

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

**IMPLEMENTASI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PRODUKSI TAHUN 2013**

Studi Kasus Pada Pertenunan Santa Maria Boro Kalibawang, Yogyakarta

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh :
Samuel Anendya
NIM : 102114056

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2015

**IMPLEMENTASI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PRODUKSI TAHUN 2013**

Studi Kasus Pada Pertenunan Santa Maria Boro Kalibawang, Yogyakarta

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi

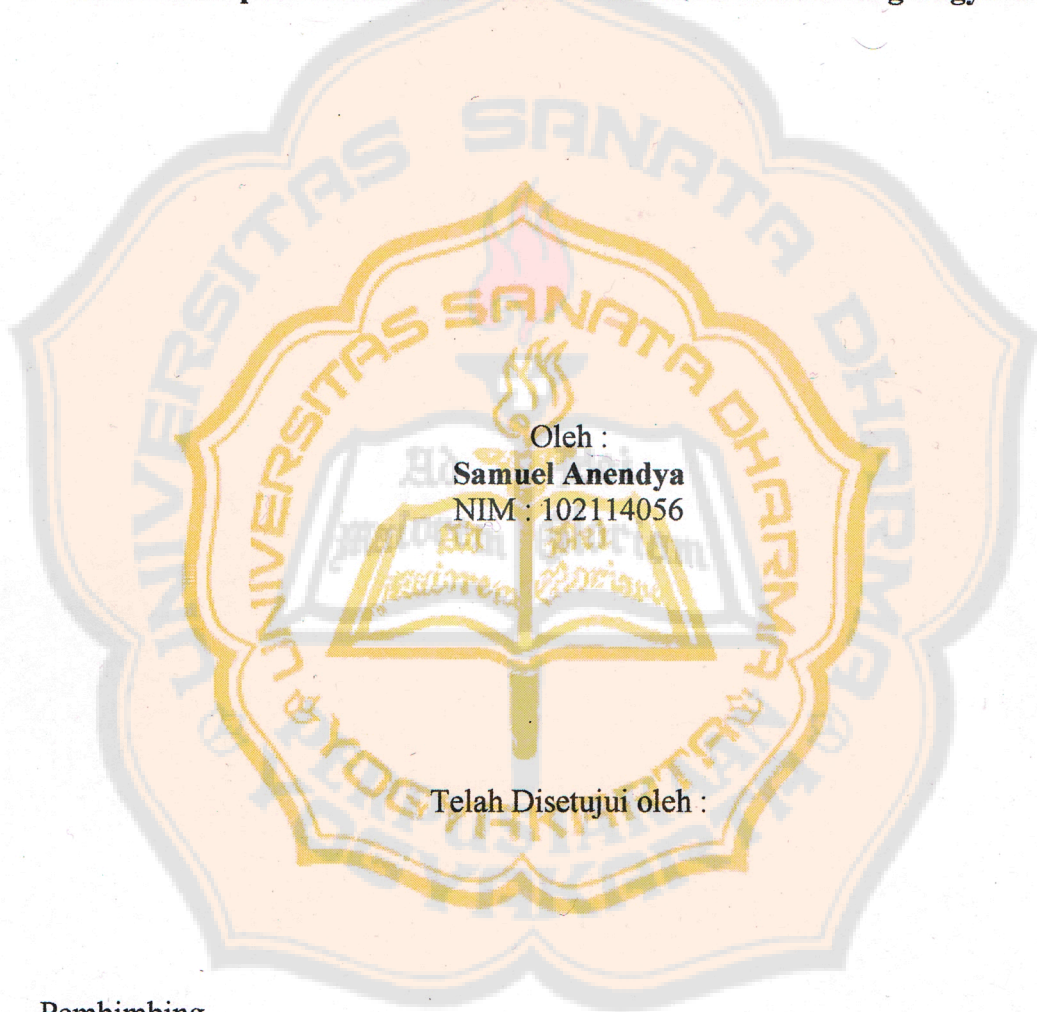


Oleh :
Samuel Anendya
NIM : 102114056

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2015

Skripsi

**IMPLEMENTASI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PRODUKSI TAHUN 2013**
Studi Kasus pada Pertunanan Santa Maria Boro Kalibawang Yogyakarta



Oleh :
Samuel Anendya
NIM : 102114056

Telah Disetujui oleh :

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Lisia Apriani', written in a cursive style.

Lisia Apriani, S.E., M.Si, Ak., QIA., C.A

Tanggal 2 Desember 2014

S k r i p s i

IMPLEMENTASI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PEGENDALIAN BIAYA
PRODUKSI TAHUN 2013

Studi Kasus pada Pertemuan Santa Maria Boro Kalibawang, Yogyakarta

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Samuel Anendya

NIM : 102114056

Telah Dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Tanggal 28 April 2015
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dr. Fr. Reni Retno Angraini, M.Si., Ak., C.A	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Ak., QIA., C.A	
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Ak., QIA., C.A	
Anggota	Dr. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt., QIA., C.A	
Anggota	Dr. Fr. Reni Retno Angraini, M.Si., Ak., C.A	

Yogyakarta, 30 April 2015

Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Dekan



Dr, H. Herry Maridjo, M.Si

**“From time to time we all need to be reminded, that if we just stay the course, we will reach our goals”
(Michael S. Clouse)**

**“The major key to your better future is you!”
(Jim Rohn)**

**“Dan apa saja yang kamu minta dalam doa dengan dengan penuh kepercayaan, kamu akan menerimanya”
(Matius 21:22)**

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

- 1. Kedua Orangtuaku ...**
- 2. Kakakku satu-satunya ...**
- 3. Dan sahabat-sahabatku ...**



**UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN EKONOMI-PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Yang bertandatangan dibawah ini, saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**IMPLEMENTASI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PRODUKSI TAHUN 2013**

Studi Kasus Pada Pertenunan Santa Maria Boro Kalibawang, Yogyakarta

dan diajukan untuk diuji pada tanggal 28 April 2015 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 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 di atas, 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, 30 April 2015
Yang membuat pernyataan

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Samuel Anendya', written over a horizontal line.

Samuel Anendya

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Samuel Anendya

Nomor Mahasiswa : 10 2114 056

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul:

**IMPLEMENTASI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PRODUKSI TAHUN 2013
Studi Kasus di Pertenunan Santa Maria Boro Kalibawang, Yogyakarta**

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di Yogyakarta

Pada tanggal 30 April 2015

Yang menyatakan



Samuel Anendya

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis mendapat bantuan, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Johanes Eka Priyatma, M.Sc., Ph.D selaku Rektor universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian penulis.
2. Lisia Apriani, S.E., Ak., M.Si., QIA., C.A selaku pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bruder Petrus Sutimin selaku pimpinan Pertenunan Santa Maria Boro Kalibawang yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian.
4. Segenap karyawan Pertenunan Santa Maria Kalibawang, khususnya Bu Ani dan Pak Anto yang telah banyak membantu memberikan informasi serta mencarikan data yang dibutuhkan.
5. Orangtua penulis, Bapak Hartono (almarhum) dan Ibu Siti Badriyah yang selalu berusaha memperhatikan, memberi semangat, serta doanya kepada penulis.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

6. Kakakku Prasetya Jati yang selalu memberi semangat kepada penulis.
7. Teman-temanku: Aji, Doni, Toko, Atot, Bismo, Yongki, Advent, Krembis, Sukir, Nandus, Ricky, Koido, Mas widi, Mas eka, Mas Felix, Vio, Nitya, Tere, Lona, Uti, Kulkul, Manda, Tina, Valent, Mas Reda, Wilibald, Niken, Clara Niken, Lia, Alfa, Ireneus, Rilo, Nando, Kukun, Teles, Leon, Romo, Yan, Krisna yang selalu memberi semangat dan memberi masukan dalam diskusinya selama ini.
8. Teman-teman mahasiswa akuntansi angkatan 2010 khususnya kelas A, B, C terima kasih atas kebersamaan yang telah kita lalui bersama selama ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, 30 April 2015



Samuel Anendya

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI....	v
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
KATA PENGANTAR	vii
HALAMAN DAFTAR ISI	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL	xi
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT BAHASA INGGRIS.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Manfaat Penelitian.....	3
E. Sistematika Penulisan.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
A. Pengertian Anggaran	6
B. Manfaat Anggaran.....	8
C. Fungsi Anggaran	9
D. Jenis Anggaran	10
E. Syarat Anggaran.....	13
F. Syarat Berhasilnya Anggaran.....	14
G. Periode Anggaran.....	15
H. Ciri-ciri Anggaran.....	16
I. Biaya.....	18
1. Pengertian Biaya.....	18
2. Penggolongan Biaya.....	19
J. Pengertian Efisiensi.....	21
K. Kelemahan-kelemahan Anggaran.....	23
L. Metode Penyusunan Anggaran.....	23
M. Anggaran Sebagai Alat Ukur Kinerja	24
N. Faktor yang Perlu Diperhatikan Dalam Penyusunan Anggaran	25
O. Ramalan Penjualan	27
1. Pengertian Ramalan Penjualan.....	27
2. Hubungan <i>Forecast</i> dengan Penjualan.....	28
3. Pemilihan Metode <i>Forecast</i>	28
4. Teknik-teknik <i>forecsting</i>	29
P. Anggaran Biaya Produksi.....	35
1. Pengertian Anggaran Biaya Produksi	35

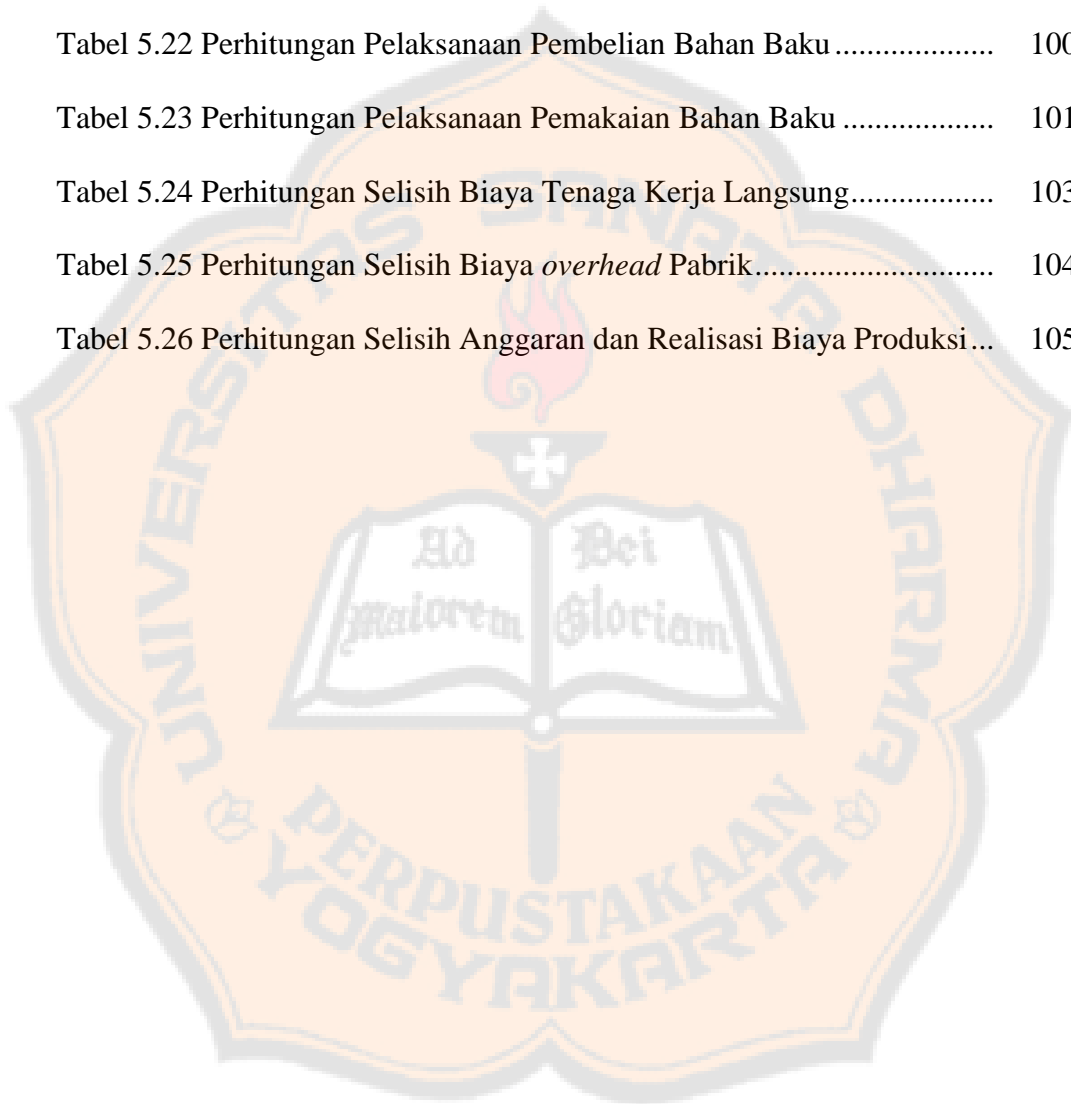
PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2. Tujuan Penyusunan Anggaran Produksi	36
3. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi.....	37
Q. Anggaran Biaya Bahan Baku	38
R. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	41
S. Anggaran Biaya <i>Overhead</i> Pabrik.....	43
T. Pengendalian Bahan Mentah.....	46
U. Pengendalian Jam dan Tenaga Kerja Langsung.....	47
V. Pengendalian Biaya <i>Overhead</i> Pabrik.....	47
BAB III METODE PENELITIAN.....	50
A. Jenis Penelitian.....	50
B. Subjek dan objek Penelitian	50
C. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	51
D. Teknik Pengumpulan Data.....	51
E. Jenis dan Sumber Data	52
F. Teknik Analisis Data.....	52
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	57
A. Sejarah Berdirinya Pertenenan Santa Maria	56
B. Lokasi Perusahaan.....	59
C. permodalan	60
D. Struktur Organisasi.....	61
E. Produksi.....	66
F. Personalia	69
G. Pemasaran.....	73
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	76
A. Deskripsi Data	76
1. Data Penjualan Seragam tahun 2008-2012	77
B. Analisis Data	77
1. Analisis Masalah Pertama	77
2. Analisis Masalah Kedua.....	100
BAB VI PENUTUP	107
A. Simpulan.....	107
B. Keterbatasan Penelitian	108
C. Saran.....	108
Daftar Pustaka	109
LAMPIRAN	111

