

**ANALISIS SELISIH SEBAGAI BAGIAN DARI
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI**

Studi Kasus pada PT. Industri Sandang Pemintalan Cilacap

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Menempuh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi



Oleh:

PRANATASAGITA LOBO

01 2114 150

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2007

Skripsi

ANALISIS SELISIH SEBAGAI BAGIAN DARI PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI

Oleh:
Pranatasagita Lobo
NIM: 012114150



Pembimbing I

Drs. Edi Kustanto, M.M.

Tanggal: 10 November 2006

Pembimbing II

Drs. Yohanes Pembaptis Supardiyono, M.Si., Akt.

Tanggal: 30 November 2006

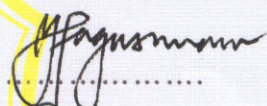
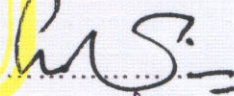


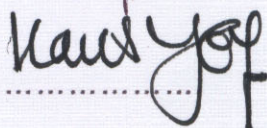
Skripsi

**ANALISIS SELISIH SEBAGAI BAGIAN DARI PENGENDALIAN BIAYA
PRODUKSI**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:
Pranatasagita Lobo
NIM: 012114150

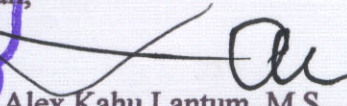
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Tanggal 1 Mei 2007
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji:

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. YFM Gien Agustinawansari, M.M., Akt.	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.	
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M.M.	
Anggota	Drs. Yohanes Pembaptis Supardiyono, M.Si., Akt.	
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Akt.	

Yogyakarta, 30 April 2007
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Dekan,




Drs. Alex Kahu Lantum, M.S.

Yesus...

**Kepada-Mu kuberterimakasih
atas penyerahan seluruh hidup-Mu bagi
kami.**

**Kepada-Mu kuberterimakasih
atas kematian-Mu di salib
untuk pengampunan dosa kami.**

**Kau tawarkan hidup kekal kepada kami,
Berkat kebangkitan-Mu.**

Kumau menyambut-Mu dalam hatiku.

**Kuingin mengenal-Mu sebagai Tuhanku
dan Penyelamatku.**

**Bantulah aku untuk memeriksa,
di manakah dosa menjauhkan aku
untuk hidup dalam kasih dan kebenaran.**

**Ubahlah aku berkat Roh Kudus,
agar aku dapat membangun bersama sesama,
sebuah dunia yang lebih peduli.**

Kupercaya pada-Mu, Tuhan Yesus.

**Terima kasih karena Engkau
mendengarkan doaku.**



UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul:
Analisis Selisih Sebagai Bagian Dari Pengendalian Biaya Produksi dan dimajukan untuk
diuji pada tanggal 1 Mei 2007 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 19 Juni 2007
Yang membuat pernyataan,

(Pranatasagita Lobo)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan penyertaan-Nya dari awal hingga selesainya penyusunan skripsi yang berjudul **“ANALISIS SELISIH SEBAGAI BAGIAN DARI PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI, Studi Kasus pada PT. Industri Sandang Pemintalan Cilacap”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penyusunan Skripsi ini tidak mungkin dapat terlaksana dengan baik tanpa adanya bantuan dan kerja sama dari berbagai pihak terkait, oleh karena itu penulis dengan kerendahan hati dan dalam kesempatan ini menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Ir. P. Wiryo P., S. J., selaku Rektor Universitas Sanata Dharma.
2. Drs. Alex Kahu Lantum, M. S., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
3. Ir. Drs. Hansiadi Y. H., M. Si., Akt., selaku Kepala Prodi Akuntansi Universitas Sanata Dharma.
4. Drs. Edi Kustanto, M.M, sebagai Dosen Pembimbing I saya yang telah berkenan untuk memberikan bimbingan, masukan dan saran kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
5. Drs. Yohanes Pembaptis Supardiyono, M.Si., Akt. sebagai Dosen Pembimbing II saya yang telah berkenan untuk memberikan bimbingan, masukan dan saran kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
6. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan bimbingan dan bantuannya kepada saya selama menempuh studi di Universitas Sanata Dharma.
7. Papa dan Mama terima kasih atas perhatian, kasih sayang dan juga doanya selama ini.

8. Adek-adekku, Reta dan Ocke, terimakasih atas perhatian, kasih sayang dan juga doanya selama ini kepada kakakmu.
9. Buat anak-anak kos Bendot's: "Tabis, Chrisna, Avido, Mba' Fest, Kenny, Afidh&Yuli, Si Jack&Me2y, (3 Soedara) Joko, Tri & Musolini, Mama Ina, Dhea, Siska, Kana, Qiqy, Adhi" terimakasih atas perhatiannya.
10. Buat anak-anak Gandok: Udin, Yudi, Untung, Si Kris, Dedi, Lompyo, Inthuk, Agus, Tembhong, Oren Juice band (Contrex, Lumbung, Inu, Pansuri, Penong, Sigit) terimakasih atas segala sesuatu yang berguna untukku, terutama malam hari.
11. Anak-anak angkatan 2001: Shinta, Neria, Ulis Ani', Keye&Wiwid, Lintang&Uwie', Aji&Dian, Adis, Catur, Tommy, To'inks, Q-wot, Iyeth, Bayu, Fitrah, Gusur, Yoyok, Anton, Ro'im dan yang lainnya... Makasih ya!!!
12. Anak-anak SB (Soul Brother): "Teguh, Oni, iari, Jibrul, Dita, Puguh, Andit, Chipong, Puput, Jecky Cahaya Saputit, Bayu, Jiweng".... Pertahankan terus persahabatan kita selamanya.
13. Buat rekan kerja konter "Wave Cell": "Pak Budi, Suradi, Febry & Ferry"... Terimakasih atas dukungan dan bantuannya selama ini.
14. Semua pihak yang belum sempat aku cantumkan namanya disini, terima kasih atas dukungannya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu Penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dan bermanfaat bagi penulis. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca dan semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 2 Desember 2006

Penulis



Pranata Agita Lobo

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN SUSUNAN DEWAN PENGUJI.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Batasan Masalah.....	3
D. Tujuan Penelitian.....	3
E. Manfaat Penelitian.....	3
F. Sistematika Penulisan.....	3
BAB II LANDASAN TEORI.....	5
A. Anggaran.....	5
1. Pengertian Anggaran.....	5
2. Fungsi Anggaran.....	6
3. Manfaat Anggaran.....	7
4. Keterbatasan Anggaran.....	7

5. Klasifikasi Anggaran.....	8
6. Karakteristik Anggaran.....	12
B. Pengendalian.....	13
C. Biaya.....	13
1. Pengertian Biaya dan Biaya Produksi.....	13
2. Klasifikasi Biaya.....	14
D. Dasar Alokasi atau Pembebanan Biaya Overhead Pabrik.....	21
E. Ramalan Penjualan.....	23
1. Kegunaan Ramalan Penjualan.....	23
2. Teknik-teknik Peramalan Penjualan.....	24
F. Anggaran Penjualan.....	26
G. Anggaran Produksi.....	29
1. Pengertian Anggaran Produksi.....	29
2. Penyusunan Anggaran Produksi.....	30
a. Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung.....	31
b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	32
c. Anggaran Biaya Overhead Pabrik.....	33
H. Biaya Standar.....	34
I. Analisis Selisih Biaya Produksi.....	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	42
A. Jenis Penelitian.....	42
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	42
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	42
D. Data yang Diperlukan.....	43
E. Teknik Pengumpulan Data.....	43

F. Teknik Analisis Data.....	43
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	48
A. Sejarah Perkembangan Perusahaan.....	48
B. Struktur Organisasi Perusahaan.....	49
C. Manajemen.....	55
D. Kebijakan Mutu.....	56
E. Komposisi Jumlah Tenaga Kerja.....	57
F. Jam Kerja.....	58
G. Pemasaran.....	58
H. Kegiatan Produksi.....	59
I. Penggolongan Biaya Produksi oleh Perusahaan.....	64
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	66
A. Deskripsi Data.....	66
B. Analisis Selisih Biaya Produksi.....	78
C. Pembahasan.....	84
BAB VI PENUTUP.....	87
A. Kesimpulan.....	87
B. Keterbatasan Penelitian.....	87
C. Saran.....	87

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel V.1	Data Penjualan Tahun 1999-2003.....	67
Tabel V.2	Data Penjualan Bulanan Tahun 1999-2003.....	67
Tabel V.3	Data Harga Beli Bahan Baku Tahun 1999-2003.....	68
Tabel V.4	Data Harga Beli Polyester Tahun 1999-2003.....	69
Tabel V.5	Data Harga Beli Rayon Tahun 1999-2003.....	69
Tabel V.6	Data Harga Beli Bahan Baku Tahun 1999-2003.....	69
Tabel V.7	Rencana Penjualan Bulanan Tahun 2004.....	70
Tabel V.8	Perhitungan Produksi dari Rencana Penjualan Tahun 2004.....	71
Tabel V.9	Anggaran Biaya Bahan Baku Tahun 2004.....	72
Tabel V.10	Realisasi Biaya Bahan Baku Tahun 2004.....	73
Tabel V.11	Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Tahun 2004.....	74
Tabel V.12	Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung Tahun 2004.....	74
Tabel V.13	Anggaran Biaya Overhead Pabrik Tahun 2004.....	75
Tabel V.14	Realisasi Biaya Overhead Pabrik Tahun 2004.....	77
Tabel V.15	Perbandingan Anggaran Dan Realisasi Biaya Produksi Tahun 2004.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.1	Struktur Organisasi.....	65
-------------	--------------------------	----

ABSTRAK

ANALISIS SELISIH SEBAGAI BAGIAN DARI PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI

Studi Kasus

Pranatasagita Lobo

01 2114 150

Universitas Sanata Dharma

Yogyakarta

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah biaya produksi tahun 2004 pada PT. Insan Patal Cilacap sudah terkendali. Jenis penelitian yang dilakukan adalah Studi Kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi.

Data yang diteliti adalah data anggaran dan realisasi biaya produksi yang terjadi di perusahaan untuk tahun 2004. Sebelum melakukan analisis, terlebih dahulu dilakukan analisis prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT. Insan Patal Cilacap sesuai dengan kajian teori. Hal ini dilakukan untuk memperkuat analisis yang akan dilakukan oleh penulis. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menghitung selisih antara anggaran dan realisasi biaya produksi yang terjadi di perusahaan pada tahun 2004 dan untuk mengetahui terkendali atau tidaknya biaya produksi dengan menghitung presentase selisih dari analisis selisih, batas toleransi yang ditetapkan perusahaan adalah 5%.

Dari hasil penelitian untuk menjawab permasalahan dapat disimpulkan bahwa realisasi biaya produksi PT. Insan Patal Cilacap untuk tahun 2004 sudah terkendali dengan angka persentase selisih di bawah 5%.

ABSTRACT

THE DIFFERENCE ANALYSIS AS A PART OF PRODUCTION COST

CONTROL

A Case Study

Pranatasagita Lobo

01 2114 150

Sanata Dharma University

Yogyakarta

This research aimed to know whether the production cost of PT. Insan Patal Cilacap in 2004 was already in control. In this research, the researcher used case study. The data gathering techniques were done by doing interview, observation and documentation.

The data analyzed were the data on budget, and the realization of the production cost which were happened in the company in 2004. Before doing the analysis, the first thing to do was analyzing the budget arrangement procedure which was done by PT. Insan Patal Cilacap according to the theories. This was done to strengthen the analysis which would be done by the researcher. The data analysis techniques used were counting the difference between the budget and the realization of production cost in the company in 2004 and to know whether the production cost was in control or not, it was done by counting the difference percentage of difference analysis, the tolerance limit which was determined by the company was 5%.

From the result of this research, it could be concluded that the production cost realization of PT. Insan Patal Cilacap in 2004 was already in control with the difference percentage was under 5%.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dengan adanya perkembangan teknologi yang semakin maju, menyebabkan banyak perusahaan berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar. Hal ini mengakibatkan semakin banyak aktivitas-aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan tersebut sehingga memaksa perusahaan untuk menyusun kembali sistem perencanaan, koordinasi, dan pengawasan yang memadai dari sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi adanya berbagai ancaman yang mungkin timbul baik yang berasal dari dalam perusahaan maupun yang berasal dari luar perusahaan. Berbeda dengan perusahaan kecil yang memiliki jumlah dan jenis aktivitas yang sedikit sehingga mudah dalam perencanaan dan pengawasan aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menggunakan suatu alat yang dapat digunakan untuk mengendalikan, merencanakan, mengkoordinasi dan mengawasi setiap aktivitas di dalam perusahaan yang disebut dengan anggaran. Anggaran merupakan rencana seluruh kegiatan dari perusahaan untuk masa yang akan datang selama periode tertentu yang dinyatakan dalam satuan uang. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian aktivitas operasional dari perusahaan dengan cara membandingkan aktivitas yang sesungguhnya dengan yang dianggarkan. Sehingga diharapkan dengan anggaran, perusahaan mampu untuk mencapai tujuannya sesuai dengan yang diharapkan. Salah satunya yaitu

dengan mengendalikan biaya produksi untuk masa yang akan datang. Pengendalian biaya produksi penting karena merupakan salah satu elemen dalam pembentukan harga pokok produk yang dihasilkan. Biaya produksi ini dapat dikelompokkan menjadi 3 elemen yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara membuat anggaran biaya produksi untuk periode tertentu yang berdasarkan pada informasi dari data perusahaan tahun sebelumnya. Pada akhir periode dapat dilakukan evaluasi biaya produksi yang terjadi sesungguhnya dengan anggaran biaya produksi yang dibuat. Apabila terdapat perbedaan, hal ini dinamakan dengan selisih atau penyimpangan. Selisih tersebut dapat berupa selisih biaya bahan baku, selisih biaya tenaga kerja langsung maupun selisih biaya overhead pabrik. Selisih dicari guna untuk mengetahui apakah selisih tersebut menguntungkan bagi perusahaan atau malah sebaliknya. Apabila selisih yang terjadi ternyata tidak menguntungkan bagi perusahaan, maka dicari penyebab dari adanya selisih tersebut. Setelah itu perusahaan dapat melakukan tindakan koreksi dan perbaikan terhadap anggaran biaya produksi yang dibuat oleh perusahaan maupun pelaksanaan kegiatan produksi tersebut.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah yang kami bahas adalah:

Apakah selisih biaya produksi tahun 2004 pada PT. Insan Patal Cilacap sudah terkendali?

C. Batasan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang diambil, penulis membatasi masalah, yaitu menggunakan anggaran sebagai alat pengendalian dan menggunakan analisis selisih.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diambil, tujuan dari penelitian ini adalah: Untuk mengetahui apakah selisih biaya produksi tahun 2004 pada PT. Insan Patal Cilacap sudah terkendali atau belum.

E. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan dan dapat digunakan untuk bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam proses produksi selanjutnya.

F. Sistematika Penulisan

Bab I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini berisi tentang teori-teori yang akan digunakan sebagai dasar penelitian dan dasar untuk mengolah data.

Bab III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan jenis penelitian, tempat penelitian dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, data yang diperlukan, teknik pengumpulan data dan analisis data.

Bab IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini diuraikan tentang sejarah perkembangan perusahaan, lokasi perusahaan, tujuan perusahaan, struktur organisasi, produk perusahaan, proses produksi, personalia, daerah pemasaran dan saluran distribusi, dan pengendalian biaya produksi.

Bab V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan tentang ramalan penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik, penyusunan rencana produksi, dan pengendalian biaya produksi.

Bab VI: PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran yang memungkinkan bermanfaat bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah perencanaan secara formal dari seluruh kegiatan perusahaan di dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan di dalam unit kuantitatif (*moneter*) (Ahyari, 1998:8).

Anggaran adalah rencana kegiatan perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang (Gudono, 1993:185).

Anggaran adalah pernyataan formal tertulis mengenai rencana pimpinan perusahaan untuk waktu yang akan datang, yang dinyatakan dalam satuan uang (Niswonger dan Fess, 1983:181).

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistimatis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang (Munandar, 1986:1).

Proses kegiatan yang tercakup dalam anggaran, antara lain:

- a. Pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk menyusun anggaran.
- b. Pengolahan dan penganalisaan data dan informasi tersebut untuk mengadakan taksiran-taksiran dalam rangka menyusun anggaran.
- c. Menyusun anggaran serta menyajikannya secara teratur dan sistematis.

