *expenses*.
 - b. Anggaran kontinyu (*continuous Budget*)

Yaitu: anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu, dengan volume tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue*, *cost*, dan *expenses*, namun secara periodik dilakukan penilaian kembali.
- 3. Berdasarkan periode waktu
 - a. Anggaran jangka pendek (1 tahun)
 - b. Anggaran jangka panjang (lebih dari 1 tahun)

4.1.2.7. Langkah-langkah untuk menyusun Anggaran

Anggaran yang baik tidak dapat disusun begitu saja secara serta merta, melainkan harus melalui tahapan-tahapan tertentu. Menurut Syafri Harahap (2001;83-84) ada tiga cara pembuatan anggaran ditinjau dari siapa yang membuatnya, yaitu :

1. Otoriter atau *Top down*

Dalam metode otoriter, anggaran disusun dan diterapkan sendiri oleh pimpinan anggaran. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian cukup untuk menyusun anggaran.

2. Demokrasi atau *Bottom Up*

Dalam metode demokrasi anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bahan sampai ke atasan. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berbelit.

3. Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode di atas. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atas atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

4.1.2.8. Kelemahan Anggaran

Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1996:53) kelemahan-kelemahan tersebut diantaranya :

- a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain) maka

terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.

- b. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.
- c. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.
- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

4.1.3. Anggaran Produksi

Anggaran produksi disusun dengan memperhatikan semua kegiatan produksi yang diperlukan untuk menunjang anggaran penjualan yang telah disusun. Rencana produksi meliputi penentuan produk yang harus diproduksi untuk memenuhi penjualan yang direncanakan dan mempertahankan tingkat persediaan barang jadi yang diinginkan. (Gunawan dan Marwan :37)

4.1.3.1. Pengertian anggaran produksi

Menurut Gunawan dan Marwan (37), anggaran produksi adalah suatu perencanaan secara terperinci mengenai jumlah unit produk yang akan diproduksi selama periode yang akan datang, yang didalamnya mencakup rencana mengenai jenis (kualitas), jumlah (kuantitas), waktu (kapan) produksi akan dilakukan.

4.1.3.2. Kegunaan Anggaran Produksi

Anggaran produksi berguna sebagai :

- a. Pedoman kerja
- b. Pengkoordinasian kerja
- c. Pengawasan kerja
- d. Menunjang kegiatan penjualan, sehingga produk dapat disediakan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.
- e. Menjaga tingkat persediaan yang memadai dengan cara mengusahakan persediaan yang tidak terlalu besar dan tidak terlalu kecil.
- f. Mengatur produksi agar biaya-biaya produksi dapat ditekan seminimal mungkin.

4.1.3.3. Faktor Mempengaruhi Anggaran Produksi

Perencanaan dan penjadwalan produksi adalah tugas pabrik yang menyangkut penentuan jumlah barang yang diproduksi dan penentuan waktu produksi.

Menurut Gunawan dan Marwan (39) Faktor yang mempengaruhi anggaran produksi adalah:

- a. Rencana penjualan yang tertuang dalam anggaran penjualan,
- b. Kapasitas mesin dan peralatan pabrik,
- c. Tenaga kerja yang dimiliki yang terkait dengan kualitas maupun kuantitasnya,
- d. Stabilitas bahan baku,

- e. Modal kerja yang dimiliki,
- f. Fasilitas gudang.

4.1.3.4. Penyusunan Anggaran Produksi

Penyusunan anggaran produksi ditentukan oleh kebijakan pimpinan perusahaan dalam menetapkan pola produksi selama periode yang akan datang untuk menghadapi pola penjualan.

Menurut Gunawan dan Marwan (39-40) langkah penyusunan anggaran produksi sebagai berikut:

1. Menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan tingkat persediaan,
2. Menetapkan jumlah total masing-masing jenis produk yang harus diproduksi selama periode anggaran,
3. Menyusun skedul atau meratakan produksi pada periode interim.