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Manfaat Anggaran	8
Tabel 5.1 Data Penjualan Seragam	77
Tabel 5.2 Hasil Perhitungan Uji Regresi	78
Tabel 5.3 Perhitungan <i>Trend</i> Penjualan Seragam tahun 2010-2012.....	79
Tabel 5.4 Perhitungan <i>Trend</i> tahun 2010.....	81
Tabel 5.5 Perhitungan <i>Ratio To Trend</i> 2010-2012.....	82
Tabel 5.6 Perhitungan Indeks Musim	84
Tabel 5.7 Perhitungan <i>Forecast</i> Penjualan Bulanan Seragam Tahun 2013	85
Tabel 5.8 Ramalan penjualan Bulanan Seragam tahun 2013.....	86
Tabel 5.9 Rencana Produksi Seragam tahun 2013.....	86
Tabel 5.10 Rencana Produksi Bulanan Seragam Tahun 2013	88
Tabel 5.11 Anggaran Kebutuhan Bahan Baku seragam tahun 2013	89
Tabel 5.12 Anggaran Pembelian Bahan Baku Habis Pakai tahun 2013	90
Tabel 5.13 Anggaran Biaya Bahan Baku yang Habis Dipakai tahun 2013	91
Tabel 5.14 Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Tahun 2013.....	92
Tabel 5.15 Perhitungan tarif BOP Tahun 2013.....	94
Tabel 5.16 Anggaran BOP (produk seragam) tahun 2013.....	95
Tabel 5.17 Realisasi Penjualan Seragam Tahun 2013.....	96
Tabel 5.18 Realisasi Produksi Seragam tahun 2013	96
Tabel 5.19 Realisasi Kebutuhan Bahan Baku Seragam tahun 2013	97

Tabel 5.20 Realisasi Biaya Bahan Baku Habis Pakai Untuk Produk Seragam tahun 2013.....	98
Tabel 5.21 Realisasi Biaya Tenaga kerja Langsung Tahun 2013	99
Tabel 5.22 Perhitungan Pelaksanaan Pembelian Bahan Baku	100
Tabel 5.23 Perhitungan Pelaksanaan Pemakaian Bahan Baku	101
Tabel 5.24 Perhitungan Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	103
Tabel 5.25 Perhitungan Selisih Biaya <i>overhead</i> Pabrik.....	104
Tabel 5.26 Perhitungan Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi...	105



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Pertemuan Santa Maria 61



ABSTRAK

**IMPLEMENTASI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PRODUKSI TAHUN 2013
Studi Kasus pada Pertenunan Santa Maria**

**Samuel Anendya
NIM : 10 2114 056
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2015**

Tujuan dari penelitian yaitu untuk mengetahui bahwa realisasi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik pada perusahaan sudah efisien. Penelitian ini dilakukan di Pertenunan Santa Maria yang berada di Boro, Kalibawang, Kulon Progo, Yogyakarta.

Langkah-langkah yang dilakukan untuk menjawab permasalahan adalah : pertama, memdeskripsikan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi perusahaan. Kedua, membandingkan anggaran biaya produksi tahun 2013 dengan realisasi anggaran biaya produksi tahun 2013. Ketiga, menganalisis selisih biaya produksi yang dianggarkan dengan realisasi biaya produksi. Selisih ini dibedakan menjadi tiga komponen yaitu selisih biaya bahan baku, selisih biaya tenaga kerja langsung, dan selisih biaya *overhead* pabrik. Apabila selisih bersifat menguntungkan, maka dapat dikatakan biaya produksi perusahaan efisien. Sedangkan apabila selisih bersifat tidak menguntungkan maka biaya produksi perusahaan dikatakan tidak efisien.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil perbandingan antara anggaran biaya produksi dan realisasi biaya produksi yang terjadi tahun 2013 menunjukkan terdapat selisih menguntungkan pada ketiga komponen biaya produksi, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Sehingga dari perhitungan tersebut dapat dikatakan bahwa biaya produksi pada Pertenunan Santa Maria tahun 2013 efisien.

ABSTRACT

**AN IMPLEMENTATION OF BUDGET AS COST PRODUCTION
CONTROL**

A Case Study At Santa Maria Weaving Enterprise

**Samuel Anendya
NIM : 10 2114 056
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2015**

The purpose of the study was to find out whether the realization of the raw material costs, direct labor costs and factory overhead costs on company has already been efficient. This research was conducted in Santa Maria Weaving Enterprise located at Boro, Kalibawang, Kulon Progo, Yogyakarta.

Step taken to answer the research problem are describe budgeting production costs, compare the budget cost of production in 2013 with the realization of the production budget in 2013, and analyze the difference of production cost budget and its realization. The difference can be divided into three components, namely the difference in the cost of raw materials, direct labor cost difference, and the difference between factory overhead costs. If the difference is favorable, it can be said the company's production cost is efficient. If the difference is unfavorable, the company's production cost is not efficient.

The comparison between the budget cost of production and realization of production costs occurred in 2013 showed that there was difference in favor on all three components of the cost of production, i.e. the cost of materials, direct labor costs and factory overhead costs. So from these calculations it can be said that the cost of production in Santa Maria Weaving Enterprise in 2013 has been efficient.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penganggaran merupakan sistem pengendalian yang digunakan untuk menjalankan tanggung jawab manajerial. Penganggaran juga salah satu alat manajemen yang berkaitan dengan fungsi perencanaan dan pengendalian untuk memenuhi tujuan perusahaan. Pada masa sekarang ini persaingan antar perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain semakin ketat. Agar dapat bersaing dengan perusahaan lain, langkah awal yang harus diambil oleh perusahaan adalah melakukan penyusunan anggaran perusahaan. Penyusunan anggaran ini sangat penting karena banyak perusahaan yang penyusunan anggarannya tidak tepat sehingga membuat manajemen sulit dalam mengambil keputusan dan membuat perusahaan mengalami kerugian.

Seperti yang terjadi di Pertenunan Santa Maria Kalibawang. Perusahaan ini tidak menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan perusahaan. Salah satu hal yang menyebabkan Pertenunan Santa Maria tidak mengimplementasikan anggaran pada perusahaannya adalah karena perusahaan berpikir bahwa penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, hal itu berpotensi menimbulkan persoalan hubungan kerja antar divisi seperti perbedaan pendapat. Persoalan itu nantinya akan menghambat proses produksi sebagai inti perusahaan manufaktur menjalankan perusahaan karena para eksekutif terlalu fokus dalam rencana penerapan anggaran.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya. Hasil akhir dari proses negosiasi tersebut adalah suatu anggaran yang telah disetujui oleh atasan, berisi pendapatan yang diharapkan dapat diperoleh dalam satu periode anggaran dan sumber – sumber yang digunakan untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban tersebut serta tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Proses penjualan adalah bagian penting dari anggaran karena perencanaan penjualan menjadi dasar bagi keputusan manajemen tentang pemasaran. Secara normal, kuota penjualan untuk para tenaga penjualan harus konsisten dengan rencana penjualan. Namun, pada masalah tujuan penjualan, anggaran biaya, dan tujuan lainnya yang tercakup dalam rencana harus benar – benar merupakan harapan yang realistis. Disini pentingnya peran para eksekutif untuk melakukan pengendalian dalam fungsi penjualan dipertahankan melalui tindakan manajemen.

Pengendalian sangat berperan dalam hal mencegah proses pelaksanaan atau rencana, menyimpang dari prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya. Dasar dari proses pengendalian, adalah apa yang direncanakan, sehingga suatu pengendalian yang efektif hanya akan tercapai apabila proses perencanaan disusun dengan baik dan matang. Pengendalian yang efektif merupakan suatu proses yang terus bekerja selama perusahaan beroperasi dalam periodenya. Setiap aktifitas usaha yang dijalankan sesuai dengan perencanaan dan proses pengendalian yang baik, akan membimbing perusahaan mencapai tujuan organisasi.

Sebagai alat pengendalian, anggaran merupakan pegangan bagi manager yang bertanggung jawab menjalankan kegiatan untuk mengadakan penilaian atas prestasi atau hasil – hasil yang akan dicapai. Karena merupakan suatu pedoman maka pelaksanaan kegiatan semua aspek dalam perusahaan diusahakan agar tidak melampaui secara material terhadap anggaran. Jika melampaui maka selisih yang terjadi harus dianalisis untuk diketahui penyebabnya. Karena anggaran penting, maka mutlak diperlukan teknik dan prosedur penyusunan anggaran yang tepat.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses penyusunan anggaran pada Pertenunan Santa Maria dalam pencapaian pengendalian biaya produksi tahun 2013?
2. Apakah biaya produksi pada Pertenunan Santa Maria tahun 2013 sudah efisien?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui ketepatan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada Pertenunan Santa Maria.
2. Untuk mengetahui efisien tidaknya realisasi anggaran biaya produksi pada Pertenunan Santa Maria.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pengalaman dalam menganalisis anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan pemahaman yang berguna untuk memahami dan mendalami teori-teori dalam penelitiannya agar menambah pengetahuan dan wawasan penulis mengenai anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan kinerja perusahaannya dan menjadi lebih efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan perusahaan.

E. Sistematika Penulisan

Bab I : PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini menguraikan teori – teori yang relevan dan studi pustaka yang dipakai sebagai dasar untuk mengolah data yang diperoleh dari perusahaan.

Bab III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, data yang diperlukan, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini menguraikan tentang sejarah perusahaan, alasan pemilihan lokasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, personalia, produksi perusahaan, dan pemasaran.

Bab V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dilakukan analisis terhadap data yang diperoleh selama penelitian atas dasar teknik analisis yang telah ditentukan.

Bab VI : KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN

Pada bab ini disajikan kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil pembahasan dan analisis serta saran – saran yang dianggap perlu bagi perusahaan, serta keterbatasan dalam penulisan skripsi ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

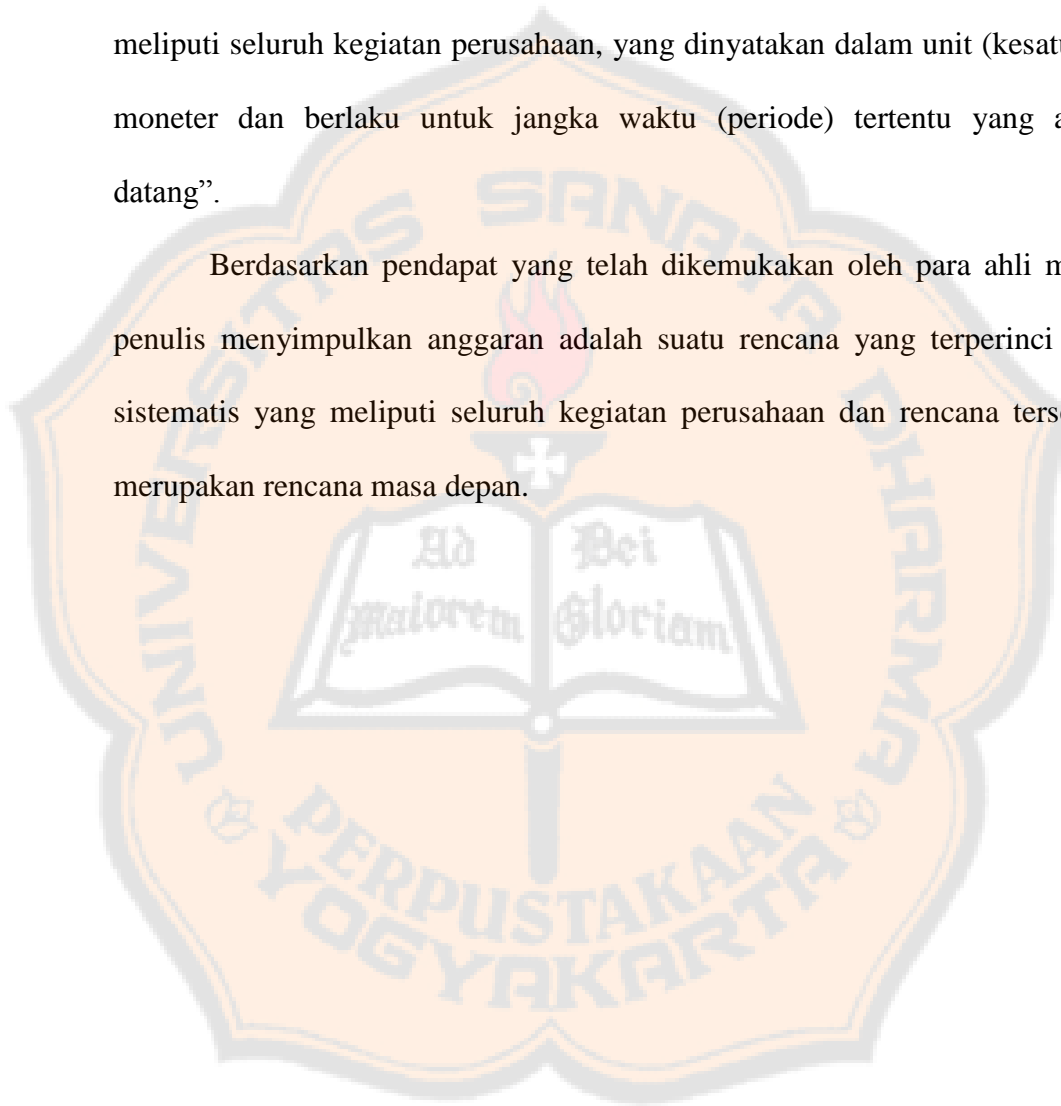
A. Pengertian Anggaran

Pengelolaan perusahaan, manajemen membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Rencana yang disusun secara kuantitatif umumnya dituangkan dalam bentuk anggaran. Penyusunan anggaran (*budgeting*) seringkali diartikan sama dengan perencanaan laba (*profit planning*). Perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasi keuangannya dinyatakan dalam laporan laba-rugi. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana kerja jangka pendek, yang dalam perusahaan berorientasi laba, pemilihan rencana kerja didasarkan atas dampak rencana kerja tersebut terhadap laba.