- d. Pengkoordinasian pelaksanaan anggaran.
- e. Pengumpulan data dan informasi untuk keperluan pengawasan kerja, yaitu untuk mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan anggaran.
- f. Pengolahan dan penganalisaan data tersebut untuk mengadakan interpretasi dan memperoleh kesimpulan-kesimpulan dalam rangka mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap kerja yang telah dilaksanakan, serta menyusun kebijaksanaan-kebijaksanaan sebagai tindak lanjut (*follow-up*) dari kesimpulan-kesimpulan tersebut.

2. Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran adalah:

- a. Membantu mengkoordinasikan rencana jangka pendek.
Anggaran dapat sebagai alat koordinasi antar bagian agar dapat tercapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
- c. Alat pengendali kegiatan dan penelitian prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban.

3. Manfaat Anggaran

Manfaat anggaran adalah (Gudono, 1993:185):

- a. Anggaran memaksa manajemen menentukan tujuan perusahaannya, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.
- b. Anggaran memaksa manajemen mengalisis masalah yang akan dihadapi di masa yang akan datang.
- c. Anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi penggunaan sumber daya yang dimiliki sehingga semua kegiatan berjalan harmonis.
- d. Anggaran merupakan alat komunikasi antar bagian dan antar tingkatan.
- e. Anggaran memberikan dasar bagi pengukuran prestasi.

4. Keterbatasan Anggaran

Kelemahan-kelemahan anggaran, antara lain (Adisaputra, 1982:29):

- a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
- b. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
- c. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya.

5. Klasifikasi Anggaran

Ditinjau dari segi bidang yang tercakup dalam anggaran, anggaran dapat diklasifikasikan sebagai berikut (Hansen dan Mowen, 2004:356):

a. Anggaran induk

Anggaran induk adalah rencana keuangan komprehensif bagi organisasi secara keseluruhan. Biasanya, anggaran induk adalah untuk periode satu tahun sesuai dengan tahun fiskal perusahaan. Bagi perusahaan besar, biasanya mempersiapkan anggaran induk untuk tahun depan pada empat atau lima bulan terakhir tahun berjalan.

Anggaran induk dapat dibagi ke dalam anggaran operasional dan anggaran keuangan.

1) Anggaran operasional

Anggaran operasional terdiri dari:

a) Anggaran penjualan

Anggaran penjualan adalah proyeksi yang disetujui oleh komite anggaran, yang menjelaskan penjualan yang diharapkan dalam satuan unit dan uang. Oleh karena anggaran penjualan adalah dasar bagi semua anggaran operasional lainnya dan sebagian besar dari anggaran keuangan, maka anggaran penjualan yang seakurat mungkin sangatlah penting.

b) Anggaran produksi

Anggaran produksi menjelaskan berapa banyak unit harus diproduksi untuk memenuhi kebutuhan penjualan dan memenuhi kebutuhan persediaan akhir.

(1) Anggaran pembelian bahan baku langsung

Anggaran pembelian bahan baku langsung menyatakan jumlah dan biaya mentah yang dibeli tiap periode jumlahnya tergantung pada perkiraan penggunaan bahan baku dalam produksi dan persediaan bahan mentah yang dibutuhkan perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan perlu mempersiapkan suatu anggaran pembelian bahan baku langsung yang terpisah untuk masing-masing bahan mentah yang digunakan.

(2) Anggaran tenaga kerja langsung

Anggaran tenaga kerja langsung menunjukkan total jam tenaga kerja langsung yang dibutuhkan dan biaya yang berhubungan dengan jumlah unit dalam anggaran produksi.

(3) Anggaran overhead

Anggaran overhead menunjukkan biaya yang diharapkan dari semua komponen produksi tidak langsung. Tidak seperti bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung, dalam komponen overhead tidak terdapat hubungan input-output yang telah tersedia untuk diidentifikasi.

(4) Anggaran persediaan akhir barang jadi

Anggaran persediaan akhir barang jadi memberikan informasi yang dibutuhkan untuk neraca dan juga bertindak sebagai input penting untuk persiapan anggaran harga pokok penjualan.

(5) Anggaran beban penjualan dan administrasi

Anggaran beban penjualan dan administrasi menguraikan pengeluaran yang direncanakan untuk aktivitas non-produksi.

2) Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan terdiri dari:

a) Anggaran kas

Anggaran kas penting bagi perusahaan, karena dapat untuk menunjukkan bagaimana manajemen mengatur arus masuk dan arus keluar kas. Anggaran kas juga dapat digunakan oleh pihak bank untuk digunakan sebagai mengetahui kemampuan perusahaan dalam mengembalikan pinjaman.

b) Neraca yang dianggarkan

Neraca yang dianggarkan tergantung pada informasi yang terkandung dalam neraca saat ini dan yang berada dalam anggaran lain di anggaran induk.

c) Laporan rugi laba yang dianggarkan

Laporan laba rugi yang dianggarkan berisi tentang prediksi laba bersih yang diharapkan oleh perusahaan dengan menggunakan

laporan-laporan seperti anggaran penjualan, anggaran persediaan akhir barang jadi, anggaran beban penjualan dan administrasi, dan juga perkiraan beban bunga dan pajak penghasilan.

b. Laporan anggaran khusus

Laporan anggaran khusus terdiri dari:

(1) Laporan prestasi

Laporan prestasi yaitu laporan mengenai perbandingan antara realisasinya dengan yang dianggarkan.

(2) Anggaran modal

Anggaran modal menyebutkan proyek modal yang disetujui, ditambah dengan keterangan-keterangan mengenai proyek-proyek kecil yang tidak perlu adanya persetujuan dari atasan. Biasanya ditetapkan oleh orang yang berbeda dan terpisah dari anggaran operasional.

Anggaran juga dapat ditinjau dari segi waktu. Anggaran yang dibuat untuk kegiatan yang akan dilakukan dalam batas waktu satu tahun atau kurang disebut dengan anggaran jangka pendek, misalnya anggaran penjualan yang dibuat tiap enam bulan sekali. Anggaran yang dibuat untuk kegiatan yang akan mengikat perusahaan selama periode lebih dari satu tahun disebut anggaran jangka panjang, misalnya anggaran modal.

Anggaran dapat ditinjau dari segi fleksibilitas. Dari segi fleksibilitaas, anggaran dapat diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu:

a. Anggaran tetap (*static/fixed budget*)

Anggaran tetap adalah anggaran yang dibuat hanya untuk satu tingkat (level) aktivitas (volume penjualan) saja.

b. Anggaran fleksibel (*flexible budget*)

Anggaran fleksibel adalah anggaran yang dibuat dengan menyesuaikan kapasitas anggaran dengan tingkat kapasitas riil.

6. Karakteristik Anggaran

Karakteristik anggaran adalah (Mulyadi, 1993: 490):

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- e. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
- f. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

B. Pengendalian

Pengendalian diperlukan bagi perusahaan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi yang menginginkan aktivitasnya bisa berjalan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain pengendalian dapat diartikan sebagai tindakan yang diperlukan untuk meyakinkan, bahwa tujuan-tujuan, rencana-rencana dan standar-standar sedang dicapai. Dalam perusahaan, kegiatan pengendalian dapat dirumuskan dalam aktivitas berikut:

1. Penyusunan program, yang meliputi penentuan tujuan program dan menaksir jumlah sumber daya yang dialokasikan.
2. Anggaran, yaitu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, yang mencakup jangka waktu tertentu, maksimum satu tahun.
3. Pelaksanaan dan akuntansi, menyangkut kegiatan untuk melaksanakan apa yang direncanakan, dan mencatatnya.
4. Pelaporan dan evaluasi, menyangkut pembuatan laporan pelaksanaan dan perbandingan antara pelaksanaan dan anggaran.
5. Tindak lanjut atas hasil evaluasi yang diperoleh dari hasil perbandingan anggaran dengan realisasi di atas.

C. Biaya

1. Pengertian Biaya dan Biaya Produksi

Dalam arti luas, biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Ada 4 unsur pokok dalam definisi biaya tersebut di atas:

- a. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi.
- b. Diukur dalam satuan uang.
- c. Yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi.
- d. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.

Sedangkan biaya dalam arti sempit dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva (Mulyadi, 1991:14).

Panitia Perumus Biaya dan Standar (*The Committee on Cost Concepts and Standards*) dari *American Accounting Association* menuliskan “Biaya adalah suatu peristiwa yang diukur berdasarkan nilai uang, yang timbul atau mungkin akan timbul untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Matz dan Usry, 1983:43).

Dalam “*A Tentative set of Broad Accounting Principles for Business Enterprises*”, biaya dinyatakan sebagai “suatu nilai tukar, peristiwa, suatu pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan manfaat. Dalam akuntansi keuangan, peristiwa atau pengorbanan tersebut pada saat terjadinya dinyatakan dengan pengurangan jumlah uang tunai atau aktiva lainnya pada saat sekarang atau di masa yang akan datang” (Matz dan Usry, 1984:44).

Biaya adalah jumlah uang yang dinyatakan dari sumber-sumber (ekonomi) yang dikorbankan (terjadi dan akan terjadi) untuk mendapatkan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu (Harnanto, 1992:24).

Biaya produksi adalah semua biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual (Mulyadi, 1991:14).

Biaya produksi adalah biaya-biaya yang dianggap melekat pada produk baik yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diidentifikasi

dengan kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai (Harnanto, 1992:30).

2. Klasifikasi Biaya

Klasifikasi biaya sangat penting guna membuat ikhtisar yang berarti atas data biaya. Klasifikasi yang paling umum digunakan didasarkan pada hubungan antara biaya dengan, antara lain (Carter dan Usry, 2004:40):

a. Biaya dalam hubungannya dengan produk.

Didalam lingkungan manufaktur, seluruh biaya operasi merupakan gabungan dari seluruh biaya manufaktur dan biaya komersial.

1). Biaya manufaktur

Biaya manufaktur sering disebut juga biaya produksi atau biaya pabrik, karena memiliki tiga elemen biaya, yaitu bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung, keduanya disebut biaya utama (*prime cost*) sedangkan tenaga kerja langsung dan overhead pabrik, keduanya disebut biaya konversi.

a) Bahan baku langsung

Bahan baku langsung adalah semua bahan baku yang membentuk bagian integral dari produk jadi dan dimasukkan ke dalam perhitungan biaya produk. Kemudahan penelusuran item bahan baku ke produk jadi merupakan pertimbangan utama dalam mengklasifikasikan biaya sebagai bahan baku langsung.

b) Tenaga kerja langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang melakukan konversi bahan baku langsung menjadi produk jadi dan dapat dibebankan secara layak ke produk tertentu.

c) Overhead pabrik

Overhead pabrik sering disebut juga overhead manufaktur, beban manufaktur, atau beban pabrik, yang terdiri atas semua biaya manufaktur yang tidak ditelusuri secara langsung ke output tertentu. Biasanya, biaya overhead pabrik memasukkan semua biaya manufaktur kecuali bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung.

i) Bahan baku tidak langsung

Bahan baku tidak langsung adalah bahan baku yang diperlukan untuk penyelesaian suatu produk tetapi tidak diklasifikasikan sebagai bahan baku langsung karena bahan baku tersebut tidak menjadi bagian dari produk. Bahan baku tidak langsung juga termasuk bahan baku yang secara normal akan diklasifikasikan sebagai bahan baku langsung. Ketika konsumsi bahan baku tersebut sangat minimal, atau penelusuran terlalu rumit, maka pengklasifikasian biaya bahan baku tersebut sebagai biaya langsung menjadi sia-sia atau tidak ekonomis.

ii) Tenaga kerja tidak langsung

Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang tidak dapat ditelusuri langsung ke konstruksi atau komposisi dari produk jadi. Sebagai contoh dari tenaga kerja tidak langsung adalah gaji pengawas, pembantu umum, pekerja bagian pemeliharaan, dan biasanya pekerja bagian gudang.

2). Biaya komersial

Biaya komersial terdiri atas dua klasifikasi besar, yaitu: beban pemasaran dan beban administratif (juga disebut beban umum dan administratif).

a) Beban pemasaran

Beban pemasaran mulai dari titik di mana biaya manufaktur berakhir. Yaitu, ketika proses manufaktur selesai dan produk ada dalam kondisi siap dijual. Beban pemasaran juga termasuk beban promosi, beban penjualan dan pengiriman.

b) Beban administratif

Beban administratif termasuk beban yang terjadi dalam mengarahkan dan mengendalikan organisasi. Tidak semua beban tersebut dialokasikan sebagai beban administratif. Sebagai contoh, gaji dari wakil presiden direktur yang bertanggungjawab atas proses manufaktur dapat dianggap sebagai biaya manufaktur, dan gaji wakil presiden direktur yang bertanggungjawab atas pemasaran dapat dianggap sebagai biaya pemasaran.

b. Biaya dalam hubungannya dengan volume produksi.

Beberapa jenis biaya berubah secara proporsional terhadap perubahan dalam volume produksi atau *output*, sementara yang lainnya tetap relatif konstan dalam jumlah. Kecenderungan biaya untuk berubah terhadap *output* harus dipertimbangkan oleh manajemen jika manajemen ingin sukses dalam merencanakan dan mengendalikan biaya.

1). Biaya variabel

Jumlah total biaya variabel berubah secara proporsional terhadap perubahan aktivitas dalam rentang yang relevan (*relevant range*). Dengan kata lain, biaya variabel menunjukkan jumlah per unit yang relatif konstan dengan berubahnya aktivitas dalam rentang yang relevan. Biaya variabel biasanya dapat dibebankan ke departemen operasi dengan cukup mudah dan akurat, dan dapat dikendalikan oleh supervisor pada tingkat operasi tertentu.

2). Biaya tetap

Biaya tetap bersifat konstan secara total dalam rentang yang relevan. Dengan kata lain, biaya tetap per unit semakin kecil seiring dengan meningkatnya aktivitas dalam rentang yang relevan. Tanggungjawab pengendalian untuk biaya tetap biasanya berada pada tingkat manajemen menengah atau manajemen eksekutif.

3). Biaya semivariabel

Beberapa jenis biaya memiliki elemen biaya tetap dan biaya variabel, jenis ini disebut biaya semivariabel. Misalnya, biaya listrik

biasanya adalah biaya semivariabel. Listrik yang digunakan untuk pencahayaan cenderung menjadi biaya tetap karena cahaya tetap diperlukan tanpa memedulikan tingkat aktivitas, sementara listrik yang digunakan sebagai tenaga untuk mengoperasikan peralatan akan bervariasi bergantung pada penggunaan peralatan. Karena setiap biaya manufaktur dan non-manufaktur biasanya diklasifikasikan sebagai biaya tetap atau biaya variabel untuk tujuan analisis, biaya semivariabel harus dipisahkan menjadi komponen tetap dan komponen variabel.

c. Biaya dalam hubungannya dengan departemen produksi atau segmen lain.

Suatu pabrik dapat dibagi menjadi departemen atau unit kerja ataupun juga pusat biaya. Saat produk melalui suatu departemen atau pusat biaya, unit tersebut dibebankan dengan biaya yang dapat ditelusuri langsung (biasanya bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung) dan sebagian biaya tidak langsung (biaya overhead langsung). Untuk mencapai tingkat pengendalian yang maksimal, sebaiknya manajer tiap departemen ikut berpartisipasi dalam pengembangan anggaran, khususnya untuk departemen atau pusat biaya mereka masing-masing.

1). Departemen produksi dan departemen jasa

Pada departemen produksi, terjadi aktivitas mesin dan pemroduksian produk seperti pembentukan dan perakitan yang dilakukan secara langsung pada produk atau bagian-bagian dari produk.

Pada departemen jasa, jasa diberikan untuk departemen lain. Meskipun tidak terlibat secara langsung dalam proses produksi, tapi biaya departemen jasa juga merupakan bagian dari biaya produk.

2). Biaya bersama (*common cost*) dan biaya gabungan (*joint cost*).

Biaya bersama dan biaya gabungan adalah jenis biaya tidak langsung. Biaya bersama terjadi biasanya di organisasi dengan banyak departemen. Sedangkan biaya gabungan terjadi ketika produksi dari suatu produk menghasilkan satu atau beberapa produk lain tanpa dapat dihindari.

d. Biaya dalam hubungannya dengan periode akuntansi.

Biaya dapat diklasifikasikan sebagai pengeluaran modal (*capital expenditure*) atau sebagai pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*). Suatu pengeluaran modal ditujukan untuk memberikan manfaat di masa depan dan dilaporkan sebagai aktiva. Pengeluaran pendapatan memberikan manfaat untuk periode sekarang dan dilaporkan sebagai beban. Aktiva akhirnya akan menjadi beban ketika dikonsumsi atau kehilangan kegunaannya.

e. Biaya dalam hubungannya dengan suatu keputusan, tindakan, atau evaluasi.

