



## ANALISIS ANGGARAN PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI

**Aqlia Matslina Fattah**

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

**Khairani Andini**

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

**Filza Syahirah**

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

**Dini Vientiany**

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Alamat: Jl. IAIN No.1 Medan Timur, Medan

Korespondensi penulis: [filzasyahirah118@gmail.com](mailto:filzasyahirah118@gmail.com)<sup>3</sup>

**Abstract.** *The importance of a production budget lies in the company's need to manage costs and resources efficiently. A production budget serves as a guideline for planning and controlling production costs, which can increase company profitability. This study aims to analyze the preparation of a production budget and assess its role in controlling production costs. The research method used is a qualitative case study approach in a manufacturing company in Jakarta. The research object is the production budget preparation process and the realization of production costs. The results show a discrepancy between the budget and the realization, indicating inefficiencies in production costs. The main conclusion of this study is that the production budget is a crucial tool in planning and controlling costs, but it requires regular evaluation and adjustment to achieve optimal efficiency.*

**Keywords:** *Production Budget, Planning, Production Cost Control*

**Abstrak.** Latar belakang pentingnya anggaran produksi terletak pada kebutuhan perusahaan untuk mengelola biaya dan sumber daya secara efisien. Anggaran produksi berfungsi sebagai pedoman dalam perencanaan dan pengendalian biaya produksi yang dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyusunan anggaran produksi dan menilai peranannya dalam pengendalian biaya produksi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus di sebuah perusahaan manufaktur di Jakarta. Objek penelitian adalah proses penyusunan anggaran produksi dan realisasi biaya produksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi, yang mengindikasikan adanya inefisiensi dalam biaya produksi. Kesimpulan utama dari penelitian ini adalah bahwa anggaran produksi merupakan alat yang krusial dalam perencanaan dan pengendalian biaya, namun perlu evaluasi dan penyesuaian secara berkala untuk mencapai efisiensi yang optimal.

**Kata kunci:** Anggaran Produksi, Perencanaan, Pengendalian Biaya Produksi.

### LATAR BELAKANG

Perubahan dalam dunia bisnis yang semakin ketat memaksa perusahaan untuk dapat mengelola sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien. Salah satu cara yang bisa diambil oleh manajemen untuk mencapai efisiensi adalah dengan membuat anggaran. Anggaran berperan sebagai sarana perencanaan dan pengendalian yang mendukung perusahaan dalam meraih sasaran yang telah ditentukan.

Perencanaan produksi adalah suatu proses untuk menciptakan barang yang sesuai dengan ketentuan yang ada, yang berkaitan dengan penghitungan jumlah yang

akan dibuat, sumber daya yang diperlukan, serta waktu pelaksanaannya. Proses ini bertujuan untuk mengatur langkah-langkah yang harus diambil dalam kegiatan produksi sebagai tahap awal dalam merencanakan aktivitas di waktu mendatang, sehingga perencanaan produksi harus didasarkan pada data yang telah dikumpulkan sebelumnya. Anggaran produksi memiliki peranan strategis karena menjadi dasar dalam penyusunan anggaran lainnya, seperti anggaran bahan baku, tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Kesalahan dalam penyusunan anggaran produksi dapat berdampak pada pemborosan biaya dan ketidakseimbangan antara kapasitas produksi dan permintaan pasar. Penting untuk dipahami bahwa perencanaan produksi ini tidak selalu menjamin hasil yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, oleh karena itu, perlu dilaksanakan analisis dan evaluasi lebih lanjut terhadap perencanaan produksi yang telah dibuat, yang kemudian diikuti dengan proses pengendalian produksi. (Marina & Lestari, n.d.)

Dalam praktiknya, perusahaan sering menghadapi permasalahan berupa perbedaan antara anggaran produksi yang telah ditetapkan dengan realisasi produksi yang terjadi. Selisih tersebut dapat mencerminkan bahwa fungsi pengendalian dalam perusahaan belum berjalan secara optimal, baik dalam hal perencanaan jumlah produksi maupun pengendalian biaya produksi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan pemborosan sumber daya dan ketidakefisienan biaya. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis anggaran produksi sebagai alat yang berperan penting dalam proses perencanaan dan pengendalian biaya produksi, guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan produksi perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada analisis anggaran produksi sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya penyusunan anggaran produksi yang efektif serta peranannya dalam mengendalikan biaya produksi

