

**ANALISIS ANGGARAN PRODUKSI PADA PERUSAHAAN
PABRIK MARKISA " SUNNY " UJUNG PANDANG**



BOSOWA

O L E H

NURSIA DJABBAR

No. Stb. / Nirm : 4590012625 / 90107121106220

**Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menempuh
ujian Sarjana Jurusan Management**

P a d a

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN MANAGEMENT
UNIVERSITAS "45" UJUNG PANDANG**

1991

Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN PRODUKSI PADA PERUSAHAAN
PABRIK MARKISA "SUNNY" UJUNG PANDANG

Nama Mahasiswa : Nursia Djabbar

Nomor STB/NIRM : 4590012625/90107121106220


Jurusan : Manajemen

Program Studi : Manajemen Keuangan Dan pemasaran

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II



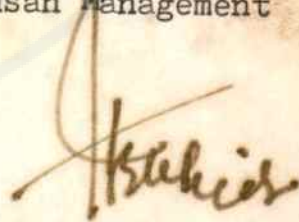
DRA. ARYATI, SU

R. SUMARDHY, SE

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
(Pelaksana Tugas)

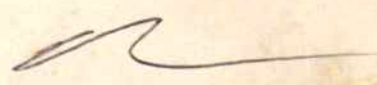
Ketua/Sekretaris
Jurusan Management



PALIPADA PALISURI, SE

H.M. IDRIS, SE

Tanggal Pengesahan :



HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari ini tanggal : Jum'at / 29 - 11 - 1991


Skripsi Atas Nama : Nursia Djabbar


No. STB/NIRM : 459001625/9010712116220

Telah diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Sarjana Ekonomi pada Universitas "45" Ujung Pandang untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen.

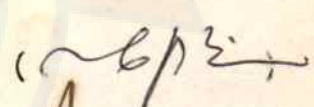
Panitia Ujian Skripsi :

Pengawas Umum :

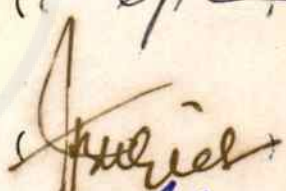
1. Prof. Mr.Dr.H.Andi Zainal Abidin Farid ()

2. Dr. H.A. Karim Saleh ()

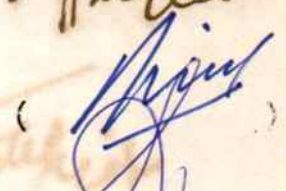
K e t u a :


- Palipada Palisuri, SE ()

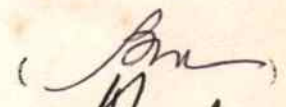
Sekretaris :

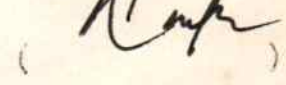
- Muhammad Idris, SE ()

Anggota :

1. Dra. Aryati, SU ()

2. Drs. Suharwan, SU ()

3. Drs. Amiroellah, BM, Msc ()

4. Drs. Fattah Kadir, SU ()

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena berkahnya sehingga dapat diselesaikan penyusunan skripsi ini walaupun terdapat kesulitan yang dijumpai.

Penyusunan skripsi ini untuk memenuhi persyaratan bagi penyelesaian studi dan untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas "45" Ujung Pandang Jurusan Management.

Skripsi ini dapat diwujudkan seperti bentuknya sekarang adalah atas bantuan beberapa pihak baik langsung maupun tidak langsung, sehingga layak apabila pada kesempatan ini diucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada orang tua penulis yang telah memberikan dorongan dan bantuan sehingga dapat diselesaikan penyusunan skripsi ini.

Terima kasih yang tidak terhingga juga diucapkan kepada :

1. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi Universitas "45" Ujung Pandang,
2. Bapak H.M. Idris, SE, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas "45" Ujung Pandang.
3. Ibu Dra. Aryati, SU dan Bapak R. Sumardhy, SE, selaku konsultan I dan II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta petunjuk-petunjuk yang sangat besar manfaatnya sehingga dapat diselesaikan penyusunan skripsi ini.
4. Pimpinan, karyawan dan staf perusahaan markisa "Sunny" di

Ujung Pandang yang telah memberikan bantuan dan petunjuk selama diadakan penelitian,

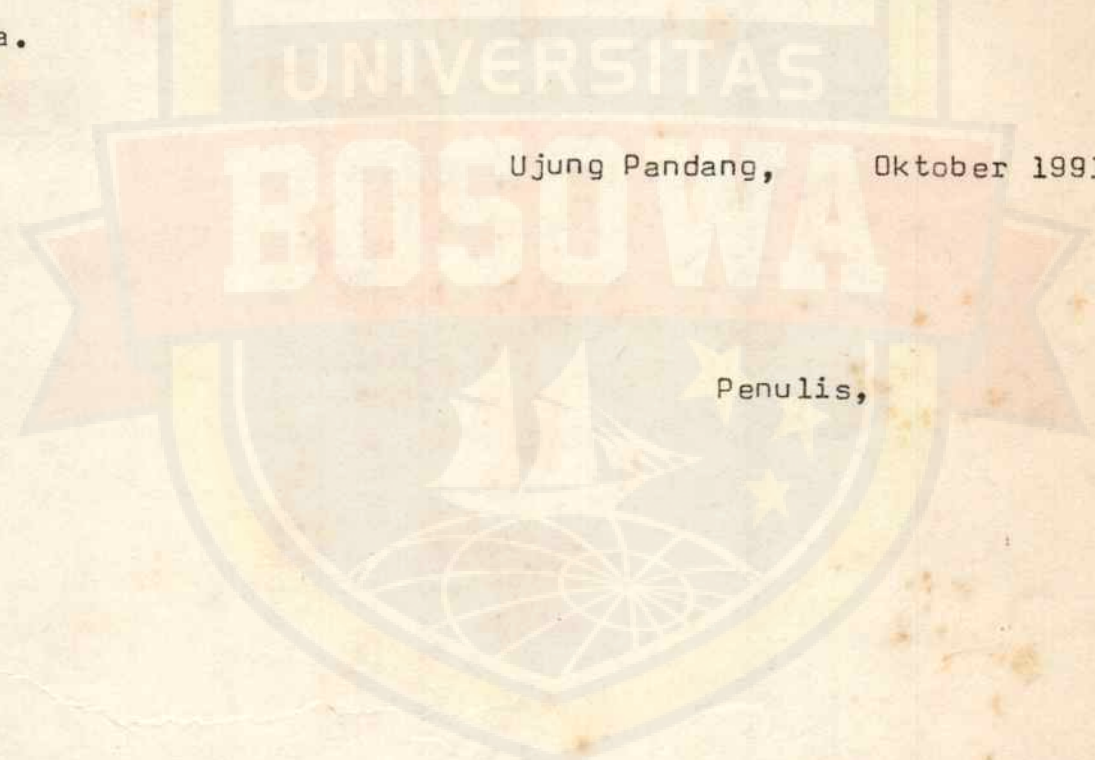
5. Rekan Mahasiswa/Mahasiswi yang telah memberikan andilnya dalam penyusunan skripsi ini.

Disadari sepenuhnya bahwa pembahasan skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu saran dari semua pihak sangat diharapkan untuk lebih menyempurnakan isinya.

Semoga bantuan dan jerih payah yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan setimpal dari Tuhan Yang Maha Esa.

Ujung Pandang, Oktober 1991.

Penulis,



4.3	Proses Produksi	48
BAB V. ANALISIS ANGGARAN PRODUKSI PADA PERUSAHAAN PABRIK MARKISA "SUNNY" UJUNG PANDANG		
5.1	Estimasi Anggaran Produksi	53
5.2	Realisasi Anggaran Produksi	56
5.3.	Analisis Anggaran Produksi	59
BAB VI. PENUTUP		
6.1	Kesimpulan	66
6.2	Saran-saran	67

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

<u>TABEL :</u>	<u>Halaman</u>
1. Estimasi Anggaran Produksi Perusahaan Pabrik Markisa Sunny Tahun 1990	46
2. Realisasi Anggaran Produksi Perusahaan Pabrik Markisa Sunny	49
3. Estimasi dan Realisasi Anggaran Biaya Produksi Perusahaan Pabrik Markisa Sunny Ujung Pandang Tahun 1990	52



B A B I
P E N D A H U L U A N

1.1. Latar Belakang Masalah

Untuk mendapatkan laba yang layak baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek, perusahaan harus memperhitungkan dengan cermat beberapa faktor yang berkaitan erat di dalam pencapaian tujuan tersebut. Salah satu faktor penting dan sangat mempengaruhi perolehan laba perusahaan adalah masalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan produksi barang dan jasa yang diinginkan oleh perusahaan.

Apabila dalam pengeluaran biaya-biaya tersebut perusahaan kurang teliti (tidak cermat) mengendalikannya maka laba yang diharapkan untuk menunjang kegiatan produksi selanjutnya tidak dapat diwujudkan sehingga akan dapat mengancam kelangsungan usahanya.

Salah satu biaya yang dikeluarkan pada perusahaan, khususnya perusahaan industri yang mengelola bahan baku menjadi barang jadi adalah biaya produksi. Biaya-biaya produksi yang dikeluarkan harus benar-benar diperhitungkan dengan cermat karena laba yang diperoleh akan sangat tergantung kepada besarnya biaya produksi serta penetapan harga pokok produksi untuk barang dan jasa yang dihasilkannya.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka setiap perusahaan harus mengadakan rencana menyangkut biaya-biaya produksinya. Rencana ini adalah merupakan besarnya biaya-biaya

yang dikeluarkan dalam tindakan-tindakan produksi untuk selanjutnya.

Penyusunan anggaran produksi yang dilakukan juga sangat tergantung kepada keadaan perusahaan, khususnya dalam bidang pengawasan biaya, sebab dapat saja anggaran yang telah disusun oleh perusahaan realisasinya tidak sama dengan rencana sehingga akhirnya perusahaan yang bersangkutan akan tetap dapat menderita rugi.

Pada perusahaan pabrik markisa "Sunny" di Ujung Pandang, salah satu masalah yang serius yang hingga kini masih dirasakan oleh perusahaan adalah menyangkut penyusunan anggaran produksinya. Dalam beberapa tahun terakhir ini terlihat estimasi anggaran produksi yang disusun realisasinya jauh meningkat sehingga kadang perusahaan terpaksa mengurangi volume produksinya hanya untuk menurunkan melonjaknya biaya-biaya produksi yang dikeluarkan pada periode berjalan.

Agar lebih jelas menyangkut estimasi anggaran biaya produksi dan realisasinya selama 5 (lima) tahun terakhir, dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL 1
 ESTIMASI DAN REALISASI ANGGARAN TAHUN 1986
 SAMPAI DENGAN TAHUN 1990 PADA PERUSAHA
 AN PABRIK MARKISA " SUNNY " DI
 UJUNG PANDANG

Tahun	Anggaran	Realisasi
1986	Rp 26.895.700,-	Rp 27.500.786,-
1987	Rp 29.900.000,-	Rp 30.576.400,-
1988	Rp 35.210.400,-	Rp 37.800.320,-
1989	Rp 38.270.800,-	Rp 38.110.200,-
1990	Rp 43.800.250,-	Rp 44.900.000,-

Sumber : Perusahaan Markisa "Sunny" Ujung Pandang, 1991

Dari tabel 1 (satu) di atas, terlihat selama kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir biaya produksi yang dianggarkan oleh perusahaan markisa "Sunny" dalam realisasinya meningkat namun terlihat pada tahun 1988 realisasi anggaran produksi mengalami penurunan walaupun tidak terlalu besar.