Ketika manajemen perusahaan harus memilih satu diantara alternatif yang ada, wajib untuk mempertimbangkan terlebih dahulu biaya-biaya (dan pendapatan, pengurangan biaya dan penghematan) yang relevan terhadap pilihan tersebut. Apabila telah diambil keputusan, maka yang timbul adalah

biaya diferensial, yaitu biaya yang terjadi karena dipilihnya satu alternatif tertentu dari beberapa alternatif yang ada. Dan juga terjadi biaya oportunitas, yaitu adanya kemungkinan sejumlah pendapatan atau manfaat lain yang mungkin hilang berkaitan dengan diambilnya alternatif tersebut.

D. Dasar Alokasi atau Pembebanan Biaya Overhead Pabrik

Alokasi biaya, termasuk alokasi biaya overhead pabrik kepada produk, pada hakekatnya merupakan suatu proses yang meliputi tiga tahap berikut:

1. Menentukan obyek biaya sebagai *independent variable*, yang pada dasarnya merupakan suatu kegiatan atau aktivitas. Seperti misalnya: produk, jasa, proses, pesanan, yang semuanya itu merupakan suatu atau sekelompok kegiatan.
2. Menentukan dan mengumpulkan biaya sebagai *dependent variable* pada kelompok-kelompok biaya (*cost pool*) yang berkaitan erat dengan obyek biayanya. Seperti misalnya: bahan baku, tenaga kerja langsung, overhead pabrik, dan biaya pemasaran. Kelompok biaya (*cost pool*) merupakan kegiatan, unit organisasi, dan tipe atau jenis pengorbanan di mana setiap jenis biaya itu dikumpulkan. Dalam kaitannya dengan obyek biaya, kelompok biaya dapat dibedakan dalam dua kategori:

- a. Kelompok biaya langsung (*direct cost pools*)

Kelompok biaya langsung merupakan suatu pengelompokan biaya yang dapat diidentifikasi secara langsung kepada suatu obyek biaya.

b. Kelompok biaya tidak langsung (*indirect cost pools*)

Kelompok biaya tidak langsung merupakan suatu pengelompokan biaya yang tidak secara langsung dapat diidentifikasi kepada suatu obyek biaya.

Untuk tujuan alokasinya kepada obyek biaya, kelompok biaya dapat dibedakan ke dalam dua kategori:

1). Homogen

Suatu kelompok biaya dikatakan homogen apabila semua aktivitas yang biayanya ditampung di dalam kelompok biaya tersebut mempunyai hubungan sebab-akibat yang sama atau serupa dengan suatu obyek biaya.

2). Tidak homogen

Suatu kelompok dikatakan tidak homogen apabila aktivitas yang biayanya ditampung didalam kelompok biaya tersebut tidak mempunyai hubungan sebab-akibat yang sama atau serupa dengan suatu obyek biaya.

3. Menentukan dasar alokasi, yaitu suatu media yang secara sistematis digunakan untuk mengalokasikan suatu biaya (untuk biaya langsung) atau kelompok biaya (untuk biaya tidak langsung) kepada obyek biayanya. Misalnya: jam tenaga kerja langsung, jam kerja mesin seringkali dipakai sebagai dasar alokasi biaya overhead pabrik (sebagai *cost pool*) kepada produk (sebagai obyek biaya).

E. Ramalan Penjualan

1. Kegunaan Ramalan Penjualan

Ramalan penjualan diperlukan dalam sebuah perusahaan karena akan digunakan oleh manajemen perusahaan untuk dapat melangkah ke depan dengan pasti. Atas dasar ramalan penjualan yang disusun ini manajemen perusahaan akan dapat memperoleh gambaran tentang keadaan masa depan perusahaan. Gambaran keadaan penjualan pada waktu yang akan datang ini sangat penting bagi manajemen perusahaan, karena kebijakan perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh besarnya penjualan produk perusahaan tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil dari peramalan penjualan akan sangat besar manfaatnya bagi perusahaan untuk penyusunan kebijakan perusahaan tersebut. Beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam peramalan penjualan (Blocher, 2000:361):

- a. Tingkat penjualan sekarang dan trend penjualan pada beberapa tahun yang lalu.
- b. Kondisi ekonomi dan industri secara umum.
- c. Tindakan pesaing dan rencana operasi.
- d. Kebijakan penentuan harga jual.
- e. Kebijakan kredit.
- f. Aktivitas advertensi dan promosi.
- g. Pesanan yang tidak dapat dipenuhi.

2. Teknik-teknik peramalan penjualan

Ada dua macam teknik yang dapat dipakai untuk mengukur atau menaksir ramalan yaitu (Adisaputra, 1982:123):

a. Secara kualitatif

Biasanya menggunakan judgement atau pendapat. Sumber pendapat yang dipakai sebagai dasar melakukan ramalan seperti: pendapat salesman, sales manajer, para ahli survei konsumen. Contohnya, para salesman diminta untuk mengukur apakah ada kemajuan atau kemunduran segala hal yang berhubungan dengan tingkat penjualan pada daerah mereka masing-masing.

b. Secara kuantitatif

Dapat menggunakan analisa trend, penetapan trend dapat dilakukan dengan cara:

1). Penetapan garis trend secara bebas.

Penerapan garis trend secara bebas merupakan suatu cara penerapan garis trend tanpa menggunakan rumus matematika. Dalam arti bahwa garis trend dapat ditarik begitu saja dengan bebas tanpa menggunakan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

2). Penetapan garis trend dengan setengah rata-rata.

Dapat dicari dengan rumus:

$$Y = a + b X$$

Dimana:

a = rata-rata kelompok I

$$b = \frac{(X_{kelompokII}) - (X_{kelompokI})}{n}$$

n = jumlah tahun dalam kelompok II dan I

x = jumlah tahun dihitung dari periode dasar.

3). Penetapan garis trend secara matematis.

Ada dua teknik yang umum digunakan:

a). *Metode Moment*

Rumus-rumus dasar yang digunakan:

$$I. Y = a + b X$$

$$II. \sum Y_i = n.a + b.\sum X_i$$

$$III. \sum X_i Y_i = a\sum X_i + b\sum X_i^2$$

Rumus II dan III dipergunakan unntuk menghitung nilai a dan b yang akan dipergunakan sebagai dasar penerapan garis linear (garis trend). Sedangkan rumus I merupakan persamaan garis trend yang akan digambarkan.

b). *Metode Least Square*

Dengan rumus:

$$Y = a + bx$$

Dimana:

$$a = \frac{(\sum y).(\sum x^2) - (\sum x).(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x).(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

y = besarnya penjualan

a = komponen tetap dari penjualan setiap tahun

b = tingkat perkembangan dari penjualan tiap tahun

x = angka tahun

n = jumlah tahun dari data historis

Teknik ini yang biasanya dipakai dalam menghitung ramalan penjualan.

F. Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat (daerah) penjualannya (Munandar, 1986:49). Anggaran penjualan merupakan hal sangat penting bagi perusahaan khususnya perusahaan yang menghadapi pasar bersaing, karena anggaran penjualan ini digunakan sebagai dasar untuk penyusunan anggaran-anggaran lainnya. Begitu juga pada perusahaan manufaktur tidak dapat menjadwalkan proses produksi sebelum mengetahui jumlah yang akan dijual oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Dalam menyusun anggaran penjualan, hal-hal penting yang perlu diperhatikan adalah:

1. Rincian jumlah dan jenis produk perusahaan

Anggaran penjualan seharusnya menyebutkan dengan jelas jenis produk yang akan dijual serta jumlah unit dari masing-masing produk tersebut.

2. Rincian daerah pemasaran

Rincian daerah pemasaran perlu untuk perusahaan-perusahaan yang memiliki daerah pemasaran yang luas. Hal ini akan sangat membantu para pelaksana penjualan serta memudahkan pengawasan penjualan.

3. Diskriminasi harga

Harus terdapat penjelasan mengenai harga yang ditetapkan oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki perbedaan penetapan harga untuk daerah yang berbeda. Hal ini dilakukan agar dapat diketahui dan mudah diawasi pelaksanaannya.

4. Potongan harga

Biasanya perusahaan melaksanakan penjualan produknya dengan pemberian berupa potongan harga, seperti contohnya apabila dihubungkan dengan waktu pembayaran. Bagi pembeli atau distributor yang membeli dalam jumlah tertentu, atau pembayaran dengan jangka waktu tertentu seringkali mendapatkan perlakuan harga yang berbeda. Untuk memudahkan dalam pengawasan, maka di dalam anggaran yang disusun seharusnya disebutkan seberapa banyak potongan yang akan diberikan oleh perusahaan sehubungan dengan pembelian dengan persyaratan-persyaratan khusus tersebut.

5. Rincian penjualan bulanan

Rincian penjualan diperlukan bagi perusahaan hubungannya dengan keperluan dalam hal perencanaan, koordinasi dan pengawasan penjualan produk.

Sedangkan untuk teknik yang dapat dipakai dalam mengatur atau menaksir ramalan penjualan yaitu, secara kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif, untuk menghitung atau menaksir ramalan penjualan yaitu, *metode least square*. Metode ini paling sering digunakan karena perhitungannya relatif mudah sedangkan hasil yang diperoleh juga cukup dapat dipercaya.

Adapun bentuk umum dari trend garis lurus yang sering dipergunakan dalam menyusun ramalan penjualan adalah:

$$Y = a + bx$$

$$\text{Dimana: } a = \frac{(\sum y).(\sum x^2) - (\sum x).(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x).(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

Y = besarnya penjualan

a = komponen yang tetap dari penjualan tiap tahun

b = tingkat perkembangan penjualan tiap tahun

x = jumlah tahun yang dihitung dari periode dasar

n = jumlah tahun

G. Anggaran Produksi

1. Pengertian Anggaran Produksi

Anggaran produksi dalam arti yang 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. Karena itu jelas bahwa rencana produksi yang demikian meliputi perencanaan tentang jumlah produksi, kebutuhan persediaan, material, tenaga kerja dan kapasitas produksi. Anggaran produksi dalam arti sempit juga disebut Anggaran Jumlah Yang Harus Diproduksi adalah suatu perencanaan tingkat atau volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan agar sesuai dengan volume atau tingkat penjualan yang telah direncanakan.

Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual. Contohnya adalah biaya depresiasi mesin dan ekuipmen, biaya bahan baku, biaya bahan penolong, biaya gaji karyawan yang bekerja dalam bagian-bagian; baik yang langsung maupun yang tidak langsung berhubungan dengan proses produksi. Menurut objek pengeluarannya, secara garis besar biaya produksi ini dibagi menjadi: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik (*factory overhead cost*). Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung disebut pula dengan istilah biaya utama (*prime cost*), sedangkan biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik sering pula disebut dengan istilah

biaya konversi (*conversion cost*), yang merupakan biaya untuk mengkonversi (mengubah) bahan baku menjadi produk jadi (Mulyadi 1991:14).

2. Penyusunan Anggaran Produksi

Anggaran yang dapat digunakan di dalam suatu perusahaan terdiri dari berbagai macam jenis dan ragam yang kesemuanya memiliki keterkaitan dan hubungan antara satu dengan yang lainnya. Pada umumnya, untuk pertama kali penyusunan anggaran dimulai dari anggaran penjualan. Hal ini didasarkan pada anggapan bahwa banyak perusahaan mengalami kesulitan utama di dalam bidang pemasaran. Selanjutnya dapat disusun anggaran produksi. Perlu diketahui antara jumlah unit produk yang akan dijual oleh perusahaan belum tentu sama dengan jumlah unit yang akan diproduksi. Jika anggaran produksi telah disusun, maka dapat dibuat anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja dan anggaran biaya overhead pabrik.

Setelah anggaran penjualan tersusun, berikutnya adalah mempersiapkan anggaran produksi guna menunjang kegiatan penjualan yang telah direncanakan tersebut. Anggaran produksi adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah unit barang yang akan diproduksi oleh perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang diproduksi, jumlah (kuantitas) barang yang akan diproduksi, serta waktu (kapan) produksi tersebut akan dilakukan (Munandar, 1986:49).

Anggaran produksi dapat ditentukan dengan rumus (Adisaputra dan Asri, 1986:191):

Tingkat penjualan (dari Anggaran Penjualan)	xx
Tingkat persediaan akhir	<u>xx</u> +
Jumlah produk yang diperlukan	xx
Tingkat persediaan awal	<u>xx</u> -
Tingkat produksi	xx

a. Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung

Setelah anggaran produksi tersusun, berikutnya dapat disusun anggaran biaya bahan baku. Bahan baku langsung adalah semua bahan baku yang merupakan “bagian” barang jadi yang dihasilkan. Biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan mentah langsung ini mempunyai hubungan yang erat dan sebanding dengan jumlah barang jadi yang dihasilkan. Untuk mengetahui berapa besarnya keperluan bahan baku yang akan dipakai, pada umumnya digunakan standar penggunaan bahan yang berlaku pada perusahaan tersebut.

Anggaran biaya bahan baku dapat ditentukan dengan rumus (Adisaputra dan Asri, 1986:239):

Persediaan akhir	xx
Kebutuhan bahan baku untuk produksi	<u>xx</u> +
Jumlah kebutuhan bahan baku	xx

Persediaan awal bahan baku	<u>xx</u> -
Anggaran pembelian bahan baku	xx

b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Setelah anggaran biaya bahan baku langsung tersusun, berikutnya dapat disusun anggaran biaya tenaga kerja langsung. Yang dikategorikan sebagai tenaga kerja langsung adalah para buruh pabrik yang ikut serta dalam kegiatan proses produksi dari bahan mentah sampai barang jadi. Tenaga kerja langsung mempunyai sifat:

- 1). Besar kecilnya biaya untuk tenaga kerja jenis ini berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi.
- 2). Biaya untuk tenaga kerja jenis ini merupakan biaya variabel.
- 3). Umumnya dikatakan bahwa tenaga kerja jenis ini merupakan tenaga kerja yang kegiatannya langsung dapat dihubungkan dengan produk akhir (terutama dalam penentuan harga pokok).

Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jumlah waktu yang diperlukan oleh para tenaga kerja langsung untuk menyelesaikan unit yang akan diproduksi, tarif upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung dan waktu (kapan) para tenaga kerja tersebut menjalankan kegiatan proses produksi, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis

barang jadi (produk) yang akan dihasilkan, serta tempat (departemen) dimana para tenaga kerja langsung tersebut akan bekerja.

Anggaran biaya tenaga kerja langsung dapat ditentukan dengan rumus (Adisaputra dan Asri, 1986:250):

Anggaran produksi dalam unit	xx
Jam Buruh Langsung (DLH) per Unit	<u>xx</u> x
Total Jam Buruh Langsung (DLH)	xx
Tarif upah per Jam Buruh Langsung	<u>xx</u> x
Anggaran total biaya tenaga kerja langsung	xx

c. Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Setelah anggaran biaya tenaga kerja langsung tersusun, berikutnya dapat disusun anggaran biaya overhead pabrik. Anggaran biaya overhead merupakan seluruh biaya yang terjadi di dalam pabrik kecuali biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya overhead pabrik adalah semua biaya yang terdapat serta terjadi di dalam lingkungan pabrik, tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan kegiatan proses produksi, yaitu proses mengubah bahan mentah menjadi barang lain yang nantinya akan dijual. Sedangkan anggaran biaya overhead pabrik adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang beban biaya overhead pabrik selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis biaya overhead pabrik, jumlah biaya overhead pabrik dan waktu (kapan) biaya overhead pabrik tersebut dibebankan, yang masing-

masing dikaitkan dengan tempat (departemen) dimana biaya overhead pabrik tersebut terjadi (Munandar, 1986:157).