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Pengertian Produksi**

Anggaran adalah rancangan kerja yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam satuan moneter untuk periode tertentu. Anggaran perusahaan dapat diartikan sebagai suatu rencana resmi yang disusun oleh perusahaan untuk mengatur seluruh aktivitas operasional dalam periode waktu tertentu, yang dinyatakan dalam ukuran kuantitatif berupa nilai uang. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan

bahwa anggaran perusahaan merupakan bentuk perencanaan formal yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan secara menyeluruh tanpa pengecualian. Perencanaan ini disusun dengan batasan waktu yang jelas sesuai periode yang telah ditetapkan, serta menggunakan satuan moneter, yaitu rupiah, sebagai alat ukur dalam penyusunannya. (Matiin, 2024)

### **Pengertian dan Ruang Lingkup Anggaran Produksi**

Anggaran produksi merupakan suatu bentuk perencanaan yang disusun secara sistematis dan rinci mengenai jumlah unit produk yang akan dihasilkan oleh perusahaan dalam periode mendatang. Perencanaan ini tidak hanya memuat target kuantitas produksi, tetapi juga mencakup penentuan jenis atau kualitas produk yang akan diproduksi agar sesuai dengan standar dan kebutuhan pasar. Selain itu, anggaran produksi juga mengatur waktu pelaksanaan produksi, termasuk penjadwalan kapan proses produksi dimulai dan diselesaikan, sehingga kegiatan produksi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dengan adanya anggaran produksi, perusahaan dapat mengoordinasikan sumber daya yang dimiliki secara optimal untuk mencapai tujuan operasional dan keuangan yang telah ditetapkan. (Widajatun et al., 2021)

Anggaran produksi mencakup perencanaan jumlah produksi, penjadwalan proses produksi, serta pengalokasian sumber daya yang dibutuhkan. Maka dari itu, ketepatan dalam penyusunan anggaran produksi sangat mempengaruhi efektivitas kegiatan operasional perusahaan.

### **Konsep Biaya Produksi**

Biaya produksi merupakan seluruh pengorbanan ekonomi yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam proses mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dipasarkan. Biaya ini timbul sebagai konsekuensi dari aktivitas produksi yang bertujuan untuk menghasilkan barang maupun jasa. Menurut Hansen dan Mowen (2005), biaya produksi adalah seluruh biaya yang berkaitan secara langsung dengan kegiatan pembuatan barang serta penyediaan jasa, sehingga biaya tersebut tidak dapat dipisahkan dari proses produksi itu sendiri.

Selanjutnya, Mulyadi (2001) dalam Akuntansi Manajemen menjelaskan bahwa biaya produksi mencakup semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi, yaitu seluruh biaya yang dikeluarkan dalam rangka mengolah bahan baku menjadi produk selesai yang siap untuk dijual kepada konsumen. Sementara itu, Carter (2009) dalam buku

Akuntansi Biaya yang diterjemahkan oleh Krista menyatakan bahwa biaya produksi merupakan total dari tiga unsur utama biaya, yang terdiri atas biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, serta biaya overhead pabrik yang digunakan dalam menunjang kegiatan produksi. (Putri Herry, 2021)

### **Anggaran Produksi Sebagai Alat Perencanaan**

Sebagai salah satu instrumen perencanaan, anggaran produksi berfungsi membantu manajemen dalam merumuskan target produksi yang rasional dan selaras dengan tingkat permintaan pasar. Melalui penyusunan anggaran produksi, perusahaan dapat memperkirakan secara lebih akurat kebutuhan sumber daya produksi, seperti bahan baku, tenaga kerja, serta penggunaan fasilitas dan peralatan produksi, sehingga seluruh proses produksi dapat direncanakan dengan baik sejak awal.

Perencanaan produksi yang tersusun secara sistematis akan mengurangi kemungkinan terjadinya kelebihan produksi yang berpotensi menimbulkan peningkatan biaya penyimpanan dan risiko penumpukan persediaan. Di sisi lain, anggaran produksi juga berperan dalam mencegah terjadinya kekurangan produksi yang dapat mengakibatkan tidak terpenuhinya permintaan pasar dan hilangnya peluang penjualan. Oleh karena itu, anggaran produksi memiliki peranan yang sangat penting dalam menjaga keselarasan antara tingkat permintaan pasar dengan kapasitas produksi perusahaan, sehingga kegiatan operasional dapat berjalan secara efektif dan efisien. (Rabbi, 2013)

### **Anggaran Produksi sebagai Alat Pengendalian Biaya**

Sebagai alat pengendalian manajerial, anggaran produksi berfungsi sebagai tolok ukur atau standar yang digunakan untuk membandingkan antara perencanaan yang telah ditetapkan dengan realisasi kegiatan produksi yang terjadi di lapangan. Perbedaan atau selisih yang muncul antara anggaran dan realisasi biaya produksi selanjutnya dapat dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab terjadinya penyimpangan, baik yang bersumber dari penggunaan bahan baku, tenaga kerja, maupun biaya overhead pabrik.