Beberapa ahli memberikan definisi mengenai pengertian anggaran (*budget*). Menurut Adisputro dan Asri (2003: 7), “Anggaran merupakan kata benda, yakni hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan”. Menurut Nafarin (2000: 9), “Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan pada umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu”.

Menurut Adisaputro dan Angraini (2007: 21), “Anggaran (*budget*) merupakan hasil penyusunan anggaran”. Menurut Munandar (2001 : 3), “Anggaran (*budget*) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli maka penulis menyimpulkan anggaran adalah suatu rencana yang terperinci dan sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dan rencana tersebut merupakan rencana masa depan.



B. Manfaat Anggaran

Perkembangan anggaran dipandang dari segi manfaat yang ingin diperoleh pada dasarnya dapat dibagi dalam tiga tahapan. Ketiga tahapan beserta ciri – cirinya dapat diperiksa dalam tabel berikut ini.

Tabel 2.1 Manfaat Anggaran

Manfaat yang Ingin Diperoleh	Ciri Akuntansi	Ciri – ciri Anggaran
Anggaran sebagai “alat penafsir”	Ekstra Komtabel	<ol style="list-style-type: none"> 1. anggaran bersifat statis (anggaran <i>fixed</i>). 2. Tidak ada rekening selisih biaya. 3. Analisa penyimpangan biaya dilakukan diluar sistem akuntansi.
Anggaran sebagai “plafon” dan sekaligus “alat pengatur otorisasi” pengeluaran dana/ kas.	a. Ekstra kompatibel	<ol style="list-style-type: none"> 1. anggaran bersifat statis (<i>fixed</i>). 2. diberi peluang kemungkinan pengalihan pos biaya. 3. perlu alat monitor untuk mengetahui pengeluaran dana yang sudah terjadi. 4. analisa penyimpangan biaya dilakukan diluar sistem akuntansi. 5. anggaran bersifat dinamis (<i>fleksibel/ continuous</i>).
	b. intra kompatibel	<ol style="list-style-type: none"> 1. biaya perlu berkorelasi dengan penghasilan penjualan atau tingkat produksi. 2. adanya rekening selisih biaya sebagai dasar analisa <i>variance</i>. 3. perlu adanya monitoring pengeluaran dana/ kas.
Anggaran sebagai “pengukur efisiensi”	Intra komtabel	<ol style="list-style-type: none"> 1. anggaran bersifat dinamis 2. perhitungan anggaran atas dasar angka standar. 3. Biaya berkorelasi dengan penghasilan penjualan/ produksi. 4. Adanya rekening selisih biaya sebagai dasar analisa <i>variance</i>. 5. Perlunya monitoring pengeluaran kas/ dana. 6. Dapat dilakukan analisa <i>variance</i> secara <i>valid</i>.

Sumber : Munandar, M. 1996. *Budgeting 1*

C. Fungsi Anggaran

Menurut Nafarin (2000: 28) sesuai dengan fungsi manajemen yang terdiri dari fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, fungsi anggaran juga demikian. Hal ini disebabkan anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya.

Mengacu pada hal diatas maka terdapat tiga fungsi anggaran :

1. Fungsi perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang diteliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata atau jelas dalam unit atau uang.

2. Fungsi pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam pencapaian tujuan. Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti: Bagian Pemasaran, Bagian Umum, Bagian Produksi, dan Bagian Keuangan. Bila salah satu bagian (departemen) saja tidak dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan, maka bagian lain juga tidak dapat melaksanakan tugasnya secara selaras, terarah, terkoordinir sesuai dengan yang direncanakan atau yang telah ditetapkan dalam anggaran.

3. Fungsi pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:

- a. membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
- b. melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan.)

D. Jenis Anggaran

Menurut Nafarin (2000: 31) menyatakan bahwa anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandangan berikut:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Misalnya anggaran penjualan disusun berkisar antara 500 unit sampai 1000 unit. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.
 - b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Misalnya penjualan direncanakan 1000 unit, dengan demikian anggaran lainnya dibuat berdasarkan anggaran penjualan 1000 unit. Anggaran tetap disebut juga anggaran statis.

2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut “anggaran induk (*master budget*)”. Anggaran induk yang

mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulanan dan anggaran triwulanan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.

a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan rugi laba. Anggaran operasional antara lain terdiri dari:

- 1) Anggaran penjualan
- 2) Anggaran biaya pabrik;
 - a) Anggaran biaya bahan baku
 - b) Anggaran biaya tenaga kerja langsung
 - c) Anggaran biaya overhead pabrik
- 3) Anggaran beban usaha
- 4) Anggaran laporan rugi laba

b. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan antara lain terdiri dari:

- 1) Anggaran kas
- 2) Anggaran piutang
- 3) Anggaran persediaan
- 4) Anggaran utang
- 5) Anggaran neraca

E. Syarat Anggaran

Menurut Adisaputro dan Anggraini (2007: 22-23), keberhasilan program perencanaan dan pengendalian laba mensyaratkan ketentuan - ketentuan berikut :

a. Fleksibel

Untuk memenuhi syarat fleksibel, anggaran tidak boleh mendominasi bisnis. Dalam pelaksanaannya seharusnya terdapat suatu kebijakan memperbolehkan untuk melakukan sedikit perubahan sehingga anggaran tidak dipaksakan sebagai “jaket yang ketat”. Dengan syarat fleksibel ini, diharapkan semua peluang menguntungkan dapat dimanfaatkan walaupun peluang tersebut tidak terdapat dalam anggaran. Dengan demikian sifat fleksibel ini diperlukan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang bersifat turbulen dan dinamis.

b. Realistis

Untuk merencanakan dan mengembalikan laba, manajemen harus realistis dan menghindari optimisme yang berlebihan atau tidak mendasar. Kecermatan dalam menentukan sasaran – sasaran anggaran untuk penjualan, harga, tingkat produksi, biaya, pembiayaan modal, arus kas, dan produktivitas menentukan kegunaan anggaran. Untuk tujuan – tujuan perusahaan dan sasaran spesifik dalam anggaran harus menunjukkan harapan yang realistis.

c. Kontinu/ terus – menerus

Perencanaan sebagai fungsi pertama manajemen harus dilakukan secara kontinu (terus-menerus). Dengan berlalunya waktu, perusahaan perlu melaksanakan perencanaan ulang dan membuat rencana – rencana baru. Dalam proses umpan balik yang berjalan kerap memerlukan rencana baru, untuk (1) memperbaiki kinerja yang masih kurang, (2) menghadapi kejadian yang tidak diinginkan dan belum diantisipasi sebelumnya, dan (3) mengambil kesempatan dari perkembangan baru yang terjadi. Dengan demikian sesuai fungsi perencanaan, proses pengendalian juga harus dioperasikan secara terus- menerus dalam suatu perusahaan untuk menjamin apakah perusahaan dapat mencapai sasaran, tujuan, kebijakan, dan standar yang ditetapkan dengan cara yang efisien.

F. Syarat Berhasilnya Anggaran

Program anggaran akan berhasil apabila memenuhi syarat-syarat pokok sebagai berikut:

1. Organisasi Perusahaan yang Sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang disusun berdasarkan sistem organisasi tertentu, dapat mengadakan pembagian tugas fungsional dengan jelas, dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab dengan tegas.

2. Sistem Akuntansi yang Memadai

Keberhasilan program anggaran harus didukung oleh sistem akuntansi yang memadai, meliputi:

- a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dengan realisasi yang akan dicatat oleh akuntansi, sehingga antara anggaran dengan realisasi dapat diperbandingkan.
- b. Pencatatan akuntansi terhadap transaksi akan memberikan informasi dari realisasi anggaran.
- c. Laporan yang disajikan dapat dibuat sesuai dengan penentuan tingkat pertanggungjawaban dari bagian atau individu di dalam perusahaan.

G. Periode Anggaran

Agar dapat dijalankan dalam operasi anggaran harus menunjukkan periode waktu tertentu, yang dinamakan periode anggaran. Periode anggaran harus disesuaikan dengan periode operasi perusahaan dan kondisi yang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu periode anggaran dapat bulanan, triwulan, tahunan, atau lebih lama lagi. Panjang pendeknya periode anggaran tergantung pada sifat perusahaan dan factor – factor yang mempengaruhi, misalnya :

1. Produk yang dihasilkan
2. Luas pasar
3. Posisi perusahaan dalam persaingan
4. Keadaan perekonomian suatu Negara

H. Ciri – ciri Anggaran

Menurut Rudianto (2009: 4-5), tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran. Karena anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakan dengan sekedar rencana, antara lain :

a. Dinyatakan dalam satuan moneter

Penulisan dalam satuan moneter tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha memahami rencana tersebut. Rencana kerja yang diwujudkan di dalam suatu cerita panjang akan menyulitkan anggota organisasi untuk membaca atau memahaminya. Karena itu, sebaiknya anggaran disusun dalam bentuk kuantitatif moneter yang ringkas.

b. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun

Bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu lebih pendek, tiga bulan misalnya, atau kurun waktu lebih panjang seperti lima tahunan. Batas waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.

c. Mengandung komitmen manajemen

Anggaran harus disertai upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya serius dari pihak manajemen untuk mencapainya, maka penyusunan anggaran tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan. Karena itu didalam menyusun anggaran, perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti

sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.

- d. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran

tidak dapat disusun sendiri – sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasannya.

- e. Anggaran hanya diubah jika dalam keadaan khusus

tidak setiap saat dan dalam segala keadaan anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut. Perubahan asumsi internal dan eksternal memaksa untuk mengubah anggaran karena jika dipertahankan akan membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.

- f. Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan didalam pelaksanaannya

Tanpa analisis yang lebih mendalam tentang penyimpangan tersebut, maka potensi untuk terulang lagi dimasa mendatang menjadi lebih besar.

Tujuan analisis penyimpangan tersebut adalah untuk mencari penyebab penyimpangan, agar tidak terulang lagi dimasa yang akan datang dan agar penyusunan anggaran di kemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

I. Biaya

1. Pengertian Biaya

Konsep biaya merupakan konsep terpenting dalam akuntansi manajemen dan akuntansi biaya. Adapun tujuan memperoleh informasi biaya digunakan untuk proses perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan. Sebagian besar aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan menghasilkan biaya. Untuk menghasilkan laba optimal, salah satu caranya adalah dengan menekan biaya. Oleh sebab itu, biaya adalah salah satu yang paling penting untuk diperhatikan, direncanakan dan dikendalikan oleh perusahaan.

Definisi biaya menurut Mulyadi (2000:8), “Biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan terjadi untuk tujuan tertentu”.

Definisi biaya menurut Supriyono (2000:16), “ Biaya adalah harga perolehan yang dikorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan atau *revenue* yang akan dipakai sebagai pengurang penghasilan”. Definisi biaya menurut Suwardjono (2002: 73),” Biaya adalah aliran keluar sumber daya atau asset yang melekat pada produk atau jasa yang diserahkan perusahaan kepada konsumen dalam rangka menimbulkan pendapatan”.

2. Penggolongan Biaya

a. Penggolongan Biaya berdasarkan Objek atau Pusat Biaya :

1) Biaya Langsung (*Direct Cost*)

Biaya langsung yaitu biaya yang manfaatnya dapat diidentifikasi kepada objek atau pusat biaya tertentu.

2) Biaya Tidak Langsung (*indirect Cost*)

Biaya tidak langsung yaitu biaya yang manfaatnya tidak dapat dinikmati oleh beberapa objek atau pusat biaya

b. Penggolongan biaya menurut hubungannya dengan perubahan *output* :

1) Biaya Tetap

Yang dimaksud dengan biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tetap dan tidak tergantung pada besar kecilnya volume kegiatan. Biaya ini tidak berubah besarnya dalam kisaran perubahan volume produksi tertentu. Biaya tetap hanya bersifat tetap dalam kaitannya dengan periode anggaran dan kisaran relevan (*relevant range*) tertentu. Biaya tetap dapat berubah dari tahun anggaran tertentu ke tahun anggaran lainnya apabila terdapat perubahan dalam tarif biaya atau perubahan kebijakan manajemen.

2) Biaya variabel

Biaya variabel adalah biaya yang totalnya berubah ubah secara proporsional dengan perubahan volume kegiatan, tetapi untuk biaya per unitnya tetap.

3) Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel memiliki gabungan sifat dari biaya tetap maupun biaya variabel.

c. Penggolongan Biaya Menurut Fungsi Pokok dalam Perusahaan :

1) Biaya Produksi

Biaya Produksi merupakan biaya – biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk yang siap untuk dijual. Menurut objek pengeluarannya, secara garis besar biaya produksi ini dibagi menjadi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik.

2) Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran merupakan biaya – biaya yang terjadi selama melaksanakan kegiatan pemasaran suatu produk.

3) Biaya administrasi dan umum

Biaya administrasi dan umum merupakan biaya – biaya untuk mengkoordinasi kegiatan produksi dan pemasaran suatu produk.

d. Penggolongan Biaya Berdasarkan Hubungannya dengan Keluaran:

1) Biaya *engineered*

Biaya *engineered* adalah elemen atau bagian biaya (*input*) yang mempunyai hubungan langsung yang eksplisit dengan keluaran (*output*).

2) Biaya *Discretionary*

Biaya *discretionary* adalah semua biaya (*input*) yang tidak mempunyai hubungan yang akurat dengan keluaran (*output*).