Timbulnya masalah menyangkut anggaran produksi pada perusahaan markisa ini pada dasarnya disebabkan karena bahan baku produksinya mengandung resiko yang tinggi seperti cacad karena busuk, mutu yang kurang baik dan tidak tahan disimpan lebih lama sehingga apabila hal tersebut terjadi, maka pihak pimpinan perusahaan tidak akan dapat lagi mempergunakan bahan

tersebut untuk kegiatan produksi yang berarti kerugian pembelian bahan baku tersebut harus ditanggung sepenuhnya.

Di samping masalah-masalah tersebut di atas, maka masalah lain yang dihadapi menyangkut pengelolaan anggaran produksi perusahaan yaitu penyusunannya hanya dilakukan berdasarkan pada taksiran semata-mata dari anggaran produksi yang telah dikeluarkan pada tahun sebelumnya, tanpa memperhitungkan adanya faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kenaikan biaya-biaya produksi seperti biaya bahan baku, tenaga kerja, dan lain-lain. Hal ini menyebabkan estimasi yang dianggarkan pada tahun berjalan jauh dari realisasinya pada akhir tahun.

Di samping pengelolaan anggaran produksinya, maka mesin-mesin produksi yang dipergunakan oleh perusahaan sudah tidak efektif lagi sehingga biaya yang seharusnya dapat ditekan di sektor ini tidak dapat dikendalikan dengan baik. Hal ini tentunya sangat mempengaruhi tingginya biaya-biaya produksi sehingga mau tidak mau perusahaan harus mengeluarkan biaya yang terus meningkat apabila masalah mesin produksinya belum dapat ditanggulangi dengan baik.

Untuk itu agar dapat mengetahui faktor-faktor apakah yang menyebabkan realisasi anggaran produksi menyimpang dari estimasinya, maka diajukan judul : "ANALISIS ANGGARAN PRODUKSI PADA PERUSAHAAN PABRIK MARKISA "SUNNY" DI UJUNG PANDANG", sebagai topik pembahasan.

1.2. Masalah Pokok

Adapun masalah pokok yang dihadapi perusahaan adalah sebagai berikut :

Perusahaan pabrik markisa "Sunny" masih menyusun anggaran produksinya berpatokan pada pengeluaran anggaran tahun sebelumnya sehingga realisasinya menyimpang yang berlanjut pada rendahnya laba yang dicapai dibanding sebelumnya.

1.3. Tujuan dan Kegunaan

Adapun tujuan dan kegunaan penulisan yang dilakukan ialah :

1.3.1. Tujuan

- a) Untuk mengetahui sistem anggaran yang dipergunakan oleh perusahaan pabrik markisa "Sunny" di Ujung Pandang,
- b) Untuk mengetahui sejauh mana terjadi penyimpangan anggaran produksi dari estimasi,

1.3.2. Kegunaan

- a) Diharapkan dari hasil penelitian dapat memberikan informasi bagi pimpinan perusahaan untuk menyusun anggaran produksinya.
- b) Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Jurusan Management Universitas "45" Ujung Pandang.

1.4. Hipotesis

Adapun hipotesis yang diajukan pada pembahasan skripsi ini ialah :

Apabila perusahaan memperhitungkan dengan cermat biaya-biaya produksi yang relevan maka anggaran produksi akan lebih efektif dan efisien sehingga realisasinya tidak jauh menyimpang dari estimasi.



B A B II

KERANGKA TEORITIS

2.1. Pengertian Produksi

Barang serta jasa yang diproduksi untuk memenuhi kebutuhan manusia relatif terbatas jumlahnya dibanding dengan kebutuhan manusia yang tidak terbatas maka dalam upaya untuk memanfaatkan barang serta jasa seefisien mungkin agar dapat memberikan kepuasan yang maksimal maka setiap orang harus selalu mengadakan pilihan dari berbagai kombinasi barang dan jasa, serta harus pula memanfaatkan untuk tujuan yang menguntungkan melalui proses kegiatan untuk menciptakan daya guna dari barang dan jasa untuk pemenuhan kebutuhan manusia.

Usaha untuk memperoleh tingkat pemuasan kebutuhan manusia dapat berpedoman pada suatu prinsip yaitu mengorbankan biaya dan tenaga dalam jumlah sekecil-kecilnya untuk memperoleh hasil yang sebesar-besarnya yang sering disebut dengan prinsip-prinsip ekonomi. Dengan prinsip tersebut maka setiap orang berusaha melibatkan kekayaan atau harta miliknya dalam suatu proses produksi dengan harapan untuk memperoleh hasil dari produksi tersebut sebanyak mungkin.

Dengan prinsip-prinsip inipula maka upaya untuk dapat melaksanakan produksi selanjutnya dapat dijalankan oleh perusahaan sebab dengan pertimbangan ini maka perusahaan yang mengadakan produksi dapat memperoleh keuntungan yang dipergunakan untuk produksi selanjutnya.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tentang pengertian produksi mengemukakan sebagai berikut :

"Produksi adalah setiap kegiatan yang dapat meningkatkan kegunaan sesuatu barang dan jasa bagi pemuasan kebutuhan manusia"1)

Peningkatan guna yang dimaksud di atas dalam hal ini dapat berupa peningkatan efisiensi, dan peningkatan kualitas, juga termasuk dalam pengertian produksi di atas adalah hal-hal yang bertalian dengan penyediaan tempat atau lokasi, penyediaan dana dan peralatan modal, mengangkut barang dari satu tempat ke tempat lain.

Selanjutnya pengertian produksi dikemukakan oleh Arie Sudarman, sebagai berikut :

"Produksi adalah meliputi semua aktivitas dan tidak hanya mencakup pembuatan barang-barang yang dapat dilihat"2)

Dengan demikian jelas bahwa produksi adalah semua proses kegiatan yang menggunakan sumber-sumber alam untuk membuat barang-barang atau jasa dan sebaliknya dapat dikatakan bahwa semua barang dan jasa adalah merupakan hasil produksi.

Dari pengertian produksi yang dikemukakan di atas, maka

1) Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dan Badan Koordinasi Berencana Nasional, Pendidikan Kependudukan untuk Sekolah Menengah Kejuruan, Jakarta, 1981, hal.36

2) Arie Sudarman, Teori Ekonomi Mikro, Jilid Satu, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 1980, hal.85

dapat diketahui bahwa tindakan produksi yang dilakukan terdiri dari bermacam-macam proses kegiatan yang disebut kerja. Dengan bekerja orang bertindak terhadap alam dan mengelolanya sesuai dengan kebutuhan.

Untuk mengadakan tindakan pengelolaan terhadap alam maka diperlukan alat-alat produksi agar tindakan yang dilakukan tersebut dapat benar-benar memberikan manfaat secara maksimal kepada manusia. Alat-alat produksi atau kadang disebut obyek-obyek kerja termasuk di dalamnya adalah kekayaan alam, bahan mentah, barang setengah jadi yang masih harus diproses lebih lanjut.

Dalam ilmu ekonomi, produksi dirumuskan sebagai suatu nilai dengan menambah daya guna termasuk bentuk, tempat atau pemilikan. Oleh karena itu kegiatan proses produksi tidak lain adalah untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa guna memperoleh nilai ekonomi yang tinggi. Sehubungan dengan pengertian tersebut, maka dalam tindakan produksi yang dilakukan terdapat kegiatan-kegiatan yang menyebabkan penambahan faedah.

Dapat pula dikatakan bahwa proses produksi adalah meliputi semua kegiatan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup manusia baik secara langsung maupun tidak langsung karena barang atau jasa yang memenuhi kebutuhan manusia memiliki faedah maka proses produksi dapat juga dikatakan sebagai suatu proses untuk menghasilkan faedah bagi kehidupan manusia, seperti yang dikemukakan oleh Sumitro Djojohadikusumo sebagai

berikut :

"Produksi adalah proses mempergunakan unsur-unsur produksi dengan maksud menciptakan faedah untuk memenuhi kebutuhan manusia"3)

Untuk dapat memproduksi sesuatu barang, sebelumnya harus memperhitungkan kesediaan dan kemampuan dari masyarakat pemakai (konsumen) untuk membeli barang dan jasa yang diproduksi. Misalnya barang-barang yang berlebihan disatu tempat di mana keadaan daya beli masyarakat relatif rendah, maka untuk meningkatkan guna dari barang tersebut sebaiknya dipindahkan ketempat lain dimana masyarakat lebih membutuhkannya.

Selanjutnya pengertian produksi dikemukakan pula Mubyarto sebagai berikut :

"Produksi adalah hal yang diperoleh sebagai akibat dari bekerjanya beberapa faktor produksi sekaligus yaitu tanah, tenaga kerja, dan modal"4)

Berdasarkan pengertian produksi yang dikemukakan oleh Mubyarto, maka dapat dikatakan bahwa untuk dapat menghasilkan sesuatu barang dan jasa memerlukan kerjasama antara faktor-faktor produksi yaitu tanah, modal dan tenaga kerja, yang merupakan faktor pokok terselenggaranya kegiatan produksi ter-

3) Sumitro Djoyohadikusumo, Ekonomi Umum, Azas-azas dan Kebijakanaksanaan, Edisi keempat, cetakan ketiga, Penerbit : PT. Pembangunan, Jakarta, 1960, hal.36

4) Mubyarto, Pengantar Ekonomi Pertanian, Cetakan pertama, Penerbit : Lembaga Penelitian dan Penerangan Ekonomi dan Sosial, Jakarta, 1973, hal, hal. 69

2.2. Pengertian Anggaran

Pada saat ini dunia usaha menghadapi persoalan-persoalan yang cukup kompleks sehingga menyebabkan banyak kegiatan perusahaan-perusahaan, yang harus dilaksanakan dengan berdasarkan perencanaan dan perhitungan yang cermat.

Salah satu bentuk rencana yang dilakukan oleh perusahaan adalah anggaran yang sering disebut dengan istilah budget dan disusun dari berbagai rencana meskipun pada dasarnya tidak semua rencana yang ada dalam perusahaan dapat disebut dengan anggaran/budget.

Perusahaan sebagai salah satu unit ekonomi yang umumnya mempunyai tujuan untuk memperoleh keuntungan perlu menggunakan beberapa kriteria efisiensi sebagai alat ukur dalam pelaksanaan aktivitasnya sehari-hari terutama dalam hal perencanaan dan pengendalian keuntungan sehingga dapat mencapai tingkat efisiensi tertentu sehingga dapat memperoleh keuntungan atau laba yang diharapkan. Untuk mewujudkan hal yang demikian maka perusahaan melaksanakan kegiatan-kegiatan fungsional bidang pemasaran, tertib keuangan dan tertib administrasi karena masing-masing bidang ini merupakan kegiatan yang menuntut adanya spesialisasi tersendiri dengan programnya masing-masing.

Satu hal yang penting diperhatikan adalah bila masing-masing bidang di atas membuat dan menentukan programnya sendiri-sendiri terlepas dari program kegiatan bidang lainnya, maka program-program tersebut bukannya akan saling menunjang

sebut.