Hasil dari analisis selisih tersebut menjadi dasar penting bagi manajemen dalam melakukan evaluasi kinerja serta menentukan langkah-langkah perbaikan dan tindakan korektif yang diperlukan agar penyimpangan serupa tidak terulang di periode berikutnya. Selain itu, penerapan anggaran produksi sebagai alat pengendalian biaya juga dapat mendorong terciptanya disiplin kerja dan rasa tanggung jawab pada setiap bagian yang

terlibat dalam proses produksi, karena masing-masing unit kerja dituntut untuk melaksanakan aktivitasnya sesuai dengan rencana dan batasan anggaran yang telah ditetapkan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif bertujuan untuk memahami peran anggaran produksi sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi. Pendekatan ini dipilih karena penelitian lebih menekankan pada pemahaman mengenai konsep dan praktik anggaran produksi dalam kegiatan operasional perusahaan tanpa melakukan pengujian statistik. Fokus penelitian mengarah pada pemahaman mengenai konsep serta praktik penyusunan anggaran produksi, terutama dalam proses perencanaan dan pengendalian biaya agar lebih efisien.

Data penelitian diperoleh melalui studi literatur dan studi dokumentasi dengan mengkaji buku teks, jurnal ilmiah, serta dokumen anggaran dan laporan biaya produksi yang relevan. Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan mengaitkan temuan penelitian dengan teori, sehingga diperoleh pemahaman yang jelas mengenai peran anggaran produksi dalam pengelolaan biaya produksi

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Gambaran Data Anggaran Produksi dan Biaya Produksi**

Berdasarkan studi dokumentasi terhadap contoh anggaran produksi dan laporan biaya produksi yang dikaji, dapat diketahui bahwa anggaran produksi umumnya memuat tiga informasi utama, yaitu: (1) jumlah unit yang akan diproduksi, (2) periode produksi, dan (3) kebutuhan sumber daya produksi. Data ini kemudian menjadi dasar bagi penyusunan anggaran bahan baku, tenaga kerja langsung, dan biaya overhead. Penyusunan anggaran produksi merupakan tahapan penting dalam proses perencanaan operasional perusahaan karena berfungsi menentukan jumlah barang jadi yang harus diproduksi agar mampu memenuhi target penjualan sekaligus menjaga tingkat persediaan pada kondisi yang optimal. Penyusunan anggaran produksi diawali dengan peramalan penjualan yang akurat, kemudian dilanjutkan dengan penetapan kebijakan persediaan awal dan persediaan akhir yang disesuaikan dengan kapasitas produksi perusahaan. Proses ini menuntut adanya koordinasi yang baik antara bagian pemasaran, produksi, dan

keuangan agar anggaran yang disusun bersifat realistis, efisien, dan dapat dilaksanakan sesuai dengan kondisi operasional perusahaan. (Fertina & Hanafiah, 2024)

Perhitungan anggaran produksi dalam pembahasan ini menggunakan rumus dasar yang umum diterapkan dalam akuntansi manajemen, yaitu jumlah produksi diperoleh dari penjualan yang dianggarkan ditambah persediaan akhir dan dikurangi persediaan awal.

**Gambaran rumus:**

$\text{JUMLAH PRODUKSI} = \text{PENJUALAN YANG DIRENCANAKAN} + \text{PERSEDIAAN AKHIR} - \text{PERSEDIAAN AWAL.}$
---

Rumus ini digunakan untuk memastikan bahwa jumlah produksi yang direncanakan tidak hanya memenuhi kebutuhan penjualan, tetapi juga memperhatikan kondisi persediaan yang ada di awal periode serta target persediaan di akhir periode. Perhitungan dilakukan secara terpisah untuk setiap jenis produk guna meningkatkan akurasi dan keandalan perencanaan produksi.

Sebagai contoh, jika sebuah perusahaan merencanakan penjualan sebanyak 10.000 unit, menetapkan persediaan akhir sebanyak 2.000 unit, dan memiliki persediaan awal sebesar 1.500 unit, maka jumlah produksi yang harus dilakukan adalah sebanyak 10.500 unit. Hasil ini menunjukkan bahwa anggaran produksi berfungsi sebagai alat kontrol agar kegiatan produksi berjalan seimbang antara kebutuhan pasar dan kebijakan persediaan yang telah ditetapkan perusahaan. (Almira et al., 2022)

Di sisi lain, laporan biaya produksi menunjukkan bahwa komponen biaya terbesar biasanya berasal dari bahan baku dan tenaga kerja langsung. Hal ini menegaskan bahwa kesalahan dalam merencanakan jumlah produksi akan berdampak langsung pada pembengkakan biaya produksi. Struktur ini juga menunjukkan bahwa produksi tidak ditentukan secara sembarangan, melainkan merupakan hasil perhitungan yang bertujuan menjaga keseimbangan antara permintaan pasar dan kapasitas perusahaan.

