RUMAH JURNAL ILMIAH MULTIDISIPLIN
E-ISSN: 3124-4408

Analisis Penyesuaian Anggaran Produksi terhadap Perubahan Permintaan Konsumen

Siti Rohaisah[1*]
[1] Manajemen/Fakultas Ekonomi & Bisnis/Universitas Pamulang
Email: sitirohaisah10@gmail.com

Abstrak
Kajian ini membahas cara perusahaan meninjau kembali anggaran produksi saat kebutuhan pasar bergerak naik atau turun. Tujuannya adalah menguraikan pertimbangan yang diperlukan agar perubahan rencana produksi tetap sejalan dengan kebutuhan konsumen dan kemampuan perusahaan. Penelitian dilakukan melalui studi pustaka atas artikel ilmiah mengenai peramalan permintaan, perencanaan agregat, perilaku konsumen, dan respons produksi terhadap perubahan pasar. Informasi dari sumber-sumber tersebut dikelompokkan dan dibandingkan secara deskriptif berdasarkan tema peramalan, persediaan, kapasitas, tenaga kerja, serta biaya. Hasil telaah memperlihatkan bahwa revisi anggaran perlu bertumpu pada perkiraan permintaan terkini dan mempertimbangkan persediaan yang tersedia, batas kapasitas, serta konsekuensi biaya dari setiap pilihan. Perencanaan agregat dapat digunakan untuk menyelaraskan target produksi dengan sumber daya, sedangkan evaluasi berkala atas anggaran dan realisasi membantu perusahaan menentukan tindakan korektif. Dengan demikian, penyesuaian anggaran merupakan proses pengambilan keputusan yang saling terhubung, bukan sekadar mengubah angka produksi.

Kata Kunci*: anggaran produksi, permintaan konsumen, peramalan, perencanaan agregat, biaya produksi*

Abstract
This article examines how companies can review production budgets when market demand rises or falls. It aims to describe the considerations needed to align production plans with customer requirements and operational capabilities. The study uses a literature-review method based on scholarly work concerning demand forecasting, aggregate planning, consumer behavior, and production responses to market changes. The material was grouped and compared descriptively across forecasting, inventory, capacity, labor, and cost themes. The review suggests that budget revisions should rely on updated demand estimates while taking available inventory, capacity limits, and the cost of each alternative into account. Aggregate planning can connect production targets with available resources, while periodic comparisons between budgeted and actual results can guide corrective action. Production-budget adjustment is therefore an interconnected decision process rather than a simple change in output figures.

Keywords: production budget, consumer demand, forecasting, aggregate planning, production costs

PENDAHULUAN

Anggaran produksi membantu perusahaan menerjemahkan rencana penjualan menjadi target jumlah barang yang harus dibuat dalam suatu periode. Penyusunannya perlu memperhatikan persediaan yang sudah ada, target persediaan akhir, kebutuhan bahan, kesiapan tenaga kerja, kemampuan peralatan, dan biaya operasional. Perkiraan yang digunakan saat anggaran dibuat bisa berubah ketika kondisi pasar tidak berjalan seperti yang diperkirakan. Apabila perubahan tersebut tidak segera ditanggapi, perusahaan dapat menghadapi kekurangan barang saat konsumen membutuhkan produk atau justru menyimpan produk lebih banyak daripada yang dapat dijual.

Permintaan pasar dapat berubah karena banyak hal, mulai dari musim dan promosi hingga pergeseran selera, harga, kondisi ekonomi, serta strategi pesaing. Kenaikan permintaan yang tidak diimbangi kesiapan operasional berisiko menunda pemenuhan pesanan dan mengurangi kesempatan memperoleh pendapatan. Sebaliknya, mempertahankan volume produksi ketika minat beli melemah

dapat menambah beban penyimpanan dan membuat dana perusahaan tertahan dalam persediaan. Karena itu, anggaran sebaiknya diperlakukan sebagai rencana yang dapat diperbarui berdasarkan informasi terbaru, dengan tetap mengikuti prosedur pengendalian yang jelas.

Irawan et al. (2023) mengkaji penggunaan peramalan bersama perencanaan agregat untuk menyusun rencana produksi yang mampu menghadapi kebutuhan pasar yang tinggi. Gagasan penting dari kajian tersebut adalah bahwa penentuan volume produksi perlu didahului perkiraan permintaan dan dilanjutkan dengan penilaian terhadap kemampuan sumber daya. Peramalan memberikan gambaran kebutuhan yang mungkin muncul, sedangkan perencanaan agregat membantu menerjemahkan gambaran itu menjadi rencana produksi yang lebih terkoordinasi.

