

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Indonesia saat ini sedang berusaha sebaik mungkin untuk meningkatkan pelaksanaan pembangunan di semua bidang pasca krisis moneter yang melanda beberapa tahun silam. Salah satu bidang yang cukup mendapat perhatian adalah bidang ekonomi, terutama sektor industri. Telah tumbuh dan berkembang berbagai perusahaan industri yang saling bersaing untuk memperluas daerah pemasaran. Persaingan di antara perusahaan-perusahaan industri tersebutlah yang dapat memotivasi setiap perusahaan untuk menghasilkan produk dan pelayanan yang lebih baik dari para pesaingnya, sehingga diharapkan dapat tercapai kualitas produk dan pelayanan yang terbaik kepada konsumen.

Untuk dapat menciptakan hal tersebut dan bersaing dengan perusahaan lain, suatu perusahaan harus memperhatikan semua faktor yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan. Kegiatan-kegiatan dalam perusahaan saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Kegagalan pelaksanaan salah satu kegiatan akan berpengaruh pada kegiatan lainnya. Dengan demikian maka perencanaan dan pengendalian pelaksanaan kegiatan harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Dalam sektor industri, industri produk militer di Indonesia memiliki prospek yang cukup baik. Selain ditunjang oleh faktor geografis Indonesia yang terdiri dari ribuan pulau yang rentan akan ancaman keamanan baik dari dalam maupun dari luar negeri, juga ditambah dengan banyaknya lokasi pertambangan di Indonesia yang memerlukan bahan peledak dalam kegiatan operasinya. PT.PINDAD (Persero) merupakan salah satu BUMN yang memiliki peranan cukup penting dalam dunia militer di Indonesia. Selama ini PT.PINDAD (Persero) bergerak dalam industri manufaktur pada bidang produk militer dan produk komersial. Kegiatan PT.PINDAD (Persero) mencakup desain dan pengembangan, rekayasa, perakitan dan pabrikan serta perawatan.

Menurut Bambang Hariadi (2002:49) pada industri manufaktur, kegiatan produksi merupakan kegiatan yang menjadi perhatian utama manajemen, hal ini dikarenakan pentingnya biaya produksi dalam menentukan harga pokok sebagai dasar perhitungan harga jual. Bila biaya produksi tinggi maka harga pokok produksi pun tinggi, dan hal ini sangat berpengaruh bagi daya saing produk di pasaran. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha untuk menekan biaya produksi serendah mungkin untuk mencapai keuntungan yang maksimal.

Seperti halnya perusahaan manufaktur lainnya, biaya produksi merupakan perhatian utama pihak manajemen PT.PINDAD (Persero). Dampak krisis global mengakibatkan naiknya biaya produksi, hal tersebut dikarenakan sebagian besar bahan baku yang digunakan dalam proses produksi masih diimpor dari luar negeri.

Keadaan ini menuntut perusahaan untuk dapat mengefisienkan biaya produksi agar dapat memperoleh keuntungan yang maksimal. Biaya produksi dapat berjalan efisien apabila biaya produksi direncanakan terlebih dahulu. Perencanaan ini dituangkan dalam bentuk anggaran.

Menurut Mulyadi (2001 ; 488) “Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter standar dan satuan keuangan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun”. Suatu anggaran yang diterapkan mencoba menjawab perkiraan apa saja yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Untuk itu, maka dibutuhkan persiapan penyusunan anggaran yang matang, tajam, dan teliti. Pertimbangan yang masuk akan mencakup seluruh aspek yang mempengaruhi perkembangan perusahaan. Anggaran juga merupakan komitmen manajemen dalam menerima tanggung jawab pencapaian sasaran yang dianggarkan. Selain itu anggaran dapat juga digunakan untuk menilai kinerja pihak manajemen setelah dibandingkan dengan realisasinya.

Penyusunan anggaran dilakukan perusahaan untuk memberikan gambaran mengenai besarnya pendapatan yang akan diterima serta berapa biaya yang harus dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Pada tahap awal perusahaan menyusun anggaran penjualan. Rencana penjualan yang telah disusun selanjutnya diterjemahkan ke dalam rencana produksi. Rencana produksi inilah yang kemudian menjadi dasar rencana biaya-biaya yang terkait dalam proses produksi, meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung serta biaya *overhead* pabrik.