Selain ketiga faktor produksi tersebut masih terdapat faktor-faktor produksi lain yang turut pula menentukan proses produksi yaitu faktor alam. Dengan kata lain bahwa tindakan produksi adalah merupakan kombinasi dari faktor-faktor produksi yang dikemukakan oleh Sofjan Assauri sebagai berikut :

"Produksi adalah kegiatan dalam menciptakan dan menambah kegunaan (utility) suatu barang atau jasa untuk kegiatan mana yang dibutuhkan faktor-faktor produksi yang dalam ilmu ekonomi berupa tanah, modal, tenaga kerja dan skill (organizational managerial dan technical skill)"⁵⁾

Dari pengertian produksi seperti dikemukakan, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam upaya untuk menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang atau jasa yang dibutuhkan adalah faktor-faktor produksi tanah, tenaga kerja, modal serta keahlian (skill).

Dengan kata lain produksi adalah suatu hasil dari kombinasi-kombinasi dari seluruh faktor-faktor produksi yang dibutuhkan dalam proses produksi guna menghasilkan barang dan jasa yang berguna bagi kehidupan manusia, sehingga tindakan tindakan untuk memproduksi barang dan jasa senantiasa merupakan tindakan dari kegiatan manusia sehari-hari.

⁵⁾ Sofjan Assauri, Management Produksi, Cetakan Pertama
Penerbit : Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 1978, hal.7

dalam mencapai sasaran bersama yakni untuk memperoleh keuntungan, namun kadang dalam perusahaan terjadi pertentangan antara program-program tersebut sehingga untuk mencegah terjadinya hal tersebut maka diperlukan adanya suatu mekanisme sistem perencanaan dan pengendalian yang terpadu yang kemudian kita kenal dengan istilah anggaran atau budget.

Budget dapat dianggap sebagai suatu sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai suatu sub sistem lain yang ada dalam perusahaan. Selain itu, budget juga dapat dianggap sebagai suatu sistem otonom karena budget mempunyai sasaran dan cara-cara tersendiri yang merupakan suatu kebulatan dan berbeda dengan sasaran serta cara kerja sistem lainnya yang ada dalam perusahaan.

Untuk dapat memberikan uraian yang jelas tentang pengertian budget, dikemukakan pendapat Soemita Adikusumah sebagai berikut :

"Suatu budget adalah suatu pernyataan kuantitatif dari suatu rencana tindakan dan suatu bantuan untuk koordinasi dan pelaksanaannya"¹⁵⁾

Memperhatikan pengertian anggaran yang dikemukakan oleh Soemita di atas terlihat anggaran merupakan suatu pernyataan atau penggambaran yang dikeluarkan oleh perusahaan berbentuk kuantitatif (angka-angka) yang dapat memudahkan pengkoordinasi-

¹⁵⁾ R. Soemita Adikusumah, Budget Perusahaan, Cetakan pertama, Penerbit : PT. Sinar Harapan, 1983, hal.2

sian dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan perusahaan.

Pengertian anggaran dikemukakan oleh D. Hartanto, sebagai berikut :

"Budget adalah suatu rencana tertulis mengenai kegiatan kegiatan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi selama jangka waktu tertentu"16)

Sedangkan Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, mengemukakan pengertian anggaran sebagai berikut :

"Budget adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinator dan pengawasan"17)

Dari definisi-definisi anggaran/budget yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Budget/anggaran disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh oleh suatu perusahaan,
2. Budget disusun secara berurutan dan berdasarkan suatu logika (bersifat sistematis),
3. Budget merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang didasarkan pada beberapa asumsi tertentu,
4. Budget adalah merupakan fungsi manager dari segi perencanaan, koordinator dan pengawasan.

16) D. Hartanto, Akuntansi Untuk usahawan, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, Cetakan pertama, 1973, hal. 129

17) Gunawan Adisaputro, Marwan Asri, SW, Anggaran perusahaan, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 1979, hal. 13

Untuk dapat memenuhi aspek-aspek yang terkandung dalam definisi-definisi tersebut, maka suatu budget harus disusun dalam bentuk tabel-tabel dan bersifat kuantitatif (dinyatakan dengan angka-angka). Dengan demikian dalam penyusunan budget suatu perusahaan ada beberapa syarat yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Anggaran yang disusun harus luwes, artinya anggaran tersebut tidak terlalu kaku, dan dapat disesuaikan bila terjadi perubahan-perubahan situasi.
2. Anggaran yang disusun harus realistis, artinya bahwa anggaran tersebut tidak boleh terlalu optimis, serta tidak terlalu pesimis,
3. Anggaran yang disusun harus kontinyu, artinya bahwa anggaran perlu mendapat perhatian secara terus menerus sehingga tidak merupakan usaha yang insidental.

Disamping syarat-syarat tersebut di atas, perlu pula diperhatikan bahwa perusahaan menyusun suatu anggaran karena mempunyai kemampuan untuk mengendalikan berbagai relevant variabel dalam mencapai tujuan, mempunyai kemampuan untuk melaksanakan sistem manajemen ilmiah, mempunyai kemampuan untuk memberikan motivasi kepada karyawannya serta mempunyai kemampuan untuk mendorong adanya partisipasi.

Pengertian di atas sejalan dengan pengertian yang dikemukakan oleh Horngren, sebagai berikut :

"Budget are disigned to carry out a variety of function :

- a. Planning
- b. Evaluating performance
- c. Coordinating activities
- d. Implementing plans
- e. Communicating
- f. And authorising actions"18)

Sedangkan Welsch A Glenn, mengemukakan pengertian anggaran sebagai berikut :

"Profit planning and control may broadly defined as a systematic and for analised approach for accomplishing, coordination and dontrol responsibilities of management.

Spesialy it involvesthe development and application of :

- a. Broad and long range objectives for the enterprice
- b. A long range plan develop in brod terms,
- c. A short range profit plan delailed by relevant responsibilities (devision, product, project, etc),
- d. A system of periodic performance reports detailed by assigned responsibilities"19)

Dalam menganalisa atau penyusunan budget harus diperhatikan hal-hal pokok sebagai berikut :

1. Mekanisme perencanaan dan pengendalian laba, seperti penyusunan princian budget, metode yang digunakan untuk menyusun daftar budget dan perhitungan rutin,
2. Teknik pengendalian dan perencanaan laba, seperti metode meramalkan volume penjualan untuk waktu yang akan datang, pemecahan problema penjualan produksi, persediaan, analisa

18) Horngren, Charles T, Cost Accounting A Managerial Emphasis, Fourth Edition, Prentice Hall Of India Privated Limited New Delhi, 110001, 1978, hal. 5

19) Welsch A. Glenn, Budgeting Profit Planning and Control, Third Edition, Modern Asia Edition, Inc, Englewood Cliffts, New Jersey, Prentice Hall, Tokyo, 1972, hal. 3

break event point, analisa arus kas, dan prosedur budget variable.

3. Pokok-pokok perencanaan dan pengendalian laba, yaitu :

- a) Ikut sertanya pimpinan,
- b) Adaptasi organisasi,
- c) Akunting tanggung jawab,
- d) Komunikasi sepenuhnya,
- e) Harapan yang realistis,
- f) Dimensi waktu,
- g) Penerapannya yang fleksibel
- h) Pengenalan individu dan golongan,
- i) Tindak lanjut.

Agar lebih jelas pokok-pokok perencanaan di atas, maka akan diuraikan sebagai berikut :

ad. a) Ikut sertanya pimpinan

Pimpinan harus mendukung, meyakinkan dan ikut serta dalam orientasi pelaksanaan penyusunan budget. Semua tingkat pimpinan khususnya pimpinan tertinggi dalam perusahaan pada dasarnya harus :

1. Memahami sifat dan ciri perencanaan khususnya dalam pengendalian laba,
2. Yakin bahwa penggunaan budget baik bagi mereka,
3. Berseedia mencurahkan usahanya agar budget tersebut dapat dilaksanakan,
4. Memberi dukungan kepada program pelaksanaan budget,
5. Meninjau hasil pelaksanaan budget dibandingkan dengan ren-

nya.

ad. b) Adaptasi organisasi

Program perencanaan dan pengendalian laba atau budget harus berlandaskan pada struktur organisasi perusahaan dan tanggung jawab yang jelas. Dalam rangka meningkatkan efisiensi manajemen dan operasional maka organisasi harus dibagi dalam sub unit yang disebut dengan pusat keputusan atau pusat tanggung jawab yang diklasifikasikan lebih lanjut berdasarkan luas tanggung jawabnya sebagai berikut :

1. Pusat biaya (cost centers), yaitu suatu pusat tanggung jawab atas setiap biaya yang dapat dikembalikan dan dikeluarkan dalam sub unit yang bersangkutan, akan tetapi ia tidak bertanggung jawab untuk laba dan investasi dalam sub unit yang bersangkutan.
2. Pusat laba (profit centers) yaitu, pusat tanggung jawab yang selangkah lebih maju daripada pusat biaya. Dalam pusat investasi manager bertanggung jawab atas penghasilan maupun biaya dan laba dari pusat itu.
3. Pusat investasi (investment centers) yaitu, manager bertanggung jawab atas penghasilan biaya, laba dan jumlah modal yang diinvestasikan dalam aktiva yang dipergunakan dalam pusat itu. Oleh karena itu titik perencanaan dan pengendalian penting ini dipusatkan pada rentabilitas modal yang diinvestasikan dalam pusat tersebut.

ad. c) Akunting tanggung jawab

Dibagian depan telah diuraikan tentang hubungan peren-

canaan dan pengendalian serta tanggung jawab yang telah ditetapkan. Perencanaan dalam beberapa hal didasarkan atas dasar historis yang sebahagian besar dihasilkan oleh accounting sedangkan pengendalian meliputi pengukuran hasil-hasil sebenarnya dibandingkan dengan tujuan, sasaran dan rencana. Oleh-nya itu sistem accounting harus disusun sesuai dengan struktur tanggung jawab perusahaan. Jadi dalam menyusun perencanaan dan pengendalian laba atas suatu akunting adalah atas tanggung jawab.

ad. d) Komunikasi sepenuhnya

Komunikasi dapat didefinisikan sebagai proses tukar menukar pemikiran dan informasi agar diperoleh saling pengertian antara dua pihak atau lebih. Komunikasi merupakan mata rantai untuk menyatukan unsur-unsur manusia dalam perusahaan.

ad. e) Harapan yang realistis

Dalam perencanaan laba pimpinan harus realistis serta tidak mengharapkan yang tidak-tidak. Dalam mengembangkan tujuan yang direncanakan melalui partisipasi pimpinan, seringkali timbul problema yang dianggap melemahkan budget, misalnya;

1. Budget penjualan ditaksir terlalu rendah,
2. Budget biaya ditaksir terlalu tinggi,
3. Budget pengeluaran kas ditaksir terlalu tinggi.

ad. f) Dimensi Waktu

Oleh karena keputusan pimpinan perusahaan biasanya di-

orientasikan kepada waktu yang akan datang maka tiap pimpinan dihadapkan pada masalah dasar dimensi waktu dalam perencanaan karena pada tiap keputusan dibutuhkan suatu waktu atau dimensi waktu tertentu.