Pertimbangan biaya menjadi bagian penting ketika perusahaan memutuskan untuk mengubah target produksi. Nugraha et al. (2020) membahas perencanaan agregat sebagai sarana untuk menentukan dan mengendalikan kuantitas produksi dengan memperhatikan biaya. Jika jumlah yang dibuat tidak mencukupi, perusahaan berisiko kehilangan penjualan atau terlambat memenuhi pesanan. Jika jumlahnya terlalu besar, dana dapat tertahan dalam barang yang belum terjual dan biaya penyimpanan meningkat. Maka, keputusan revisi perlu menimbang biaya persediaan, tenaga kerja, penggunaan fasilitas, dan risiko tidak terpenuhinya permintaan secara bersamaan.

Informasi mengenai konsumen juga berperan dalam menentukan rencana produksi. Zaruba dan Chmeruk (2025) menyoroti penggunaan peramalan perilaku konsumen untuk mendukung optimalisasi volume produksi melalui pendekatan pemasaran. Data penjualan, perubahan preferensi, dan kecenderungan pembelian dapat menjadi masukan saat perusahaan memperbarui perkiraan. Meski demikian, informasi tersebut tidak menghilangkan ketidakpastian; perusahaan tetap perlu membandingkan proyeksi dengan kondisi aktual dan melakukan penyesuaian jika terdapat selisih berarti.

Perubahan permintaan tidak selalu dapat segera diikuti oleh perubahan jumlah barang yang diproduksi. Copeland dan Hall (2011) menelaah respons harga, penjualan, dan output terhadap perubahan permintaan sementara, serta menunjukkan bahwa respons antarkomponen dapat berlangsung dengan kecepatan berbeda. Hal ini relevan untuk memahami bahwa produksi memiliki kendala penjadwalan dan operasional. Penambahan jam kerja, perubahan jadwal, pengadaan bahan tambahan, atau pemanfaatan persediaan perlu dinilai sebagai pilihan yang saling memengaruhi.

Morioka (2023) mengulas teori penyesuaian kuantitas dalam kerangka ekonomi evolusioner. Perspektif tersebut membantu menjelaskan penyesuaian sebagai bentuk respons terhadap perubahan lingkungan, bukan keputusan yang berdiri sendiri. Bagi pengelolaan anggaran, pengalaman dari periode sebelumnya dapat dipakai untuk memperbaiki perkiraan dan menentukan kapan rencana produksi perlu ditinjau kembali.

Bertolak dari persoalan tersebut, artikel ini membahas cara menyesuaikan anggaran produksi saat permintaan konsumen berubah serta faktor yang perlu diperiksa agar perubahan rencana tidak menimbulkan pemborosan baru. Fokus pembahasan mencakup peramalan, perencanaan agregat, persediaan, kapasitas operasional, dan evaluasi biaya. Tujuan kajian adalah menyusun pemahaman konseptual mengenai hubungan antara perubahan kebutuhan pasar dan keputusan anggaran, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengambilan keputusan manajerial.

METODE

Kajian ini memakai pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka. Fokus analisisnya adalah penyesuaian anggaran produksi ketika permintaan konsumen berubah. Bahan kajian berasal

dari artikel ilmiah yang disampaikan sebagai rujukan, yang membahas peramalan dan perencanaan produksi, perencanaan agregat serta biaya, perkiraan perilaku konsumen, teori penyesuaian kuantitas, dan respons produksi terhadap perubahan permintaan.

Informasi dihimpun melalui penelaahan isi sumber yang tersedia, terutama keterangan bibliografis dan uraian pembahasannya. Selanjutnya, analisis deskriptif-komparatif dilakukan melalui tiga langkah: mengelompokkan setiap sumber menurut fokus kajian, menandai isu yang muncul lintas sumber, lalu membandingkan gagasan tersebut untuk menjelaskan hubungan antara perubahan permintaan dan revisi anggaran produksi. Temuan disajikan dalam uraian tematik dan tabel sintesis agar keterkaitan antarkonsep terlihat dengan jelas.