Menurut Gunawan dan Marwan (38) secara garis besar anggaran produksi dapat diformulasikan sebagai berikut:

Rencana penjualan	XXX
Persediaan akhir	<u>XXX</u> +
Barang yang tersedia	XXX
Persediaan awal	<u>XXX</u> -
Jumlah yang harus diproduksi	XXX

4.1.4. Biaya Produksi

4.1.4.1. Pengertian Biaya

Menurut Mulyadi (2014:8) Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

4.1.4.2. Pengertian Biaya Produksi

Menurut Mulyadi (2005:387) Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk yang siap dijual.

Menurut objek pengeluarannya secara garis besar biaya produksi dibagi menjadi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya *overhead* pabrik.

4.1.4.3. Klasifikasi Biaya Produksi

1. Biaya Bahan Baku

Menurut Gunawan dan Marwan (49), Anggaran bahan baku adalah semua anggaran yang berhubungan dengan perencanaan secara lebih rinci mengenai penggunaan bahan baku untuk proses produksi selama periode yang akan datang.

Biaya bahan baku dibagi menjadi :

- a. Biaya bahan baku (Direct Material) adalah semua bahan yang membentuk bagian integral dari barang jadi yang dapat dimasukkan langsung dalam kalkulasi biaya produk.

- b. Biaya Bahan tidak langsung (Indirect Material) adalah bahan-bahan yang di butuhkan guna menyelesaikan suatu produk, tetapi pemakaiannya sedemikian kecil dan sedemikian rumit, sehingga tidak dapat dianggap sebagai bahan langsung.

2. Biaya Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang bekerja di pabrik dikelompokkan menjadi:

- a. Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang secara langsung berperan dalam proses produksi.
- b. Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang secara tidak langsung berperan dalam proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya *overhead* pabrik.

3. Biaya *Overhead* Pabrik

Biaya *overhead* pabrik adalah biaya-biaya dalam pabrik yang dikeluarkan sehubungan dengan proses produksi, kecuali biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Oleh karena banyaknya jenis biaya yang muncul di dalam operasional pabrik, maka diperlukan perhatian yang khusus.

Elemen-elemen biaya *overhead* pabrik sebagai berikut :

- a. Biaya bahan penolong
- b. Biaya tenaga kerja tidak langsung
- c. Penyusutan dan amortisasi aktiva tetap pabrik
- d. Reparasi dan pemeliharaan aktiva pabrik
- e. Biaya listrik dan air pabrik

- f. Biaya asuransi pabrik
- g. Biaya *overhead* pabrik lainnya.

4.2. Hasil dan Pembahasan

4.2.1. Konsep Dasar Penyusunan Anggaran Biaya Produksi pada PT Pindad (persero) Bandung

Penyusunan anggaran pada PT Pindad (persero) dilakukan oleh divisi perencanaan dan kinerja perusahaan (Renkinrus). Divisi Perencanaan dan Kinerja Perusahaan memiliki tugas merencanakan, mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan juga mengontrol penggunaan anggaran tersebut untuk memastikan penggunaan dana dilakukan secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan.

Adapun unit organisasi dan pejabat yang terkait dalam penyusunan anggaran adalah:

1. Direksi

Sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam menetapkan rencana, strategi dan kebijakan untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan, sekaligus berperan sebagai Komite Anggaran.

2. Divisi Produksi dan Divisi Non Produksi

Menyusun rancangan anggaran biaya atas dasar target pemasaran dan penjualan yang tercantum dalam kebijakan pokok perusahaan serta dibantu oleh Divisi Pemasaran dan Divisi Penjualan, kemudian

menuangkannya kedalam form yang telah dikirim oleh Divisi Renkinrus.

3. Divisi Renkinrus

- a) Tahap persiapan, menentukan format anggaran sesuai kebijakan pokok perusahaan serta arahan Direksi.
- b) Menerima rancangan anggaran dari Divisi Produksi dan Divisi Non Produksi.
- c) Mengkaji, mengevaluasi dan melaporkan draft rancangan anggaran ke Direksi.

Anggaran PT Pindad (Persero) disusun atas dasar berikut ini :

- a. Realisasi penggunaan anggaran tahun lalu.
- b. Perhitungan-perhitungan biaya nyata.
- c. Pengumpulan data dari tiap divisi.
- d. Digunakan biaya standar per satuan kegiatan sebagai tolak ukur menilai pelaksanaan anggaran.