Oleh karena itu, dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan dalam penyusunan anggaran produksi sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung, seperti keakuratan peramalan penjualan, ketersediaan bahan baku, kapasitas pabrik, serta kebijakan persediaan yang diterapkan. Selain itu, anggaran produksi memiliki peran strategis karena menjadi dasar dalam penyusunan anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja, dan anggaran biaya overhead pabrik. Dengan demikian, anggaran

produksi tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan produksi, tetapi juga menjadi fondasi utama dalam sistem penganggaran perusahaan secara komprehensif.

### **Analisis Kesesuaian Anggaran Produksi dengan Perencanaan Sumber Daya**

Anggaran produksi memiliki peran penting dalam perencanaan biaya produksi karena menjadi dasar utama dalam penyusunan anggaran biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Jumlah unit yang direncanakan untuk diproduksi menentukan besarnya kebutuhan bahan baku yang harus disediakan, jam kerja tenaga kerja yang diperlukan, serta kapasitas fasilitas produksi yang akan digunakan.

Dengan memahami data anggaran produksi secara tepat, dapat dilihat bahwa setiap peningkatan target produksi secara otomatis meningkatkan kebutuhan bahan baku, jam kerja tenaga kerja, dan pemakaian mesin. Ini menunjukkan bahwa anggaran produksi berfungsi sebagai alat koordinasi antarbagian, terutama antara bagian produksi, pembelian, dan keuangan. Secara analitis, ketika anggaran produksi disusun secara realistis berdasarkan data penjualan dan kapasitas, maka:

- a. Pembelian bahan baku dapat dilakukan tepat waktu dan tepat jumlah
- b. Tenaga kerja dapat dijadwalkan secara efisien
- c. Overhead pabrik dapat dikendalikan

Sebaliknya, jika target produksi terlalu tinggi, perusahaan akan mengalami kelebihan persediaan dan pemborosan biaya. Jika terlalu rendah, perusahaan akan mengalami kehilangan peluang penjualan. Ini membuktikan bahwa anggaran produksi yang tepat akan menghasilkan efisiensi dalam operasional perusahaan.

Dengan adanya anggaran produksi yang disusun secara sistematis, perusahaan dapat menghitung kebutuhan biaya produksi secara lebih akurat, sehingga meminimalkan risiko kekurangan bahan baku, kelebihan persediaan, maupun penggunaan tenaga kerja yang tidak efisien. Hal ini sejalan dengan konsep akuntansi manajemen yang menekankan bahwa anggaran produksi berfungsi sebagai penghubung antara anggaran penjualan dan anggaran biaya produksi, sehingga membantu memahami proses ekonomi secara lebih menyeluruh. (Septianti & Raisya, 2021)

Perencanaan anggaran produksi berperan sebagai alat pengendalian manajemen. Melalui anggaran ini, perusahaan dapat menetapkan standar biaya untuk setiap unsur produksi, yang selanjutnya digunakan sebagai tolok ukur dalam mengevaluasi realisasi biaya yang terjadi selama periode berjalan. Apabila terjadi penyimpangan antara biaya

yang dianggarkan dan biaya aktual, manajemen dapat segera melakukan analisis varians untuk mengidentifikasi penyebab ketidakefisienan dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Dengan demikian, anggaran produksi tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian yang membantu perusahaan menjaga stabilitas biaya produksi dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya.

Lebih lanjut, keterkaitan antara anggaran produksi dan perencanaan biaya produksi memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan operasional secara lebih optimal. Anggaran produksi yang realistis akan menghasilkan perencanaan biaya yang sesuai dengan kapasitas dan kondisi perusahaan, sehingga mendukung pencapaian laba yang diharapkan. Dalam konteks ini, anggaran produksi menjadi fondasi penting dalam sistem penganggaran komprehensif karena memengaruhi keputusan manajerial terkait penetapan harga, perencanaan laba, serta pengendalian biaya jangka pendek dan jangka panjang. Oleh karena itu, ketepatan dalam menyusun anggaran produksi sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mengelola biaya produksi secara efektif dan berkelanjutan. (Zainab et al., 2023)

### **Analisis Selisih antara Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi**

Dalam praktik manajemen biaya produksi, realisasi biaya jarang bertahan sama dengan standar anggaran, sehingga analisis selisih (*variance analysis*) menjadi instrumen penting untuk pengendalian dan perbaikan kinerja. Analisis ini membandingkan biaya aktual dengan biaya standar fleksibel berdasarkan output nyata, memungkinkan identifikasi penyebab deviasi secara tepat. Pendekatan ini tidak hanya mendeteksi inefisiensi tetapi juga mendukung pengambilan keputusan manajerial untuk efisiensi berkelanjutan.