Periode budget adalah faktor penting dalam pengembangan rencana budget comprehensive. Untuk memperoleh hasil yang efektif harus digunakan rencana-rencana waktu sebagai berikut :

1. Suatu periode perencanaan jangka panjang yang meliputi beberapa tahun, misalnya suatu program akan mempengaruhi kebijaksanaan perluasan perusahaan tentang produk baru dan masalah investasi dalam pabrik dan mesin baru,
2. Perencanaan yang menyeluruh untuk periode akunting fiskal yang biasanya meliputi periode satu tahun.
3. Budget tahunan yang memberikan perincian bulanan dari budget perencanaan menyeluruh yang meliputi satu tahun.

ad. g) Penerapan yang fleksibel

Program perencanaan dan pengendalian laba tidak boleh mendominasi perusahaan dan harus ada fleksibilitas (keluwesan) dalam menerapkan segala rencana.

ad. h) Pengenalan individu dan golongan

Motivasi sumber manusia melalui kepemimpinan yang dinamis merupakan kunci bagi manajemen telah diselidiki secara intensif oleh ahli ilmu jiwa, pendidik dan pengusaha. Problema tingkah laku manusia ini perlu disoroti dalam perencanaan

an dan perencanaan laba secara menyeluruh,

ad. i) Tindak lanjut

Perencanaan dan pengendalian laba yang telah disusun dan ditetapkan membutuhkan perhatian dan tindak lanjut dari pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.

Adapun budget atau perencanaan dan pengendalian laba mempunyai beberapa manfaat dan kelemahan-kelemahan seperti dikemukakan oleh Gunawan Adisaputro sebagai berikut :

"Dengan penyusunan budget secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat-manfaat bagi perusahaan yang pada pokoknya :

1. Mendorong setiap individu di dalam perusahaan untuk berfikir kedepan,
2. Mendorong terjadinya kerjasama antara masing-masing bagian, karena masing-masing menyadari bahwa mereka tidak dapat berdiri sendiri,
3. Mendorong adanya pelaksanaan azas partisipasi, karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta memikirkan rencana kerjanya"²⁰⁾

Dengan demikian dalam penyusunan anggaran terdapat tiga manfaat pokok yang dirasakan oleh perusahaan seperti dikemukakan oleh Gunawan Adisaputro di atas. Namun disamping manfaat-manfaat tersebut, terdapat kelemahan-kelemahan pula di dalam penyusunan anggaran sebagai berikut :

- "1) Karena budget disusun berdasarkan estimasi (potensi) penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung kepada ketetapan estimasi tersebut,

²⁰⁾ Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, Op-cit, hal.29

- 2) Budget yang merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan secara sungguh-sungguh,
- 3) Budget merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manager dalam melaksanakan tugasnya,
- 4) Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya²¹⁾

Untuk menyusun budget dapat dilakukan tindakan-tindakan yang berurutan sebagai berikut :

1. Peroleh taksiran penjualan, tingkat produksi dan biaya serta tersedianya sumber unit yang ada dalam perusahaan,
2. Taksiran di atas harus dikoordinasikan berdasarkan tujuan pimpinan tertinggi perusahaan,
3. Hubungan budget dengan para manager yang bertanggung jawab,
4. Laksanakan rencana budget,
5. Laporan kemajuan salingan melalui tujuan budget,

Pada dasarnya budget yang disusun dalam perusahaan terdiri atas dua macam, yaitu :

1. Budget jangka panjang,
2. Budget jangka pendek,

Agar lebih jelas mengenai kedua budget tersebut, akan diuraikan di bawah ini sebagai berikut :

ad. 1) Budget Jangka Panjang

Pada saat ini, terlihat budget jangka panjang dalam suatu perusahaan semakin penting artinya khususnya yang ber-

21) Dunawan Adisaputro, Marwan Asri, Op-cit, hal.29

hubungan dengan penjualan, pengeluaran modal jangka panjang, aktivitas penelitian dan pengembangan serta kebutuhan keuangan dalam jangka panjang dalam waktu yang akan datang.

Feter F. Drucker seperti dikutip oleh Soemita Adikusumah mengemukakan pengertian budget jangka panjang sebagai berikut :

"Rencana jangka panjang adalah proses pembuatan keputusan sekarang yang terus menerus secara sistematis dan dengan pengetahuan sebaik mungkin tentang waktu-waktu yang akan datang, mengorganisasi secara sistematis usaha yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan ini dan mengukur hasilnya, dibandingkan dengan harapan melalui umpan balik yang disusun secara sistematis".²²⁾

Dari pengertian di atas, terlihat bahwa budget jangka panjang adalah sangat luas sifatnya namun sebahagian besar dari budget jangka panjang ini tidak bersifat formal. Sedangkan yang formal hanya meliputi bagian-bagian yang diperinci setiap tahunnya sebagai berikut :

1. Proyeksi arus kas (cas flow projection),
2. Rencana pengeluaran modal,
3. Kebutuhan tenaga kerja,
4. Rencana penelitian,
5. Rencana penetrasi pasar jangka panjang.

Tegasnya rencana jangka panjang adalah meliputi semua bidang kegiatan yang direncanakan dan dapat meliputi :

1. Penjualan,

²²⁾ R. Soemita Adikusumah, Op-cit, hal. 125

2. Biaya,
3. Penelitian dan pengembangan,
4. Pengeluaran modal,
5. Kas,
6. Laba,
7. Rentabilitas investasi.

Budget jangka panjang ini biasanya meliputi jangka waktu lima tahun yang akan datang, dan didahului dengan data tahunan yang sebenarnya dari 3 tahun sebelumnya.

ad. 2) Budget jangka pendek

Budget jangka pendek disusun untuk jangka waktu satu tahun dan dibagi ke dalam 4 triwulan dan tiap triwulan budget ini diperinci kembali lebih lanjut dalam budget tiap bulan. Budget jangka pendek ini biasanya meliputi beberapa komponen sebagai berikut :

1. Budget Penjualan

Budget penjualan ini dibagi lagi ke dalam dua bahagian, yaitu :

- a) Volume penjualan yang diproyeksikan untuk tiap macam barang,
- b) Rencana promosi penjualan,
- c) Rencana biaya penjualan

Rencana atau budget penjualan ini biasanya dibagi menurut daerah penjualan, di mana budget penjualan tersebut menjadi tanggung jawab Direktur Penjualan.

2. Budget Produksi

Jika rencana penjualan telah selesai disusun maka langkah selanjutnya adalah menyusun rencana produksi. Rencana produksi ini meliputi penetapan banyaknya satuan unit tiap barang yang harus diproduksi untuk dapat memenuhi volume penjualan dan penetapan persediaan akhir yang direncanakan untuk tiap jenis produk yang dihasilkan.

Penetapan banyaknya tiap jenis barang yang harus diproduksi tergantung pada kebijaksanaan perusahaan dalam menetapkan banyaknya persediaan akhir barang jadi. Tegasnya ichtisar budget produksi disusun berdasarkan pada rencana penjualan, persediaan awal dan persediaan akhir tiap jenis barang. Budget produksi ini menjadi tanggung jawab direktur Produksi.

3. Budget bahan baku langsung

Budget bahan baku menggambarkan menurut taksiran bahan baku yang dibutuhkan dalam memproduksi barang dalam jumlah tertentu. Budget ini disusun berdasarkan banyaknya tiap jenis bahan baku yang tersedia (pada awal tahun), jumlah persediaan akhir yang diinginkan serta jumlah barang yang harus diproduksi.

4. Budget pembelian bahan baku

Budget pemakaian bahan baku merupakan data kepada manager pembelian dalam rangka menyusun rencana pembelian bahan baku di samping kebijaksanaan pimpinan tentang pembelian bahan baku tersebut.

5. Budget Upah langsung

Upah langsung adalah upah yang dikeluarkan dan dapat secara langsung diidentifikasi dalam harga pokok barang yang diproduksi tersebut.

Budget upah langsung ini diperhitungkan berdasarkan budget produksi, jam kerja, standar untuk tiap satuan barang jadi dan didasarkan tarif rata-rata perjam.

Budget upah langsung ini dipertanggung jawabkan oleh Direktur Produksi, sedangkan manajer dari tiap bagian produksi memberikan input mengenai waktu standar dan tarif upah untuk tiap satuan barang yang diproduksi.

6. Budget biaya produksi tak langsung

Seperti budget-budget sebelumnya budget biaya produksi tak langsung (biaya overhead) disusun setelah mengadakan proyeksi masing-masing elemen biaya, dengan menggunakan metode yang sama.

Biaya produksi tak langsung ini biasanya meliputi biaya-biaya antara lain :

- a. Biaya bahan pembantu,
- b. Biaya bahan bakar,
- c. Biaya bagian produksi,
- d. Spare parts,
- e. Biaya asuransi,
- f. Biaya penyusutan,
- g. Biaya pemeliharaan.

7. Budget Biaya umum dan administrasi

Semua biaya-biaya yang dikeluarkan namun tidak berhubung

an dengan proses produksi baik secara langsung maupun tidak langsung, disatukan dalam biaya umum dan administrasi. Adapun biaya-biaya yang dikategorikan sebagai biaya umum dan administrasi adalah :

- a. Biaya gaji karyawan kantor,
- b. Biaya telepon,
- c. Biaya penyusutan,
- d. Biaya perlengkapan kantor,
- e. Biaya asuransi,
- f. Alat tulis menulis kantor,
- g. dan lain-lain biaya yang tidak berhubungan dengan proses produksi.

8. Budget biaya penjualan

Budget biaya penjualan ini didalamnya disatukan semua biaya-biaya yang berkaitan dengan pelaksanaan penjualan produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

9. Budget harga pokok yang dijual

Budget penjualan, biaya produksi, biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum disampaikan kepada Direktur Budget untuk penyusunan budget harga pokok penjualan.

Tujuan akhir yang diinginkan dapat dicapai oleh perusahaan pada umumnya adalah memperoleh keuntungan yang maksimal, sehingga tingkat biaya perlu direncanakan secara hati-hati, terutama dalam hubungannya dengan :

1. Proyeksi arus kas keluar (cost out flow)

2. Pengawasan biaya (cost control).

Perencanaan biaya yang baik harus dipusatkan pada hubungan antara tingkat pengeluaran dengan manfaat yang diperoleh dengan pengeluaran tersebut. Kadang-kadang dalam upaya untuk mendapatkan manfaat tersebut perusahaan harus mengeluarkan biaya yang cukup besar, misalnya perusahaan yang merasa sangat perlu untuk meningkatkan volume penjualannya. Untuk itu perusahaan harus mengeluarkan biaya produksi dan distribusi yang cukup besar.

Di samping itu terkadang juga terdapat beberapa perusahaan yang berusaha untuk mengurangi biaya tanpa memperdulikan efek sampingan dari tindakan tersebut. Kebijakan ini justru kadang-kadang akan dapat menimbulkan biaya yang cenderung besar. Misalnya pimpinan perusahaan mengambil sebuah kebijakan menekan biaya pemeliharaan (maintenance expence) karena dirasakan terlalu besar padahal dengan besarnya biaya pemeliharaan akan diperoleh manfaat yang besar pula berupa terjaminnya kelancaran produksi.

2.3. Pengertian Anggaran Produksi

Anggaran produksi yang disusun pada suatu perusahaan pada dasarnya erat kaitannya dengan rencana penjualan yang ditetapkan. Dengan demikian tujuan dari pada penyusunan anggaran tersebut adalah untuk merencanakan dengan setepatnya tingkat penjualan pada suatu periode tertentu, dengan senantiasa memperhatikan data yang merupakan cerminan kejadian yang dialami di masa lalu.

Setelah anggaran penjualan disusun, maka langkah selanjutnya adalah penyusunan anggaran produksi. Anggaran produksi dalam arti luas adalah berupa penjabaran penjualan menjadi anggaran produksi/rencana produksi yang ada dalam suatu perusahaan, hal ini sejalan dengan pendapat Asri Marwan dan Gunawan sebagai berikut :

"Anggaran produksi dalam arti luas berupa penjabaran dari rencana penjualan menjadi rencana produksi. Dengan demikian kegiatan produksi bukan merupakan aktivitas yang berdiri sendiri melainkan aktivitas penunjang dari rencana penjualan"23)

Dengan demikian jelas bahwa anggaran produksi pada perusahaan adalah merupakan rencana tentang biaya produksi, kebutuhan persediaan, material, tenaga kerja dan kapasitas produksi itu sendiri.