4.2.2. Tujuan Penyusunan Anggaran pada PT Pindad (Persero)

Bandung

Dalam menyusun anggaran dibutuhkan rencana penjualan selama satu tahun. Rencana penjualan disusun untuk mendukung rencana pemasaran dengan memperhatikan lead time pengadaan, persediaan material, barang setengah jadi, mutu produk dan peralatan yang ada serta kemungkinan sub kontrak.

Tujuan penyusunan anggaran pada PT Pindad (Persero) Bandung adalah sebagai berikut :

1. Menunjang kegiatan rencana produksi dalam rangka alih teknologi dan pengembangan kapasitas produksi.
2. Menunjang kegiatan penjualan, sehingga produksi dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal penjualan yang direncanakan.
3. Menjaga tingkat turn over yang memadai, artinya tingkat persediaan berada pada posisi selalu siap untuk memenuhi permintaan.
4. Mengatur produksi secara optimal, sehingga biaya-biaya yang diserap dapat dikendalikan secara efektif dan efisien.

4.2.3. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi pada PT Pindad (Persero) Bandung

Untuk menyusun anggaran biaya produksi PT Pindad (Persero) menggunakan metode *Buttom Up*, yaitu penyusunan anggaran dimana anggaran disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan produksi kemudian anggaran akan diberikan kepada pihak yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan.

Penyusunan anggaran biaya produksi diawali dengan menyusun anggaran produksi, setelah anggaran produksi tersusun maka disusun anggaran biaya produksi yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya *overhead* pabrik.

Secara prosedur, garis besar tahapan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) adalah sebagai berikut :

1. Tahap awal dalam menyusun anggaran biaya produksi dimulai dengan tahap pengumpulan data berdasarkan form yang diisi oleh tiap Divisi dan dibuat Draft RKAP oleh Divisi Perencanaan dan Kinerja Perusahaan.
2. Tahap kedua dilakukan pengecekan data dalam Draft RKAP, sekaligus mengkaji dan mengevaluasi, lalu dikirim kepada Direksi.
3. Tahap ketiga pembahasan Draft RKAP antara Direksi dengan Dewan Komisaris.
4. Tahap keempat pembahasan dalam Pra Rapat Umum Pemegang Saham (Pra RUPS). Setelah diadakan revisi yang mungkin diperlukan dan mendapat persetujuan bersama, Draft RKAP menjadi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
5. Tahap kelima RKAP tersebut disahkan oleh Pemegang Saham dan kemudian menjadi pedoman dan program kerja bagi PT Pindad (Persero).

4.2.4. Mentoring Realisasi Anggaran Perusahaan PT Pindad (Persero)

Bandung

Kegiatan monitoring realisasi anggaran di PT Pindad (Persero) dibagi menjadi 3 (tiga) tahap, yaitu :

1. Tahap Rekapitulasi Realisasi Bulanan dan Triwulanan

Dalam tahap ini, tim realisasi anggaran melakukan rekapitulasi realisasi anggaran, meliputi perolehan kontrak, realisasi penjualan, realisasi produksi, realisasi investasi, laporan keuangan dan laporan kegiatan masing masing Divisi sesuai dengan yang terangkum dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan, baik bersifat bulanan maupun triwulanan.

Hasil rekapitulasi realisasi bulanan dan triwulanan ini dijadikan sebagai bahan evaluasi kinerja perusahaan pada Rapat Komisaris dan Direksi yang diselenggarakan setiap bulan.

2. Tahap Rekapitulasi Realisasi Tahunan

Dalam tahap ini, tim realisasi anggaran juga melakukan rekapitulasi realisasi anggaran secara menyeluruh untuk satu tahun. Disamping realisasi yang direkap dalam kegiatan bulanan dan triwulanan, ada beberapa kegiatan yang direkap secara tahunan, meliputi kegiatan Good Corporate Governance (GCG) dan kegiatan Manajemen Risiko (Manrisk).

Hasil rekapitulasi realisasi tahunan ini, selain dijadikan bahan evaluasi kinerja Direksi dan Komisaris, juga dijadikan bahan oleh Tim Kantor Akuntan Publik dalam pelaksanaan audit.