3) Biaya *committed*

Biaya *committed* adalah semua biaya yang terjadi dalam rangka untuk mempertahankan kapasitas atau kemampuan organisasi dalam kegiatan produksi, pemasaran, dan administrasi.

J. Pengertian Efisiensi

Efisiensi dan efektivitas merupakan 2 macam kriteria yang biasa digunakan untuk menentukan prestasi suatu pusat pertanggungjawaban.

Menurut Maulana (1997: 43), “Efisiensi diartikan sebagai kemampuan suatu unit usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan, efisiensi selalu dikaitkan dengan tujuan organisasi yang harus dicapai oleh perusahaan”.

Pengertian efisiensi menurut Supriyono (1997: 35), “Efisiensi adalah jika suatu unit dapat bekerja dengan baik, sehingga dapat mencapai hasil atau tujuan yang diharapkan”. Menurut Setiawan (1988: 54) jika pengertian

efisiensi dijelaskan dengan konsep input-output, maka efisiensi adalah rasio dari output/ input serta dapat dinyatakan dengan rumus :

$$E = \frac{O}{I}$$

Dimana :

E = efisiensi

O = jumlah output

I = jumlah input

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa efisiensi merupakan kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya untuk memperoleh hasil tertentu dengan menggunakan masukan (input yang serendah-rendahnya) untuk menghasilkan suatu keluaran (output), dan juga merupakan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar.

Suatu pusat pertanggungjawaban dikatakan efisiensi jika pusat pertanggungjawaban tersebut :

1. Menggunakan sumber, atau biaya atau masukan lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama.
2. Menggunakan sumber, atau biaya, atau masukan yang sama untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang lebih besar.

K. Kelemahan – kelemahan Anggaran

Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Kelemahan – kelemahan tersebut antara lain :

- 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 secara sungguh – sungguh.
- c. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.
- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

L. Metode Penyusunan Anggaran

Menurut Mulyadi (2001) agar anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan sekaligus pengendalian, maka partisipasi dari pusat pertanggungjawaban sangatlah dibutuhkan dalam penyusunan anggaran. Selain itu dibutuhkan juga organisasi anggaran dimana terdapat pemisahan fungsi yang jelas antara penyusun anggaran, penelaah (*reviewer*) dan

pengesah (*approval*). Dalam proses penyusunan anggaran, terdapat tiga metode pendekatan yaitu sebagai berikut:

1. *Top-Down-Approach*

Proses penyusunan anggaran dari manajer puncak sebagai pemegang keputusan utama, kemudian rencana anggaran tersebut didistribusikan kepada tingkatan manajer di bawahnya yang berperan sebagai pelaksana anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajer tingkat bawah hanya sedikit berperan dalam penyusunan anggaran dan bahkan terkadang tidak berperan sama sekali.

2. *Bottom-Up-Approach*

Proses penyusunan anggaran dengan cara masing-masing kepala bagian membuat perencanaan anggarannya masing-masing, kemudian rencana anggaran yang telah disusun tersebut disampaikan kepada manajer yang lebih tinggi tingkatannya untuk disetujui dan disahkan.

3. *Combination Top-Down dan Bottom-Up Approach*

Metode ini merupakan kombinasi antara top down dan bottom up, dimana keduanya ikut terlibat dan saling mempengaruhi dalam penyusunan anggaran perusahaan.

M. Anggaran Sebagai Alat Ukur Kinerja

Salah satu alat untuk mengukur prestasi manajemen adalah anggaran laba yaitu yang dibandingkan antara hasil yang sebenarnya dengan yang dianggarkan, disertai analisis penyimpangan dan keterangan mengenai

tindakan apa yang harus diambil oleh manajer divisi yang bersangkutan. Seperti yang telah diuraikan diatas, bahwa fungsi anggaran adalah perencanaan, pengawasan, dan koordinasi. Perencanaan adalah dasar dari segala tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam perencanaan akan dipilih cara yang terbaik dari segala alternatif setelah diadakan pertimbangan dengan teliti dan matang.

Karena anggaran berfungsi sebagai perencanaan, maka anggaran harus disusun berdasarkan data yang nyata dan sesuai. Disini faktor perhitungan yang teliti dan faktor fleksibilitas harus diperhitungkan, sehingga jika terjadi ketidakberesan akan bisa segera diketahui. Jadi anggaran merupakan salah satu alat untuk mengukur kinerja. Yaitu dapat membandingkan antara hasil yang sebenarnya dengan anggaran yang telah ditetapkan, sehingga bila terjadi penyimpangan dapat segera dikoreksi.

N. Faktor yang Perlu Diperhatikan Dalam Penyusunan Anggaran

Menurut Rudianto (2009: 10), beberapa pertimbangan yang menyangkut motivasi berkaitan dengan penyusunan anggaran antara lain :

1. Tingkat kesulitan

Anggaran yang terlalu sulit dicapai membuat pelaksana anggaran tidak akan bersemangat dalam mencapainya. Anggaran yang terlalu mudah dicapai, mungkin dapat membuat pelaksana anggaran tidak berprestasi sesuai kemampuan maksimalnya karena kurang motivasi. Karena itu anggaran harus dibuat seoptimal dan serealistis mungkin. Realistis berarti

anggaran disusun dengan standar yang mampu dicapai dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

2. Partisipasi Manajemen Puncak

Manajemen puncak harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran. Tanpa partisipasi aktif dalam proses pengesahan, akan besar godaan bagi para pelaksana anggaran untuk menyerahkan anggaran yang mudah dicapai.

3. Keadilan

Agar anggaran efektif, pelaksana anggaran harus percaya bahwa anggaran ini memang adil. Ini berarti bahwa sistem anggaran biasanya merupakan sistem dari bawah ke atas (*bottom up*), dimana pelaksana anggaran yang menyiapkan usulan anggaran tersebut. Jika manajemen senior mengubah anggaran, maka harus diyakinkan mengapa terjadi perubahan tersebut. Disamping itu, tingkat kesulitan di antara pelaksana anggaran harus sejajar, agar tidak menimbulkan kecemburuan antara satu bagian dengan bagian yang lain pada pelaksana anggaran.

4. Kesulitan Departemen Anggaran

Departemen anggaran harus menganalisis anggaran secara rinci, dan harus merasa pasti bahwa anggaran telah dipersiapkan secara semestinya serta yakin bahwa informasi yang terkandung didalamnya akurat. Misalnya, departemen anggaran memastikan bahwa anggaran yang disusun tidak mengandung kelonggaran yang terlalu berlebihan.

5. Struktur Organisasi

Pelaksana anggaran yang berada dalam organisasi yang sangat terstruktur cenderung merasa memiliki pengaruh lebih besar, lebih banyak berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, lebih merasa puas dalam melaksanakan anggaran.

6. Sumber Daya Perusahaan

Pihak manajemen harus memperhitungkan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk merealisasikan rencana kerja perusahaan tersebut. Mengabaikan kemampuan dan sumber daya perusahaan dalam menyusun anggaran, hanya akan membuat frustrasi anggota organisasi karena anggaran yang disusun terlalu tinggi.

O. Ramalan Penjualan

1. Pengertian Ramalan Penjualan

Peramalan adalah perkiraan mengenai sesuatu yang belum terjadi. Tujuan dari peramalan adalah untuk meminimumkan pengaruh ketidakpastian yang dicapai perusahaan. Dengan kata lain, peramalan bertujuan untuk mendapatkan perkiraan yang dapat meminimumkan kesalahan meramal.

Definisi *forecast* menurut Adisaputro dan Anggraini (2007:111),” Ramalan (*forecast*) penjualan merupakan suatu teknik untuk memproyeksikan tingkat permintaan konsumen potensial pada suatu periode waktu tertentu, dengan berbagai asumsi tertentu”.

2. Hubungan *Forecast* dengan Penjualan

Forecast berbeda dengan rencana. *Forecast* merupakan ramalan tentang apa yang akan terjadi pada waktu yang akan datang. Kegiatan *forecasting* dapat diartikan sebagai kegiatan meramalkan sesuatu yang akan terjadi. Hal ini berarti *forecast* harus dipandang sebagai salah satu masukan dalam pembuatan rencana.

Forecast penjualan dapat menjadi alat untuk mempengaruhi manajer dalam membuat rencana penjualan. Manajemen perusahaan mungkin menerima, memodifikasi, atau menolak ramalan penjualan yang dihasilkan. Dalam perencanaan penjualan, perusahaan memasukkan keputusan manajer berdasarkan hasil ramalan dan memasukkan juga kebijakan manajemen tentang hal – hal yang berkaitan.

3. Pemilihan Metode *Forecast*

Ramalan memiliki peranan penting dalam pembuatan rencana. Suatu rencana yang dibuat dengan menggunakan *forecast* akan menghasilkan rencana yang lebih baik pula dibandingkan dengan rencana yang tidak menggunakan *forecast* sama sekali. Ada banyak metode untuk melakukan ramalan, akan tetapi tidak semua metod sesuai dengan setiap masalah yang ada. Oleh sebab itu perlu dipilih metode yang paling tepat untuk melakukan peramalan. Pemilihan metode peramalan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain sebagai berikut :

- a. Sifat produk yang dijual.
- b. Metode distribusi yang digunakan (langsung atau tidak langsung).

- c. Besarnya perusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya.
- d. Tingkat persaingan yang dihadapi.
- e. Data historis yang tersedia.
- f. Sifat permintaan produk yang bersangkutan.

4. Teknik – teknik *forecasting*

Banyak teknik yang digunakan perusahaan dalam meramalkan penerimaan dan volume penjualan. Peramalan penjualan dapat dilakukan dengan memanfaatkan berbagai teknik peramalan, seperti teknik pengukuran secara kuantitatif maupun teknik secara kualitatif. Teknik pengukuran secara kuantitatif dilakukan dengan menggunakan metode statistik dan matematik. Sedangkan pengukuran secara kualitatif dilakukan dengan menggunakan *judgment* (pendapat). *Forecasting* menghendaki perpaduan antara analisa secara kuantitatif yang dilengkapi dengan analisa secara kualitatif. Analisa statistik digunakan sebagai alat primer dalam penyusunan *forecast*, sedangkan *judgment* digunakan sebagai pelengkap.

Secara sistematis, metode *forecast* dikelompokkan menjadi :

a. *Forecasting* berdasarkan pendapat (*judgment method*)

Forecast penjualan berpengaruh besar untuk menentukan keputusan dan kebijakan manajemen. Keputusan maupun kebijakan manajemen yang dipengaruhi oleh *forecast* antara lain:

- 1) Kebijakan Perencanaan Produksi
- 2) Kebijakan Persediaan Barang Jadi
- 3) Kebijakan Pemakaian Mesin dan Peralatan
- 4) Kebijakan tentang Investasi Aktiva Tetap
- 5) Rencana Pembelian Bahan Mentah dan Penolong
- 6) Rencana Aliran Kas

Forecast secara kualitatif digunakan untuk membuat ramalan penjualan maupun ramalan kondisi bisnis secara umum. Sumber – sumber pendapatan dalam *judgment method* misalnya adalah *salesman*, manajer area, konsultan, dan survey konsumen.

b. *Forecasting* dengan Perhitungan Secara Statistik

Dalam perhitungan secara statistik, pengukurannya didasarkan pada data obyektif baik yang bersifat mikro maupun makro.

Beberapa teknik perhitungan statistik dalam *forecasting* meliputi

1) Analisis *Trend* (kecenderungan)

Trend dapat diartikan sebagai rata – rata perubahan (biasanya tiap tahun) dalam jangka panjang. *Trend* merupakan suatu gerakan lamban dalam jangka panjang dan

cenderung menuju ke satu arah. Trend itu sendiri dapat berupa trend positif dan juga dapat berupa trend negatif. Trend positif terjadi apabila hal yang diteliti menunjukkan gejala kenaikan atau peningkatan. Sedangkan trend negatif terjadi apabila hal yang diteliti menunjukkan gejala semakin berkurang atau menurun. Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk membuat garis trend.

a) Analisis Trend Bebas

Penerapan garis trend secara bebas dapat dikatakan sebagai suatu cara penerapan garis trend tanpa menggunakan rumus matematika. Cara ini sangat praktis dan sederhana, namun mempunyai kelemahan karena konsistensi cara semacam ini sangat kurang. Karena kelemahannya, maka cara ini jarang digunakan.

b) Analisis Trend Setengah Rata – rata

Dalam trend setengah rata – rata ini, unsur subjektivitas mulai dihapuskan. Teknik peramalan dalam trend ini sudah menggunakan perhitungan – perhitungan rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$Y = a + b (X)$$

Dimana :

a = rata – rata kelompok 1 atau kelompok 2, bergantung tahun dasar

$$b = (\text{rata-rata kelompok 2} - \text{rata-rata kelompok 1})/n$$

n = jumlah tahun dihitung dari periode dasar

c) Analisis Trend Matematis

Dalam analisis ini terdapat dua pendekatan yang digunakan untuk menggambarkan garis trend, yaitu analisis trend *moment* dan analisis trend *least square*.

Pada analisis trend *least square* digunakan asumsi $X=0$.

Formula yang digunakan :

$$Y = a + b(X)$$

Dimana :

$$a = Y / n$$

$$b = XY / n$$

Keterangan :

Y = Variabel Dependen

X = Variabel Independen (periode)

a = Nilai konstanta

b = koefisien regresi

n = Jumlah Data (periode)

2) Analisis *Growth*

Untuk membuat *forecasting* dengan analisis *growth* (pertumbuhan) mengacu pada formula sebagai berikut:

$$P_n = P_o (1+i)^n$$

Keterangan :

P_n = volume penjualan tahun ke- n

P_o = volume penjualan tahun dasar

n = periode atau tahun

i = *interest* (tingkat pertumbuhan penjualan)

3) Analisis Regresi Korelasi

Dalam analisis ini dikenal dua jenis variabel, yaitu variabel *dependen* (Y) dan variabel *independen* (X). variabel *dependen* adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan variabel *independen* adalah variabel bebas yang nilainya tidak dipengaruhi oleh variabel lain. Pengaruh linear antara nilai suatu variabel dengan variabel lain dinyatakan dengan persamaan berikut :

$$Y = f(X)$$

Hal tersebut berarti bahwa nilai variabel *dependen* (Y) dipengaruhi oleh nilai variabel *independen* (X).