23) Asri Marwan, Gunawan Adisaputro, Op-cit, hal. 34

B A B I I I

M E T O D O L O G I

3.1. Metode Penelitian

Dalam upaya pengumpulan data yang diperlukan maka digunakan metode sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian lapangan dilakukan dengan jalan mengadakan kunjungan langsung pada obyek penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu perusahaan pabrik Markisa "Sunny" di Ujung Pandang.

Untuk mengumpulkan data lapangan yang diperlukan, dipergunakan cara-cara :

- a) Interview/wawancara, dilakukan dengan jalan mengadakan tanya jawab kepada pimpinan dan beberapa orang karyawan yang bersangkutan.
- b) Observasi, dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan perusahaan.

2. Penelitian Pustaka

Penelitian pustaka dilakukan dengan jalan menelaah buku-buku pustaka yang erat kaitannya dengan pembahasan yang dilakukan dalam skripsi ini.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam pembahasan skripsi ini ialah :

1. Data Primer

Data primer ialah data yang diperoleh langsung pada perusahaan kemudian diolah lebih lanjut seperti data anggaran, estimasi anggaran dan lain-lain.

2. Data Sekunder

Data sekunder ialah data yang diperoleh dari perusahaan yang dapat dipergunakan langsung dalam skripsi ini seperti data sejarah perusahaan, struktur organisasi dan proses produksi.

3.3. Metode Analisis

Untuk dapat membuktikan hipotesis, maka dipergunakan rumus sebagai berikut :

I. Penjualan	
Persediaan akhir	(+)
Kebutuhan	
Persediaan awal	(-)
Jumlah produksi	
II. Anggaran Biaya produksi		
2.1. Anggaran biaya bahan baku	
2.2. Anggaran tenaga kerja	
2.3. Anggaran biaya overhead	

3.4. Konsep Operasional

Tingkat penjualan yang dimaksud pada rumus di atas, adalah merupakan hasil penjualan dari markisa yang berhasil dijual oleh perusahaan "Sunny" dipasarannya tahun berjalan

24) Gunawan Adisaputro, Marwan Asri, Op-cit, hal.191

sedangkan tingkat persediaan akhir adalah merupakan hasil produksi perusahaan yang pada tahun berjalan masih belum terjual atau akan dijual kemudian, sehingga jumlah hasil penjualan yang diterima baru ditambah dengan jumlah persediaan akhir pada periode tersebut.

Tingkat persediaan awal adalah merupakan hasil produksi perusahaan yang sudah tidak akan dijual sehingga jumlahnya harus dikurangi dengan jumlah tingkat persediaan akhir dan jumlah penjualan. Dengan hasil pengurangan tersebut maka akan diperoleh tingkat produksi yang sebenarnya dari perusahaan sehingga anggaran produksi dapat disusun kemudian.

3.5. Tata Urut Bahasan

Adapun tata urut pembahasan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut :

Bab satu pendahuluan berisi pembahasan latar belakang masalah, batasan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta hipotesis.

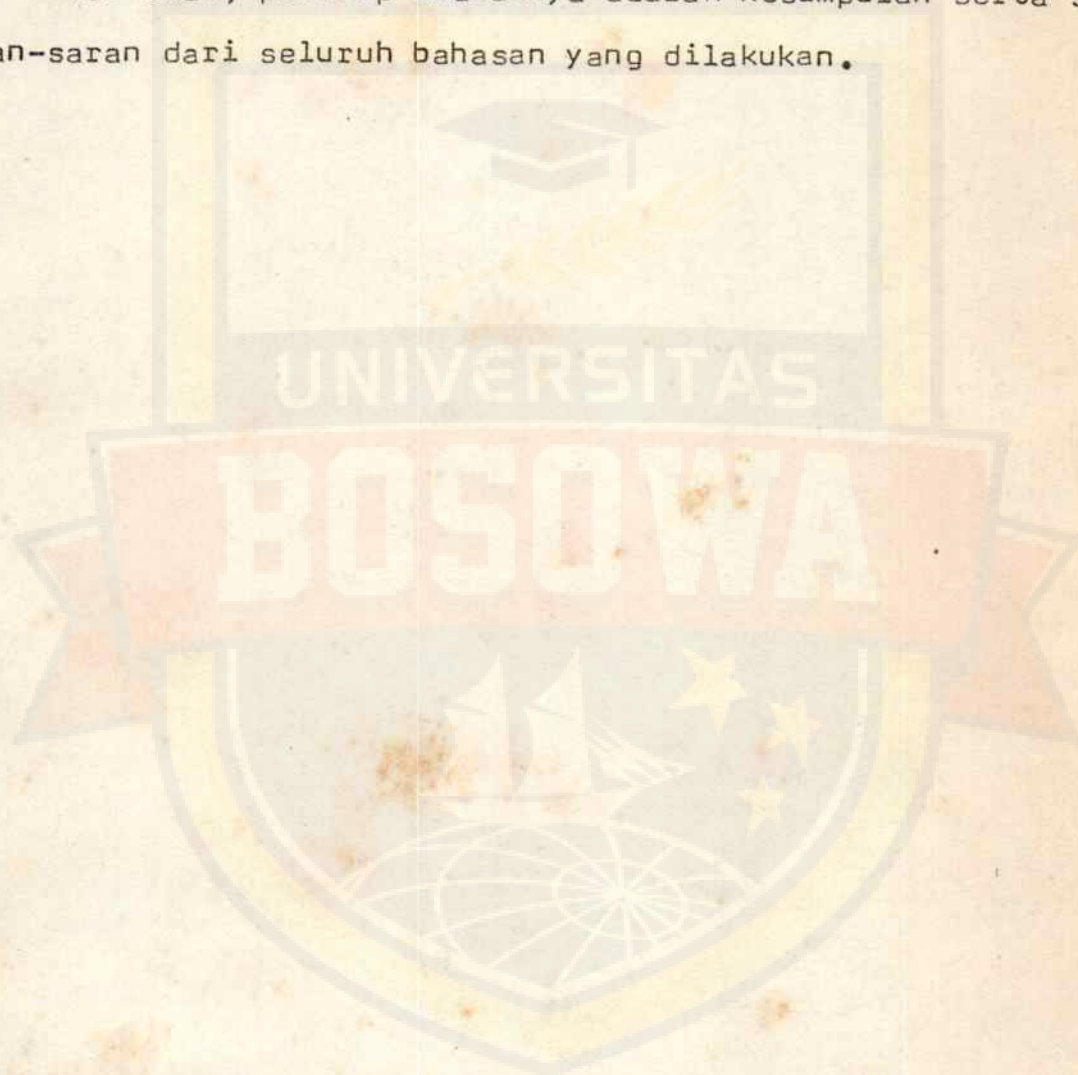
Bab dua, kerangka teoritis yang mengemukakan beberapa pengertian yaitu pengertian produksi, pengertian anggaran dan pengertian anggaran produksi.

Bab tiga metodologi, uraiannya adalah meliputi metode penelitian, jenis dan sumber data, metode analisis yang digunakan serta tata urut bahasan.

Bab empat, tinjauan tentang pabrik markisa "Sunny" Ujung Pandang, akan dibahas mengenai sejarah pendirian perusahaan, struktur organisasi serta proses produksi.

Bab lima, analisis anggaran produksi berisi pembahasan tentang estimasi anggaran produksi, realisasi anggaran produksi, serta analisis anggaran produksi.

Bab enam, penutup uraiannya adalah kesimpulan serta saran-saran dari seluruh bahasan yang dilakukan.



B A B IV

TINJAUAN PABRIK MARKISA "SUNNY"

DI UJUNG PANDANG

4.1. Sejarah Pendirian

Pabrik Markisa Sunny di Ujung Pandang adalah merupakan perusahaan keluarga. Pada awal berdirinya perusahaan yang dibentuk berdasarkan Akte Notaris H. Zaini, SH. Dalam menjalankan usahanya perusahaan pabrik Markisa "Sunny" ujung Pandang telah mendapat izin usaha dari :

1. Departemen Perindustrian Nomor : 183/K.M.M/B/73 dan 261/K.M.M/R/73.
2. Pemerintah Daerah Kotamadya Ujung Pandang, yaitu izin penempatan Usaha nomor : 422/I.P.19/1972 tertanggal 24 Maret tahun 1972
3. Departemen Perdagangan Republik Indonesia di Jakarta dengan nomor : 736/A2/31 tertanggal 5 Mei 1972

Pada awal didirikannya, semua kegiatan-kegiatan dikelola secara kecil-kecilan atau tepatnya dikelola dalam bentuk industri keluarga. Namun karena keuletan dan ketegaran dari Pimpinan dan adanya kerjasama antara keluarga sehingga sedikit demi sedikit perusahaan ini mampu memperlihatkan eksistensinya untuk mengadakan persaingan dipasaran pada waktu itu. Karena semakin membaiknya produksi dan pemasaran yang dilakukan tidak lama kemudian perusahaan telah mampu membeli mesin-mesin

baru yang lebih baik serta mulai menerima pegawai-pegawai dari luar yang disesuaikan dengan kebutuhan tingkat produksinya saat itu.

Dalam memasarkan produksinya, pada mulanya hanya terbatas pada daerah Ujung Pandang dan sekitarnya yang dilakukan dengan sistem mendrop langsung dilangganan-langganan yang telah dipilih sebelumnya. Setelah perusahaan mengalami perkembangan seperti terlihat sekarang ini pemasarannya dilakukan pada hampir seluruh pelosok daerah di Sulawesi Selatan dengan mendirikan distributor-distributor pemasaran di beberapa tempat yang dianggap strategis pemasarannya.

4.2. Struktur Organisasi

Perusahaan bagaimanapun bentuk dan tujuan yang hendak dicapai adalah merupakan suatu sistem antara fungsi-fungsi didalamnya. Fungsi-fungsi tersebut hanya dapat bekerja dengan baik bila terdapat pembagian tugas, wewenang serta tanggung jawab yang harus dinampakkan dengan jelas. Untuk mendorong terjadinya kerjasama yang baik serta untuk meningkatkan produktivitas kerja, keinginan untuk melakukan sesuatu dengan sempurna serta dapat memperlancar pekerjaan dalam perusahaan maka akan sangat diperlukan struktur organisasi yang baik yang dapat menimbulkan suasana di mana kepuasan perseorangan maupun kepuasan di dalam perusahaan akan dapat diwujudkan dengan baik.