Berikut ini gambaran anggaran dan realisasi biaya produksi PT.PINDAD (Persero) tahun 2009

**Tabel 1.1**  
**Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi**  
**PT.PINDAD (Persero)**  
**Tahun 2009**

<b>Uraian</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>	<b>% Selisih/ varians</b>
Divisi Munisi	124.535.765.845	143.038.182.891	(18,502,417,046)	-12.93
Divisi Senjata	84.789.383.718	41.187.119.239	43,602,264,479	105.86
Divisi MIJAS	75.685.095.484	41.005.785.626	34,679,309,858	84.57
Divisi T&C	44.814.857.500	68.632.811.818	(23,817,387,813)	-34.70
Divisi REKIN	17.442.149.000	-	-	-
Divisi KFK	327.060.993.305	461.039.811.818	(133,978,818,513)	-29.06
Divisi Handakom	62.250.463.658	65.355.112.585	(3,104,648,927)	-4.75
<b>Jumlah</b>	<b>736.578.708.510</b>	<b>820.258.257.475</b>	<b>(83,679,548,965)</b>	<b>-10.20</b>

*Sumber: Data PT.PINDAD (Persero) yang telah diolah kembali*

Dari tabel di atas dapat dilihat PT.PINDAD (Persero) telah menerapkan perencanaan biaya dalam bentuk anggaran. Namun meskipun telah menyusun anggaran, masalah yang sering timbul adalah perusahaan mengeluarkan biaya produksi yang lebih besar dari anggaran yang ditetapkan, begitupun pada PT.PINDAD (Persero). Berdasarkan data dalam tabel, dapat dipastikan bahwa selama tahun 2009 setiap divisi pada PT.PINDAD (Persero) mengalami *varians* negatif dalam arti biaya yang dikeluarkan lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan

perusahaan. Selisih tertinggi terjadi pada divisi tempa dan Cor yaitu sebesar 34,70% disusul divisi Kendaraan Khusus (KK) sebesar 29,06%, divisi Munisi sebesar 12,93% kemudian divisi Handakkom sebesar 4,75%. Secara keseluruhan anggaran biaya produksi PT.PINDAD (Persero) mengalami kenaikan sebesar 10,20% dari anggaran yang telah ditetapkan.

Ada berbagai faktor yang dapat menyebabkan terjadinya *varians* negatif dalam anggaran perusahaan. Diantaranya akibat kenaikan berbagai variabel biaya yang kurang diantisipasi oleh pihak perusahaan, pemesanan produk diluar anggaran serta akibat perubahan kebijakan pemerintah misalnya dalam hal kenaikan tarif dasar listrik (TDL), kenaikan suku bunga bank serta kebijakan fiskal lainnya. Hal tersebut baik langsung maupun tidak langsung akan memberikan berbagai dampak terhadap anggaran yang telah disusun perusahaan. Berbagai kondisi yang terjadi di luar maupun di dalam lingkungan perusahaan sedikit banyak akan mempengaruhi anggaran.

Penyusunan anggaran merupakan langkah awal upaya pengendalian yang umum digunakan oleh perusahaan. Menurut Mulyadi (2001 ; 488) “Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter standar dan satuan keuangan yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun”. Hasil akhir dari penyusunan anggaran berupa anggaran yang ditetapkan sebagai pedoman kerja perusahaan selama jangka waktu satu tahun. Dalam penyusunan anggaran pihak yang terkait akan menganalisis

berbagai faktor baik internal maupun eksternal yang nantinya akan mempengaruhi proses penganggaran. Upaya tersebut dilakukan agar anggaran yang dihasilkan benar-benar dapat digunakan sebagai pedoman kerja perusahaan untuk satu tahun kedepan. Jadi baik atau tidaknya suatu anggaran akan sangat ditentukan pada saat penyusunannya.

Pada dasarnya, tidak semua anggaran dapat berperan dalam proses pengendalian. Mulyadi (2001:502) mengungkapkan bahwa untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran perlu dilakukan dengan memperhatikan syarat serta karakteristik tertentu. Jika penyusunan anggaran tidak dilakukan dengan baik, maka akan menghasilkan anggaran yang memiliki karakteristik tidak lebih dari sekedar prakiraan. Untuk itu, agar anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian syarat serta karakteristiknya harus dipenuhi.