Kajian ini tidak mengumpulkan data langsung dari perusahaan dan tidak menguji hubungan antarvariabel secara statistik. Oleh karena itu, hasilnya berupa pemaknaan konseptual atas literatur yang ditelaah, bukan angka yang menunjukkan besarnya perubahan biaya atau laba akibat revisi anggaran. Penerapannya pada perusahaan tertentu perlu mempertimbangkan perbedaan karakteristik produk, kapasitas, dan pola permintaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelaahan sumber menunjukkan lima aspek yang saling berkaitan dalam revisi anggaran produksi: memperbarui estimasi permintaan, memilih pola perencanaan produksi, menetapkan tingkat persediaan, menyesuaikan kapasitas dan tenaga kerja, serta menilai biaya berdasarkan hasil aktual. Keputusan pada satu aspek dapat memengaruhi aspek lainnya sehingga seluruhnya perlu dipertimbangkan sebagai satu rangkaian.

Aspek yang dikaji	Inti pembahasan sumber	Penerapan pada anggaran produksi
Perkiraan permintaan	Peramalan membantu memperkirakan kebutuhan pasar dan mengenali potensi perubahan volume permintaan (Irawan et al., 2023; Zaruba & Chmeruk, 2025).	Meninjau ulang asumsi penjualan dan target produksi berdasarkan informasi terbaru.
Perencanaan agregat	Rencana jumlah barang perlu dipadukan dengan kebutuhan pasar, sumber daya, dan pertimbangan biaya (Nugraha et al., 2020).	Membandingkan beberapa rencana produksi sebelum menentukan pilihan yang dapat dijalankan.
Pengelolaan stok	Persediaan dapat mengurangi risiko kekurangan barang, tetapi jumlah yang berlebihan dapat menambah beban penyimpanan (Irawan et al., 2023; Nugraha et al., 2020).	Menentukan stok penyangga dengan mempertimbangkan karakter produk, pola permintaan, dan biaya.

Kesiapan operasional	Perubahan volume produksi dapat memerlukan waktu karena penyesuaian kegiatan operasional tidak selalu langsung terjadi (Copeland & Hall, 2011).	Memeriksa kesiapan bahan, jadwal, pekerja, serta kapasitas sebelum menetapkan revisi.
Pembelajaran dari perubahan	Penyesuaian kuantitas dapat dipahami sebagai cara organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah (Morioka, 2023).	Memanfaatkan evaluasi hasil sebelumnya untuk memperbaiki keputusan anggaran berikutnya.

Tabel 1. Sintesis literatur mengenai penyesuaian anggaran produksi

PEMBAHASAN

Peramalan sebagai dasar penyusunan ulang rencana. Perusahaan memerlukan perkiraan permintaan sebagai titik awal dalam menentukan target produksi. Riwayat penjualan, perubahan musiman, pesanan yang sudah masuk, kegiatan promosi, dan informasi pasar dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan. Irawan et al. (2023) membahas hubungan antara peramalan dan perencanaan agregat, sementara Zaruba dan Chmeruk (2025) menekankan pentingnya memperkirakan perilaku konsumen untuk menentukan volume produksi. Kedua kajian tersebut mendukung penggunaan informasi pemasaran bersama data operasional, bukan secara terpisah.

Perkiraan tetap memiliki batas karena kondisi pasar dapat berubah di luar pola sebelumnya. Untuk mengurangi ketergantungan pada satu prediksi, perusahaan dapat meninjau anggaran secara terjadwal dan ketika terjadi perubahan pesanan yang signifikan. Penyusunan skenario permintaan rendah, menengah, dan tinggi juga dapat membantu memperkirakan kebutuhan bahan, tenaga kerja, serta biaya dalam kondisi yang berbeda. Skenario ini berfungsi sebagai alat antisipasi, bukan kepastian mengenai apa yang akan terjadi.

Menyelaraskan kebutuhan pasar dengan kapasitas. Lonjakan permintaan belum tentu dapat diterjemahkan langsung menjadi kenaikan produksi dengan besaran yang sama. Perusahaan perlu memeriksa kapasitas mesin, jadwal kerja, kesiapan bahan baku, waktu pengiriman pemasok, dan ketersediaan pekerja. Kajian Copeland dan Hall (2011) tentang respons terhadap perubahan permintaan memperlihatkan bahwa penjualan dan output tidak selalu bergerak serentak. Karena itu, saat merevisi anggaran, manajemen perlu memasukkan waktu yang dibutuhkan untuk mengubah rencana menjadi output aktual.