#### **a. Penyebab Utama Selisih Biaya**

Selisih biaya produksi timbul dari berbagai faktor yang dapat dipecah per komponen biaya utama.

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

Disebabkan perubahan harga akibat benturan pasar, penggunaan bahan substitusi berkualitas berbeda, atau pemborosan pemakaian karena kurangnya pengawasan. Inefisiensi operasi pabrik juga berkontribusi, seperti pemakaian berlebih akibat proses tidak optimal.

##### **2. Selisih Biaya Tenaga Kerja**

Muncul dari produktivitas rendah (selisih efisiensi), perbedaan tarif upah aktual versus standar, atau pemilihan tenaga kerja dengan keterampilan tidak sesuai. Faktor seperti kurangnya pelatihan sering menjadi akar masalah.

### 3. Selisih Biaya Overhead Pabrik

Dipicu pemborosan pengeluaran (misalnya, pemeliharaan berlebih), inefisiensi volume aktivitas, atau ketidaksesuaian kapasitas normal dengan aktual. Perubahan harga utilitas atau alokasi overhead tidak umum terjadi. (Hasnau & Suwondo, 2023)

Secara manajerial, selisih diklasifikasikan sebagai tidak menguntungkan (realisasi > standar, menandakan inefisiensi) atau menguntungkan (realisasi < standar, penghematan). Misalnya, selisih harga bahan baku tidak menguntungkan memerlukan negosiasi pemasok baru, sementara selisih efisiensi tenaga kerja menguntungkan bisa direplikasi melalui insentif. Analisis mendalam, seperti model tiga selisih (harga, pemakaian, volume), membantu diagnosis tepat untuk koreksi.

Anggaran produksi berfungsi ganda sebagai rencana finansial dan tolok ukur kinerja (diagnosis), di mana analisis varians mengungkap kekuatan/kelemahan operasional. Horngren menekankan bahwa varians mendukung perbaikan berkelanjutan dengan mengidentifikasi pola yang tidak menguntungkan untuk tindakan korektif. Dalam konteks Indonesia, studi empiris menunjukkan perusahaan manufaktur yang rutin menganalisis selisih berhasil menekan biaya hingga 9% melalui standar evaluasi berkala. (Septiani et al., 2023)

### **Pembahasan dalam Perspektif Teori Penganggaran**

Dalam perspektif teori penganggaran yang dikemukakan oleh Hansen dan Mowen serta Mulyadi, anggaran produksi memiliki posisi strategis sebagai alat utama dalam perencanaan dan pengendalian manajemen. Fungsi anggaran adalah menghubungkan tujuan strategis perusahaan dengan aktivitas operasional sehari-hari melalui penetapan standar biaya dan volume produksi. Hansen dan Mowen menekankan bahwa penyusunan anggaran yang baik dapat membantu manajer untuk memahami kemampuan sumber daya jangka pendek secara sistematis, menyediakan dasar evaluasi kinerja, serta meningkatkan koordinasi antar unit kerja. Sejalan dengan itu, Mulyadi menegaskan bahwa anggaran berperan dalam proses pencatatan dan pengklasifikasian biaya guna menghasilkan

perhitungan harga pokok produksi yang akurat, sehingga memungkinkan pengendalian antara biaya yang dianggarkan dan biaya aktual.

Dilihat dari fungsi perencanaan, anggaran produksi bertindak sebagai pedoman dalam menentukan target volume produksi serta alokasi sumber daya secara terukur. Hansen dan Mowen menjelaskan bahwa perencanaan anggaran merupakan hasil dari rencana strategis yang dijabarkan ke dalam anggaran operasional dan keuangan, sehingga seluruh aktivitas produksi berjalan selaras dengan tujuan perusahaan. Fungsi perencanaan ini sangat penting karena kurangnya pemahaman terhadap kemampuan estimasi yang digunakan. Dalam konteks tersebut, Mulyadi menambahkan bahwa penyusunan anggaran biaya produksi harus mempertimbangkan kondisi eksternal, seperti perkembangan pasar dan fluktuasi harga bahan baku, agar anggaran yang disusun realistis dan dapat diimplementasikan secara optimal. (Salim & Frederika, 2021)