Anggaran biaya overhead pabrik dapat disusun dengan rumus (Adisaputra dan Asri, 1986:270):

Anggaran jam kerja langsung	xx
Tarif biaya overhead pabrik variabel	<u>xx</u> x
Total biaya overhead pabrik variabel	xx
Total biaya overhead pabrik tetap	<u>xx</u> +
Total anggaran biaya overhead pabrik	xx
Biaya overhead pabrik tetap bukan kas	<u>xx</u> -
Total biaya overhead pabrik kas	xx

H. Biaya Standar

Biaya standar adalah biaya yang ditentukan di muka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, di bawah asumsi kondisi ekonomi, efisiensi, dan faktor-faktor lain tertentu. Kata-kata biaya yang seharusnya dikeluarkan mengandung arti bahwa biaya yang ditentukan di muka merupakan pedoman di dalam pengeluaran biaya yang sesungguhnya. Jika biaya yang sesungguhnya menyimpang dari biaya standar, maka yang dianggap benar adalah biaya standar, sepanjang asumsi-asumsi yang mendasari tidak berubah (Mulyadi, 1991:417). Biaya standar merupakan biaya yang ditetapkan berdasarkan informasi yang

dikumpulkan berdasarkan pengalaman masa lalu serta data yang didapat dari hasil penelitian.

I. Analisis Selisih Biaya Produksi

Analisis selisih biaya produksi yang dianggarkan dengan yang sesungguhnya digunakan manajemen untuk dipakai sebagai dasar penentuan sebab-sebab terjadinya selisih, kemudian dicari jalan untuk mengatasi terjadinya selisih yang merugikan. Selisih biaya produksi terdiri dari selisih biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik (Adisaputra dan Asri, 1983:341).

1. Selisih bahan baku

Terdapat dua aspek, yaitu:

a. Selisih biaya bahan baku

Selisih biaya bahan terjadi karena harga yang sesungguhnya terjadi lebih besar atau lebih kecil dari standar yang telah ditetapkan pada kualitas standar.

Rumusnya:

Selisih Biaya Bahan Baku: $KSD (H.St-HS)$

Dimana:

HS = Harga Sesungguhnya Bahan Baku per Satuan

H.St = Harga Standar Bahan Baku per Satuan

KSD = Kuantitas yang Sesungguhnya dipakai

Bila harga sesungguhnya lebih tinggi dari harga standar maka selisih tidak menguntungkan bagi perusahaan, begitu juga sebaliknya.

b. Selisih pemakaian bahan baku

Selisih pemakaian bahan baku terjadi karena adanya perbedaan antara pemakaian bahan baku yang seharusnya menurut standar dengan pemakaian bahan baku yang sebenarnya dipergunakan dikalikan dengan harga bahan baku standarnya.

Rumusnya:

Selisih Pemakaian Bahan Baku: $H.St (K.St - KSD)$

Dimana:

KSD = Kuantitas yang Sesungguhnya dipakai

K.St = Kuantitas Standar

H.St = Harga Standar Bahan Baku per Satuan

Bila kuantitas sesungguhnya lebih besar dari kuantitas standarnya maka selisih tidak menguntungkan bagi perusahaan, begitu juga sebaliknya.

2. Selisih biaya tenaga kerja langsung

a. Selisih tarif upah

Selisih ini terjadi karena adanya perbedaan antara tarif upah sesungguhnya dengan tarif upah standar pada jam sesungguhnya.

Rumusnya:

Selisih Tarip Upah: $J.S. (T.St. - T.S.)$

Dimana:

T.S. = Tarip Upah Sesungguhnya

T.St. = Tarip Upah Standar

J.S. = Jam Kerja Sesungguhnya

Bila tarif sesungguhnya lebih tinggi dari tarif standarnya maka selisih tarif upah langsung tidak menguntungkan, begitu juga sebaliknya.

b. Selisih efisiensi upah

Selisih ini terjadi karena adanya perbedaan antara jam standar dengan jam sesungguhnya pada tarif standar.

Rumusnya:

Selisih Efisiensi Upah: $T.St. (J.St. - J.S.)$

Dimana:

J.S. = Jam Kerja Sesungguhnya

J.St. = Jam Kerja Standar

T.St. = Tarip Upah Standar

Bila jam sesungguhnya lebih tinggi dari jam standar maka selisih efisiensi upah langsung tidak menguntungkan, begitu juga sebaliknya.

3. Selisih biaya overhead pabrik

a. Metode analisis dua selisih

1) Selisih terkendali

Selisih terkendalikan adalah perbedaan biaya overhead pabrik sesungguhnya dengan biaya overhead pabrik yang dianggarkan pada kapasitas standar.

Rumusnya:

$$ST = BOPS - AFKSt$$

$$ST = \{BOPS - (KN \times TT)\} - (KSt - TV)$$

Dimana:

BOPS = BOP Sesungguhnya

AFKSt = Anggaran Fleksibel pada Kapasitas atau Jam Kerja

KN = Kapasitas Normal

KSt = Kapasitas Standar

TT = Tarip Tetap

TV = Tarip Variabel

Bila biaya overhead pabrik sesungguhnya lebih tinggi daripada anggaran fleksibel pada kapasitas atau jam kerja maka sifat selisih terkendalikan tidak menguntungkan, begitu juga sebaliknya.

2) Selisih volume

Selisih volume adalah perbedaan antara biaya overhead yang dianggarkan pada jam standar dengan biaya overhead pabrik yang dibebankan kepada produk (kapasitas standar dengan tarif standar).

Rumusnya:

$$SV = AFKSt - (KSt \times T)$$

$$SV = \{(KN \times TT) + (KST \times TV)\} - \{(KSt \times TT) + (KSt \times TV)\}$$

Dimana:

KN = Kapasitas Normal

KSt = Kapasitas atau Jam Standar

TT = Tarip Tetap

TV = Tarip Variabel

Bila kapasitas normal diatas kapasitas standarnya maka selisih volume tidak menguntungkan, begitu juga sebaliknya.

b. Metode analisis tiga selisih

1) Selisih anggaran

Selisih anggaran adalah perbedaan biaya overhead pabrik sesungguhnya dengan biaya overhead pabrik yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya.

Rumusnya:

$$SA = BOPS - AFKS$$

Dimana:

BOPS = BOP Sesungguhnya

AFKS = Anggaran Fleksibel pada Kapasitas Sesungguhnya

Bila biaya overhead pabrik sesungguhnya lebih tinggi dari anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya maka selisih anggaran tidak menguntungkan, begitu juga sebaliknya.

2) Selisih kapasitas

Selisih kapasitas adalah perbedaan antara biaya overhead pabrik yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya dengan biaya overhead pabrik yang dibebankan kepada produk pada kapasitas sesungguhnya (kapasitas sesungguhnya dengan tarif standar).

Rumusnya:

$$SK = AFKS - BOPB$$

Dimana:

AFKS = Anggaran Fleksibel pada Kapasitas Sesungguhnya

BOPB = BOP Dibebankan

Bila anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya lebih tinggi daripada biaya overhead pabrik dibebankan maka selisih kapasitas tidak menguntungkan, begitu juga sebaliknya.

3) Selisih efisiensi

Selisih efisiensi adalah tarif biaya overhead pabrik dikalikan dengan selisih antara kapasitas standar dengan kapasitas sesungguhnya.

Rumusnya:

$$SE = BOPB - BOPSt$$

Dimana:

BOPB = BOP Dibebankan

BOPSt = BOP Standar untuk Pengolahan Produk

Bila biaya overhead pabrik dibebankan lebih tinggi daripada biaya overhead pabrik standarnya maka selisih BOP tidak menguntungkan, begitu juga sebaliknya.

c. Metode analisis empat selisih

Metode ini menggunakan asumsi bahwa terdapat perbedaan antara kapasitas sesungguhnya dengan kapasitas standarnya pada tarif total biaya overhead.

Rumusnya:

$$SE = (KS \times T) - (KSt \times T)$$

Dimana:

KS = Kapasitas Sesungguhnya

KSt = Kapasitas Standar

T = Tarif Total BOP

Bila kapasitas sesungguhnya lebih tinggi daripada kapasitas standarnya maka selisih efisiensi tidak menguntungkan, begitu juga sebaliknya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan adalah studi kasus, yang meneliti tentang suatu kasus secara intensif dan mendetail tetapi dengan subjek yang terbatas sehingga untuk kesimpulan yang diperoleh hanya sebatas pada objek yang diteliti.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT. Insan Patal Cilacap.

2. Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dimulai pada bulan Februari tahun 2006 sampai dengan bulan Maret tahun 2006.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek yang akan diteliti adalah:

- a. Pimpinan Perusahaan.
- b. Bagian Produksi.
- c. Bagian Penjualan.
- d. Bagian Akuntansi.

2. Objek yang diteliti adalah:

Biaya produksi yang terjadi pada tahun 2004 pada PT. Insan Patal Cilacap.

D. Data yang Diperlukan

Penelitian ini memerlukan data berupa:

1. Penjualan yang terjadi pada tahun 1999 sampai dengan tahun 2003.
2. Volume produksi pada tahun 2004.
3. Data-data yang lain.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik Dokumentasi

Teknik ini dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mengawasi dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Teknik Wawancara

Teknik ini dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung guna memperoleh informasi atau data yang diperlukan.

3. Teknik Observasi

Teknik ini dilakukan dengan cara mengamati secara langsung terhadap objek yang akan diteliti.

F. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab rumusan masalah digunakan analisis selisih. Dengan cara membandingkan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya, untuk mengetahui apakah ada perbedaan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya.

Setelah dibandingkan maka dapat diketahui, jika biaya produksi sesungguhnya lebih kecil dari anggaran biaya produksi, maka dapat dikatakan selisihnya menguntungkan. Jika biaya produksi sesungguhnya lebih besar dari anggaran biaya produksi maka dapat dikatakan selisihnya tidak menguntungkan. Untuk selanjutnya yaitu menghitung persentase dari selisih tersebut dengan cara membandingkan persentase yang didapat dari perhitungan dengan persentase yang ditetapkan oleh perusahaan sebagai batas penilaian terkendali atau tidak terkendalnya selisih tersebut. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah selisih tersebut terkendali atau tidak terkendali. Selisih diketahui menguntungkan apabila selisih kurang dari 5% yang berarti bahwa biaya produksi terkendali. Jika selisih yang merugikan dan berada dalam batas toleransi 5% maka biaya produksi dapat dikatakan terkendali. Tetapi selisih dikatakan merugi dan berada diatas batas toleransi 5% yang berarti bahwa biaya produksi tidak terkendali. Dalam menentukan tingkat penyimpangan sebesar 5% menggunakan persentase penyimpangan yang merupakan kebijakan dari PT. Insan Patal Cilacap, jadi dalam penulisan skripsi ini penulis menyesuaikan dengan kebijakan dari PT. Insan Patal Cilacap. Dalam hal ini apabila selisih antara anggaran dan realisasi yang terjadi adalah lebih kecil dari 5% maka penyimpangan ini dapat dikatakan *immaterial* sehingga biaya produksi dapat dikatakan terkendali (Shim dan Siegel, 2001:73).

Apabila terdapat perbedaan antara anggaran dan realisasi, maka dilakukan analisis, langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah:

1. Selisih Biaya Bahan Baku

a. Selisih Biaya Bahan Baku

Rumus; Selisih Biaya Bahan Baku: $KSD (H.St - HS)$

HS = Harga Sesungguhnya Bahan Baku per Satuan

H.St = Harga Standar Bahan Baku per Satuan

KSD = Kuantitas yang Sesungguhnya dipakai

Bila $HS > H.St$ maka selisih tidak menguntungkan bagi perusahaan, begitu juga sebaliknya.

b. Selisih Kuantitas Bahan Baku

Rumus; Selisih Pemakaian Bahan Baku: $H.St (K.St - KSD)$

KSD = Kuantitas yang Sesungguhnya dipakai

K.St = Kuantitas Standar

HSt = Harga Standar Bahan Baku per Satuan

Bila $KSD > K.St$ maka selisih tidak menguntungkan bagi perusahaan, begitu juga sebaliknya.

Kemudian dihitung persentase selisihnya:

$$\% = \frac{\text{Selisih Total KHBB}}{KSt \times HSt} \times 100\%$$

Bila selisih yang terjadi $\leq 5\%$ maka dapat dikatakan terkendali, begitu juga sebaliknya.

2. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

a. Selisih Tarip Upah

Rumus; Selisih Tarip Upah: $J.S. (T.St. - T.S.)$

T.S. = Tarip Upah Sesungguhnya

T.St. = Tarip Upah Standar

J.S. = Jam Kerja Sesungguhnya

Bila $T.S. > T.St$ maka selisih tarif upah langsung tidak menguntungkan, begitu juga sebaliknya.

b. Selisih Efisiensi Upah

Rumus; Selisih Efisiensi Upah: $T.St. (J.St. - J.S.)$

J.S. = Jam Kerja Sesungguhnya

J.St. = Jam Kerja Standar

T.St. = Tarip Upah Standar

Bila $JS > JSt$ maka selisih efisiensi upah langsung tidak menguntungkan, begitu juga sebaliknya.

Kemudian dihitung persentase selisihnya:

$$\% = \frac{\text{Selisih Total BTKL}}{JSt \times TSt} \times 100\%$$

Bila selisih yang terjadi $\leq 5\%$ maka dapat dikatakan terkendali, begitu juga sebaliknya.

3. Selisih BOP

a. Selisih Anggaran (SA)

Rumus; $SA = BOPS - AFKS$

BOPS = BOP Sesungguhnya

AFKS = Anggaran Fleksibel pada Kapasitas Sesungguhnya

Bila $BOPS > AFKS$ maka selisih anggaran tidak menguntungkan, begitu juga sebaliknya.

b. Selisih Kapasitas (SK)

Rumus; $SK = AFKS - BOPB$

AFKS = Anggaran Fleksibel pada Kapasitas Sesungguhnya

BOPB = BOP Dibebankan

Bila $AFKS > BOPB$ maka selisih kapasitas tidak menguntungkan, begitu juga sebaliknya.

c. Selisih Efisiensi (SE)

Rumus; $SE = (KSt - KS)T$

KSt : Kapasitas Standar

KS : Kapasitas Sesungguhnya

Bila $KS > KSt$ maka selisih BOP tidak menguntungkan, begitu juga sebaliknya.

Kemudian dihitung persentase selisihnya:

$$\% = \frac{\text{Selisih Total BOP}}{KSt \times TS_t} \times 100\%$$

Bila selisih yang terjadi $\leq 5\%$ maka dapat dikatakan terkendali, begitu juga sebaliknya.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Perkembangan Perusahaan

PT. Industri Sandang Nusantara Unit Cilacap adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pemintalan benang dan merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bawah Departemen Perindustrian dan Perdagangan. Pada mulanya perusahaan ini dibangun pada tahun 1953 di atas tanah seluas 124.334m². Pembangunan tersebut keberadaannya langsung di bawah kendali Kementerian Ekonomi Negara RI. Pelaksanaan pembangunan PATAL Cilacap kemudian diserahkan kepada Bank Industri Negara RI dan Balai Penyelidikan Tekstil Jakarta tanggal 18 Desember 1953, dan disahkan oleh Menteri Kehakiman dengan surat No.1/5/54/10 tanggal 25 Juni 1954.

Walaupun proyek belum diresmikan, Menteri Perekonomian RI mengadakan kontrak kerja pembelian mesin dengan pihak Jepang. Pabrik pertama yang dibangun mulai beroperasi dengan kapasitas produksi 30.000 mata pinal. Pemintalan Kapas Tjilatjap diresmikan oleh Menteri Ekonomi RI yaitu Mr. Inkiriwang. Berdasarkan peraturan pemerintah No: 19 tahun 1960, status Badan Hukum Patal berubah menjadi Perusahaan Negara (PN). Peraturan pemerintah No: 182 tahun 1961, berubah status menjadi salah satu unit di bawah Direksi Perusahaan Negara Perindustrian Rakyat (PNPR) "Djantra Jasa" Semarang, Jawa Tengah. Pada tahun tersebut pabrik mengalami perluasan dengan kapasitas produksi 30.000 mata pinal (Pabrik Tjilatjap II). Dengan demikian kapasitas

produksi untuk Patal Tjilatjap saat itu seluruhnya (TP I dan TP II) menjadi 60.000 mata pinal.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No: 7 tahun 1964, berubah status lagi menjadi salah satu unit Pemerintah Industri Daerah Sandang (Pinda Sandang) Jawa Tengah di bawah naungan Gubernur Propinsi Dati I Semarang Jawa Tengah. Di bawah naungan Departemen Dalam Negeri sesuai dengan Keputusan Presiden RI No: 14 tahun 1983, Perusda Sandang Jawa Tengah yang ditinjau dari segi ekonomi tidak menguntungkan lagi sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah. Maka sejak saat itu unit Perusda Sandang Jawa Tengah ditarik kembali ke pemerintah pusat dan selanjutnya di bawah naungan Departemen Perindustrian. Pada saat itu pula sambil berjalan diadakan pergantian nama pabrik Tjilatjap I dan II (lama) menjadi Cilacap I dan II (baru).