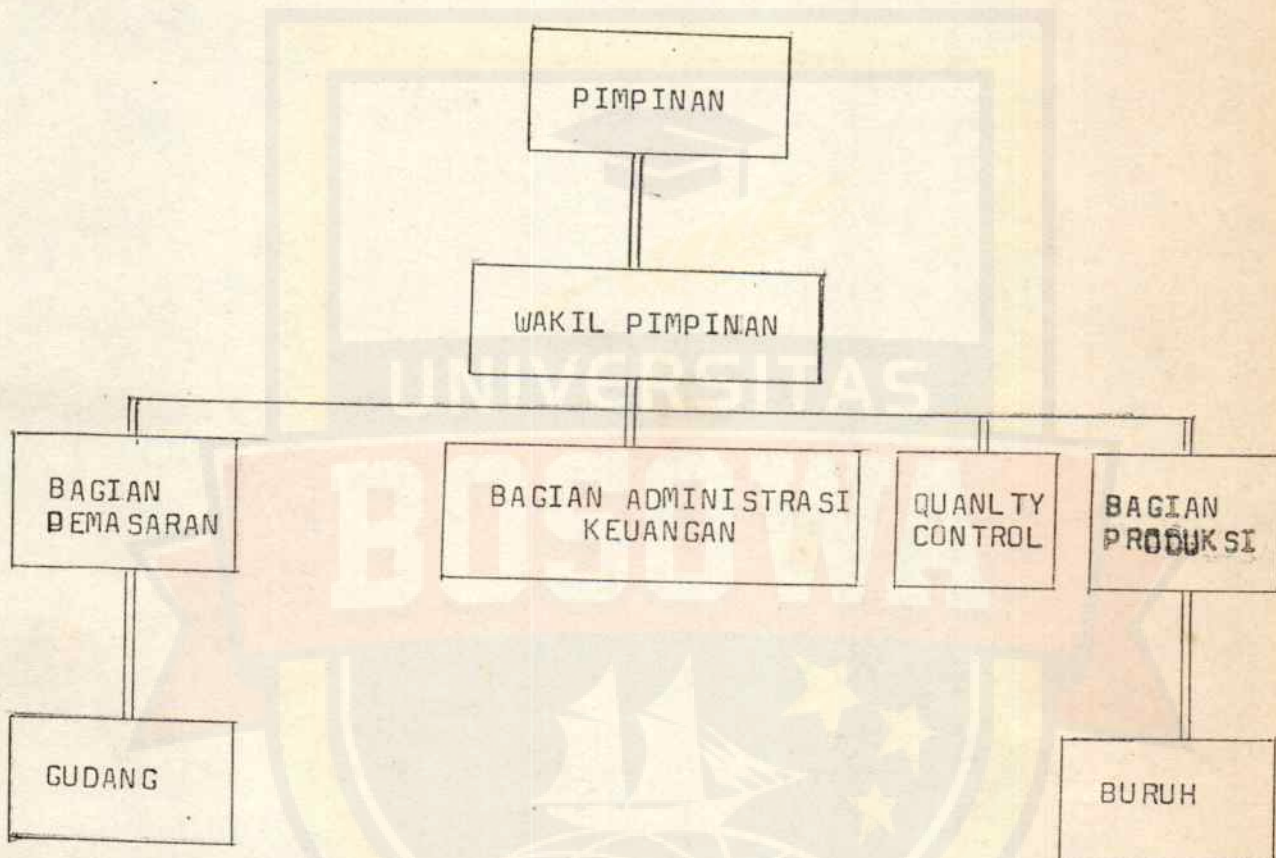
Dengan kata lain bahwa garis komando dalam struktur organisasi dalam perusahaan harus digambarkan secara jelas agar

setiap bagian dapat mengkoordinir bagian-bagiannya masing-masing dengan baik. Dalam pembahagian tugas dan wewenang kepada bagian-bagian tentunya didasari atau harus memenuhi syarat-syarat tertentu misalnya setiap bagian harus dapat di kontrol, dapat menyederhanakan pekerjaan dan terdapatnya koordinasi antara bagian-bagian yang bertujuan untuk pencapaian prestasi dan mutu produksi yang diinginkan. Pencapaian mutu dan prestasi produksi niscaya akan banyak dipengaruhi oleh pembahagian kerja yang telah dilakukan.

Adapun bentuk organisasi perusahaan pabrik Markisa Sunny di Ujung Pandang adalah berbentuk garis (lini organization) karena terlihat adanya hubungan struktural antara setiap bagian dalam perusahaan secara keseluruhan di dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Untuk lebih jelas mengenai struktur organisasi perusahaan maka dikemukakan berikut ini.

STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN PABRIK MARKISA
"SUNNY" DI UJUNG PANDANG



Sumber : Pabrik Markisa "Sunny", 1990

Dari struktur organisasi di atas, maka dapat dikemukakan wewenang dan tanggung jawab masing-masing bahagian di bawah ini.

1. Pimpinan

Pimpinan pada perusahaan pabrik Markisa "Sunny" Ujung Pandang bertanggung jawab atas semua kegiatan yang dilakukan perusahaan sehari-hari yang mencakup :

- a. Keseluruhan kegiatan perusahaan,
- b. Administrasi dan keuangan,
- c. Produksi
- d. Pemasarannya

Di samping juga bertindak untuk meneliti pekerjaan buruh dan mengawasi produksi yang dilakukan.

2. Wakil Pimpinan

Wakil pimpinan perusahaan bertugas untuk menggantikan tugas pimpinan bila pimpinan tidak berada ditempat atau apabila pimpinan berhalangan untuk menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu bertugas untuk mengurus personil yang bekerja dalam perusahaan yang kemudian disampaikan dan mendapat pengesahan dari pimpinan perusahaan dan membantu untuk mengatasi segala kemungkinan - kemungkinan yang timbul yang tak dapat diselesaikan oleh pimpinan.

3. Bagian Pemasaran

Bagian pemasaran pada perusahaan bertugas untuk melaksanakan penjualan baik untuk penjualan kredit maupun penjualan

tunai. Bagian pemasaran ini terbagi atas pemasaran A dan pemasaran B. Pemasaran A pada perusahaan khusus mempunyai tugas memasarkan produksi markisa di dalam daerah Kotamadya Ujung Pandang sedangkan untuk daerah pemasaran luar kota khusus ditangani oleh pemasaran B.

4. Bagian Administrasi/Keuangan

Bagian administrasi/keuangan pada perusahaan mempunyai tugas masing-masing sebagai kasir dan bagian pembukuan. Kasir bertugas untuk menerima dan mengeluarkan uang, sedangkan bagian pembukuan bertugas untuk mengadakan pencatatan-pencatatan atas semua transaksi keuangan yang terjadi dalam perusahaan dan hal-hal lain yang ada hubungannya dengan administrasi perusahaan pabrik markisa "Sunny".

5. Bagian Produksi

Bagian produksi ini bertanggung jawab atas semua kelancaran produksi, mutu produksi yang dikehendaki serta tanggung jawab atas pemeliharaan mesin, alat-alat produksi lainnya.

Bagian produksi pada perusahaan membawahi bagian-bagian :

a. Gudang

Bagian gudang pada perusahaan bertugas untuk menerima, menyimpan dan mengeluarkan bahan,

b. Buruh

Buruh mempunyai tugas masing-masing adalah sebagai penggerak dalam proses produksi sesuai dengan ketetapan.

6. Quality control

Quality control pada perusahaan ini bertugas untuk melakukan pengawasan atas kualitas/mutu produksi yang dihasilkan di samping itu juga membantu mengawasi pekerjaan-pekerjaan dalam proses produksi yang dilakukan oleh para buruh.

7. Bagian Pengadaan Bahan

Bagian ini bertanggung jawab atas penyediaan bahan baku dan bahan pembantu/penolong lainnya yang diperlukan dalam proses produksi.

4.3. Proses Produksi

Proses produksi mempunyai peran yang sangat penting bagi setiap perusahaan yang mengelola bahan baku menjadi bahan jadi. Dimaksud dengan proses produksi pada perusahaan pabrik markisa "Sunny" di Ujung Pandang adalah serangkaian dari kegiatan yang dilakukan oleh mesin-mesin dan manusia untuk mengelola buah markisa dengan menggunakan beberapa bahan pembantu seperti air, gula dan lain-lain untuk menghasilkan minuman markisa yang dikehendaki.

Bahan baku yang digunakan dalam pembuatan markisa dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Buah markisa

Buah markisa adalah bahan baku pokok yang menentukan jenis minuman markisa. Untuk memproduksi markisa 1 botol dibutuhkan buah markisa sebanyak : 10 biji.

2. Gula Pasir

Gula pasir yaitu merupakan bahan pembantu yang berfungsi

sebagai bahan pemanis minuman. Pemakaian gula pasir untuk memproduksi 1 botol markisa adalah sejumlah : $\frac{1}{2}$ kg.

3. Natrium Bansaot

Merupakan bahan pengawet minuman markisa yang hendak diproduksi. Jumlah pemakaian natrium bansoat untuk memproduksi satu botol minuman adalah 350 kg.

4. Air Panas

Air panas adalah bahan yang digunakan untuk campuran pengaduk bahan-bahan baku lainnya dengan standar yang telah ditetapkan. Pemakaian air dalam memproduksi satu botol markisa adalah sebanyak $0,001 \text{ m}^3$ atau 1 liter.

5. Zam zay

Sedangkan alat-alat yang digunakan dalam kegiatan produksi adalah :

a. Pisau potong

Pisau potong berfungsi untuk memotong buah markisa yang telah tersedia,

b. Mesin pemisah, yang berfungsi untuk memisahkan sari markisa dari bijinya.

c. Ember, berfungsi sebagai tempat pencampuran,

d. Mixer, berfungsi sebagai alat pencampuran,

e. Saringan, berfungsi sebagai alat penapis sari markisa,

f. Sendok pengeruk, berfungsi untuk mengeruk isi dari buah markisa,

g. Botol kosong orson, berfungsi sebagai tempat sari markisa.

Adapun proses pembuatan markisa pada perusahaan ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Seleksi buah markisa

Buah markisa yang tertampung dalam perusahaan dipisahkan yang baik dan yang buruk/busuk. Biasanya pemilihan buah markisa ini diadakan dua kali yaitu sebelum dan sesudah pencucian buah markisa.

2. Pencucian buah markisa

Untuk tempat pencucian digunakan ember plastik yang besar hal ini dimaksudkan untuk melakukan pencucian dua kali agar buah markisa terbebas dari kotoran yang melekat pada kulitnya. Setelah pencucian selesai kemudian dikeringkan dan dibawa ketempat pemotongan.

3. Pemotongan dan Pembelahan buah markisa

Untuk memotong buah markisa digunakan pisau yang dibuat dari logam anti karat. Petugas yang bekerja disini menggunakan sarung tangan untuk menjaga kotoran dari buah markisa. Setelah selesai dibelah maka buah markisa tersebut dimasukkan ke dalam ember.

4. Pengerukan isi buah

Buah yang telah dibelah dan dikumpulkan dalam ember diletakkan di atas meja dan dikeruk dengan menggunakan sendok keruk yang dibuat dari logam anti karat. Hasil pengerukan ditempatkan pada ember yang telah disediakan dan kulitnya ditampung di dalam keranjang sampah untuk dibuang.

5. Pemisahan daging dan biji

Yang digunakan untuk memisahkan daging dan biji adalah mesin pemisah yang digerakkan oleh listrik. Mesin akan mengaduk isi yang masih melekat dengan bijinya sehingga terlepas kemudian ditampung dalam ember plastik.