Apabila permintaan naik, beberapa pilihan yang dapat dievaluasi meliputi penataan ulang jadwal, penambahan jam kerja, pemakaian persediaan yang tersedia, atau koordinasi lebih awal dengan pemasok. Jika permintaan melemah, perusahaan dapat menyesuaikan volume secara bertahap, menunda pengadaan yang belum mendesak, atau mengalokasikan kapasitas pada produk lain bila memungkinkan. Setiap alternatif membawa konsekuensi yang berbeda, sehingga keputusan tidak seharusnya hanya didasarkan pada kecepatan menaikkan atau menurunkan jumlah produksi.

Perencanaan agregat untuk menimbang pilihan dan biaya. Nugraha et al. (2020) mengaitkan perencanaan agregat dengan pengendalian jumlah produksi dan upaya menekan biaya. Dalam praktiknya, pendekatan ini membantu manajemen menilai kebutuhan produksi untuk suatu rentang waktu, bukan hanya bereaksi terhadap perubahan permintaan harian. Perusahaan dapat

membandingkan alternatif volume produksi dengan sumber daya yang dimiliki untuk melihat pilihan mana yang paling masuk akal secara operasional dan finansial.

Penilaian biaya perlu mencakup lebih dari biaya pembuatan produk. Komponen yang patut diperiksa antara lain bahan baku, tenaga kerja langsung, pemakaian mesin, lembur, penyimpanan, dan potensi kehilangan penjualan akibat kekurangan barang. Volume produksi yang besar tidak otomatis paling menguntungkan jika biaya tambahannya terlalu tinggi. Demikian pula, penghematan biaya jangka pendek dapat menjadi keputusan yang kurang tepat apabila perusahaan kehilangan kesempatan memenuhi permintaan yang bernilai. Pertimbangannya adalah menjaga keseimbangan antara efisiensi dan kemampuan melayani pasar.

Persediaan sebagai penyangga permintaan. Stok barang jadi dapat memberi ruang bagi perusahaan untuk memenuhi pesanan saat proses produksi memerlukan waktu. Namun, stok yang terlalu besar menambah biaya dan berpotensi tidak terjual, terutama pada barang yang mudah rusak atau cepat kehilangan daya tarik. Penetapan persediaan perlu mempertimbangkan kestabilan permintaan, masa simpan, waktu pengadaan, dan risiko perubahan tren. Karena karakteristik tiap produk berbeda, kebijakan persediaan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi usaha.

Anggaran produksi tidak berdiri sendiri, melainkan perlu diselaraskan dengan anggaran penjualan, bahan baku, dan tenaga kerja. Target produksi ditentukan dengan mempertimbangkan kebutuhan penjualan serta perubahan persediaan barang jadi yang direncanakan. Setelah volume ditetapkan, perusahaan dapat menghitung kebutuhan bahan dan jam kerja berdasarkan standar pemakaian. Jika target produksi berubah tetapi anggaran pendukung tidak ikut diperbarui, rencana yang baru berisiko sulit dilaksanakan.

Menilai perbedaan antara rencana dan kenyataan. Pada akhir periode, manajemen perlu membandingkan estimasi permintaan dengan penjualan aktual, volume produksi, dan posisi persediaan. Perbedaan yang ditemukan harus ditelusuri penyebabnya, bukan hanya dilaporkan sebagai selisih angka. Penjualan yang melampaui perkiraan, misalnya, mungkin dipicu oleh promosi atau pola musiman; sementara hasil yang lebih rendah dapat berkaitan dengan perubahan selera, distribusi, mutu produk, atau asumsi awal yang kurang tepat.

Evaluasi berkala juga memberi kesempatan bagi perusahaan untuk belajar dari keputusan sebelumnya. Morioka (2023) membahas penyesuaian kuantitas sebagai bagian dari adaptasi terhadap lingkungan yang berubah. Dalam penganggaran, prinsip ini dapat diterapkan dengan menjadikan data aktual sebagai masukan bagi siklus perencanaan berikutnya. Dengan demikian, revisi anggaran tidak hanya dilakukan ketika muncul masalah, tetapi menjadi bagian dari prosedur pengendalian yang teratur.