Pada perkembangan selanjutnya hingga sampai sekarang unit ex. Perusda Sandang Jateng yang statusnya berada di bawah PT. Industri Sandang II (Persero) yang sekarang menjadi PT. Industri Sandang Nusantara adalah tinggal 2 (unit) yaitu Patal Cilacap dan Pabrikteks Teksin Tegal.

B. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi pada PT. Industri Sandang Nusantara Unit Cilacap dipimpin oleh seorang General Manager yang bertanggung jawab kepada Direksi pimpinan PT. Industri Sandang II di Surabaya. General Manager membawahi bagian produksi, keuangan dan umum, bagian teknik dan bagian kesehatan, sedangkan masing-masing bagian membawahi seksi-seksi. Secara singkat tugas

dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam struktur organisasi PT. Industri Sandang Nusantara Unit Cilacap adalah sebagai berikut:

1. General Manager

Tugasnya adalah:

- a. Melaksanakan kebijakan pokok Direksi atau perusahaan ditingkat unit yang meliputi:
 - 1). Produksi dan teknik berdasarkan *production order*.
 - 2). Keuangan berdasarkan anggaran yang ditetapkan.
 - 3). Pengadaan bahan dan barang yang dibutuhkan.
 - 4). Penjualan hasil produksi, *waste* dan benang-benang yang tidak terpakai.
 - 5). Personalia.
 - 6). Pelayanan dan kerumah-tangga.
 - 7). Administrasi dan ketatausahaan.
- b. Mengamankan semua kekayaan, investasi dan surat berharga milik perusahaan.
- c. Mengambil tindakan manajemen lainnya yang dianggap perlu dan menguntungkan perusahaan setelah mendapat persetujuan lebih dahulu dari direksi.
- d. Mengambil langkah dan inisiatif dalam pemasaran di dalam negeri demi keuntungan perusahaan, dengan tetap berpedoman pada ketentuan dari direksi.

- e. Membina kegiatan pengendalian mutu terpadu dan penerapan ISO 9002 yang dianut serta memelihara sistem mutu berdasarkan pedoman mutu sesuai ISO 9002.
 - f. Membina hubungan baik dengan instansi pemerintah, perusahaan-perusahaan lain, dan masyarakat setempat.
 - g. Melaksanakan kebijakan-kebijakan lainnya dari Direksi untuk kepentingan Perusahaan.
2. Bagian Keuangan dan Umum.

Tugasnya adalah:

- a. Mengatur dan menyelenggarakan lalu lintas keuangan yang meliputi kas, surat berharga dan barang jaminan dan uang muka atau kas kecil, hutang piutang dan perpajakan.
- b. Mengatur dan menyelenggarakan pembukuan atas semua transaksi perusahaan, hutang piutang dan kekayaan perusahaan serta dalam hal pengadaan barang dan jasa.
- c. Mengatur dan menyelenggarakan pergudangan serta penyelesaiannya di dalam penyusunan anggaran perusahaan.
- d. Mengatur dan menyelenggarakan pembinaan personil, hubungan perburuhan dan pembinaan mental serta tugas-tugas penyuluhan (*Councelling*) terhadap masalah-masalah karyawan.
- e. Melakukan tugas-tugas lain dari atasan untuk kepentingan perusahaan.

3. Bagian Pemasaran

Tugasnya adalah:

- a. Melaksanakan administrasi penjualan.
- b. Melaksanakan administrasi piutang penjualan.
- c. Membuat laporan penjualan secara periodik (bulanan, triwulanan, semesteran dan tahunan).
- d. Melakukan survey pasar.
- e. Melaksanakan tugas lain dari atasan untuk kepentingan perusahaan.

4. Bagian Produksi

Tugasnya adalah:

- a. Mengatur dan melaksanakan proses produksi dari bahan baku menjadi barang jadi.
- b. Mengatur dan melaksanakan *maintenance*, rehabilitasi, dan *overhead* mesin-mesin produksi serta menyiapkan *splin plan* sehingga dalam keadaan standar untuk operasi.
- c. Melakukan analisis dan membuat rencana kebutuhan bahan baku, *spare parts* atau *accessoris* dan alat-alat serta bahan lainnya yang berhubungan dengan tugasnya.
- d. Mengatur percobaan-percobaan dan penelitian di bidang produk untuk mendapatkan produk-produk yang baru dan melakukan pembinaan kualitas untuk keperluan produksi.

- e. Menyelenggarakan administrasi bagian produksi dan memberikan rekomendasi barang-barang yang akan digunakan untuk keperluan produksi.
- f. Bertanggung jawab atas keamanan dan ketertiban barang-barang dan peralatan yang ada di bidang produksi.
- g. Mengkoordinir kegiatan pengendalian mutu terpadu dan penerapan ISO 9002 di bidang produksi sesuai pedoman mutu.

5. Bagian Teknik

Tugasnya adalah:

- a. Mengatur pelaksanaan *operation* dan *maintenance* serta rehabilitasi dan *overhaul* diesel, listrik, AC, *spinkler*, *hydrant*, *compressor boiler* dan bengkel (kendaraan, logam dan sipil).
- b. Mengatur dan merencanakan distribusi tenaga listrik, air dan daya AC sesuai kebutuhan dan bertanggung jawab melaksanakan konversi energi.
- c. Bertanggung jawab mengkoordinir pelaksanaan pemeliharaan atau perawatan teknis emplasemen dan bangunan serta mengatur rencana kebutuhan bahan baku, pelumas, *spare parts*, alat-alat dan bahan lainnya yang berhubungan dengan tugasnya.
- d. Melakukan analisis, mengatur dan mengawasi pembangunan alat-alat perlindungan keselamatan karyawan sesuai dengan ketentuan.
- e. Mengatur dan memelihara peralatan agar sewaktu-waktu dapat digunakan dengan baik dan bertanggung jawab atas keamanan dan ketertiban barang-barang dan peralatan yang berada di bidang teknik.

- f. Mengatur administrasi yang ada di bagian teknik dan mengatur kerja karyawan di bagian teknik.
- g. Mengkoordinir kegiatan pengetahuan mutu terpadu dan penerapan ISO 9002 di bidang teknik serta memelihara sistem mutu sesuai pedoman mutu ISO 9002 bekerja sama dengan seksi pembinaan produksi dan *quality assurance*.

6. Bagian Kesehatan

Tugasnya adalah:

- a. Menyelenggarakan kegiatan medis dalam rangka menjaga kesehatan karyawan dan keluarganya baik yang bersifat kuratif maupun preventif.
- b. Mengenai masalah-masalah yang berhubungan dengan *hygiene* perusahaan dan kesejahteraan karyawan (*hygiene*) serta lingkungannya.
- c. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan dalam rangka melaksanakan program keluarga berencana di lingkungan warga perusahaan.
- d. Memberikan rekomendasi kepada pimpinan perusahaan atas hal-hal sebagai berikut:
 - 1). Perawatan kesejahteraan karyawan dan keluarganya perlu dilakukan di luar poliklinik perusahaan.
 - 2). Kondisi kesejahteraan karyawan dalam hubungannya dengan istirahat sakit atau sesuai tidaknya dengan pekerjaan yang dilakukan.
 - 3). Kondisi kesejahteraan karyawan dalam hubungannya dengan pengangkatan atau pemberhentian kerja.

- e. Melakukan pertolongan pertama atas kecelakaan kerja dalam perusahaan dan menganalisis sebab-sebab terjadinya kecelakaan dan menyusun rekomendasi pencegahannya.
- f. Memimpin poliklinik dengan sebaik-baiknya sesuai dengan ketentuan.

C. Manajemen

Direktur Utama PT. Industri Sandang Nusantara Unit Cilacap menetapkan manajer selaku wakil manajemen (*Management Representative*) di Tingkat Unit yang mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

1. Melaksanakan kebijaksanaan pokok Direksi yang meliputi bidang-bidang sebagai berikut:
 - a. Produksi dan teknik berdasarkan *production order*.
 - b. Keuangan berdasarkan anggaran yang ditetapkan.
 - c. Penjualan hasil produksi, *waste* dan barang-barang bekas.
 - d. Pengadaan bahan dan barang yang dibutuhkan.
 - e. Personalia dan pengembangan SDM (pelatihan dan lain-lain).
 - f. Administrasi ketatausahaan.
2. Mengamankan semua kekayaan, investasi dan surat berharga milik perusahaan.
3. Membina, memimpin dan melaksanakan upaya peningkatan efisiensi perusahaan melalui kegiatan pengendalian mutu terpadu serta mengimplementasikan sistem Manajemen Mutu berdasarkan standar internasional ISO 9002.

4. Mengambil tindakan manajemen lain yang dianggap perlu dan menguntungkan perusahaan setelah mendapatkan persetujuan lebih dulu dari Direksi.

D. Kebijakan Mutu

Perusahaan menetapkan Kebijakan Mutu yang merupakan suatu Maklumat Mutu (MOTTO) untuk menunjukkan komitmennya terhadap Mutu Produk dan Jasa yang berhubungan dengan keinginan dan harapan pelanggan. Kebijakan Mutu PT. Industri Sandang Nusantara Unit Cilacap adalah “Dengan Sistem Manajemen Mutu yang berdasarkan ISO 9002 kita setiap saat siap memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan” (*By The Quality Management System Based on ISO 9002 We Are Ready Every Time to Comply With Costumer Need and Wish*).

Dengan melaksanakan kebijakan mutu diharapkan perusahaan akan mampu memenuhi sasaran mutu PT. Industri Sandang Nusantara Unit Cilacap yaitu:

1. Mencapai target mutu dan efisiensi produksi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
2. Memenuhi kebutuhan dan persyaratan yang diinginkan pelanggan.
3. Mengembangkan kemampuan perusahaan.

Keberhasilan Patal Cilacap memenuhi standar ISO 9002 dinyatakan Dewan Sertifikat dengan No. 69926, yang berlaku sejak 1 Desember 1996.

E. Komposisi Jumlah Tenaga Kerja

Adapun jumlah tenaga kerja yang dimiliki PT. Industri Sandang Nusantara Unit Cilacap dibagi dalam 2 bagian yaitu tenaga kerja administrasi keuangan dan tenaga kerja bagian produksi atau operator. Keseluruhan tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan berjumlah 634 orang, dengan jumlah tersebut diharapkan perusahaan mampu mencapai target yang diharapkan dan perusahaan dapat mencapai keberhasilan yang diinginkan. Untuk lebih jelasnya komposisi jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh PT. Industri Sandang Nusantara Unit Cilacap dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel IV.1.
Komposisi Jumlah Tenaga Kerja
PT. Insan Patal Cilacap
Tahun 2004

Uraian	Jumlah	
Karyawan Langsung		406
Karyawan Tak Langsung		
Produksi	127	
Teknik	35	
Keuangan dan Umum	60	
Kesehatan	4	
Pemasaran	2	
Jumlah		228
Total Karyawan		634

Sumber: PT. Insan Patal Cilacap

Dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 634 orang, perusahaan berharap proses produksi dan penjualan produknya dapat memenuhi target yang telah direncanakan oleh perusahaan.

F. Jam Kerja

Berkaitan dengan produksi, kegiatan proses produksi pada perusahaan dilaksanakan sampai 24 jam/hari. Waktu kerja unit pengolahan produksi dibagi dalam tiga shift, yaitu:

1. Shift I dari jam 05.00WIB sampai dengan jam 13.00 WIB dengan waktu istirahat selama 30 menit.
2. Shift II dari jam 13.00 WIB sampai dengan jam 21.00 WIB dengan waktu istirahat selama 30 menit.
3. Shift III dari jam 21.00 WIB sampai dengan jam 05.00 WIB dengan waktu istirahat selama 30 menit.

Sedangkan jam kerja untuk bagian administrasi ditetapkan seperti jam kerja biasa yaitu dari jam 07.00 WIB sampai dengan jam 16.00 WIB dengan waktu istirahat selama 30 menit.

G. Pemasaran

Maju mundurnya perusahaan dapat dilihat dari jumlah penjualan barang maupun jasa, sehingga bidang pemasaran sangat vital kedudukannya dalam suatu perusahaan. Sistem pemasaran berguna untuk menangani transaksi penjualan barang maupun jasa yang menjadi produk pada perusahaan. Sistem yang dianut oleh PT. Industri Sandang Nusantara Unit Cilacap adalah sebagai berikut:

1. Sistem pemasaran secara tunai.

Adalah penjualan barang atau jasa kepada konsumen yang dilakukan secara langsung (serah terima uang dan barang pada saat transaksi terjadi).

2. Sistem penjualan kredit.

Adalah penjualan terhadap barang maupun jasa perusahaan kepada konsumen yang pada sistem pembayarannya dilakukan secara berangsur.

3. Sistem penjualan *eksport*.

Adalah rangkaian kegiatan penjualan barang ataupun jasa perusahaan terhadap konsumen di Luar Negeri. Adapun daerah pemasarannya meliputi:

a. Dalam Negeri

DKI Jakarta, Jawa Barat (Bandung, Tasikmalaya, dan Garut), Jawa Tengah (Yogyakarta, Solo, Magelang dan Pekalongan), Jawa Timur (Surabaya).

b. Luar Negeri

Singapura, Australia, Malaysia, RRC, dan Hongkong.

H. Kegiatan Produksi

Yang dimaksud dengan kegiatan produksi adalah keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan bagian produksi untuk membuat barang yang dimulai dari penyiapan bahan baku sampai menjadi barang jadi. Kegiatan produksi pada PT. Industri Sandang Nusantara Unit Cilacap umumnya meliputi: sifat proses produksi, sifat produksi, produk yang dihasilkan, peralatan dan bahan yang digunakan dan pelaksanaan proses produksi.

1. Sifat Proses Produksi

Sifat proses produksi yang dijalankan oleh perusahaan adalah proses produksi terus menerus. Proses produksi ini mempunyai tipe produksi akhir dan

mempunyai pola yang pasti, sehingga setiap pembuatan produk dapat dikerjakan secara berurutan.

2. Sifat Produk

Produk PT. Industri Sandang Nusantara Unit Cilacap adalah bersifat masa, jadi manajemen produk yang dihasilkan untuk kepentingan umum.

3. Peralatan dan Bahan yang Digunakan

Peralatan yang digunakan adalah Mesin *Blowing* (3 unit), Mesin *Carding* (54 unit), Mesin *Drawing* (12 unit), Mesin *Speed* (8 unit), Mesin *Ring Spinning* (74 unit), dan Mesin *Cone Winder* (10 unit).

4. Proses Produksi

Proses Produksi pembuatan benang tenun pada PT. Industri Sandang Nusantara Unit Cilacap adalah sebagai berikut:

a. Penyimpanan kapas (*Bale Store*)

Kapas yang diterima di PT. Industri Sandang Nusantara Unit Cilacap berbentuk *bale* yang dibungkus dengan karung goni dan di plastik serta diikat plat besi. Sebelum diproses, bale harus dibuka dulu pengikatnya dan didiamkan minimal 24 jam agar serat kapas mengembang.

b. Mesin Penguapan (*Blowing*)

Proses ini dilakukan melalui 2 tahap, yaitu:

1). Penyusunan *bale* kapas

Kapas yang sudah siap diproses diletakkan di muka mesin *bale opener* supaya sesuai dengan ketentuan campuran/ *mixing* yang telah digariskan. Dalam proses pemintalan, masing-masing *opening line*

mempunyai beberapa set *bale opener* sehingga mendapatkan *mixing* yang sama untuk setiap jenis nomor benang.

2). Penguapan kapas

Lapisan kapas diambil kira-kira 5 cm dari setiap *bale* dan disobek sebesar telapak tangan. Kapas yang sebesar telapak tangan diletakkan di depan kisi-kisi (*feed lattice*) secara berlapis (*sandwich system*).

c. Mesin *Carding*

Proses mesin *carding* dilakukan melalui 2 tahap, yaitu:

1). Penguapan *lap*

Lap yang akan diproses dibuka sedikit dan ujungnya diratakan. Ujung *lap* diletakkan diatas *lap roler* serta dimasukkan pada penggulung (*feed roler*) melalui tempat sajian (*dish plate*).