Selain berfungsi sebagai alat perencanaan, anggaran juga berperan sebagai instrumen pengendalian. Anggaran digunakan sebagai acuan untuk membandingkan realisasi biaya dan volume produksi dengan rencana yang telah ditetapkan. Hansen dan Mowen menjelaskan fungsi ini melalui siklus pengendalian yang mencakup pemantauan aktivitas, pengukuran hasil, serta pemberian umpan balik sebagai dasar tindakan. Pendekatan Mulyadi menggunakan metode full costing maupun analisis biaya variabel semakin memperkuat fungsi pengendalian tersebut, karena memungkinkan manajemen mengidentifikasi sumber inefisiensi biaya produksi secara lebih cepat dan akurat. (Tarigan & Devie, 2015)

Efektivitas fungsi perencanaan dan pengendalian sangat bergantung pada kualitas penyusunan anggaran. Anggaran yang disusun secara partisipatif, berbasis data, dan responsif terhadap perubahan lingkungan usaha akan lebih mampu mendukung efisiensi biaya produksi. Berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa anggaran dengan kualitas tinggi mampu meningkatkan koordinasi antar bagian serta memperbaiki kinerja melalui evaluasi yang berkala. Dengan demikian, integrasi pemikiran Hansen, Mowen, dan Mulyadi menegaskan bahwa anggaran bukan hanya dokumen administratif, melainkan suatu sistem manajemen yang dinamis dan berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

## **Studi Kasus Penerapan Anggaran Produksi sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya**

Studi kasus ini menggambarkan penerapan anggaran produksi pada PT Maju Bersama, sebuah perusahaan manufaktur fiktif yang bergerak di bidang barang konsumsi. Kasus ini disusun untuk memperjelas peran anggaran produksi sebagai instrumen perencanaan dan pengendalian biaya sebagaimana diterapkan dalam praktik industri manufaktur di Indonesia. Anggaran produksi digunakan sebagai penghubung antara prakiraan penjualan dan aktivitas operasional melalui perhitungan kebutuhan volume produksi serta penetapan biaya standar. (Sriwedari et al., 2025)

### **a. Penyusunan Anggaran Produksi**

Penyusunan anggaran produksi dilakukan berdasarkan estimasi penjualan dan kebijakan persediaan perusahaan. Data perencanaan PT Maju Bersama disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1. Perhitungan Anggaran Produksi PT Maju Bersama Tahun 2024**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah (Unit)</b>
<b>Anggaran penjualan</b>	120.000
<b>Persediaan awal barang jadi</b>	10.000
<b>Target persediaan akhir</b>	15.000
<b>Kebutuhan produksi</b>	125.000

Perhitungan kebutuhan produksi dilakukan dengan rumus:

$$\text{Produksi} = \text{Penjualan} + \text{Persediaan Akhir} - \text{Persediaan Awal}$$

Pendekatan ini sejalan dengan teori Hansen dan Mowen yang menekankan pentingnya penyesuaian persediaan untuk menghindari kelebihan maupun kekurangan stok. Selanjutnya, anggaran biaya produksi disusun berdasarkan standar biaya per unit yang mencakup:

1. biaya bahan baku langsung,
2. biaya tenaga kerja langsung, dan
3. biaya overhead pabrik.

Standar biaya tersebut menjadi dasar dalam perencanaan penggunaan sumber daya dan pengendalian biaya operasional. (Sriwedari et al., 2025)

### **b. Implementasi dan Analisis Selisih**

Dalam tahap pelaksanaan, realisasi produksi menunjukkan adanya perbedaan dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

**Tabel 2. Perbandingan Anggaran dan Realisasi Produksi**

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih
Volume produksi (unit)	125.000	128.000	+3.000

Realisasi produksi yang lebih tinggi dari anggaran diikuti oleh peningkatan biaya produksi. Berdasarkan analisis varians, penyimpangan tersebut disebabkan oleh:

1. selisih harga bahan baku yang tidak menguntungkan, akibat kenaikan harga dari pemasok, dan
2. selisih pemakaian tenaga kerja yang tidak menguntungkan, karena rendahnya tingkat efisiensi kerja.

Temuan ini menunjukkan lemahnya pengendalian pada tahap pelaksanaan, sehingga standar biaya perlu dievaluasi secara berkala. Kondisi ini serupa dengan beberapa studi empiris pada industri manufaktur dan usaha kecil, di mana lemahnya pengawasan bahan baku dan tenaga kerja menyebabkan terjadinya pemborosan biaya. Sebagai respons, manajemen PT Maju Bersama mengambil langkah korektif berupa:

1. pencarian alternatif pemasok bahan baku dengan harga lebih kompetitif, dan
2. pelaksanaan pelatihan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas.