Secara umum, literatur yang ditelaah menunjukkan bahwa revisi anggaran produksi membutuhkan koordinasi antara perkiraan permintaan, kapasitas, persediaan, dan pengendalian biaya. Peramalan membantu membaca kemungkinan kebutuhan pasar; perencanaan agregat menghubungkannya dengan kemampuan produksi; sedangkan evaluasi realisasi memberikan dasar untuk memperbaiki keputusan. Pilihan yang tepat dapat berbeda antarperusahaan karena dipengaruhi jenis produk, pola permintaan, fleksibilitas tenaga kerja, dan waktu pengadaan bahan.

SIMPULAN

Anggaran produksi perlu ditinjau kembali ketika permintaan konsumen berubah agar perusahaan dapat menjaga pemenuhan pesanan tanpa mengabaikan efisiensi. Hasil studi pustaka mengindikasikan bahwa keputusan revisi sebaiknya didasarkan pada estimasi permintaan terkini, rencana produksi agregat, kondisi persediaan, kesiapan kapasitas dan tenaga kerja, serta perbandingan antara anggaran dan realisasi. Karena proses produksi tidak selalu dapat berubah seketika, perusahaan perlu menilai beberapa alternatif beserta biaya dan dampak operasionalnya. Kesimpulan ini merupakan sintesis literatur; pengukuran dampak secara langsung masih memerlukan data dari perusahaan.

SARAN

Perusahaan sebaiknya memperbarui proyeksi permintaan secara berkala dan menggabungkan catatan penjualan dengan informasi pasar. Penyusunan beberapa skenario dapat membantu manajemen menyiapkan alternatif ketika kondisi berbeda dari perkiraan. Revisi target perlu dikoordinasikan antara fungsi pemasaran, produksi, pengadaan, dan keuangan agar bahan, tenaga kerja, serta dana tersedia sesuai kebutuhan. Kajian berikutnya dapat memanfaatkan data riil suatu perusahaan untuk membandingkan strategi penyesuaian, mengukur ketepatan ramalan, dan menilai konsekuensinya terhadap biaya serta pemenuhan pesanan.

DAFTAR PUSTAKA

Copeland, A., & Hall, G. (2011). The response of prices, sales, and output to temporary changes in demand. Journal of Applied Econometrics, 26(2), 232–269. https://doi.org/10.1002/jae.1120

Irawan, S., Wijaya, H., Kartinawati, A., & Risyahadi, S. T. (2023). Production planning to meet maximum demand with forecasting and aggregation methods. E3S Web of Conferences, 454, Article 03018. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345403018

Kück, M., & Freitag, M. (2021). Forecasting of customer demands for production planning by local k-nearest neighbor models. International Journal of Production Economics, 231, Article 107837. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107837

Morioka, M. (2023). Quantity adjustment theory as a basis of evolutionary economics. Evolutionary and Institutional Economics Review, 20(2), 367–399. https://doi.org/10.1007/s40844-023-00264-w

Nam, S.-J., & Logendran, R. (1992). Aggregate production planning—A survey of models and methodologies. European Journal of Operational Research, 61(3), 255–272. https://doi.org/10.1016/0377-2217(92)90356-E

Nugraha, I., Hisjam, M., & Sutopo, W. (2020). Aggregate planning method as production quantity planning and control to minimizing cost. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 943(1), Article 012045. https://doi.org/10.1088/1757-899X/943/1/012045

Stevenson, M., Hendry, L. C., & Kingsman, B. G. (2005). A review of production planning and control: The applicability of key concepts to the make-to-order industry. International Journal of Production Research, 43(5), 869–898. https://doi.org/10.1080/00207540420002985 20

Widiarta, H., Viswanathan, S., & Piplani, R. (2009). Forecasting aggregate demand: An analytical evaluation of top-down versus bottom-up forecasting in a production planning framework. International Journal of Production Economics, 118(1), 87–94. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.08.013

Yenradee, P., Pinnoi, A., & Charoenthavornying, A. (2001). Demand forecasting and production planning for highly seasonal demand situations: Case study of a pressure container factory. ScienceAsia, 27, 271–278. https://doi.org/10.2306/scienceasia1513-1874.2001.27.271

Zaruba, V., & Chmeruk, T. (2025). The impact of forecasting consumer behavior on optimizing the company's production volumes: A marketing approach.