2). Menyambung *lap*

Apabila *lap* yang diproses kira-kira tinggal satu *yard*, maka gulungan *lap* ini dibuka serta diratakan. Pada saat penyambungan, ujung *lap* tidak boleh saling bertindihan karena akan menyebabkan:

- a) Kerusakan pada pisau pembelah (*mate knife*).
- b) Kerusakan *wire* pada mesin pengambil (*taker in*).
- c) Mesin pengambil akan macet.
- d) *Sliver* hasilnya tidak rata atau tebal sebelah.

d. Mesin Pencampuran (*Drawing*)

Proses *drawing* pada benang halus dilakukan melalui 2 tahap. Fungsi mesin *drawing* adalah:

1). Perangkapan

Tujuannya adalah untuk mendapatkan kerataan *sliver* yang baik. Makin banyak *sliver combing* yang dirangkap, maka *sliver* hasil akhir akan semakin rata juga.

2). Pencampuran

Berguna untuk mendapatkan sifat hubungan yang saling menutupi dari beberapa macam serat sehingga dapat dicapai kondisi mutu yang optimal.

3). Penarikan (*Drafting*)

Bertujuan untuk mensejajarkan serat yang ada dalam *sliver*. Mencampur dan meratakan *sliver* diperoleh dengan adanya perangkapan dari *sliver*. Dalam perangkapan ini harus diperhatikan agar *draft* total jangan terlalu besar sebab akan berakibat sebaliknya, yaitu *sliver* hasil *finisher drawing* menjadi tidak ada.

e. Mesin Kecepatan (*Speed*)

Fungsi mesin *speed* adalah:

1). Penarikan (*Drafting*)

Akibat adanya perbedaan kecepatan permukaan dengan penggulangan ulang maka terjadi penarikan yang mengubah bentuk *sliver* menjadi *roving* (benang kasar).

2). Penggintiran (*Twisting*)

Karena adanya perbedaan kecepatan permukaan dari *front roll* maka akan terjadi penggintiran *twist per inch* yang memberikan kekuatan pada *roving* sewaktu ditarik.

3). Penggulungan

Peralatan *buildes motion* berguna untuk mengantar penggulungan *roving* pada *bobin roving*. Pada waktu diameter besar, putaran bersifat peka dan sebaliknya.

f. Mesin Pemintalan Lingkar (*Ring Spinning*)

Fungsi mesin ini adalah:

1). Penarikan (*Drafting*)

Dengan adanya penarikan, *roving* dapat diubah menjadi benang halus yang dikehendaki.

2). Penggintiran (*Twisting*)

Fungsinya untuk memberikan kekuatan pada benang yang diproses. Besar kecilnya tergantung pada halus atau kasarnya benang yang dibuat.

3). Penggulungan

Penggulungan pada mesin *ring spinning* diatur oleh *builder motion*, tetapi pembentukan gulungan tetap tanpa adanya *cone drums*.

g. Mesin Kumparan Kerucut (*Cone Winder*)

Fungsi mesin ini adalah:

- 1). Menggulung benang hasil *ring spinning* yang masih berbentuk bobin bervolume kecil menjadi *cone* yang bervolume jauh lebih besar.
- 2). Memperbaiki kualitas benang hasil mesin *ring spinning*. Dengan adanya *ship cutsher*, maka *ship* yang terbawa benang akan dibuang sehingga benang lebih rata. Setelah benang diturunkan dari mesin *cone winder*, kemudian dimasukkan ke dalam karung plastik atau kardus. Setiap 1 karung berisi 24 *cone*, sedangkan 1 *cone* benang kira-kira berisi 1,25 kg sampai 1,50 kg. Benang yang sudah dikemas dikirim ke gudang.

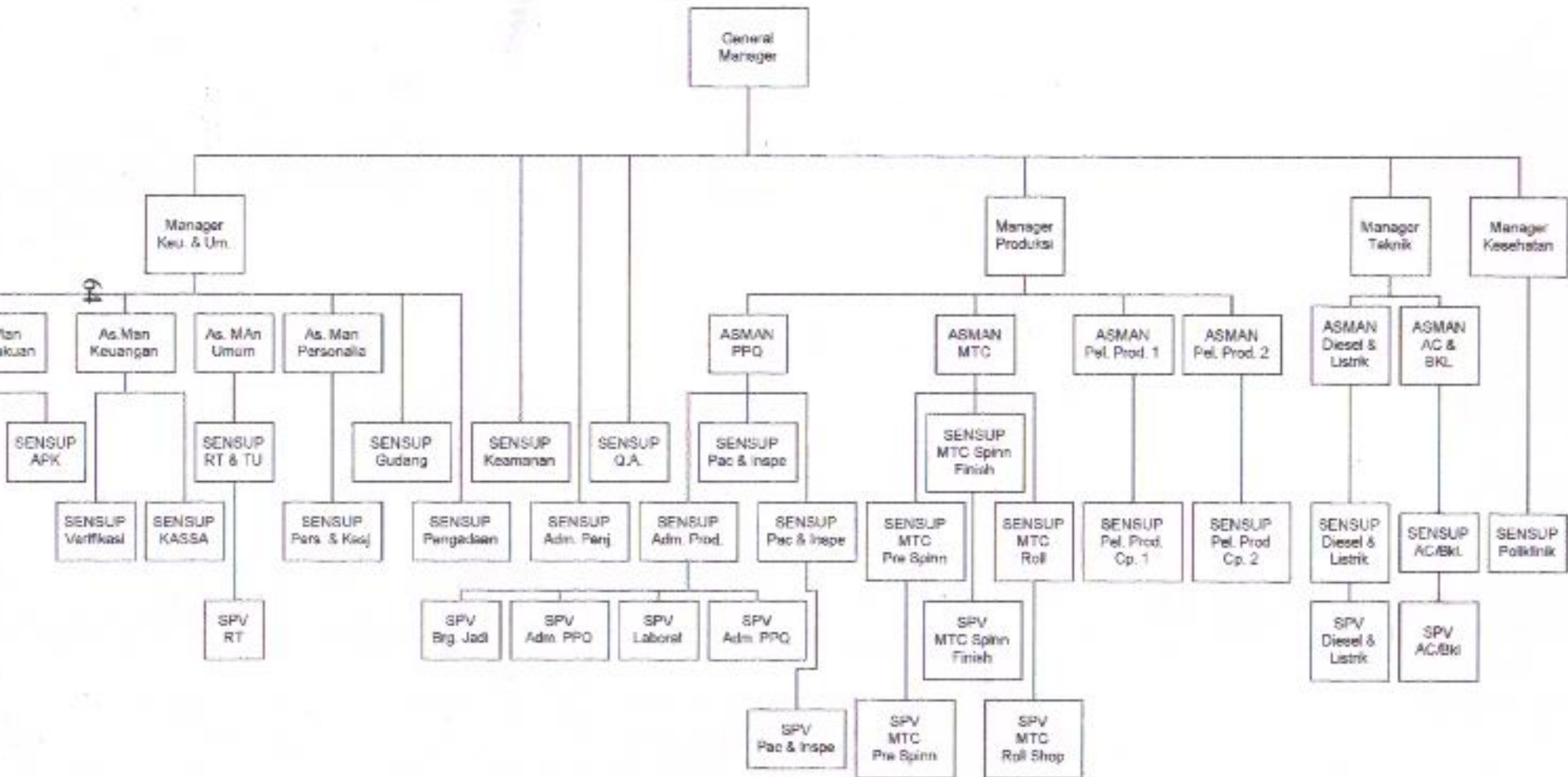
I. Penggolongan Biaya Produksi oleh Perusahaan

Biaya produksi digolongkan menjadi biaya bahan baku pemintalan, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Biaya bahan baku meliputi semua biaya bahan utama yang membentuk produk jadi. Bahan utama tersebut berupa kapas (*cotton*), *polyester* dan *rayon*. Biaya tenaga kerja langsung merupakan semua biaya tenaga kerja langsung operasi produksi termasuk lembur. Biaya overhead pabrik dibagi menjadi dua yaitu biaya overhead pabrik *variable* dan biaya overhead pabrik tetap.

STRUKTUR ORGANISASI PATAL CILACAP

SK. No. 54 / SK - G / 2006

Tanggal 24 Maret 2005



BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) Unit Cilacap merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi benang tenun dengan menggunakan mesin-mesin produksi yang modern dan *full automatic* sehingga dapat menjamin mutu dari produk yang dihasilkan. Pada penelitian ini produk yang dianalisis adalah produk benang yang menggunakan campuran Polyester dan Rayon (PR) dengan komposisi campuran Polyester 65% dan Rayon 35%. Penulis tertarik untuk menganalisis benang PR karena benang ini memiliki volume penjualan yang lebih tinggi dibandingkan dengan benang yang lainnya.

Penulis sebelum menjawab rumusan masalah ingin mengetahui terlebih dahulu mengenai prosedur penyusunan anggaran PT. Insan Patal Cilacap, karena dipakai sebagai dasar untuk menghitung selisih.

Dalam menentukan anggaran produksi, diperlukan suatu rencana penjualan tahunan dan bulanan. Untuk itu diperlukan data penjualan 5 tahun terakhir untuk menyusun rencana penjualan tahun 2004.

Tabel V.1.
Data Penjualan Tahunan (1999-2003)
PT. Insan Patal Cilacap

Tahun	Penjualan
1999	32,489
2000	27,620
2001	30,917
2002	25,723
2003	35,891
Jumlah	152,640

Sumber: PT. Insan Patal Cilacap

Data penjualan tahunan tersebut digunakan oleh PT. Insan Patal Cilacap untuk menyusun rencana penjualan tahun 2004. Sedangkan untuk data penjualan bulanan PT. Insan Patal Cilacap selama tahun 1999-2003 diperlukan untuk menyusun rencana penjualan bulanan tahun 2004. Berikut data penjualan bulanan PT. Insan Patal Cilacap selama tahun 1999-2003:

Tabel V.3.
Data Penjualan Bulanan selama tahun 1999-2003
PT. Insan Patal Cilacap

Bulan	1999	2000	2001	2002	2003
1	2,775.00	2,348.00	2,613.00	2,275.00	2,875.00
2	2,476.00	2,267.00	2,459.00	1,945.00	2,861.00
3	2,897.00	2,156.00	2,357.00	2,103.00	2,851.00
4	2,598.00	1,887.00	2,278.00	2,257.00	2,876.00
5	2,615.00	1,956.00	2,613.00	2,175.00	2,972.00
6	2,829.00	2,513.00	2,313.00	2,134.00	3,114.00
7	2,565.00	2,438.00	2,518.00	2,013.00	3,046.00
8	2,945.00	2,547.00	2,647.00	1,894.00	3,129.00
9	2,567.00	2,497.00	2,913.00	2,215.00	2,918.00
10	2,664.00	2,381.00	2,741.00	2,154.00	2,872.00
11	2,745.00	2,373.00	2,851.00	2,261.00	3,173.00
12	2,813.00	2,257.00	2,614.00	2,297.00	3,204.00
Jumlah	32,489.00	27,620.00	30,917.00	25,723.00	35,891.00

Sumber Data = PT. Insan Patal Cilacap

Dalam menyusun anggaran biaya bahan baku, PT. Insan Patal Cilacap menggunakan data harga beli bahan baku untuk tahun 1999-2005. Berikut data mengenai pembelian bahan baku PT. Insan Patal Cilacap selama 5 tahun terakhir:

Tabel V.13.
Data Harga Beli Bahan Baku
(dalam KILOGRAM)
PT. Insan Patal Cilacap
Tahun 1999-2003

Tahun	Polyester	Rayon	Jumlah
1999	Rp7,150.00	Rp11,200.00	Rp18,350.00
2000	Rp7,300.00	Rp11,350.00	Rp18,650.00
2001	Rp7,400.00	Rp11,500.00	Rp18,900.00
2002	Rp7,550.00	Rp11,700.00	Rp19,250.00
2003	Rp7,700.00	Rp11,850.00	Rp19,550.00
			Rp94,700.00

Sumber: PT. Insan Patal Cilacap

Sedangkan untuk bahan baku yang digunakan adalah campuran dari Polyester dan Rayon, dengan perbandingan 65%-35%. Didalam menentukan banyaknya produksi, bagian produksi menyatakan kuantitas bahan baku produksi dengan satuan BALE, dimana 1 bale berisi 181.4kg, yang terdiri atas:

- 65% Polyester = 117.91kg
- 35% Rayon = 63.49kg

Hal ini untuk memudahkan perusahaan dalam mengetahui berapa banyak kebutuhan dari penggunaan polyester dan rayon dalam satuan kilogram. Sedangkan data mengenai harga beli masing-masing bahan baku selama tahun 1999-2003 adalah sebagai berikut:

Tabel V.14.
Data Harga Beli Polyester
PT. Insan Patal Cilacap
Tahun 1999-2003

Tahun	per kg (1)	Bale (2)=(1)x117.91kg
1999	Rp7,150.00	Rp 843,056.50
2000	Rp7,300.00	Rp 860,743.00
2001	Rp7,400.00	Rp 872,534.00
2002	Rp7,550.00	Rp 890,220.50
2003	Rp7,700.00	Rp 907,907.00
Total		Rp4,374,461.00

Sumber: PT. Insan Patal Cilacap

Tabel V.15.
Data Harga Beli Rayon
PT. Insan Patal Cilacap
Tahun 1999-2003

Tahun	per kg (1)	Bale (2)=(1)x63.49kg
1999	Rp11,200.00	Rp 711,088.00
2000	Rp11,350.00	Rp 720,611.50
2001	Rp11,500.00	Rp 730,135.00
2002	Rp11,700.00	Rp 742,833.00
2003	Rp11,850.00	Rp 752,356.50
Total		Rp3,657,024.00

Sumber: PT. Insan Patal Cilacap

Sehingga dalam jumlah keseluruhan dari kedua bahan baku tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel V.16.
Data Harga Beli Bahan Baku
PT. Insan Patal Cilacap
Tahun 1999-2003

Tahun	Polyester (1)	Rayon (2)	Total Jumlah (3)=(1)+(2)
1999	Rp843,056.50	Rp711,088.00	Rp1,554,144.50
2000	Rp860,743.00	Rp720,611.50	Rp1,581,354.50
2001	Rp872,534.00	Rp730,135.00	Rp1,602,669.00
2002	Rp890,220.50	Rp742,833.00	Rp1,633,053.50
2003	Rp907,907.00	Rp752,356.50	Rp1,660,263.50

Sumber: PT. Insan Patal Cilacap

Sedangkan perusahaan merencanakan penjualan untuk tahun 2004 sebesar 32,100 bale. Untuk rincian rencana penjualan bulanan PT. Insan Patal Cilacap tahun 2004 sebagai berikut:

Tabel V.7.
Rencana Pejualan Bulanan
PT. Insan Patal Cilacap
Tahun 2004

Bulan	Rcn Pjln (bale)
Januari	3,522.98
Februari	3,136.94
Maret	3,088.29
April	2,814.37
Mei	2,787.62
Juni	2,798.05
Juli	2,563.72
Agustus	2,577.10
September	2,416.86
Oktober	2,189.49
Nopember	2,205.00
Desember	1,999.56
Jumlah	32,100.00

Sumber: PT. Insan Patal Cilacap

Setelah data-data pendukung telah dikumpulkan, maka PT. Insan Patal Cilacap menyusun anggaran produksinya untuk tahun 2004. Dalam menentukan anggaran biaya produksi perusahaan mempertimbangkan beberapa hal yang dapat mempengaruhi dalam menyusun anggaran biaya produksi. Beberapa diantaranya adalah perusahaan mempertimbangkan mengenai besarnya ruang gudang untuk penyimpanan persediaan bahan baku, perusahaan mempertimbangkan mengenai besarnya biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk pemeliharaan persediaan bahan baku pada saat di gudang, perusahaan mempertimbangkan mengenai besarnya resiko kerusakan yang mungkin dapat terjadi pada saat penyimpanan di gudang, dan yang terakhir mengenai pertimbangan bahwa tidak selalu bahan baku dapat didatangkan setiap waktu dari produsen. Berikut tabel produksi dari rencana penjualan PT. Insan Patal Cilacap untuk tahun 2004:

Tabel V.9.
Produksi dari Rencana Penjualan
PT. Insan Patal Cilacap
Tahun 2004

Bulan	Rencana Penjualan (bale) (1)	Persediaan Akhir (bale) (2)=(1)x15%	Jumlah (bale) (3)=(1)+(2)	Persediaan Awal (bale) (4)	Produksi (bale) (5)=(3)-(4)
1	3,522.98	528.45	4,051.43	487.39	3,564.04
2	3,136.97	470.55	3,607.52	528.45	3,079.07
3	3,088.29	463.24	3,551.53	470.55	3,080.99
4	2,814.37	422.16	3,236.53	463.24	2,773.28
5	2,787.62	418.14	3,205.76	422.16	2,783.61
6	2,798.05	419.71	3,217.76	418.14	2,799.61
7	2,563.72	384.56	2,948.28	419.71	2,528.57
8	2,577.10	386.57	2,963.67	384.56	2,579.11
9	2,416.86	362.53	2,779.39	386.57	2,392.82
10	2,189.49	328.42	2,517.91	362.53	2,155.38
11	2,205.00	330.75	2,535.75	328.42	2,207.33
12	1,999.56	299.93	2,299.49	330.75	1,968.74
Jumlah	32,100.00	4,815.00	36,915.01	5,002.46	31,912.55

Sumber: PT. Insan Patal Cilacap

Setelah perusahaan menyusun rencana produksi, untuk langkah berikutnya perusahaan dapat membuat anggaran biaya produksinya.