6. Penyaringan Markisa

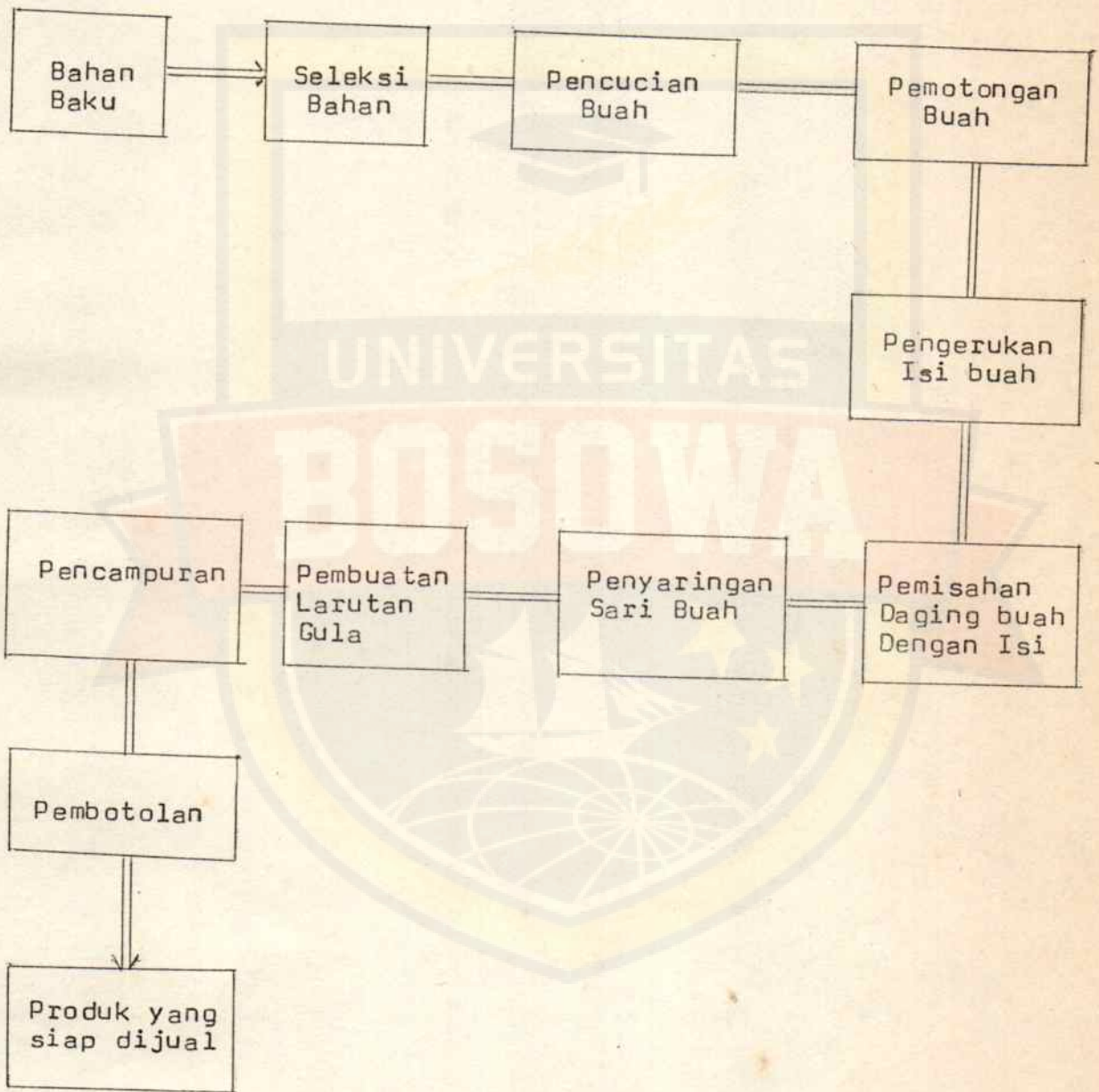
Untuk menyaring sari markisa, digunakan kain katun yang ukurannya $\pm 0,5 \text{ m} \times 0,5 \text{ m}$, kemudian isi markisa dituangkan ke kain tersebut lalu diperas yang dilakukan oleh 2 (dua) orang pekerja.

7. Pencampuran

Sari buah yang disaring ke dalam ember yang telah disediakan tadi dicampur dengan gula, natrium benzoat, zamzay kemudian dimasukkan ke dalam mixer untuk diolah selama kurang lebih 10 sampai 20 menit. Setelah itu dimasukkan ke dalam botol dan disusun kemudian, diangkut ke tempat yang sudah disediakan untuk persediaan barang jadi dan siap untuk dijual.

Agar lebih jelas mengenai proses produksi pabrik markisa "Sunny", maka dikemukakan bagan proses produksi berikut ini :

SKEMA I
PERUSAHAAN PABRIK MARKISA "SUNNY" UJUNG PANDANG
PROSES PENGOLAHAN MINUMAN MARKISA



Sumber : Perusahaan Pabrik Markisa "Sunny" Ujung Pandang

B A B V

ANALISIS ANGGARAN PRODUKSI PADA PERUSAHAAN PABRIK MARKISA "SUNNY" UJUNG PANDANG

5.1. Estimasi Anggaran Produksi

Anggaran biaya produksi pada perusahaan pabrik Markisa "Sunny" di Ujung pada dasarnya dibagi ke dalam 3 (tiga) bagian pokok, yaitu :

1. Anggaran biaya overhead pabrik, terdiri dari :
 - a. Biaya-biaya bahan bakar
 - b. Biaya perbaikan mesin
 - c. Pembelian alat-alat/bahan-bahan
2. Anggaran Biaya tenaga kerja, terdiri dari :
 - a. Tenaga kerja langsung
 - b. Tenaga kerja tidak langsung
3. Anggaran bahan baku,

Untuk memudahkan analisis anggaran-anggaran biaya pada perusahaan pabrik markisa Sunny, maka hanya akan dikemukakan estimasi/anggaran pada tahun 1990.

Agar lebih jelas mengenai estimasi anggaran biaya produksi pada perusahaan ini dapat dilihat sebagai berikut :

TABEL 1

ESTIMASI ANGGARAN PRODUKSI PERUSAHAAN
PABRIK MARKISA "SUNNY" TAHUN 1990

UNSUR BIAYA*	ANGGARAN/ESTIMASI
A. Biaya Tenaga Kerja :	
1. Tenaga Kerja Langsung	Rp 5.040.000,-
2. Tenaga Kerja tidak langsung	Rp 1.300.000,-
B. Biaya Overhead Pabrik :	
1. Bahan bakar/pelumas	Rp 3.600.000,-
2. Perbaikan mesin-mesin	Rp 1.620.000,-
3. Pembelian alat-alat	Rp 750.000,-
4. Listrik	Rp 480.000,-
C. Biaya Bahan Baku	
1. Bahan Pokok :	
- Buah markisa	Rp 12.210.000,-
- Gula pasir	Rp 5.710.000,-
- Natrium Benzoat	Rp 11.055.250,-
- Samsay	Rp 300.000,-
2. Bahan Penolong :	
- Biaya botol kosong	Rp 750.000,-
- Biaya tutup botol dan segel	Rp 250.000,-
- Label/etiket	Rp 435.000,-
- Dos/keranjang	Rp 300.000,-
	Rp 43.800.250,-

Sumber : Perusahaan pabrik Markisa "Sunny", 1990

Dari estimasi anggaran produksi seperti terlihat pada tabel 1 (satu) di atas jumlah keseluruhan anggaran produksi perusahaan untuk tahun 1990 adalah Rp 43.800.250,- Jumlah anggaran produksi tersebut berasal dari biaya tenaga kerja yang berjumlah Rp 6.340.000,- biaya tenaga kerja pada pabrik markisa terdiri dari dua bahagian, yaitu biaya tenaga kerja langsung pada tahun 1990 berjumlah Rp 5.040.000,- serta biaya tenaga kerja tidak langsung berjumlah Rp 1.300.000,-

Biaya overhead pabrik pada tahun 1990, perusahaan mengeluarkan anggaran sebesar Rp 6.450.000,- yang terdiri dari biaya bahan bakar/pelumas adalah sebesar Rp 3.600.000,- kemudian biaya perbaikan mesin-mesin produksi perusahaan mengeluarkan sejumlah Rp 1.620.000,- serta untuk membeli peralatan-peralatan mesin produksi perusahaan mengeluarkan dana nya pada tahun 1990 sebesar Rp 750.000,- dan untuk biaya listrik pada tahun 1990 dikeluarkan dana sebesar Rp 480.000,-

Untuk biaya bahan baku, pada perusahaan dalam melakukan produksinya dikenal dua jenis bahan baku, yaitu bahan baku pokok dan bahan baku pembantu atau penolong. Untuk bahan baku pokok jumlah yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah sebesar Rp 29.275.000,- yang berasal dari biaya pembelian buah markisa sejumlah Rp 12.210.000,- pembelian bahan baku gula pasir pada tahun 1990 perusahaan mengeluarkan biaya sejumlah Rp 5.710.000,- dan untuk pembelian natrium bonzoat diperlukan dan sejumlah Rp 11.053.250,- sedangkan untuk pembelian bahan baku samzay perusahaan mengeluarkan biaya sejumlah Rp 300.000,-

Sedangkan untuk biaya bahan baku penolong pada tahun 1990 pengeluaran perusahaan adalah sejumlah Rp 1.735.000,- yang berasal dari pembelian botol kosong adalah berjumlah : Rp 750.000,- sedangkan biaya tutup botol dan segel botol yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah sejumlah Rp 250.000,- sedangkan untuk biaya lebel/etiket dikeluarkan anggaran sebesar Rp 435.000,- serta untuk pembelian dos/keranjang dikeluarkan dana sebesar Rp 300.000,-

5.2. Realisasi Anggaran Produksi

Dari estimasi anggaran produksi yang telah dikemukakan pada tabel 1 (satu) di atas untuk tahun 1990, maka realisasi dari anggaran produksi tersebut dapat dilihat pada tabel dua berikut ini :

TABEL 2

REALISASI ANGGARAN PRODUKSI PERUSAHAAN
PABRIK MARKISA "SUNNY" TAHUN 1990

UNSUR BIAYA	REALISASI ANGGARAN
A. Biaya Tenaga Kerja :	
1. Tenaga kerja langsung	Rp. 5.040.000,-
2. Tenaga kerja tidak langsung	Rp. 980.000,-
B. Biaya Overhead Pabrik :	
1. Bahan bakar/pelumas	Rp. 3.600.000,-
2. Perbaikan mesin-mesin	Rp. 1.320.000,-
3. Pembelian alat-alat	Rp. 500.000,-
4. Listrik	Rp. 530.000,-
C. Biaya Bahan Baku :	
1. Bahan Pokok :	Rp. 13.470.000,-
- Buah Markisa	Rp. 6.800.000,-
- Gula Pasir	Rp. 11.100.000,-
- Natrium Benzoat	Rp. 400.000,-
- Samsay	
2. Bahan Penolong :	
- Biaya botol kosong	Rp. 850.000,-
- Biaya tutup botol dan segel	Rp. 340.000,-
- Label/eti ket	Rp. 500.000,-
- Dos / keranjang	Rp. 400.000,-

Sumber : Perusahaan Pabrik Markisa "Sunny", 1990

Dari tabel dua di atas terlihat realisasi anggaran produksi pada perusahaan markisa "Sunny" di Ujung Pandang, yang keseluruhannya berjumlah Rp 45.830.000,- Jumlah ini berasal dari pengeluaran tenaga kerja yang berjumlah Rp 6.020.000,- yaitu untuk pengeluaran tenaga kerja langsung pada tahun 1990 adalah berjumlah Rp 5.040.000,- sedangkan untuk pengeluaran biaya tenaga kerja tidak langsung pada tahun ini adalah berjumlah : Rp 980.000,-