Langkah ini bertujuan menekan selisih biaya agar berada dalam batas toleransi yang dapat diterima oleh manajemen. (Khaddafi et al., 2025)

c. **Manfaat Pengendalian dan Implikasinya**

Anggaran memungkinkan evaluasi kinerja melalui fleksibilitas anggaran yang fleksibel (berdasarkan output aktual) dengan biaya standar, mendeteksi inefisiensi tepat waktu. Studi serupa pada PT Anping Seafood menunjukkan anggaran overhead berdasarkan persentase bahan langsung meningkatkan akuntabilitas manajerial. Dengan demikian, PT Maju Bersama mencapai pengendalian yang efektif, mengoptimalkan laba bruto melalui koreksi berbasis data. (Kerap et al., 2022)

**Implikasi Manajerial Anggaran Produksi**

Penerapan anggaran produksi secara konsisten memberikan dampak positif yang signifikan bagi manajemen, terutama dalam meningkatkan efisiensi operasional serta pencapaian tujuan strategis perusahaan manufaktur. Anggaran ini menciptakan keseimbangan antara koordinasi aktivitas produksi, kapasitas yang tersedia, serta

kebutuhan pasar, sehingga mengurangi pemborosan sumber daya. Studi empiris menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan anggaran produksi secara efektif dapat mengevaluasi perubahan dalam biaya produksi sebesar 15%, di mana peningkatan pendapatan tidak selalu secara langsung berbanding lurus dengan peningkatan konsumsi. (Sayyidina et al., 2025)

a. Peningkatan Efisiensi Biaya

Anggaran produksi memungkinkan identifikasi dini penyimpangan biaya melalui analisis varian, sehingga manajer dapat mengambil tindakan korektif seperti optimalisasi bahan baku dan tenaga kerja. Menurut Hansen dan Mowen, pendekatan ini meningkatkan produktivitas dengan menyinkronkan perencanaan volume produksi dan alokasi biaya variabel-tetap. Hasilnya, perusahaan mencapai efisiensi proses produksi, mengurangi risiko overproduction maupun underproduction.

Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi lintas departemen, memastikan keselarasan antara penjualan, produksi, dan keuangan untuk mendukung pencapaian target keseluruhan. Penelitian kualitatif menyoroti bahwa koordinasi ini mengurangi konflik internal dan meningkatkan akurasi perencanaan, seperti yang terlihat pada kasus manufaktur Indonesia. Partisipasi manajerial dalam penyusunan anggaran semakin memperkuat komitmen terhadap pelaksanaan. (Sayyidina et al., 2025)

Dengan anggaran sebagai acuan, manajer bertanggung jawab atas perbandingan kinerja aktual dengan target, sehingga mendorong akuntabilitas dan pembelajaran berkelanjutan. Implikasi ini sejalan dengan teori Mulyadi yang menekankan pentingnya evaluasi berkala untuk mengendalikan biaya pokok produksi. Secara keseluruhan, anggaran mendukung pencapaian tujuan perusahaan melalui pengambilan keputusan berbasis data.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa anggaran produksi memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung proses perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada perusahaan manufaktur. Anggaran produksi berfungsi sebagai dasar utama dalam menentukan jumlah unit yang akan diproduksi serta menjadi acuan dalam penyusunan anggaran biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Dengan adanya anggaran produksi

yang tersusun secara sistematis dan realistis, perusahaan dapat merencanakan penggunaan sumber daya secara lebih terukur dan efisien.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam praktiknya masih ditemukan adanya perbedaan antara anggaran produksi yang telah direncanakan dengan realisasi biaya produksi yang terjadi. Selisih tersebut mencerminkan bahwa fungsi pengendalian belum berjalan secara optimal, terutama pada pengelolaan bahan baku, tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik. Ketidaksesuaian ini dapat menimbulkan pemborosan biaya apabila tidak segera dianalisis dan ditindaklanjuti secara tepat.

Selain berfungsi sebagai alat perencanaan, anggaran produksi juga terbukti berperan sebagai instrumen pengendalian manajerial. Melalui perbandingan antara anggaran dan realisasi, manajemen dapat melakukan evaluasi kinerja serta mengidentifikasi sumber-sumber inefisiensi yang terjadi selama proses produksi. Analisis selisih biaya memberikan informasi penting bagi manajemen dalam menetapkan langkah korektif guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pengelolaan biaya produksi sangat dipengaruhi oleh kualitas penyusunan anggaran produksi. Anggaran produksi yang disusun berdasarkan data yang akurat, melibatkan koordinasi antarbagian, serta dievaluasi secara berkala akan mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja operasional secara berkelanjutan.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan maupun peneliti selanjutnya. Pertama, perusahaan disarankan untuk meningkatkan ketelitian dalam menyusun anggaran produksi dengan memperhatikan hasil peramalan penjualan, kapasitas produksi, serta kondisi pasar yang dinamis. Penyusunan anggaran yang realistis akan meminimalkan risiko terjadinya penyimpangan antara rencana dan realisasi.