1. Anggaran Biaya Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan adalah campuran dari Polyester dan Rayon, dengan perbandingan 65%-35%. Sedangkan standar harga beli untuk masing-masing bahan baku adalah sebagai berikut:

$$\begin{array}{r}
 \text{- Polyester} = \text{Rp. } 7,485.00 \times 117.91\text{kg} = \text{Rp. } 882,556.35 \\
 \text{- Rayon} = \text{Rp. } 12,015.00 \times 63.49\text{kg} = \text{Rp. } 762,832.35 \\
 \hline
 \text{Jumlah dalam 1 Bale} = \text{Rp. } 1,645,388.7
 \end{array}$$

Berikut anggaran biaya bahan baku PT. Insan Patal Cilacap untuk tahun 2004 dalam tabel:

Tabel V.21.
Anggaran Biaya Bahan Baku
PT. Insan Patal Cilacap
Tahun 2004

Bulan	Kebutuhan (1)	Harga (Rp) (2)	Jumlah (3)=(1)x(2)
1	3,522.98	Rp1,645,388.70	Rp 5,796,671,482.33
2	3,136.97	Rp1,645,388.70	Rp 5,161,534,990.24
3	3,088.29	Rp1,645,388.70	Rp 5,081,437,468.32
4	2,814.37	Rp1,645,388.70	Rp 4,630,732,595.62
5	2,787.62	Rp1,645,388.70	Rp 4,586,718,447.89
6	2,798.05	Rp1,645,388.70	Rp 4,603,879,852.04
7	2,563.72	Rp1,645,388.70	Rp 4,218,315,917.96
8	2,577.10	Rp1,645,388.70	Rp 4,240,331,218.77
9	2,416.86	Rp1,645,388.70	Rp 3,976,674,133.48
10	2,189.49	Rp1,645,388.70	Rp 3,602,562,104.76
11	2,205.00	Rp1,645,388.70	Rp 3,628,082,083.50
12	1,999.56	Rp1,645,388.70	Rp 3,290,053,428.97
Jumlah	32,100.00	Rp1,645,388.70	Rp52,816,993,723.89

Sumber: PT. Insan Patal Cilacap

Sedangkan realisasi harga bahan baku yang terjadi pada PT. Insan Patal Cilacap tahun 2004 untuk masing-masing harga beli bahan baku sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 - \text{ Polyester} &= \text{Rp. } 7,800.00 \times 117.91\text{kg} = \text{Rp. } 919,698.00 \\
 - \text{ Rayon} &= \text{Rp. } 12,000.00 \times 63.49\text{kg} = \text{Rp. } 761,880.00 \\
 &\hspace{15em} \text{-----} + \\
 \text{Jumlah dalam 1 Bale} &= \text{Rp. } 1,681,578.00
 \end{aligned}$$

Berikut realisasi anggaran biaya bahan baku PT. Insan Patal Cilacap tahun 2004 dalam tabel:

Tabel V.22.
Realisasi Biaya Bahan Baku
PT. Insan Patal Cilacap
Tahun 2004

Bulan	Kebutuhan (1)	Harga (Rp) (2)	Jumlah (3)=(1)x(2)
1	2,775.03	Rp 1,681,578.00	Rp 4,666,429,397.34
2	2,645.28	Rp 1,681,578.00	Rp 4,448,244,651.84
3	2,512.24	Rp 1,681,578.00	Rp 4,224,527,514.72
4	2,575.30	Rp 1,681,578.00	Rp 4,330,567,823.40
5	2,518.39	Rp 1,681,578.00	Rp 4,234,869,219.42
6	2,626.56	Rp 1,681,578.00	Rp 4,416,765,511.68
7	2,592.54	Rp 1,681,578.00	Rp 4,359,558,228.12
8	2,526.12	Rp 1,681,578.00	Rp 4,247,867,817.36
9	2,491.61	Rp 1,681,578.00	Rp 4,189,836,560.58
10	2,478.73	Rp 1,681,578.00	Rp 4,168,177,835.94
11	2,483.17	Rp 1,681,578.00	Rp 4,175,644,042.26
12	2,459.30	Rp 1,681,578.00	Rp 4,135,504,775.40
Jumlah	30,684.27	Rp 1,681,578.00	Rp 51,597,993,378.06

Sumber: PT. Insan Patal Cilacap

2. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Dalam menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung, PT. Insan Patal Cilacap menentukan jam kerja yang diperlukan untuk membuat 1 bale produk dan besarnya tarip upah untuk tiap jam kerja. Sedangkan untuk sistem

pengupahannya, PT. Insan Patal Cilacap membayarkan upah kepada karyawan tiap bulan sekali dengan pembayaran berdasarkan standar jam kerja yaitu sebesar Rp. 3,500.00. Sedangkan untuk standar jam kerja pembuatan 1 bale sekitar 0,75 jam. Semua karyawan harus bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, salah satu alasannya karena jumlah produksi untuk tiap bulannya telah diatur sesuai dengan kebutuhan, sehingga para karyawan harus menaati peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan karena hal ini merupakan target kerja yang ingin dicapai perusahaan yang secara tidak langsung menggambarkan adanya unsur-unsur ketepatan waktu (standar jam karyawan).

Untuk lebih jelasnya anggaran biaya tenaga kerja langsung dan realisasi biaya tenaga kerja langsung dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.23.
Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
PT. Insan Patal Cilacap
Tahun 2004

Bulan	Produksi (bale) (1)	StandarJKL/bale (jam) (2)	Jumlah JKL (jam) (3)=(1)x(2)	Standar Upah JKL (4)	Biaya TKL (Rp) (5)=(3)x(4)
1	3,564.04	0.75	2,673.03	Rp3,500.00	Rp 9,355,605.00
2	3,079.07	0.75	2,309.30	Rp3,500.00	Rp 8,082,550.00
3	3,080.99	0.75	2,310.74	Rp3,500.00	Rp 8,087,590.00
4	2,773.28	0.75	2,079.96	Rp3,500.00	Rp 7,279,860.00
5	2,783.61	0.75	2,087.71	Rp3,500.00	Rp 7,306,985.00
6	2,799.61	0.75	2,099.71	Rp3,500.00	Rp 7,348,985.00
7	2,528.57	0.75	1,896.43	Rp3,500.00	Rp 6,637,505.00
8	2,579.11	0.75	1,934.33	Rp3,500.00	Rp 6,770,155.00
9	2,392.82	0.75	1,794.62	Rp3,500.00	Rp 6,281,170.00
10	2,155.38	0.75	1,616.54	Rp3,500.00	Rp 5,657,890.00
11	2,207.33	0.75	1,655.50	Rp3,500.00	Rp 5,794,250.00
12	1,968.74	0.75	1,476.56	Rp3,500.00	Rp 5,167,960.00
Jumlah	31,912.55		23,934.43		Rp83,770,505.00

Sumber: PT. Insan Patal Cilacap

Tabel V.24.
Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung
PT. Insan Patal Cilacap
Tahun 2004

Bulan	Produksi (bale) (1)	StandarJKL/bale (jam) (2)	Jumlah JKL (jam) (3)=(1)x(2)	Standar Upah JKL (4)	Biaya TKL (Rp) (5)=(3)x(4)
1	2,775.03	0.75	2,081.27	Rp3,500.00	Rp 7,284,445.00
2	2,645.28	0.75	1,983.96	Rp3,500.00	Rp 6,943,860.00
3	2,512.24	0.75	1,884.18	Rp3,500.00	Rp 6,594,630.00
4	2,575.30	0.75	1,931.48	Rp3,500.00	Rp 6,760,180.00
5	2,518.39	0.75	1,888.79	Rp3,500.00	Rp 6,610,765.00
6	2,626.56	0.75	1,969.92	Rp3,500.00	Rp 6,894,720.00
7	2,592.54	0.75	1,944.41	Rp3,500.00	Rp 6,805,435.00
8	2,526.12	0.75	1,894.59	Rp3,500.00	Rp 6,631,065.00
9	2,491.61	0.75	1,868.71	Rp3,500.00	Rp 6,540,485.00
10	2,478.73	0.75	1,859.05	Rp3,500.00	Rp 6,506,675.00
11	2,483.17	0.75	1,862.38	Rp3,500.00	Rp 6,518,330.00
12	2,459.30	0.75	1,844.48	Rp3,500.00	Rp 6,455,680.00
Jumlah	30,684.27		23,013.22		Rp80,546,270.00

Sumber: PT. Insan Patal Cilacap

3. Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Untuk selanjutnya adalah menyusun anggaran biaya overhead pabrik. Untuk lebih jelasnya anggaran biaya overhead pabrik PT. Insan Patal Cilacap dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel V.25.
Anggaran Biaya Overhead Pabrik
PT. Insan Patal Cilacap
Tahun 2004

No.	Keterangan	Tetap	Variabel
1	Bahan Pembantu		
a	Solar		Rp87,935,000.00
b	Premium		Rp810,000.00
c	Pelumas		Rp2,613,000.00
d	Air		Rp663,000.00
e	Bahan Pembantu Lainnya		Rp1,713,000.00
2	Biaya Listrik		Rp125,022,000.00
3	Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung		Rp23,084,284.00
4	Biaya Perbaikan dan Pemeliharaan		
a	Mesin Produksi		Rp21,852,000.00
b	Instalasi Air		Rp2,501,000.00
c	Instalasi Listrik		Rp6,384,000.00
d	Instalasi AC		Rp5,293,000.00
5	Biaya Penyusutan		
a	Mesin Produksi	Rp31,254,017.00	
b	AC	Rp33,207,531.00	
6	Biaya Asuransi		
a	Aktiva Tetap	Rp22,377,000.00	
b	Tenaga Kerja	Rp14,339,000.00	
JUMLAH		Rp101,177,548.00	Rp277,870,284.00
Total BOP		Rp379,047,832.00	

Sumber: PT. Insan Patal Cilacap

Setelah anggaran biaya overhead disusun, untuk langkah selanjutnya adalah menentukan dasar pembebanan. PT. Insan Patal Cilacap dalam menggunakan dasar pembebanannya dengan jam kerja langsung dengan menggunakan tingkat kapasitas normal sebesar 24.075.04 JKL yang berasal dari JKL anggaran biaya tenaga kerja langsung. Dengan kapasitas tersebut, maka dapat dihitung tarip biaya overhead sebagai berikut:

1. Tarip BOP Total = $\frac{\text{Anggaran BOP Total}}{\text{Kapasitas Normal}}$
= $\frac{\text{Rp. 379,047,832.00}}{23,934.43}$
= Rp. 15,836.93

2. Tarip BOP Tetap = $\frac{\text{Anggaran BOP Tetap}}{\text{Kapasitas Normal}}$
= $\frac{\text{Rp. 101,177,548.00}}{23,934.43}$
= Rp. 4,227.28

3. Tarip BOP Variabel = $\frac{\text{Anggaran BOP Variabel}}{\text{Kapasitas Normal}}$
= $\frac{\text{Rp. 277,870,284.00}}{23,934.43}$
= Rp. 11,609.65

Sedangkan untuk realisasi biaya overhead pabrik tahun 2004 sebagai berikut:

Tabel V.26.
Realisasi Biaya Overhead Pabrik
PT. Insan Patal Cilacap
Tahun 2004

No.	Keterangan	Tetap	Variabel
1	Bahan Pembantu		
a	Solar		Rp 82,455,223.00
b	Premium		Rp 784,525.00
c	Pelumas		Rp 2,310,420.00
d	Air		Rp 470,053.00
e	Bahan Pembantu Lainnya		Rp 1,861,752.00
2	Biaya Listrik		Rp131,227,304.00
3	Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung		Rp 21,151,207.00
4	Biaya Perbaikan dan Pemeliharaan		
a	Mesin Produksi		Rp 23,447,824.00
b	Instalasi Air		Rp 1,776,016.00
c	Instalasi Listrik		Rp 4,763,375.00
d	Instalasi AC		Rp 4,091,494.00
5	Biaya Penyusutan		
a	Mesin Produksi	Rp30,753,159.00	
b	AC	Rp29,993,285.00	
6	Biaya Asuransi		
a	Aktiva Tetap	Rp22,140,518.00	
b	Tenaga Kerja	Rp12,045,708.00	
	JUMLAH	Rp94,932,670.00	Rp274,339,193.00
	Total BOP	Rp369,271,863.00	

Sumber: PT. Insan Patal Cilacap

4. Menyusun Anggaran Biaya Produksi

Setelah anggaran biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik disusun, maka langkah selanjutnya menyusun anggaran biaya produksi. Anggaran biaya produksi ini mencakup seluruh total biaya yang dikeluarkan yaitu biaya bahan baku ditambah dengan biaya tenaga kerja langsung ditambah dengan anggaran biaya overhead pabrik.

Sehingga untuk PT. Insan Patal Cilacap anggaran biaya produksi yang disusun pada tahun 2004, terdiri dari:

a) Anggaran Biaya Bahan Baku	Rp. 52,816,993,723.89
b) Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp. 83,770,505.00
c) Anggaran Biaya Overhead Pabrik	Rp. 379,047,832.00
	+ -----
Total Anggaran Biaya Produksi	Rp. 53,279,812,060.89

Sedangkan realisasi biaya produksi yang terjadi pada PT. Insan Patal Cilacap selama tahun 2004 setelah melakukan proses produksi yaitu terdiri dari:

a) Realisasi Biaya Bahan Baku	Rp. 51,597,993,378.06
b) Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp. 80,546,270.00
c) Realisasi Biaya Overhead Pabrik	Rp. 369,271,863.00
	+ -----
Total Realisasi Biaya Produksi	Rp. 52,047,811,511.06

B. Analisis Selisih Biaya Produksi

Antara anggaran yang dibuat oleh PT. Insan Patal Cilacap dengan realisasi biaya produksi yang terjadi terdapat selisih. Batas toleransi yang ditentukan oleh PT. Insan Patal Cilacap adalah sebesar 5%. Apabila hasil selisih antara anggaran biaya produksi dan realisasinya tidak melebihi 5% maka dikatakan terkendali, tetapi jika ternyata selisih antara anggaran biaya produksi dan realisasinya melebihi batas 5% maka dikatakan tidak terkendali. Berikut ini disajikan dalam tabel anggaran biaya produksi dan realisasi PT. Insan Patal Cilacap selama tahun 2004:

Tabel V.28.
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
PT. Insan Patal Cilacap
Tahun 2004

	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Sifat
Biaya Bahan Baku	52,816,993,723.89	51,597,993,378.06	1,219,000,345.83 (M)	2.31%	T
Biaya Tenaga Kerja Langsung	83,770,505.00	80,546,270.00	3,224,235.00 (M)	3.85%	T
Biaya Overhead Pabrik	379,047,832.00	369,271,863.00	9,775,969.00 (M)	2.58%	T
Total	53,279,812,060.89	52,047,811,511.06	1,232,000,549.83 (M)	2.31%	T

Keterangan:

T : Terkendali

M : Menguntungkan

TT : Tidak Terkendali

TM : Tidak Menguntungkan

Diketahui berdasarkan tabel diatas bahwa selisih yang terjadi bersifat terkendali sebesar Rp. 1,219,000,345.83 atau sebesar 2.31%, maka biaya produksi PT. Insan Patal Cilacap dapat dikatakan terkendali, karena dibawah batas toleransi yang ditentukan oleh PT. Insan Patal Cilacap sebesar 5%. Dan untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih dapat dianalisa sebagai berikut:

a. Selisih Bahan Baku

Pada PT. Insan Patal Cilacap menganggarkan biaya bahan baku sebesar Rp. 52,816,993,723.89 tetapi pada kenyataannya adalah sebesar Rp. 51,597,993,378.06 sehingga terjadi selisih yang terkendali sebesar Rp. 1,219,000,345.83. Hal ini dapat disebabkan karena:

1) Selisih Biaya Bahan Baku

$$\begin{aligned}
 SHBB &= KSD (H.St-HS) \\
 &= 30.684,27 (1.645.388,70-1.681.578) \\
 &= 1,110,442,252.31 \text{ (Tidak Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Selisih yang tidak menguntungkan terjadi karena harga beli bahan baku sesungguhnya yang terjadi lebih besar daripada harga beli bahan baku yang dianggarkan oleh perusahaan, yaitu sebesar Rp. 1,110,442,252.31.