Dengan fungsi linear, maka besarnya pengaruh sebenarnya dari variabel *dependen* dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b (X)$$

Besarnya nilai a dan b dihitung dengan formula :

$$b = \frac{nXY - X \cdot Y}{n \cdot X^2 - (X)^2}$$

$$a = \frac{(Y - b \cdot X)}{n}$$

Korelasi adalah hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Analisa ini biasanya digunakan untuk melengkapi analisis regresi. Sehingga analisis korelasi berguna untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara beberapa variabel.

Persamaan korelasi adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{n \cdot XY - X \cdot Y}{n \cdot X^2 - X^2 [n \cdot Y^2 - Y^2]}$$

Kriteria nilai korelasi :

$r = -1$ terdapat hubungan negatif sempurna (kuat dan arah hubungan berkebalikan)

$r = + 1$ terdapat hubungan positif sempurna (kuat dan searah)

$r = 0$ tidak terdapat hubungan sama sekali

4) Analisis dengan teknik – teknik khusus

a) Analisis Industri

Dalam metode ini peramalan dilakukan dengan menghubungkan potensi penjualan perusahaan dengan permintaan industri secara umum, baik dalam hal volume penjualan maupun posisi persaingan bisnis.

b) Analisis lini produk

Analisis ini biasanya digunakan pada perusahaan – perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu macam produk. Karena memproduksi macam – macam produk, masing – masing jenis produk tidak dapat diambil kesamaannya dan harus dibuat *forecast* secara terpisah.

c) Analisis penggunaan akhir

Analisis penggunaan akhir digunakan pada perusahaan – perusahaan yang memproduksi barang – barang yang tidak langsung dapat dikonsumsi, melainkan memerlukan proses lebih lanjut untuk menjadi produk akhir.

P. Anggaran Biaya Produksi

1. Pengertian anggaran biaya produksi

Anggaran biaya produksi merupakan rencana kegiatan produksi suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang meliputi anggaran

biaya bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran *overhead* pabrik. Anggaran produksi merupakan anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah unit / nilai barang yang akan diproduksi oleh perusahaan selama periode yang akan datang (selama periode anggaran).

Tujuan dari anggaran produksi adalah untuk memenuhi kebutuhan penjualan secara periodik, sehingga barang dapat tersedia sesuai rencana, memproduksi barang secara ekonomis dan stabil sehingga biaya – biaya menjadi minimum. Keuntungan kebijakan produksi yang stabil antara lain adalah penggunaan fasilitas pabrik lebih baik, stabilitas penggunaan tenaga kerja, pembelian bahan baku yang ekonomis.

2. Tujuan Penyusunan Anggaran Produksi

Tujuan dari penyusunan anggaran produksi antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menunjang kegiatan penjualan, dimana perusahaan dapat menyediakan barang jadi sesuai dengan yang telah direncanakan.
- b. Untuk menjaga persediaan agar tetap memadai. Apabila persediaan terlalu tinggi maka hal ini akan dapat berakibat pada meningkatnya biaya – biaya dan resiko untuk perusahaan. Sedangkan apabila persediaan terlalu kecil, maka akan mengakibatkan banyaknya kekurangan persediaan sehingga mengganggu proses produksi.

- c. Untuk mengatur proses produksi sehingga dapat meminimalisir biaya – biaya yang dikeluarkan perusahaan.

3. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Langkah pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk membuat anggaran adalah dengan menyusun anggaran penjualan. Untuk menyusun anggaran penjualan ini, perusahaan menggunakan ramalan penjualan sebagai salah satu masukan dalam membuat rencana penjualan.

Setelah anggaran penjualan disusun, selanjutnya perusahaan dapat menyusun anggaran produksi. Jumlah unit produk yang dijual belum tentu sama dengan jumlah unit yang diproduksi. Perbedaan ini terjadi karena dalam perusahaan terdapat persediaan awal dan persediaan akhir.

Anggaran produksi dapat disusun dengan menggunakan rumus:

Tingkat penjualan (rencana penjualan)	xxx
Tingkat persediaan akhir barang jadi	<u>xxx</u> +
Jumlah	xxx
Tingkat persediaan awal barang jadi	<u>xxx</u> –
Tingkat produksi	xxx

Anggaran produksi ini digunakan sebagai dasar untuk penyusunan anggaran biaya produksi yang mencakup anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya *overhead* pabrik.

Q. Anggaran Biaya Bahan Baku

Dalam rangka pengelolaan dan pengawasan bahan baku perlu ditentukan berapa banyak bahan baku yang seharusnya tersedia dan kapan seharusnya dilakukan pemesanan. Bahan mentah atau bahan baku adalah semua bahan yang membentuk bagian yang menyeluruh dari produk jadi. Bahan yang digunakan dalam proses produksi diklarifikasikan menjadi dua yaitu bahan baku langsung (*direct material*) dan bahan baku tidak langsung (*indirect material*). Perencanaan bahan baku meliputi semua anggaran yang berhubungan dan merencanakan secara lebih terperinci mengenai penggunaan bahan baku untuk proses produksi selama periode yang akan datang.

Tujuan dari penyusunan rencana bahan baku antara lain:

1. Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku.
2. Memperkirakan jumlah pembelian bahan baku.
3. Memperkirakan kebutuhan dana untuk pembelian bahan baku.
4. Memperkirakan komponen harga pokok produksi dengan adanya pemakaian bahan baku untuk proses produksi.
5. Pengendalian bahan baku.

Adisaputro dan Angraini (2007:184) menjelaskan tentang anggaran biaya bahan baku (mentah) yang terdiri dari empat sub anggaran yaitu:

1. Anggaran kebutuhan bahan mentah

Anggaran ini secara terperinci merencanakan tentang jumlah unit bahan mentah dan suku cadang yang dibutuhkan untuk memproduksi selama periode yang akan datang. Anggaran ini dapat disusun dengan

mengalikan unit diproduksi dengan standar pemakaian bahan mentah per unit. Dalam anggaran bahan mentah tercantum materi sebagai berikut :

- a. Jenis barang yang akan dihasilkan
- b. Jenis bahan mentah yang digunakan
- c. Departemen yang dilalui dalam proses produksi
- d. Standar penggunaan bahan mentah
- e. Waktu pemakaian bahan mentah

Tujuan utama dari penyusunan anggaran kebutuhan bahan mentah adalah untuk menyediakan data dalam menyusun anggaran bahan mentah. Selain itu tujuan lain dari penyusunan anggaran bahan mentah adalah:

- a. Memberi data kepada bagian pembelian agar bagian pembelian dapat melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian bahan mentah dengan baik.
- b. Memberikan data untuk penyusunan anggaran biaya bahan mentah setiap jenis produk.
- c. Menentukan tingkat persediaan yang optimal.
- d. Sebagai dasar perencanaan dan pengendalian pemakaian bahan mentah.

2. Anggaran pembelian bahan mentah

Anggaran ini menentukan jumlah yang direncanakan untuk bahan mentah dan suku cadang yang dibeli, biaya yang diperkirakan dan tanggal waktu pengiriman. Anggaran ini diartikan sebagai rencana

tentang kuantitas (jumlah) bahan mentah yang harus dibeli oleh perusahaan dalam periode mendatang. Untuk membuat anggaran pembelian, manajer harus bertanggung jawab atas hal – hal berikut :

- a. Mematuhi kebijakan manajemen tentang tingkat persediaan bahan mentah.
- b. Menentukan jumlah unit dan waktu pembelian untuk setiap jenis bahan dan suku cadang.
- c. Memperkirakan biaya per unit dari setiap bahan baku dan suku cadang yangh dibeli.

Anggaran pembelian bahan mentah disusun dengan rumus:

Kebutuhan bahan mentah	xxx
Persediaan akhir bahan mentah	<u>xxx</u> +
Jumlah kebutuhan sementara	xxx
Persediaan awal bahan mentah	<u>xxx</u> –
Unit bahan mentah yang dibeli	xxx

3. Anggaran persediaan bahan mentah

Anggaran ini menentukan tingkat persediaan bahan mentah dan suku cadang yang direncanakan dalam bentuk biaya dan jumlahnya.

Anggaran ini dapat disusun dengan mengalikan unit persediaan bahan mentah dengan harga bahan mentah per unit.

4. Anggaran biaya bahan mentah yang habis untuk produksi

Anggaran ini menentukan tingkat persediaan bahan mentah dan suku cadang yang direncanakan dalam bentuk biaya dan jumlahnya.

Anggaran ini dapat disusun dengan mengalikan unit kebutuhan bahan mentah dengan harga bahan mentah per unit.

R. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja langsung akan perlu dikendalikan biayanya karena merupakan salah satu unsure pembentuk harga pokok produksi. Tanpa adanya pengendalian biaya tenaga kerja langsung yang baik, maka besar kemungkinan bahwa biaya tenaga kerja langsung ini menjadi lebih besar daripada yang sewajarnya sehingga harga pokok produksi akan bertambah lebih besar.

Menurut Supriyanto (2001:129), pendekatan – pendekatan yang digunakan dalam pembuatan anggaran tenaga kerja langsung adalah:

1. Estimasi jumlah jam kerja standar yang dibutuhkan untuk setiap unit produk dan estimasi rata – rata tingkat upah setiap departemen, pusat biaya, atau operasi.
2. Estimasi rasio biaya tenaga kerja langsung terhadap beberapa ukuran *output* yang dapat diproyeksikan secara realistis.
3. Menyusun tabel tenaga kerja dengan mencantumkan kebutuhan tenaga kerja (termasuk biaya) pada setiap pusat pertanggungjawaban.

Untuk mengadakan perhitungan terhadap biaya tenaga kerja langsung yang digunakan dalam pelaksanaan proses produksi, maka perlu ditentukan terlebih dahulu satuan dasar yang akan dipergunakan untuk perhitungan tersebut. Pada umumnya menyusun perhitungan biaya tenaga kerja langsung

ini dikenal dua macam perhitungan, yaitu upah per unit produk dan upah per jam.

Didalam sistem upah per unit, karyawan akan cenderung untuk dapat menghasilkan unit produk sebanyak – banyaknya sehingga produktivitas karyawan tersebut akan cenderung meningkat. Namun upah per unit memiliki kelemahan dimana ketika karyawan menghasilkan unit produk sebesar-besarnya, maka terkadang kualitas dari produk yang dihasilkan akan cenderung menurun. Bila hal ini tidak diimbangi oleh pengawasan yang ketat dari pihak manajemen, maka dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar bagi perusahaan.

Sistem upah menurut waktu (unit/jam) dapat membuat pekerja menghasilkan unit produk yang berkualitas tinggi karena tidak berfokus pada tujuan menghasilkan produk sebanyak – banyaknya. Namun kelemahannya adalah pekerja cenderung memperlama waktu penyelesaian pekerjaan karena tidak mempengaruhi besarnya penerimaan mereka. Untuk menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung digunakan rumus:

Anggaran produksi dalam unit	xxx
Jam kerja langsung per unit	<u>xxx</u> x
Total jam kerja langsung yang diperlukan	xxx
Tarif upah standar/ jam kerja langsung	<u>xxx</u> x
Anggaran total biaya tenaga kerja langsung (Rp)	xxx

S. Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik

Biaya *overhead* pabrik terdiri dari seluruh biaya yang terjadi di dalam pabrik kecuali biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Untuk menyusun biaya *overhead* pabrik, manajemen akan menetapkan besarnya tarif biaya *overhead* pabrik atas dasar anggaran biaya *overhead* pabrik yang akan dikeluarkan pada tahun yang akan datang yang dibebankan kepada setiap unit produk yang diproduksi. Manajemen perusahaan akan memilih suatu variabel sebagai dasar perhitungan biaya *overhead* pabrik yang ada dalam perusahaan. Anggaran biaya *overhead* pabrik dapat ditentukan dengan langkah – langkah sebagai berikut :

1. Menentukan tarif biaya *overhead* pabrik tetap dan tarif biaya *overhead* variabel. Tarif biaya *overhead* pabrik tetap tidak ada perubahan sedangkan tarif biaya *overhead* pabrik variabel berdasarkan standar produksi kapasitas normal.
2. Melihat elemen – elemen biaya *overhead* pabrik.
3. Mengalikan standar produksi dengan tarif biaya per elemen biaya *overhead* pabrik.
4. Memilih dasar pembebanan biaya *overhead* pabrik suatu produk berdasarkan satuan unit produk, jam kerja langsung atau jam mesin langsung.
5. Menghitung tarif biaya *overhead* pabrik dengan cara membagi anggaran biaya *overhead* pabrik total yang terdiri dari biaya *overhead* pabrik tetap dan biaya *overhead* pabrik variabel.

Penentuan tarif overhead pabrik dapat dilaksanakan melalui tiga tahap (Adisaputro dan Anggraini, 2007:244), yaitu :

1. Menyusun anggaran biaya *overhead* pabrik

Dalam menyusun anggaran biaya overhead pabrik perlu diperhatikan kapasitas yang akan dipakai sebagai dasar penaksiran biaya overhead. Ada tiga kapasitas yang dapat dipakai yaitu kapasitas praktis, kapasitas normal, dan kapasitas sesungguhnya yang diharapkan.

2. Memilih dasar pembebanan biaya *overhead* pabrik kedua produk

Dasar pembebanan ini dikenal sebagai satuan kegiatan atau satuan penghitung yakni satuan yang dipakai untuk mengetahui jumlah kegiatan yang telah dilakukan oleh bagian produksi dan bagian jasa dalam rangka proses produksi.

3. Menghitung tarif biaya *overhead* pabrik

Tarif biaya overhead pabrik dapat dihitung dengan cara jumlah biaya overhead pabrik dianggarkan dibagi dengan tingkat kegiatan.