Perusahaan juga perlu melakukan evaluasi dan pengawasan secara berkala terhadap pelaksanaan anggaran produksi. Analisis selisih antara anggaran dan realisasi biaya produksi hendaknya dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki sebelum menimbulkan kerugian yang lebih besar.

**DAFTAR REFERENSI**

- Almira, R. R., Marunda, A., Permatasari, E., & Davala, J. (2022). *Faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang : anggaran biaya produksi , pengendalian biaya produksi dan anggaran kas ( literature review akuntansi manajemen )*. 1(1), 94–109.
- Fertina, & Hanafiah, R. (2024). PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI PADA INDUSTRI RUMAHAN EVELYNE BAKERY KOTA CIREBON. *Publikasi*, 6 No. 2, 29–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.47685/cendekia-jaya.v6i2.557>
- Hasnau, H., & Suwondo, S. (2023). Analisis Selisih Biaya Overhead Pabrik Dengan Metode Empat Varians Pada PT Pacific Prestress Indonesia Variances analysis of factory overhead costs in four-ways methods at PT Pacific Prestress Indonesia. *Indonesian Accounting Research Journal*, 3(2), 148–156.
- Kerap, V., Nangoi, G., & Rondonuwu, S. (2022). Analisis Anggaran Biaya Produksi Pada PT . Anping Seafood Indonesia. *LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 5(2), 583–592.
- Khaddafi, M., Wahyuni, I., Hargita, A., Sesa, A. C., & Isa, M. (2025). Pengaruh Perencanaan Anggaran Produksi terhadap Kinerja Operasional : Studi Literatur Kualitatif. *Intelek Insan Cendikia*.
- Marina, I., & Lestari, D. A. (n.d.). *PENTINGNYA DATA DERET WAKTU DALAM MELAKUKAN PERENCANAAN PRODUKSI ( THE IMPORTANCE OF TIME SERIES DATA IN PRODUCTION PLANNING )*. 2011, 582–589.
- Matiin, N. (2024). *Penganggaran Perusahaan* (Media Tahta (ed.); I). Grup Penerbitan CV TAHTA MEDIA GROUP.
- Putri Herry, N. V. (2021). *Efektifitas Anggaran Biaya Produksi Terhadap Pengendalian Biaya Produksi*.
- Rabbi, A. M. (2013). *ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN (Studi Kasus PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi)*. 711–734.
- Salim, S., & Frederika, R. (2021). *ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA PT FELIXINDO RUBBER BERKARYA*. 255–262.
- Sayyidina, N. P., Salsabillah, K. K., Aria, H., Ayu, D. N., & Mubarok, H. (2025). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : Studi pada Perusahaan Manufaktur. *Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 2(4), 258–263.
- Septiani, Dasila, A. R., & Nispasari. (2023). Analisis Selisih Biaya Bahan Baku terhadap Efisiensi Biaya Produksi. *Ekonomi Dan Syariah*, 6(2), 1418–1426.
- Septianti, & Raisya, P. (2021). *Penerapan Metode Peramalan dalam Menyusun anggaran Penjualan dan Anggaran Produksi Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran Biaya Produksi pada LAF Project Application of Forecasting Method in Sales Budget Development and Budget Production as Basis of Production*. 01(03), 490–503.
- Sriwedari, T., Saputri, K. K., Astrid, M., & Hidayanti, N. (2025). Analisis Efisiensi Biaya Overhead Pabrik Berdasarkan Anggaran Fleksibel: Studi Kasus pada UMKM di Kawasan Gerbang 1 Universitas Negeri Medan, Jalan Selamat Ketaren, Kenangan Baru. *Innovative and Creativity*, 5(3), 32119–32125.
- Tarigan, J., & Devie. (2015). *The Influence of Budgeting Participation on Managerial Performance in Service Companies : An Evidence from Indonesia*. 15(1997), 95–105.
- Widajatun, W. V., Astuti, & Inrawan, A. (2021). *ANGGARAN OPERASIONAL PERUSAHAAN MANUFAKTUR* (Cetakan I, p. 38). Zahir Publishing.
- Zainab, Akbariyah, kholifatul Khasanah, U., & Choiri., &. (2023). *Peranan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya The Role of the Production Cost Budget as a Cost Control Tool*. 18.