Pengendalian menurut Gunawan Adisaputro (2007:3) merupakan proses untuk menjamin bahwa pelaksanaan yang efisien mampu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi dapat dilakukan dengan baik apabila disertai dengan penerapan akuntansi biaya, akuntansi keuangan, sistem informasi dan sistem pengendalian manajemen yang baik serta konsisten. Sesuatu yang baik dan konsisten adalah dimana dilakukan pembagian tugas dan wewenang yang jelas, prosedur-prosedur yang dijalankan dilakukan dengan baik, catatan dan dokumen yang

memadai, otorasi dan koordinasi yang cukup, serta ketaatan dalam menggunakan metode yang telah ditetapkan.

Pengendalian biaya produksi merupakan tanggung jawab manajemen, sebab manajemen yang bertanggung jawab terhadap operasional perusahaan. Pengambilan keputusan yang dilakukan pihak manajemen harus berdasarkan perhitungan dan pertimbangan yang matang, bahkan faktor ramalan terkadang menentukan untuk mendayagunakan sumber daya yang tersedia. Perusahaan menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Dengan adanya anggaran, maka manajemen akan mempunyai gambaran mengenai kegagalan-kegagalan yang mungkin terjadi di masa yang akan datang.

Menurut Mulyadi (99:14) “Biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual”. Sering kali suatu perusahaan mengalami kerugian atau tidak tercapainya sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Ini diakibatkan oleh *over cost* (biaya membesar) atas anggaran yang ditetapkan. Hal ini tidak saja menimbulkan kerugian, tetapi juga akan mengganggu jalannya aktivitas perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut, maka perusahaan membutuhkan alat yang membantu manajemen dalam kegiatan produksinya.

Pada PT.PINDAD (Persero) penyusunan anggaran dimulai dari tingkat divisi selanjutnya dibahas pada tingkat yang lebih tinggi yaitu dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang merupakan otoritas pemegang kekuasaan tertinggi perusahaan. Pada tingkat divisi, penyusunan anggaran menjadi tanggung jawab para

kepala divisi. Berdasarkan prosedur dalam perusahaan, penyusunan anggaran pada tingkat divisi menjadi tanggung jawab kepala divisi dengan melibatkan manajer serta kepala bagian masing-masing unit departemen. Akan tetapi dalam prakteknya kepala divisi berperan lebih dominan dalam kegiatan unitnya, sehingga dikhawatirkan tidak adanya partisipasi kepala departemen dalam penyusunan anggaran.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai peranan penyusunan anggaran biaya produksi dalam menunjang pengendalian biaya produksi pada PT. PINDAD (Persero).

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas maka penulis mencoba mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi anggaran biaya produksi pada PT. PINDAD (Persero)?
2. Bagaimana pelaksanaan pengendalian biaya produksi pada PT. PINDAD (Persero)?
3. Bagaimana peranan penyusunan anggaran biaya produksi dalam menunjang pengendalian biaya produksi pada PT. PINDAD (Persero)?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran dari data-data yang diperoleh berupa penyusunan anggaran biaya produksi pada PT.PINDAD



(Persero) untuk kemudian diolah, dianalisis dan diinterpretasikan sehingga diharapkan dapat diperoleh gambaran mengenai peranan penyusunan anggaran biaya produksi dalam menunjang pengendalian biaya produksi

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai jawaban atas identifikasi masalah, yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah penyusunan anggaran biaya produksi pada PT.PINDAD (Persero) telah dilakukan dengan baik
2. Untuk mengetahui pelaksanaan pengendalian biaya produksi pada PT.PINDAD (Persero)
3. Untuk mengetahui peranan penyusunan anggaran biaya produksi dalam menunjang pengendalian biaya produksi pada PT.PINDAD (Persero).

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini dibagi dalam dua kelompok yaitu kegunaan untuk pengembangan ilmu pengetahuan (teoritis) dan kegunaan operasional (praktis).

##### **a. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi konsep anggaran perusahaan serta dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam mengungkapkan masalah yang berkaitan dengan tema yang penulis kemukakan.

##### **b. Kegunaan Praktis**

Hasil kesimpulan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau rekomendasi yang berguna untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan, sehingga di masa yang akan datang perusahaan dapat melaksanakan aktivitasnya dengan baik dan efisien.