3. Tahap Pelaporan Realisasi Anggaran

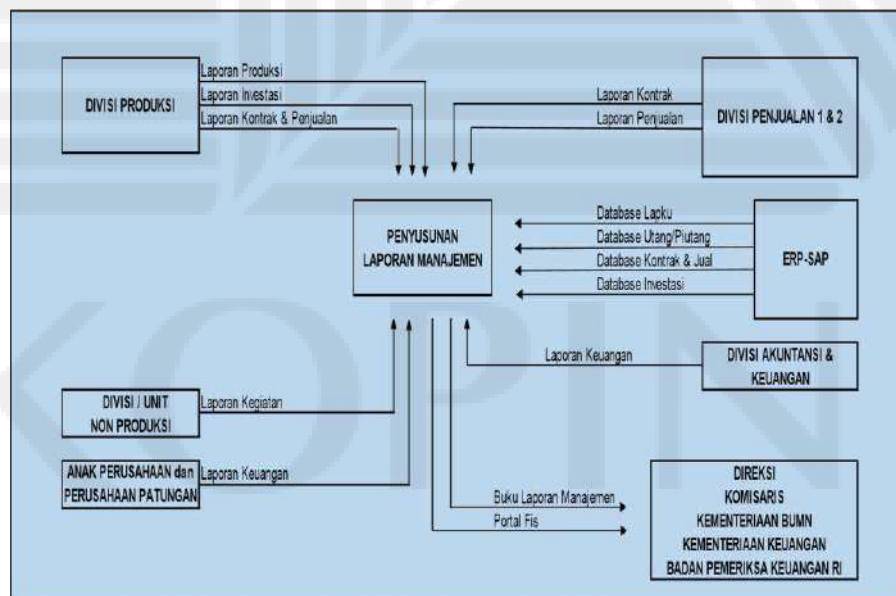
Kegiatan tim realisasi anggaran dalam tahap ini adalah menyusun laporan realisasi anggaran tersebut menjadi buku laporan kinerja manajemen, baik bulanan, triwulanan dan tahunan.

Buku laporan kinerja manajemen ini merupakan bagian dari dokumentasi hasil rekapitulasi realisasi anggaran sesuai dengan anggaran dasar perusahaan yang mewajibkan Direksi membuat laporan secara berkala kepada Komisaris, Pemegang Saham dan Instansi terkait.

Untuk lebih jelasnya, proses penyusunan laporan manajemen, sebagaimana tergambar berikut ini :

Gambar 4.1

Tabel Proses Penyusunan Laporan Manajemen



Sumber : PT Pindad (Persero)

4.2.5. Anggaran Biaya Produksi

Anggaran Biaya Produksi PT Pindad (Persero) Bandung tahun 2013-2017

Tabel 4.1
Anggaran Biaya Produksi PT Pindad (Persero)
Divisi Perencanaan dan Kinerja Perusahaan tahun 2013-2017

(Miliar Rupiah)

URAIAN	TAHUN								
	2013	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Anggaran Biaya Produksi :									
1. Biaya Bahan Langsung	956,47	1.137,19	19	1.301,34	14	2.067,67	59	2.093,50	1
2. Biaya Tenaga Kerja Langsung	132,73	98,38	(26)	126,83	29	169,21	33	186,73	10
3. Biaya Overhead	165,03	162,46	(2)	199,49	23	262,90	32	317,62	21
Jumlah Anggaran Biaya Produksi	1.254,22	1.398,03	11	1.627,66	16	2.499,78	54	2.597,84	4

Sumber : Laporan Anggaran Biaya Produksi PT Pindad (Persero) diolah kembali oleh penulis

Berdasarkan tabel 4.1 di atas bahwa anggaran biaya bahan langsung pada tahun 2013 sebesar Rp 956.470.000.000,00. Anggaran biaya bahan langsung tahun 2014 naik 19% menjadi sebesar Rp 1.137.190.000.000,00. Anggaran biaya bahan langsung tahun 2015 naik 14% menjadi Rp 1.301.340.000.000,00. Anggaran biaya bahan langsung tahun 2016 naik 59% menjadi Rp 2.067.670.000.000,00. Anggaran biaya bahan langsung tahun 2017 naik 1% menjadi Rp 2.093.500.000.000,00.