Sedangkan untuk biaya overhead pabrik pada tahun 1990 perusahaan mengeluarkan dana sejumlah Rp 5.950.000,- jumlah ini diperoleh dari pembelian dan pemakaian bahan bakar minyak sebesar Rp 3.600.000,- kemudian untuk perbaikan mesin-mesin produksi perusahaan mengeluarkan biaya sebesar Rp 1.320.000,- sedangkan untuk pembelian alat-alat baru untuk mesin produksi dikeluarkan biaya sebesar Rp 500.000,- dan untuk pembayaran tarif listrik dikeluarkan biaya Rp 530.000,-

Untuk pengeluaran biaya bahan baku, maka perusahaan mengeluarkan dua jenis bahan baku yaitu bahan baku penolong dan bahan baku utama. Untuk bahan baku utama jumlah yang dikeluarkan oleh perusahaan pada tahun 1990 adalah sejumlah Rp 31.770.000 Jumlah tersebut berasal dari pengeluaran pembelian buah markisa sejumlah Rp 13.470.000,- dan dari pembelian gula pasir pada tahun 1990 dikeluarkan dana sejumlah Rp 6.800.000,- sedangkan untuk pembelian natrium benzoat adalah sebesar Rp 11.100.000,- dan untuk pembelian zamsay perusahaan mengeluarkan dan sejumlah Rp 400.000,-

Untuk bahan baku penolong, pada tahun 1990 perusahaan mengeluarkan sejumlah Rp 2.090.000,- jumlah ini berasal dari pembelian botol dan segel sejumlah Rp 340.000,- serta untuk biaya lebel/etiket perusahaan mengeluarkan sejumlah :

Rp 500.000,- serta untuk pembelian keranjang adalah sebesar :

Rp 400.000,-

5.3. Analisis Anggaran Produksi

Dari tabel 1 (satu) dan 2 (dua) dapat dilihat dengan jelas mengenai estimasi dan realisasi anggaran produksi pada perusahaan markisa "Sunny". Untuk dapat menganalisisnya, dikemukakan terlebih dahulu tabel 3 (tiga) berikut ini :

Jenis Biaya

- A. Ang. Biaya T. Kerja
1. T.Kerja Langsung
 2. T.K. Tdk Langsung
- B. Biy. Overhead Fabrik
1. Bahan Bakar
 2. Perbaikan mesin
 3. Pembelian alat
 4. Listrik
- C. Anggaran B. Baku
1. Bahan B. Pokok
 - Markisa
 - Gula Pasir
 - Natrium Bonzoat
 - Samsay
 2. Bahan Pembantu
 - Botol Kosong
 - Tutup Botol-segel
 - Label/etiket
 - Dos/Keranjang
-

Sumber : Perusahaan Fabrik

Dari tabel 3 (tiga) di atas, dapat dilihat dengan jelas antara estimasi anggaran produksi dengan realisasinya. Untuk biaya tenaga kerja langsung pada tahun 1990, estimasi (rencana) dari perusahaan yang akan dikeluarkan adalah sebesar : Rp 5.040.000,- yang berarti tidak mengalami kenaikan ataupun penurunan, sedangkan biaya tenaga kerja tidak langsung terjadi penurunan sebesar 24 % karena estimasi Rp 320.000,- sedangkan realisasi adalah sebesar Rp 980.000,- kenaikan ini disebabkan karena adanya penurunan disektor tenaga kerja tidak langsung karena upaya peningkatan produksi yang dilakukan.

Untuk anggaran biaya overhead pabrik terlihat untuk pembelian bahan bakar jumlah yang dikeluarkan oleh perusahaan juga tidak mengalami kebaikan karena jumlah estimasi dan pengeluarannya hanya berjumlah Rp 3.600.000,- sedangkan untuk biaya perbaikan mesin-mesin terlihat mengalami penurunan sebesar 19 % atau sejumlah Rp 300.000,- Demikian pula untuk pengeluaran biaya pembelian alat-alat mesin produksi kembali terlihat mengalami penurunan sebesar Rp 250.000,- karena pada tahun ini jumlah biaya yang dikeluarkan hanya sebesar Rp 500.000,- atau sebesar Rp 530.000,- penurunan yang terjadi. Penurunan ini berarti sebesar 10 % atau sejumlah Rp 500.000,- karena perusahaan mengeluarkan biaya pada tahun ini adalah sebesar Rp 530.000,- untuk pembelian alat-alat mesin produksinya untuk periode tahun 1990.

Pada pengeluaran biaya bahan baku, terdiri dari dua bahagian pokok, maka untuk bahan baku utama yaitu pada pembeli-

an buah markisa terlihat mengalami kenaikan sebesar Rp 510.000,- karena estimasi anggaran pembelian buah markisa hanya sebesar Rp 12.960.000,- sedangkan realisasinya adalah sebesar Rp 13.470.000,- atau kenaikannya mencapai 4 %, dan untuk pengeluaran biaya pembelian gula pasir terlihat pada tabel 3 (tiga) juga mengalami kenaikan sebesar Rp 1.040.000,- karena pengeluaran untuk pembelian gula pasir adalah sebesar Rp 5.710.000,- sedangkan realisasinya berjumlah Rp 6.800.000,- Demikian pula untuk pembelian bahan baku natrium bonzoat, terlihat pula mengalami kenaikan yang cukup besar, yaitu sejumlah Rp 44.750,- karena rencana pengeluaran untuk pembelian natrium bonzoat hanya berjumlah Rp 11.055.250,- sedangkan realisasinya adalah sebesar : Rp 11.110.000,- dan untuk pengeluaran biaya pembelian bahan baku zamsay juga mengalami kenaikan sebesar Rp 100.000,- karena pada tahun ini rencana pengeluaran untuk pembeliannya hanya berjumlah Rp 300.000,- sedangkan realisasinya adalah sejumlah : Rp 400.000,- atau kenaikannya sebesar 33 %.

Pada pengeluaran biaya pembelian bahan baku penolong/pembantu, terlihat mengalami kenaikan dari keempat bahan penolong yang dibutuhkan oleh perusahaan, yaitu untuk pembelian botol kosong pada tahun 1990 hanya dianggarkan sebesar Rp 750.000,- sedangkan realisasinya adalah sebesar Rp 850.000,- yang berarti kenaikan untuk pembelian botol kosong adalah sebesar Rp 100.000 atau kenaikan yang terjadi adalah sebesar 13 %.

Untuk pengeluaran biaya tutup botol dan segel, perusahaan pada tahun 1990 ini menganggarkan sebesar Rp 250.000,- sedangkan rea-

lisasinya sebesar Rp 340.000,- yang berarti kenaikannya mencapai jumlah Rp 90.000,- atau sebesar 36 %. Demikian pula untuk pengeluaran biaya label/etiket pada tahun ini perusahaan mengeluarkan rencana sebesar Rp 435.000,- sedangkan realisasinya pada akhir tahun sejumlah Rp 500.000,- dengan demikian jumlah kenaikannya adalah sebesar Rp 65.000,- atau sebesar 15 %, dan untuk pengeluaran pembelian dos/keranjang perusahaan menganggarkan sebesar Rp 300.000,- namun pengeluarannya adalah sejumlah Rp 400.000,- atau kenaikannya adalah sejumlah Rp 100.000,- atau sebesar 33 %.

Dari uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dilihat dengan jelas bahwa estimasi anggaran biaya produksi pada perusahaan terlihat belum efektif karena masih terdapat kenaikan maupun penurunan biaya yang direncanakan.

Untuk mengetahui besarnya laba yang diperoleh perusahaan pada tahun 1990, maka dikemukakan data dari perusahaan sebagai berikut :

1. Tingkat penjualan pada tahun 1990 adalah sebesar :
Rp 70.100.000,-
2. Persediaan akhir Rp 5.180.000,-
3. Persediaan awal Rp 22.750.000,-
4. Biaya produksi Rp 22.150.000,-

Dari data yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dilakukan perhitungan untuk mengetahui laba perusahaan sebagai berikut :

Penjualan	Rp 70.100.000,-
Persediaan akhir	Rp 5.180.000,- (+)
	<u>Rp 75.280.000,-</u>
Persediaan awal	Rp 22.750.000,-
Biaya produksi	Rp 22.150.000,- (+)
	<u>Rp 44.900.000,- (-)</u>
Laba	<u>Rp 30.380.000,-</u> =====

Apabila perusahaan dapat lebih mengefektifkan estimasi anggaran produksinya, maka laba yang akan diperoleh akan jauh lebih besar dibanding yang diperoleh tahun 1990.

B A B VI
P E N U T U P

6.1. Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat dikemukakan pada pembahasan skripsi ini ialah :

1. Perusahaan pabrik markisa "Sunny" di Ujung Pandang merupakan salah satu pabrik markisa yang memasarkan hasil produksinya di Kotamadya Ujung Pandang, di samping dipasarkan di daerah luar Kotamadya Ujung Pandang sehingga perusahaan markisa ini terlihat memiliki prospek pengembangan yang cukup baik pada waktu-waktu yang akan datang. Hal ini terlihat dari hasil penjualan produksinya yang senantiasa mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.
- 2 Di samping peningkatan hasil produksinya, maka dalam melakukan produksi, biaya-biaya yang dikeluarkan juga mengalami kenaikan khususnya dalam lima tahun terakhir, yaitu pada tahun 1986 adalah sejumlah Rp 27.500.786,- sedangkan pada tahun 1987 biaya produksi yang dikeluarkan adalah sebesar Rp 30.567.400,- dan pada tahun 1988 berjumlah Rp 37.800.320,- juga pada tahun 1989 jumlah biaya produksi yang dikeluarkan adalah sejumlah Rp 38.110.200,- dan pada tahun 1990 biaya produksi yang dikeluarkan sejumlah Rp 45.830.000,-
3. Pada penyusunan anggaran produksi yang dilakukan oleh perusahaan terlihat kurang efektif, karena banyak dari pada pos pe-

ngeluaran biaya produksi yang tidak dapat direalisasikan pada akhir tahun, atau dengan kata lain banyak pengeluaran biaya produksi yang menurun maupun meningkat pada akhir tahun.

Dengan kurang efektifnya penyusunan anggaran produksi pada perusahaan maka pada dasarnya akan mengurangi laba yang diperoleh karena perusahaan tidak dapat menekan serendah-rendahnya pengeluaran biayanya.

6.2. Saran-saran

Adapun saran-saran yang akan dikemukakan pada pembahasan ini adalah sebagai berikut :

1. Agar anggaran produksi yang disusun pada perusahaan dapat lebih efektif, sebaiknya anggaran tersebut tidak disusun berdasarkan patokan pada anggaran tahun-tahun sebelumnya karena apabila hal ini masih terus dilakukan maka perusahaan tidak mampu untuk mengembangkan perusahaan karena laba yang diperoleh tidak akan meningkat.

Untuk itu agar dalam menyusun anggaran produksinya sebaiknya pihak pimpinan berdasarkan atas keadaan pasar dan keadaan penjualannya yang akan dilakukan pada tahun berikutnya.

2. Dari penelitian yang diadakan pada perusahaan terlihat manajemen yang dijalankan belum begitu baik, karena segala sesuatu yang dilakukan hanya berpatokan pada kebijaksanaan pimpinan semata-mata. Hal ini tentunya tidak sesuai dengan manajemen perusahaan yang akan mengembangkan dirinya.

Untuk itu agar di dalam menjalankan kegiatan-kegiatannya seba-

iknya pimpinan lebih banyak mempertimbangkan segala keputusan-keputusan yang akan diambil dengan bawahannya sehingga dapat diambil suatu tindakan-tindakan yang tegas, khususnya mengenai volume produksi, tindakan pemasaran, peningkatan mutu, dan lain-lain sebagainya.