Jenis – jenis biaya yang termasuk kategori biaya overhead pabrik meliputi:

1. Biaya bahan mentah tidak langsung (bahan penolong)

Bahan penolong merupakan bahan yang menjadi bagian dari produk jadi namun nilainya relatif kecil jika dibandingkan dengan harga pokok produksi.

2. Biaya tenaga kerja tidak langsung (termasuk gaji)

Biaya tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja pabrik yang upahnya tidak dapat diperhitungkan secara langsung kepada produk.

Biaya ini terdiri dari upah, tunjangan dan biaya kesejahteraan untuk tenaga kerja tidak langsung. Tenaga kerja tidak langsung itu sendiri terdiri dari:

- a. Karyawan dari departemen pembantu, seperti departemen pembangkit listrik.
 - b. Karyawan tertentu yang bekerja dalam departemen produksi.
3. Biaya reparasi dan pemeliharaan

Biaya ini berupa biaya suku cadang, biaya bahan habis pakai dan harga perolehan jasa dari pihak luar perusahaan untuk keperluan perbaikan dan pemeliharaan bangunan, mesin dan aktiva tetap lainnya yang digunakan untuk keperluan pabrik.

4. Biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aktiva tetap
- Yang termasuk dalam kelompok biaya ini antara lain biaya depresiasi bangunan, mesin, asuransi kendaraan, dan aktiva tetap lainnya yang digunakan dalam pabrik.

5. Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu

Contoh dari biaya yang termasuk kelompok ini adalah biaya asuransi gedung, asuransi mesin, asuransi kecelakaan kerja bagi karyawan, dan biaya amortisasi kerugian *trial-run*.

6. Biaya *overhead* pabrik lain yang secara langsung memerlukan pengeluaran tunai

Yang termasuk dalam kelompok biaya ini antara lain adalah biaya reparasi yang diserahkan kepada pihak luar perusahaan, biaya listrik PLN dan sebagainya.

T. Pengendalian Bahan Mentah

Anggaran bahan mentah dalam arti luas dapat berfungsi sebagai alat pengendali (*controlling*), untuk itu diperlukan *Performance Report* (laporan pelaksanaan yang terdiri dari :

1. Laporan Pelaksanaan Pembelian Bahan Mentah

Dengan analisis varians sebagai berikut :

a. Varians karena jumlah pembelian

$$(\text{jumlah rencana} - \text{jumlah riil}) \times \text{harga rencana}$$

b. Varians karena bahan mentah

$$(\text{harga rencana} - \text{harga riil}) \times \text{jumlah riil}$$

c. Total varians

$$\text{Varians karena jumlah} + \text{variens karena harga}$$

2. Laporan Pelaksanaan Pemakaian Bahan Mentah

Dengan analisis varians sebagai berikut :

a. Varians efisiensi

$$(\text{jumlah rencana} - \text{jumlah riil}) \times \text{harga rencana}$$

b. Varians harga

$$(\text{harga rencana} - \text{harga riil}) \times \text{jumlah riil}$$

c. Total varian

$$\text{Varians karena jumlah} + \text{variens karena harga}$$

U. Pengendalian Jam dan Biaya Tenaga Kerja Langsung

Pengendalian yang efektif dari tenaga kerja langsung bergantung pada kemampuan penyelia, pengawasan langsung dan laporan kinerja. Dua elemen utama pengendalian biaya tenaga kerja langsung adalah (1) perhatian sehari – hari pada biaya tersebut dan (2) laporan kinerja dan evaluasi hasil. Untuk itu diperlukan *Performance Report* (laporan pelaksanaan) disertai analisis varians yang terdiri dari :

1. Laporan Pelaksanaan Pemakaian Tenaga Kerja Langsung

a. Varians efisiensi

$$(\text{jam kerja rencana} - \text{jam kerja riil}) \times \text{upah rencana}$$

b. Varians Tarif Upah

$$(\text{tarif upah rencana} - \text{tarif upah riil}) \times \text{jam kerja riil}$$

c. Total varians

$$\text{Varians efisiensi} + \text{varians tarif upah}$$

V. Pengendalian Biaya *overhead* Pabrik

Pengendalian biaya memerlukan identifikasi tentang dapat tidaknya biaya dikendalikan oleh setiap pusat tanggung jawab, hal ini berarti bahwa biaya – biaya yang tidak dapat dikendalikan seharusnya tidak diidentifikasi sebagai tanggung jawab manajer sebuah pusat tanggung jawab. Dengan demikian untuk mengendalikan biaya *overhead* pabrik, biaya yang bersih harus dipertimbangkan. Hal ini berarti bahwa hanya biaya langsung yang hanya dapat dihitung dan tidak termasuk biaya – biaya yang dialokasikan. Sebagai contoh departemen proses 1 menggunakan sejumlah besar daya

listrik dari departemen pembangkit listrik. Dalam mencatat biaya aktual dan biaya yang dianggarkan, dan dalam laporan untuk tujuan pengendalian, biaya dari departemen pembangkit listrik seharusnya diidentifikasi hanya pada departemen pembangkit listrik saja. Sebaliknya biaya – biaya yang seharusnya diidentifikasi pada manajer departemen proses 1, diluar alokasi biaya daya listrik aktual.

Manajer dari departemen tenaga listrik bertanggung jawab pada perhitungan biaya dari jasa – jasa yang diberikan. Manajer dari departemen yang menggunakan "tidak mempunyai kendali atas biaya tersebut". Apa yang dikendalikan oleh manajer departemen produksi adalah sejumlah jasa (bahan bakar) yang dipakai, bukan jasanya. Oleh karena itu laporan kinerja departemen proses 1 seharusnya memperlihatkan kualitas daya yang seharusnya digunakan untuk menyelesaikan produksi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lebih penting pemakaian jasa dikendalikan atas dasar unit jasa, bukan oleh nilai biaya jasa. Jika diinginkan untuk menggunakan nilai biaya, maka departemen pemakai seharusnya dikenai ukuran standar dan bukan ukuran aktual. Pengendalian Biaya *Overhead* Pabrik dilakukan dengan analisis selisih Biaya *Overhead* Pabrik :

1) Metode Satu Selisih

$$\text{Selisih Totap BOP} = \text{BOPS} - \text{BOPD}$$

Dimana :

BOPS : Biaya *Overhead* Pabrik Sesungguhnya

BOPD : Biaya *Overhead* Pabrik Dibebankan

Apabila BOPS lebih besar dari BOPD, maka selisihnya bersifat tidak menguntungkan. Sebaliknya jika BOPD lebih besar dari BOPS, maka selisihnya bersifat menguntungkan.

2) Metode Dua Selisih

$$ST = BOPs - AFKSt$$

$$ST = BOPS - [(KN \times TT) - (KSt \times TV)]$$

Dimana :

ST : selisih terkendali

BOPS : biaya *overhead* pabrik sesungguhnya

AFKSt : anggaran fleksibel pada kapasitas standar

KN : kapasitas normal

KSt : kapasitas standar

TT : tarif tetap

TV : tarif variabel

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengadakan penelitian langsung untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam hubungannya dengan penyusunan penelitian ini, sehingga masalah yang dikemukakan serta kesimpulan yang dicapai hanya berlaku bagi perusahaan yang diteliti.

B. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek penelitian

Subjek penelitian adalah bagian penjualan, bagian produksi, dan bagian pemasaran.

b. Objek penelitian

Objek penelitian adalah anggaran sebagai alat pengendalian penjualan dan biaya produksi.

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada Pertununan Santa Maria.

2. Waktu penelitian

Penelitian ini akan diadakan pada bulan Mei sampai Agustus pada Tahun 2014.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Studi pustaka

Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan dengan cara membaca beberapa literatur yang berhubungan dengan anggaran sebagai alat pengendalian penjualan dan biaya produksi.

2. Studi lapangan

a. Wawancara

Mengadakan Tanya jawab dengan pihak yang terkait

b. Observasi

Mengamati secara langsung pada objek yang akan diteliti.

c. Dokumentasi

Mempelajari data yang ada dalam perusahaan yang terkait dengan masalah yang diteliti.

E. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan diperoleh dari hasil wawancara .

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, dalam hal ini diambil dari perusahaan dan dari hasil penelitian lainnya yaitu antara lain : dokumen perusahaan, studi kepustakaan dll.

F. Teknik analisis Data

Teknik analisis data yang dipakai untuk menjawab permasalahan , dilakukan dengan langkah- langkah sebagai berikut:

Untuk masalah pertama

1. Mendeskripsikan proses penyusunan anggaran biaya produksi hasil temuan lapangan (Pertemuan Santa Maria).
2. Mendeskripsikan langkah - langkah penyusunan anggaran anggaran biaya produksi menurut teori, dengan cara sebagai berikut :
 - a. Menyusun ramalan penjualan dengan metode *Least Square*.

b. Membuat anggaran penjualan

Anggaran penjualan digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran biaya produksi. Anggaran penjualan disusun dengan cara mengalikan dalam unit yang diharapkan dengan harga jual per unit.

c. Menyusun anggaran produksi.

d. Menyusun anggaran biaya bahan baku.

Anggaran biaya bahan baku disusun dengan langkah - langkah sebagai berikut :

- 1) Menentukan kuantitas bahan baku yang dipakai dalam produksi berdasarkan standar pemakaian yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 2) Membuat anggaran pembelian bahan baku.
- 3) Mengalikan kuantitas dengan harga per unit yang dianggarkan.

e. Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung.

f. Menyusun anggaran biaya *overhead* pabrik.

3. Melakukan analisis untuk mengetahui apakah langkah – langkah penyusunan anggaran biaya produksi sudah tepat.

Untuk menjawab masalah yang kedua :

Cara yang ditempuh adalah dengan membandingkan antara biaya yang dianggarkan oleh perusahaan dengan biaya sesungguhnya.

Langkah – langkahnya adalah sebagai berikut :

1. Selisih Biaya Bahan Baku

1) Laporan Pelaksanaan Pembelian Bahan Baku

Dengan analisis varians sebagai berikut :

a. Varians karena jumlah pembelian

$$(\text{jumlah rencana} - \text{jumlah riil}) \times \text{harga rencana}$$

b. Varians karena bahan mentah

$$(\text{harga rencana} - \text{harga riil}) \times \text{jumlah riil}$$

c. Total varians

$$\text{Varians karena jumlah} + \text{varians karena harga}$$

2) Laporan Pelaksanaan Pemakaian Bahan Mentah

Dengan analisis varians sebagai berikut :

a. Varians efisiensi

$$(\text{jumlah rencana} - \text{jumlah riil}) \times \text{harga rencana}$$

b. Varians harga

$$(\text{harga rencana} - \text{harga riil}) \times \text{jumlah riil}$$

c. Total varians

$$\text{Varians karena jumlah} + \text{varians karena harga}$$

2. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

- a. Varians efisiensi

$$(\text{jam kerja rencana} - \text{jam kerja riil}) \times \text{upah rencana}$$

- b. Varians Tarif Upah

$$(\text{tarif upah rencana} - \text{tarif upah riil}) \times \text{jam kerja riil}$$

- c. Total varians

$$\text{Varians efisiensi} + \text{varians tarif upah}$$

3. Selisih BOP

Metode Satu Selisih

$$\text{Selisih Totap BOP} = \text{BOPS} - \text{BOPD}$$

Dimana :

BOPS : Biaya *Overhead* Pabrik Sesungguhnya

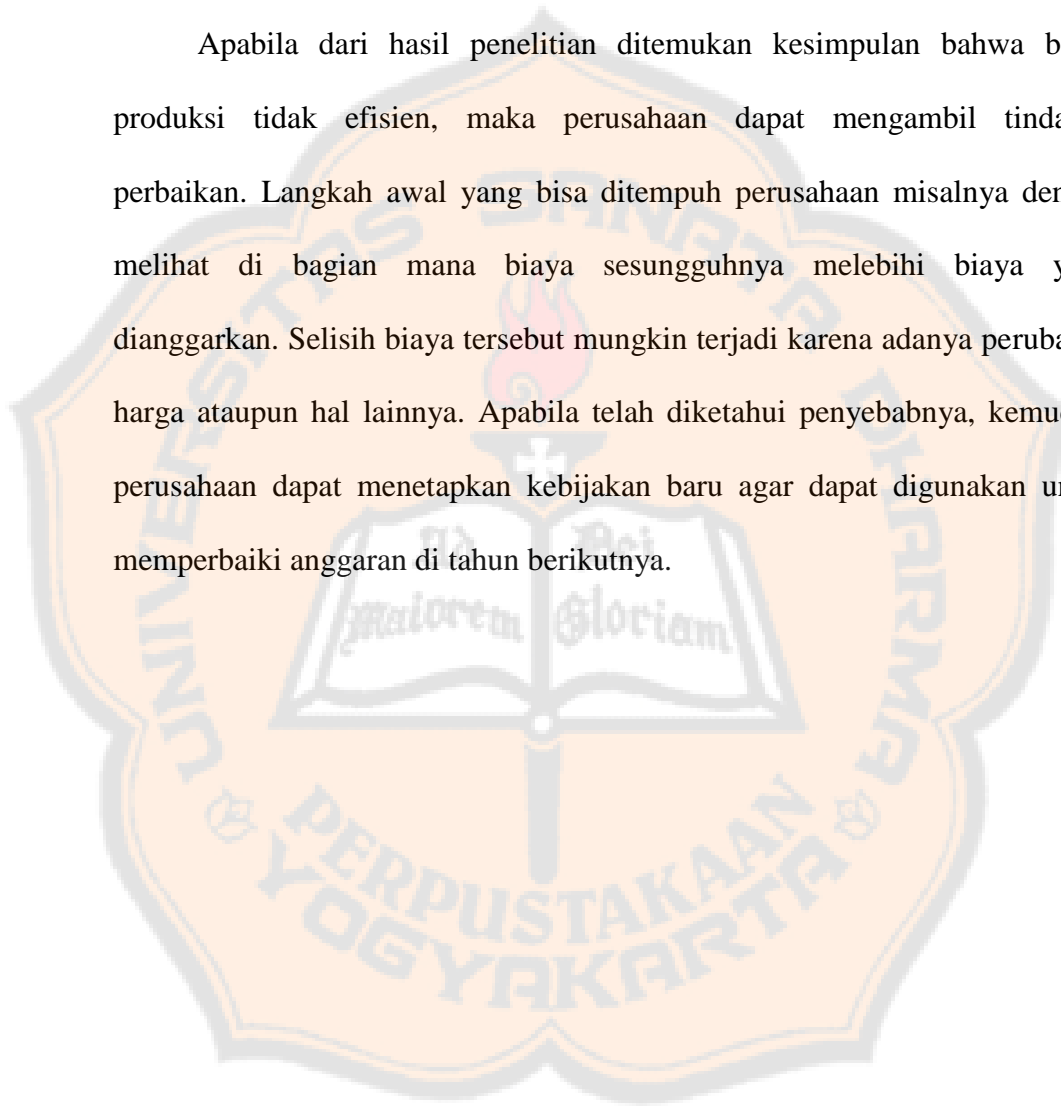
BOPD : Biaya *Overhead* Pabrik Dibebankan

Apabila BOPS lebih besar dari BOPD, maka selisihnya bersifat tidak menguntungkan. Sebaliknya jika BOPD lebih besar dari BOPS, maka selisihnya bersifat menguntungkan.