Jumlah anggaran biaya bahan langsung setiap tahun mengalami kenaikan, pada tahun 2016 biaya langsung mengalami kenaikan yang signifikan dikarenakan harga pembelian bahan baku meningkat dan sebagian besar bahan baku impor.

Anggaran biaya tenaga kerja langsung pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 26% atau sebesar Rp 34.350.000.000,00 dari anggaran tahun 2013. Anggaran biaya tenaga kerja langsung pada tahun 2015 naik

29% atau sebesar Rp 1.188.450.000.000,00 dari anggaran tahun 2014. Anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2016 naik 33% atau sebesar Rp 42.380.000.000,00 dari anggaran tahun 2015. Anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2017 naik 10% atau sebesar Rp 17.520.000.000,00 dari anggaran tahun 2016.

Pada tahun 2014 anggaran tenaga kerja langsung mengalami penurunan dikarenakan berkurangnya tenaga kerja dan pada tahun 2015 mengalami kenaikan kembali karena adanya penambahan tenaga kerja yang mengganti tenaga kerja yang telah pensiun.

Anggaran biaya *overhead* pabrik di tahun 2014 turun 2% atau senilai Rp 2.570.000.000,00 dari anggaran tahun 2013. Anggaran biaya *overhead* pabrik pada tahun 2015 mengalami kenaikan 23% atau senilai Rp 37.030.000.000,00 dari anggaran tahun 2014. Anggaran biaya *overhead* pabrik tahun 2016 naik sebesar 32% atau senilai Rp 63.410.000.000,00 dari anggaran tahun 2015. Anggaran biaya *overhead* pabrik tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 21% atau senilai Rp 54.720.000.000,00 dari anggaran tahun 2016.

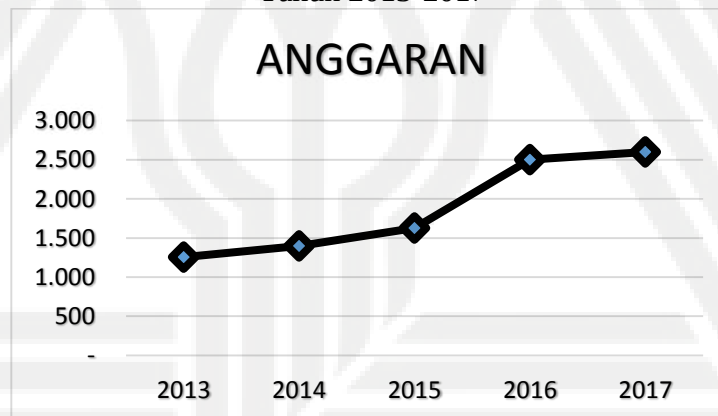
Anggaran biaya *overhead* pabrik pada tahun 2014 mengalami penurunan dikarenakan adanya kerusakan mesin produksi dan pada tahun 2015 mengalami kenaikan kembali karena adanya pemeliharaan mesin produksi.

Dapat dilihat berdasarkan tabel 4.1 di atas jumlah anggaran biaya produksi pada tahun 2014 mengalami kenaikan sebesar 11% atau Rp 143.810.000.000,00 dari jumlah anggaran tahun 2013. Pada tahun 2015

jumlah anggaran biaya produksi mengalami kenaikan sebesar 16% atau senilai Rp 229.630.000.000,00 dari jumlah anggaran biaya produksi tahun 2014. Jumlah anggaran biaya produksi mengalami kenaikan yang signifikan pada tahun 2016 yaitu sebesar 54% atau senilai Rp 872.120.000.000,00 dari jumlah anggaran tahun 2015. Jumlah anggaran biaya produksi di tahun 2017 naik sebesar 4% atau senilai Rp 98.060.000.000,00 dari tahun 2016.

Berdasarkan anggaran biaya produksi tersebut, berikut adalah grafik anggaran biaya produksi :

Gambar 4.2
Grafik Anggaran Biaya Produksi PT Pindad (Persero)
Tahun 2013-2017



Berdasarkan gambar 4.2 dapat dilihat setiap tahunnya anggaran biaya produksi mengalami kenaikan. Pada tahun 2016 mengalami kenaikan yang signifikan disebabkan karena nilai kurs yang mengakibatkan kenaikan harga bahan baku, ongkos kerja naik, adanya kerusakan mesin dan pengeluaran biaya pemeliharaan mesin yang tidak sedikit.