2) Selisih Pemakaian Bahan Baku

$$\begin{aligned}
 SKBB &= H.St (K.St-KSD) \\
 &= 1.645.388,70 (32.100-30.684,27) \\
 &= 2.329.426.144,25 \text{ (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Selisih yang menguntungkan terjadi karena pemakaian bahan baku yang sesungguhnya lebih kecil daripada pemakaian bahan baku yang dianggarkan oleh perusahaan, yaitu sebesar Rp. 2,329,426,144.25.

Dari perhitungan tersebut, maka analisis selisih bahan baku dapat diringkas sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 SHBB &= (1.110.442.252,31) \\
 SKBB &= \underline{2.329.426.144,25} + \\
 &\quad 1.218.983.891,94
 \end{aligned}$$

Sedangkan untuk perhitungan persentasenya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \% &= \frac{\text{SelisihTotalKHBB}}{KStxHSt} \times 100\% \\
 \% &= \frac{1.218.983.891,94}{32.100 \times 1.645.388,70} \\
 \% &= 2,31\%
 \end{aligned}$$

Karena selisih total bahan baku 2,31% di bawah toleransi 5% maka dapat dikatakan terkendali.

b. Selisih Biaya Tenaga Kerja

PT. Insan Patal Cilacap menganggarkan biaya tenaga kerja sebesar Rp. 83,770,505.00 sedangkan kenyataan yang terjadi sebesar Rp. 80,546,270.00. Hal ini dapat disebabkan oleh:

1) Selisih Tarif Upah

$$\begin{aligned}
 STUL &= JS (TS_t - TS) \\
 &= 23.013,22 (3.500 - 3.500) \\
 &= 0
 \end{aligned}$$

Tidak terjadi adanya selisih (atau sama dengan 0) karena tarif upah standar yang dianggarkan perusahaan sama dengan tarif upah sesungguhnya yang terjadi.

2) Selisih Efisiensi Upah

$$\begin{aligned}
 SEUL &= TS_t (JS_t - JS) \\
 &= 3.500 (23.934.43 - 23.013.22) \\
 &= 3.224.235,00 \text{ (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Selisih yang menguntungkan terjadi karena jam kerja yang terjadi sesungguhnya lebih kecil daripada jam kerja yang dianggarkan oleh perusahaan, yaitu sebesar 921,21 JKL atau sebesar Rp. 3.224.235,00.

Dari hasil perhitungan kedua selisih tersebut maka analisis selisih biaya tenaga kerja langsung dapat diringkas sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 STU &= \text{Rp. } 0 \\
 SEU &= \underline{\text{Rp. } 3.224.235,00} + \\
 &\quad \text{Rp. } 3.224.235,00
 \end{aligned}$$

Kemudian dihitung persentase selisihnya sebagai berikut:

$$\% = \frac{\text{SelisihTotalBTKL}}{JS_t \times TS_t} \times 100\%$$

$$\% = \frac{3.224.235}{83.770.505} \times 100\%$$

$$\% = 3,85\%$$

Karena persentase selisih total BTKL 3,85% di bawah toleransi 5% maka dapat dikatakan terkendali.

c. Selisih Biaya Overhead Pabrik

PT. Insan Patal Cilacap menganggarkan biaya overhead pabrik sebesar Rp. 379,047,832.00 sedangkan yang terjadi sesungguhnya adalah sebesar Rp. 369,271,863.00 sehingga terdapat selisih biaya overhead pabrik sebesar Rp. 9,775,969.00.

a) Selisih Anggaran

$$\begin{aligned} SA &= BOPS - AFKS \\ &= BOPS - [(KN \times TT) + (KS \times TV)] \\ &= 369.271.863 - \{(23.934,43 \times 4.227,28) + (23.013,22 \times 11.609,66)\} \\ &= 369.271.863 - 368.353.196,96 \\ &= 918.666,04 \text{ (Tidak Menguntungkan)} \end{aligned}$$

Selisih yang tidak menguntungkan terjadi karena biaya overhead pabrik yang sesungguhnya terjadi lebih besar daripada anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya, yaitu sebesar Rp. 918.666,04.

b) Selisih Kapasitas

$$\begin{aligned} SK &= TT (KN - KS) \\ &= 4.227,28 (23.934,43 - 23.013,22) \\ &= 4.227,28 \times 921,21 \\ &= 3.894.212,61 \text{ (Tidak Menguntungkan)} \end{aligned}$$

Selisih yang tidak menguntungkan terjadi karena pemakaian jam kerja langsung yang sesungguhnya lebih kecil daripada jam kerja langsung yang dianggarkan, yaitu sebesar 3.894.212,61.

c) Selisih Efisiensi

$$\begin{aligned} SE &= T(KS - KSt) \\ &= 15.836,93 (23.934,43 - 23.013,22) \\ &= 14.589.138,29 \text{ (Menguntungkan)} \end{aligned}$$

Selisih yang menguntungkan terjadi karena pemakaian jam kerja langsung yang sesungguhnya lebih kecil daripada jam kerja langsung yang dianggarkan oleh perusahaan, yaitu sebesar Rp. 14.589.138,29.

Dari hasil perhitungan ketiga selisih tersebut maka analisis selisih Biaya Overhead Pabrik dapat diringkas sebagai berikut:

$$\begin{aligned} SA &= (918.666,04) \\ SK &= (3.894.212,61) \\ SE &= \underline{14.589.138,29} + \\ & \quad 9.776.259,64 \end{aligned}$$

Kemudian dihitung persentase selisihnya sebagai berikut:

$$\% = \frac{\text{Selisih Total BOP}}{KST \times TS_t} \times 100\%$$

$$\% = \frac{9.776.259,64}{379.047.892,50} \times 100\%$$

$$\% = 2,58\%$$

Karena persentase selisih total BOP 2,58% di bawah toleransi 5% maka dapat dikatakan terkendali.

C. Pembahasan

Berdasarkan dari analisis data yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa PT. Insan Patal Cilacap menganggarkan biaya produksi sebesar Rp. 53,279,812,060.89 sedangkan untuk realisasi biaya produksi yang terjadi sebesar Rp. 52,047,811,511.06. Sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 1,232,000,549.83.

Selisih biaya yang terjadi tersebut disebabkan karena terdapat selisih biaya bahan baku yang menguntungkan sebesar Rp. 1,219,000,345.83 yang berasal dari selisih biaya bahan baku yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 1,110,442,252.31 dan selisih pemakaian bahan baku yang menguntungkan sebesar Rp. 2,329,426,144.25. Dan dapat diketahui bahwa persentase selisih bahan baku sebesar 2,31% dan karena lebih kecil dari 5% maka dapat dikatakan terkendali.

Untuk biaya tenaga kerja langsung terjadi selisih biaya tenaga kerja langsung yang menguntungkan sebesar Rp. 3,224,235.00 yang berasal dari selisih efisiensi upah yang menguntungkan sebesar Rp. 3,224,235.00. Dan dapat diketahui bahwa persentase selisih tenaga kerja langsung sebesar 3,85% dan karena lebih kecil dari 5% maka dapat dikatakan terkendali.

Untuk biaya overhead pabrik terjadi selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 9,775,969.00 yang berasal dari selisih anggaran yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 918,666.04 dan selisih kapasitas yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 3,894,212.61 dan juga selisih efisiensi yang menguntungkan sebesar Rp. 14,589,138.29. Dan dapat diketahui bahwa persentase selisih biaya overhead

pabrik sebesar 2,58% dan karena lebih kecil dari 5% maka dapat dikatakan terkendali.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa PT. Insan Patal Cilacap menganggarkan biaya produksinya sebesar Rp. 53,279,812,060.89 dan untuk realisasi biaya produksinya sebesar Rp. 52,047,811,511.06 sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 1,232,000,549.83. Dan dapat diketahui juga bahwa persentase selisih biaya produksi yang terjadi pada PT. Insan Patal Cilacap untuk tahun 2004 dapat dikatakan terkendali dengan persentase selisih yang terjadi sebesar 2.31%. Persentase tersebut lebih kecil dari persentase yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu sebesar 5%.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian pada PT. Insan Patal Cilacap, penulis kurang dapat melacak akan kebenaran data yang diperoleh. Hal ini disebabkan karena adanya keterbatasan waktu dan informasi yang diperoleh penulis oleh pihak-pihak yang dikonfirmasi oleh penulis.

C. Saran

Karena PT. Insan Patal Cilacap berusaha untuk terus meningkatkan kinerjanya, maka penulis menyarankan agar PT. Insan Patal Cilacap dalam hal memperkirakan ketepatan dan ketelitian dalam anggaran biaya produksinya untuk selalu melakukan tindakan koreksi pada anggaran biaya produksinya sehingga dapat sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Adisaputra, Gunawan. (1982). *Anggaran Perusahaan: Prinsip, Mekanisme dan Teknik Penyusunannya*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Adisaputra, Gunawan dan Marwan Asri. (1986). *Anggaran Perusahaan*. Edisi Revisi Ketiga. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Ahyari, Agus. (1998). *Anggaran Perusahaan: Pendekatan Kuantitatif*. Yogyakarta: BPFE.
- Carter, William K. dan Milton F. Usry. (2004). *Akuntansi Biaya*. Edisi Ketiga Belas. (Terjemahan Krista). Jakarta : Salemba Empat.
- Gudono. (1993). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : Gramedia
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. (2004). *Management Accounting*. (Terjemahan Dewi Fitriasaki dan Deny Arnos Kwary). Edisi Ketujuh. Jilid Satu. Jakarta : Salemba Empat.
- Harnanto. (1992). *Akuntansi Biaya: Perhitungan Harga Pokok Produk*. Edisi Kesatu. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Matz, Adolph dan Milton F. Usry. (1983). *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengawasan*. (Terjemahan Gunawan Hutauruk). Edisi Ketujuh. Jilid Satu. Jakarta : Erlangga.
- Mulyadi. (1991). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- _____. (1983). *Akuntansi Biaya*. Edisi Ketiga. Yogyakarta : BPFE.
- _____. (1993). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Kedua. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Munandar, M. (1986). *Budgeting*. Yogyakarta : BPFE.
- Niswonger, C. Rollin dan Philip E. Fess. (1983). *Prinsip-Prinsip Akunting*. (Terjemahan Kusnedi). Edisi Ketiga Belas. Jilid Dua. Jakarta : Erlangga.
- Shim, Jae K. dan Joel G. Siegel. (2001). *Budgeting: Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran*. (Terjemahan Julius Mulyadi dan Neneng Natalina). Jakarta : Erlangga.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN

1. Volume penjualan tahun 2003, 2002, 2001, 2000, 1999?
2. Volume produksi tahun 2003, 2002, 2001, 2000, 1999?
3. Biaya Bahan Baku tahun 2003, 2002, 2001, 2000, 1999?
4. Biaya tenaga kerja tahun 2003, 2002, 2001, 2000, 1999?
5. Biaya overhead tahun 2003, 2002, 2001, 2000, 1999?
6. Kebijakan berupa prosentase yang dapat diterima perusahaan dalam mengukur terkendali atau tidaknya suatu anggaran terhadap realisasinya?
7. Rencana penjualan tahun 2004?
8. Volume produksi menurut anggaran tahun 2004?
9. Volume produksi sesungguhnya tahun 2004?
10. Harga-harga bahan baku yang dibeli untuk tahun 2004 dan bagaimana penetapan standar harga beli bahan bakunya?
11. Bagaimana penetapan standar kuantitas bahan baku yang dibuat?
12. Kuantitas bahan baku yang dipakai selama tahun 2004?
13. Anggaran kebutuhan bahan baku tahun 2004?
14. Realisasi kebutuhan bahan baku tahun 2004?
15. Anggaran pembelian bahan baku tahun 2004?
16. Realisasi pembelian bahan baku tahun 2004?
17. Bagaimana penetapan standar Jam Kerja Langsung dibuat dan berapa Jam Kerja Standar tahun 2004?
18. Berapa Jam Kerja Langsung sesungguhnya tahun 2004?
19. Berapa Tarif Upah Standar tahun 2004 dan bagaimana penetapan Tarif Upah Standar tahun 2004?
20. Berapa Tarif Upah Sesungguhnya tahun 2004?
21. Berapa biaya tenaga kerja langsung menurut anggaran tahun 2004?
22. Berapa biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya tahun 2004?
23. Berapa biaya overhead pabrik menurut anggaran tahun 2004?
24. Berapa biaya overhead pabrik sesungguhnya tahun 2004?
25. Elemen-elemen biaya overhead pabrik meliputi apa saja?

Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perkembangan Perusahaan
 - a. Tahun berapa didirikan/ oleh siapa?
 - b. Bergerak dalam bidang apa?
 - c. Apa bentuk perusahaan?
 - d. Apakah mengadakan kerjasama dengan perusahaan lain?
 - e. Bagaimana sejarah perkembangan perusahaan hingga seperti sekarang?
2. Lokasi Perusahaan
 - a. Dimana letak perusahaan?
 - b. Apa alasan perusahaan memilih tempat tersebut?
 - c. Berapa luas tanah yang dipakai perusahaan?
3. Tujuan Pendirian Perusahaan
 - a. Apa tujuan pendirian perusahaan?
4. Struktur Organisasi
 - a. Bagaimana bentuk struktur organisasi perusahaan?

- b. Ada berapa bagian didalamnya?
 - c. Apa wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian tersebut?
5. Personalia
- a. Berapa total tenaga kerja yang dimiliki perusahaan?
 - b. Berapa tenaga kerja yang dimiliki tiap bagian?
 - c. Bagaimana cara merekrut tenaga kerja?
 - d. Berapa jumlah jam kerja dalam satu hari dan bagaimana pengaturannya?
 - e. Bagaimana sistem balas jasanya?
6. Produksi
- a. Bahan baku
 - i. Bahan baku diperoleh dari mana?
 - ii. Apabila terdapat bahan penolong, dari mana memperolehnya?
 - iii. Ada berapa macam bahan baku yang digunakan?
 - iv. Bagaimana cara/ sistem pembelian bahan baku tersebut?
 - v. Berapa harga bahan baku tersebut?
 - vi. Pakah perusahaan mengalami kesulitan dalam memperoleh bahan baku tersebut?
 - b. Produk
 - i. Berapa macam produk yang dihasilkan?
 - ii. Bagaimana standar produk yang telah ditentukan?
 - iii. Bagaimana proses produksinya?
 - c. Harga
 - i. Bagaimana penentuan harga jualnya?
7. Pemasaran
- a. Luas/ daerah pangsa pasar perusahaan?
 - b. Bagaimana sistem penjualannya?
 - c. Bagaimana menyalurkan hasil produksinya?



P.T. INDUSTRI SANDANG NUSANTARA
UNIT CILACAP

Alamat : Jl. Kyai Kendi West No. 1, Telp. (0282) 533231 - 533234 (hunting) Fax (0282) 533262 Cilacap 53213 - Jawa Tengah
Kantor Pusat : J. H. Agus Salim No. 45, Telp. (021) 9801037, 8802658 Fax (021) 6201777 Bekasi 17112 - Indonesia



SURAT - KETERANGAN

Nomor : 130 / KET / 2006
Tanggal : 30 September 2006

Profilansi PT. INDUSTRI SANDANG NUSANTARA [Persero] Unit Cilacap
menentukan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : PRANATASAGITA TOBO
N.I.M : 012114150
PROGRAM STUDI : EKONOMI / AKUNTANSI
PERGURUAN TINGGI : UNIVERSITAS SENATA DHARMA
YOGYAKARTA

Telah melaksanakan Penelitian / Survei sesuai Surat Ketua Program Study Fakultas Ekonomi
Universitas Senata Dharma Yogyakarta No. 31/Kaprodik Ak/18/II/2006 tertanggal 02 Februari
2006 perihal Permohonan Ijin Penelitian Survei pada tanggal 13 Februari 2006 s/d 31 Maret
2006.

Selama mengadakan Penelitian yang bersangkutan telah melaksanakan dengan baik dan
menaati semua Peraturan Perusahaan.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagai mestinya.

GENERAL MANAGER

MUSTAFA
Manager Ken & Umum