Dari setiap selisih yang meliputi selisih biaya bahan baku, selisih biaya tenaga kerja langsung, dan selisih biaya *overhead* pabrik, kemudian dilakukan perbandingan antara selisih dengan jumlah yang dianggarkan. Apabila hasil selisih terhadap jumlah yang dianggarkan lebih kecil, maka biaya produksi perusahaan dapat dikatakan efisien. Sedangkan bila persentase selisih terhadap jumlah yang dianggarkan lebih besar dari realisasinya, maka

biaya produksi perusahaan dapat dikatakan belum efisien, serta apabila tidak terjadi selisih maka dapat dikatakan efektif karena tidak menimbulkan kerugian.

Apabila dari hasil penelitian ditemukan kesimpulan bahwa biaya produksi tidak efisien, maka perusahaan dapat mengambil tindakan perbaikan. Langkah awal yang bisa ditempuh perusahaan misalnya dengan melihat di bagian mana biaya sesungguhnya melebihi biaya yang dianggarkan. Selisih biaya tersebut mungkin terjadi karena adanya perubahan harga ataupun hal lainnya. Apabila telah diketahui penyebabnya, kemudian perusahaan dapat menetapkan kebijakan baru agar dapat digunakan untuk memperbaiki anggaran di tahun berikutnya.



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Perusahaan Pertenunan Santa Maria Boro didirikan pada tahun 1938 oleh Bruder FIC yaitu Bruder Josue. Perusahaan ini didirikan diatas tanah seluas 30x40 meter, satu kompleks dengan Bruderan yang meliputi Bruderan FIC, Asrama Panti Asuhan Putra, Sekolah Dasar dan SLTP Pangudi Luhur yang semuanya merupakan karya misi kongregasi Bruderan FIC.

Pada zaman kolonial Belanda perusahaan Pertenunan Santa Maria merupakan sebuah implementasi dari visi dan misi kongregasi FIC yaitu proses pemberdayaan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidup. Pengaruh kolonial masih sangat kuat sehingga proses pemberdayaan masyarakat ini tidak dapat berjalan secara efektif. Pada tahun 1950 perusahaan mendirikan gedung dan secara resmi beroperasi sebagai perusahaan pertenunan. Selanjutnya perusahaan ini menggunakan nama “perusahaan Pertenunan Santa Maria”. Perusahaan Pertenunan Santa Maria berlindung dibawah Yayasan Pangudi Luhur yang pada waktu itu berkantor di Jalan Panembahan Senopati No. 16 Yogyakarta, tetapi berganti No. 18.

Pada saat pertama kali beroperasi, perusahaan Pertenunan Santa Maria mempekerjakan 40 orang karyawan dengan menggunakan 20 buah Alat Tenun Bukan Mesin (ATBM) yang terdiri atas: 4 buah mesin joker, 8 buah mesin Karen Role, 4 buah mesin Karoh Naik, 2 buah Kelos, dan 2 buah palet.

Walaupun dengan jumlah 40 karyawan dan alat tenun yang terbatas, pada saat itu perusahaan telah mampu mencukupi kebutuhan sandang bagi karya misi di Pulau Jawa. Perusahaan dari tahun ke tahun tidak begitu mengalami kemajuan yang pesat sebab perusahaan ini didirikan tidak hanya untuk mencari keuntungan semata, tetapi juga mempertahankan tujuan sosialnya.

Pimpinan Pertenunan Santa Maria dipegang oleh Bruder yang kebetulan berkarya di Boro, dimana Bruder pimpinan akan bertanggung jawab penuh kepada Yayasan. Kepemimpinan perusahaan ini sebatas mirip dengan perusahaan perseorangan, karena pimpinan mempunyai tanggung jawab penuh dalam menjalankan perusahaan dan bawahan bertanggung jawab terhadap atasan secara langsung.

Pada tahun 1951 Bruder Joe Sue mendirikan sekolah pertenunan sekaligus menjadi pimpinannya, sekolah pertenunan tersebut setingkat dengan Sekolah Menengah Umum. Namun pada tahun 1953 Bruder Joe Sue dipindah tugaskan, sehingga pimpinan perusahaan otomatis digantikan oleh Bruder lain yang bertugas di Boro. Pada waktu itu Bruder tersebut bernama Bruder Pachomeus.

Pada tahun 1977, pemerintah mengeluarkan peraturan untuk melakukan penyetaraan semua Sekolah Tingkat Pertama menjadi sekolah umum. Hal ini mengakibatkan adanya penutupan semua sekolah kejuruan yang sejajar dengan sekolah umum. Sekolah tenun yang didirikan Bruder Joe Sue juga harus mengalami hal yang sama. Penutupan tenun ini membawa pengaruh yang cukup besar pada perusahaan pertenunan dalam hal penyiapan

tenaga kerja yang terampil. Penutupan sekolah tenun tersebut juga mengharuskan perusahaan pertenunan Santa Maria mengambil alat tenun bukan mesin sebanyak 22 buah dan hal ini menjadikan perusahaan memiliki 42 mesin tenun.

Pada tahun 1985 pemerintah menetapkan undang – undang perpajakan yang baru. Undang – undang tersebut mengharuskan perusahaan Pertenunan Santa Maria melepaskan diri dari Yayasan Pangudi Luhur. Maka sejak tahun 1995 perusahaan ini memiliki kepengurusan sendiri, namun secara intern perusahaan ini masih dibawah kongregasi FIC.

Tahun 1998, Bruder Marcellus menyerahkan kepemimpinannya kepada Bruder Petrus Sutimin Fic dan beliau masih memimpin hingga sekarang. Dibawah kepemimpinannya Bruder Petrus Sutimin Fic, perusahaan terus berkembang dan mengalami kemajuan pesat. Hal ini ditunjukkan dengan semakin banyaknya alat tenun yang dimiliki oleh perusahaan.

B. Lokasi Perusahaan

Perusahaan Pertenunan Santa Maria berlokasi di daerah Boro, Kelurahan Banjarsari, Kecamatan Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo, Yogyakarta. Perusahaan Pertenunan Santa Maria dibangun diatas tanah seluas 30 x 40 meter.

Perusahaan Pertenunan Santa Maria terletak dalam satu kompleks dengan Bruderan FIC yang meliputi:

1. Biara Bruder FIC
2. Asrama Panti Asuhan Santa Maria
3. SMP Pangudi Luhur Boro

C. Permodalan

Modal Pertenunan Santa Maria berasal dari modal sendiri, yaitu Kongregasi FIC.

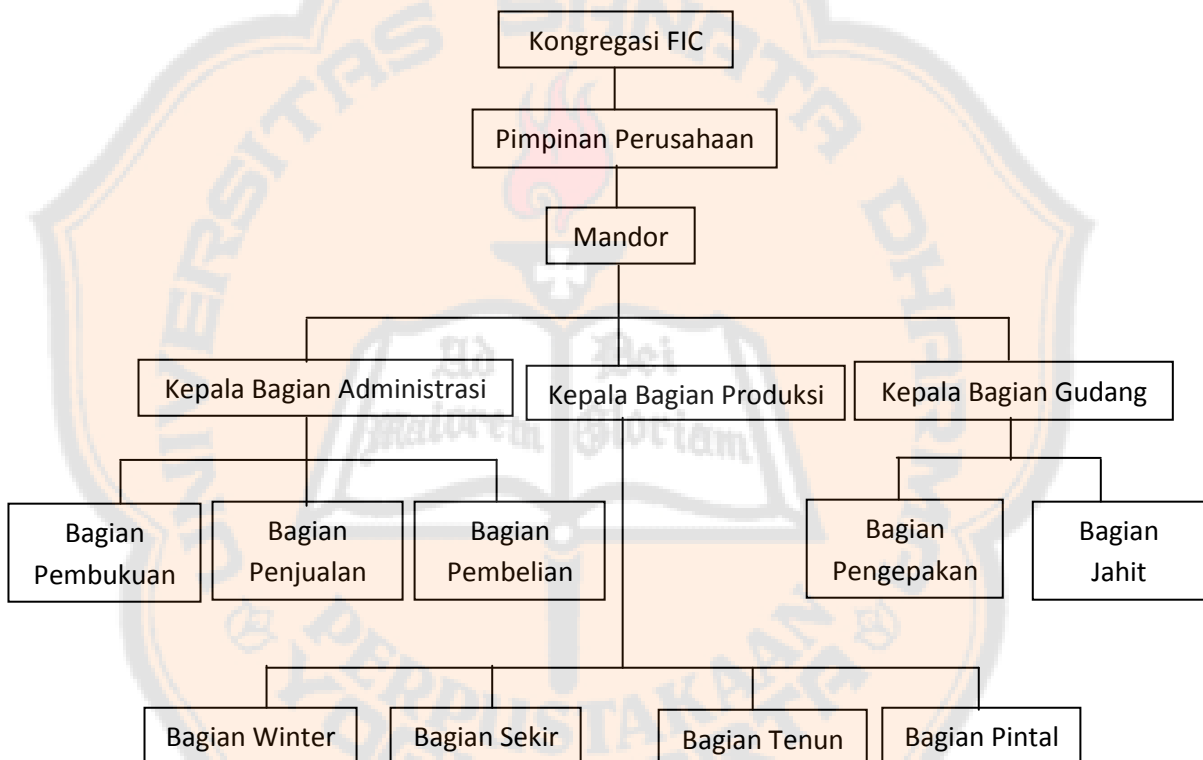
D. Struktur Organisasi

Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, perusahaan perlu menyusun suatu struktur organisasi yang baik, sebab struktur organisasi tersebut akan memperjelas tugas, wewenang, dan tanggung jawab serta dapat memperjelas arus informasi dari atasan kepada bawahan dan sebaliknya. Struktur organisasi dalam tiap perusahaan tidak sama, karena harus disesuaikan dengan kebutuhan masing – masing perusahaan.

Pertenunan santa Maria menetapkan struktur organisasi satu perintah, yaitu dengan sistem perintah langsung. Setiap kepala bagian mempunyai wewenang penuh terhadap karyawan – karyawan yang berada langsung dibawahnya.

Berikut ini adalah struktur organisasi Pertenunan Santa Maria beserta penjelasannya:

Gambar 1: struktur organisasi



Adapun tugas dan tanggung jawa masing – masing bagian adalah sebagai berikut:

1. Kongregasi FIC

Kongregasi FIC sebagai pelindung dan tumpuan apabila perusahaan mengalami permasalahan – permasalahan yang tidak dapat ditanggung perusahaan.

2. Pimpinan Perusahaan

Pimpinan perusahaan adalah orang yang dipercaya penuh oleh kongregasi untuk mengelola perusahaan secara keseluruhan. Pimpinan bertanggung jawab penuh kepada kongregasi. Pimpinan perusahaan memberikan pedoman umum yang dipakai dalam menyusun anggaran perusahaan, memeriksa seluruh teknik perusahaan khususnya unit produksi, administrasi, dan pemasaran. Pimpinan perusahaan juga menentukan tujuan yang telah ditentukan.

3. Mandor

Mandor merupakan wakil langsung dari pimpinan perusahaan, mandor bertanggung jawab secara langsung kepada pimpinan perusahaan, adapun tugas mandor adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai wakil langsung dari pimpinan perusahaan
- b. Bertanggung jawab terhadap keseluruhan operasi perusahaan
- c. Membina hubungan yang baik antar karyawan.

4. Kepala Bagian Administrasi

Kepala bagian administrasi memiliki tugas sebagai berikut:

- a. Membuat catatan dan laporan kegiatan bulanan.
- b. Menyusun anggaran perusahaan yang berhubungan dengan posisi keuangan perusahaan.
- c. Melaporkan jumlah persediaan berdasarkan informasi dari bagian gudang.

- d. Bertanggung jawab atas laporan keuangan yang dibuat oleh bagian pembukuan.
- e. Mencatat seluruh peristiwa yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan termasuk rencana dan pelaksanaan dari rencana perusahaan.
- f. menentukan persediaan, penerimaan, dan pengeluaran uang yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan.
- g. Menerima daftar pesanan dari pelanggan yang dibuat oleh bagian penjualan dan kemudian membuat desain.

5. Kepala Bagian Produksi

Tugas dari Kepala Bagian Produksi adalah sebagai berikut :

- a. Memelihara kelancaran alat produksi, memperbaiki mesin jika terjadi kerusakan.
- b. Merencanakan jenis dan jumlah benang produksi.
- c. Menentukan standar kualitas dan kuantitas pemakaian bahan baku.
- d. Mengadakan penyelidikan terhadap perkembangan produk seperti kemungkinan dipakainya bahan baku lain tanpa mengurangi kualitas produk.
- e. Melaksanakan pengadaan karyawan.
- f. Membagi pekerjaan dan tugas kepada karyawan.
- g. Mengadakan pengawasan terhadap karyawan.
- h. Menciptakan hubungan baik antar karyawan.
- i. Menangani pengupahan karyawan.