Langkah selanjutnya yang dilakukan perusahaan adalah menyusun realisasi biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik.

4.2.6. Realisasi Biaya Produksi

Divisi Perencanaan dan Kinerja Perusahaan membuat realisasi biaya produksi pada bulan Juli sampai Agustus. Realisasi biaya produksi PT Pindad (Persero) tahun 2013-2017 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Realisasi Biaya Produksi PT Pindad (Persero)
Divisi Perencanaan dan Kinerja Perusahaan Tahun 2013-2017

(Miliar Rupiah)

URAIAN	TAHUN								
	2013	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Realisasi Biaya Produksi :									
1. Biaya Bahan Langsung	1.247,22	999,89	(20)	1.207,41	21	1.119,40	(7)	1.475,95	32
2. Biaya Tenaga Kerja Langsung	98,19	109,59	12	132,39	21	142,35	8	147,30	3
3. Biaya Overhead	158,25	182,33	15	246,25	35	285,67	16	298,20	4
Jumlah Realisasi Biaya Produksi	1.503,66	1.291,80	(14)	1.586,05	23	1.547,42	(2)	1.921,46	24

Sumber : Laporan Anggaran Biaya Produksi PT Pindad (Persero) diolah kembali oleh penulis

Berdasarkan tabel 4.2 diatas bahwa biaya bahan langsung pada tahun 2014 turun 19% atau sebesar Rp 247.330.000.000,00 dari biaya bahan langsung tahun 2013. Biaya bahan langsung tahun 2015 naik 21% atau senilai Rp 207.520.000.000,00 dari biaya bahan langsung tahun 2014. Biaya bahan langsung tahun 2016 turun 7% atau senilai Rp 88.010.000.000,00 dari biaya bahan langsung tahun 2015. Biaya bahan langsung tahun 2017 naik 32% atau senilai Rp 356.550.000.000,00 dari biaya bahan langsung tahun 2016.

Biaya tenaga kerja langsung pada tahun 2014 mengalami kenaikan sebesar 12% atau sebesar Rp 11.400.000.000,00 dari biaya tenaga kerja langsung tahun 2013. Biaya tenaga kerja langsung pada tahun 2015 naik 21% atau sebesar Rp 22.800.000.000,00 dari biaya tenaga kerja langsung

tahun 2014. Biaya tenaga kerja langsung tahun 2016 naik 8% atau sebesar Rp 9.960.000.000,00 dari biaya tenaga kerja langsung tahun 2015. Biaya tenaga kerja langsung tahun 2017 naik 3% atau sebesar Rp 4.950.000.000,00 dari biaya tenaga kerja langsung tahun 2016.

Biaya *overhead* pabrik di tahun 2014 naik 15% atau senilai Rp 24.080.000.000,00 dari biaya *overhead* tahun 2013. Biaya *overhead* pabrik pada tahun 2015 mengalami kenaikan 35% atau senilai Rp 63.920.000.000,00 dari biaya *overhead* tahun 2014. Biaya *overhead* pabrik tahun 2016 naik sebesar 16% atau senilai Rp 39.420.000.000,00 dari biaya *overhead* tahun 2015. Biaya *overhead* pabrik tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 4% atau senilai Rp 12.530.000.000,00 dari biaya *overhead* tahun 2016.

Dapat dilihat berdasarkan tabel 4.2 di atas jumlah realisasi biaya produksi pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 14% atau Rp 211.860.000.000,00 dari jumlah realisasi tahun 2013. Pada tahun 2015 jumlah realisasi biaya produksi mengalami kenaikan sebesar 23% atau senilai Rp 294.250.000.000,00 dari jumlah realisasi biaya produksi tahun 2014. Jumlah realisasi biaya produksi mengalami penurunan pada tahun 2016 yaitu sebesar 2% atau senilai Rp 38.630.000.000,00 dari jumlah realisasi tahun 2015. Jumlah realisasi biaya produksi di tahun 2017 naik sebesar 24% atau senilai Rp 374.040.000.000,00 dari tahun 2016.