6. Kepala Bagian Gudang

Tugas Kepala Bagian Gudang adalah sebagai berikut:

- a. Mengawasi persediaan barang baik bahan baku, barang setengah jadi maupun barang jadi.
- b. Mengukur dan menyimpan hasil produksi dalam gudang.
- c. Menghitung dan menyiapkan pengiriman barang.
- d. Melaporkan jumlah persediaan barang.
- e. Mengawasi barang hasil produksi.

7. Bagian Pembukuan

Tugasnya adalah membantu bagian administrasi dan umum dalam menyelesaikan seluruh administrasi perusahaan.

8. Bagian Penjualan

Tugas Bagian penjualan adalah sebagai berikut:

- a. Melayani penjualan hasil produksi.
- b. Melayani pengiriman barang.
- c. Mengenalkan barang hasil produksi kepada calon konsumen.

9. Bagian Pembelian

Tugasnya adalah menentukan dan melakukan pembelian bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk keperluan produksi.

10. Bagian Wenter

Tugasnya adalah sebagai berikut :

- a. Mencuci dan merebus benang
- b. Memberikan kaporit supaya benang sesuai dengan pesanan bagian produksi.
- c. Menjemur benang yang telah selesai di wenter.

11. Bagian Sekir

Tugasnya adalah memindahkan benang pintal ke dalam sebuah alat yang disebut sekir. Fungsi sekir adalah untuk menentukan motif kain yang akan diproduksi.

12. Bagian tenun

Tugas bagian tenun adalah sebagai berikut :

- a. Menenun benang yang telah di desain oleh bagian sekir dengan proses dengan alat yang digunakan untuk menenun.
- b. Memasang benang ke dalam alat atau disebut *nucuk*. *Nucuk* adalah memasukkan benang yang akan ditenun ke dalam *gun*.

13. Bagian Pintal

Tugasnya adalah menggulung benang yang telah diolah oleh bagian wenter dengan menggunakan alat yang disebut kelas atau palet. Benang hasil penggabungan pada kelas dan palet digunakan untuk pemberian kombinasi warna pada kain yang akan ditenun.

14. Bagian Jahit

Tugasnya adalah sbagai berikut:

- a. Memotong kain sesuai permintaan pembeli.
- b. Menjahit pada bagian tepi kain yang telah dipotong.

15. Bagian Pengepakan

Tugasnya adalah sebagai berikut:

- a. Mengepak kain – kain yang telah siap untuk dikirim kepada pembeli.
- b. Menyerahkan kain – kain yang telah dipak kepada bagian penjualan.

E. Produksi

Pertenunan Santa Maria merupakan perusahaan manufaktur yang mengolah bahan baku menjadi barang setengah jadi, dan kemudian menjadi barang jadi. Adapun jenis – jenis produk yang dihasilkan oleh Pertenunan Santa Mari adalah: kain seragam, selimut, serbet, hamduk, kain pel, kain kasur, kain sarung, dan lain – lain.

Dalam membuat produk – produk diatas, perusahaan membutuhkan bahan baku dan bahan penolong. Adapun bahan baku dan bahan penolong yang digunakan untuk proses produksi sebagai berikut:

1. Bahan Baku

- a. Benang tenun ukuran 12-1/s
- b. Benang tenun ukuran 20-1/s
- c. Benang tenun ukuran 40-2/s

2. Bahan penolong

- a. Wenter
- b. Bahan bakar
- c. Kaporit
- d. Larutan TRO (*Turkey Red Oil*)
- e. Kanji

Untuk memperoleh bahan baku dan bahan penolong tersebut perusahaan membelinya di Pasar Klewer.

Proses produksi di Pertenunan Santa Maria dilaksanakan terus – menerus dan juga berdasarkan pesanan, hal ini dimaksudkan untuk melayani pembelian sewaktu – waktu dan mengisi persediaan barang di gudang.

Untuk mencapai efisiensi dan produktivitas dalam proses produksi serta mendapatkan produk yang berkualitas tinggi maka perusahaan perlu menentukan standar produksi. Secara garis besar proses produksi di Pertenunan Santa Maria melalui empat tahap, yaitu tahap pemutihan, tahap persiapan penenunan, tahap penenunan, dan tahap penyelesaian akhir.

1. Tahap Pemutihan

Tahap pemutihan berlangsung di dapur, mula – mula benang direndam dalam larutan TRO kurang lebih selama 25 menit. Larutan ini berfungsi sebagai pelumas yang membuat zat pewarna menjadi rata pada seluruh bagian benang. Setelah proses perendaman selesai, benang kemudian

direbus dan dicuci sampai bersih dan warnanya menjadi putih dan mengkilap.

Setelah itu benang diberi warna sesuai dengan standar produk, yang dilakukan dengan merendam benang tersebut dalam larutan wenter sesuai warna yang diinginkan selama 30 menit, kemudian benang dimasukkan dalam larutan kanji dan mudah diolah. Apabila yang dibutuhkan benang putih maka benang akan direndam dalam larutan pemutih.

Langkah selanjutnya adalah menjemur benang sampai kering, kemudian benang yang sudah kering dikirim ke bagian pintal.

2. Tahap Persiapan Penenunan

Tahap ini dimulai dengan mempersiapkan benang yang akan dipakai dalam tahap penenunan, yang terdiri dari dua jenis benang yaitu benang pakan dan benang lusi. Benang pakan adalah benang yang posisinya melintang pada penampang kain dan menunjuk lebar kain. Benang lusi adalah benang yang posisinya membujur dan dimasukkan dalam alat bernama kelos.

3. Tahap Penenunan

Berikut ini merupakan langkah – langkah dalam proses penenunan:

- a. Benang lusi yang siap ditenun, disilangkan dalam benang pakan yang tergulung pada palet – palet di dalam teropong.
- b. Setelah benang lusi dan peralatan kain telah siap, maka mesin tenun mulai dioperasikan. Jika mesin tenun digerakkan satu tahap maka terdapat celah antara dua jajaran benang lusi. Kemudian teropong

yang berisi benang pakan dimasukkan diantara celah tersebut dengan posisi melintang. Gerakan teropong ini terjadi akibat dorongan dari alat pendorong yang terletak di bagian samping mesin tenun.

- c. Proses pergerakan teropong yang terjadi secara terus – menerus inilah yang menyebabkan terjadinya pengulangan penyilangan benang lusi dan benang pakan sehingga lama – kelamaan akan tercipta kain panjang yang merupakan hasil dari proses tenun tersebut.

4. Tahap *Finishing*

Setelah melalui tahap pertenunan, kain yang dihasilkan akan diserahkan pada bagian gudang untuk dicocokkan dengan standar produk dan dilakukan penjahitan yang disebut mengobras. Tujuan penjahitan tersebut adalah agar benang yang sudah ditenun tidak mudah lepas dan mempermudah pengukuran.

F. Personalia

Dari berbagai macam aspek di dalam suatu perusahaan, aspek tenaga kerja memberikan peranan penting dalam kelancaran proses produksi. Pertenunan Santa Maria sebagai perusahaan manufaktur yang mengolah bahan baku menjadi barang jadi membutuhkan tenaga kerja cukup banyak dengan tingkat keterampilan tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Keberhasilan didalam produksi sangat ditentukan oleh produktivitas tenaga kerja yang bersangkutan. Untuk memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi diperlukan pengelolaan tenaga kerja yang baik agar membawa dampak

positif bagi kelangsungan hidup perusahaan. Berikut ini adalah beberapa hal yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada kualitas karyawan Pertenunan Santa Maria:

1. Jumlah Tenaga Kerja

Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja perusahaan memperoleh dan menggunakan tenaga kerja yang berasal dari daerah sekitar perusahaan.

Sampai saat ini, perusahaan mempunyai 51 karyawan yang terdiri dari:

- a. Pimpinan Perusahaan : 1 orang
- b. Mandor : 1 orang
- c. Kepala Bagian Produksi : 1 orang
- d. Kepala Bagian Administrasi : 1 orang
- e. Kepala Bagian Gudang : 1 orang
- f. Bagian Penjualan : 1 orang
- g. Bagian Pembelian : 1 orang
- h. Bagian Pembukuan : 1 orang
- i. Bagian Wenter : 1 orang
- j. Bagian Pintal : 11 orang
- k. Bagian Sekir : 3 orang
- l. Bagian Tenun : 22 orang
- m. Bagian Jahit : 2 orang
- n. Bagian Pengepakan : 1 orang

Tenaga kerja yang bekerja di Pertenunan Santa Maria menjadi 2 golongan:

a. Karyawan Tetap

Yaitu karyawan yang telah diangkat oleh perusahaan dan memiliki hak atas segala fasilitas yang diberikan oleh perusahaan yang berupa:

- 1) Tunjangan Kesehatan
- 2) Pension
- 3) Asuransi Tenaga Kerja untuk kecelakaan kerja dan kematian
- 4) Gaji Pokok

b. Karyawan Tidak Tetap

Yaitu karyawan yang dipekerjakan oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Tenaga kerja ini hanya mendapatkan gaji berupa upah harian berdasarkan hasil produksinya.

2. Proses Penerimaan Tenaga Kerja

Syarat penerimaan karyawan Pertenunan Santa Maria tidak terlalu ketat, karena lulusan SD pun dapat diterima sebagai karyawan. Prioritas penerimaan bagi karyawan baru adalah mereka yang belum berkeluarga, walaupun tidak menutup kemungkinan bagi mereka yang telah menikah untuk diterima bekerja dalam perusahaan tersebut.

3. Sistem Penerimaan Upah Bagi Karyawan

a. Upah bulanan

Yaitu upah yang diberikan kepada karyawan bagian kantor dan administrasi, bagian gudang, bagian penjualan.

b. Upah harian

Yaitu upah yang diberikan kepada karyawan bagian produksi setiap hari.

c. Upah Lembur

Yaitu upah yang diberikan kepada karyawan perusahaan apabila kerja lembur.

4. Hari dan Jam Kerja Karyawan

Hari kerja di Pertenunan Santa Maria adalah Senin – samapi Sabtu serta libur pada hari Minggu dan hari besar lainnya, dengan pembagian waktu sebagai berikut:

Senin – Jumat : 07.00 – 14.00 WIB

Sabtu : 07.00 – 14.00 WIB

Makan Bersama : 09.45 – 10.00 WIB

Istirahat : 11.30 – 12.00 WIB

5. Fasilitas Perusahaan

Selain upah, perusahaan juga memberikan jaminan sosial kepada karyawan sebagai berikut:

a. Tunjangan kesehatan sebesar 100% untuk karyawan dan 50% untuk keluarganya.

b. Asuransi Tenaga Kerja (ASTEK) berupa: kecelakaan kerja, kematian, dan tabungan hari tua yang dapat diambil setelah umur 55 tahun.

- c. Beras untuk karyawan 10 kg, untuk istri 6 kg, dan untuk anak masing – masing 3 kilogram dengan jumlah maximal 3 orang anak yang diberikan setiap tanggal 15.
 - d. Rekreasi dan retreat setiap tahun menjelang Natal.
 - e. Mendapatkan satu stel pakaian kerja tiap tahun.
6. Pemberhentian Karyawan

Pemberhentian karyawan dilakukan apabila karyawan berusia 55 tahun dan juga karena masalah kesehatan tubuh yang tidak memungkinkan lagi untuk bekerja. Kesehatan karyawan merupakan hal yang penting karena kondisi kesehatan yang kurang baik akan menghambat proses kerja. Ada juga pemberhentian karyawan karena permintaan sendiri atau mengundurkan diri karena alasan tertentu.

G. Pemasaran

Pemasaran merupakan kegiatan terakhir dari suatu proses produksi barang, yaitu kegiatan untuk memasarkan atau menjual hasil produksi. Bagi suatu perusahaan pemasaran merupakan kegiatan sangat penting guna membantu kelangsungan hidup perusahaan. Keberhasilan dalam memasarkan suatu produk dapat berarti tujuan perusahaan dalam mencari laba dapat tercapai.

Pertenunan Santa Maria dalam memasarkan produknya tidak mengalami kesulitan karena perusahaan telah mempunyai pelanggan tetap yaitu para karya misi di seluruh Indonesia pada umumnya. Pelanggan tetap

ini pula yang membuat perusahaan dapat terus bertahan meskipun menghadapi persaingan yang ketat dari perusahaan tekstil yang lebih modern. Pelanggan tetap ini biasanya dapat mengkonsumsi 90% dari seluruh hasil perusahaan.

Dalam menyampaikan produknya perusahaan menggunakan seluruh distribusi pendek yaitu dari produsen langsung ke konsumen. Saluran distribusi ini dianggap paling cocok karena pelanggan terbatas dan sudah tertentu sehingga tidak memerlukan perantara perdagangan. Sedangkan untuk konsumen yang bukan pelanggan bias datang langsung ke perusahaan, karena perusahaan juga menyediakan *showroom* yang memajang produk – produk hasil perusahaan. Daerah pemasaran dari produk – produk yang dihasilkan hampir di seluruh kota besar di Jawa dan sebagian kota di luar Jawa yang terdapat karya misi seperti Lampung, Palembang, Jakarta, Ujung Pandang, Semarang, Magelang, Yogyakarta, Solo, Malang, Denpasar, dan Papua.

Hal – hal yang berhubungan dengan pemasaran hasil produksi yang perlu diketahui sebagai berikut:

1. Pemesan

Pelanggan yang akan membeli dalam jumlah besar harus terlebih dahulu mengajukan pemesanan. Pemesanan ini melalui surat yang berisi mengenai motif, kuantitas, dan ukuran benang yang dikehendaki.

2. Perencanaan Produksi

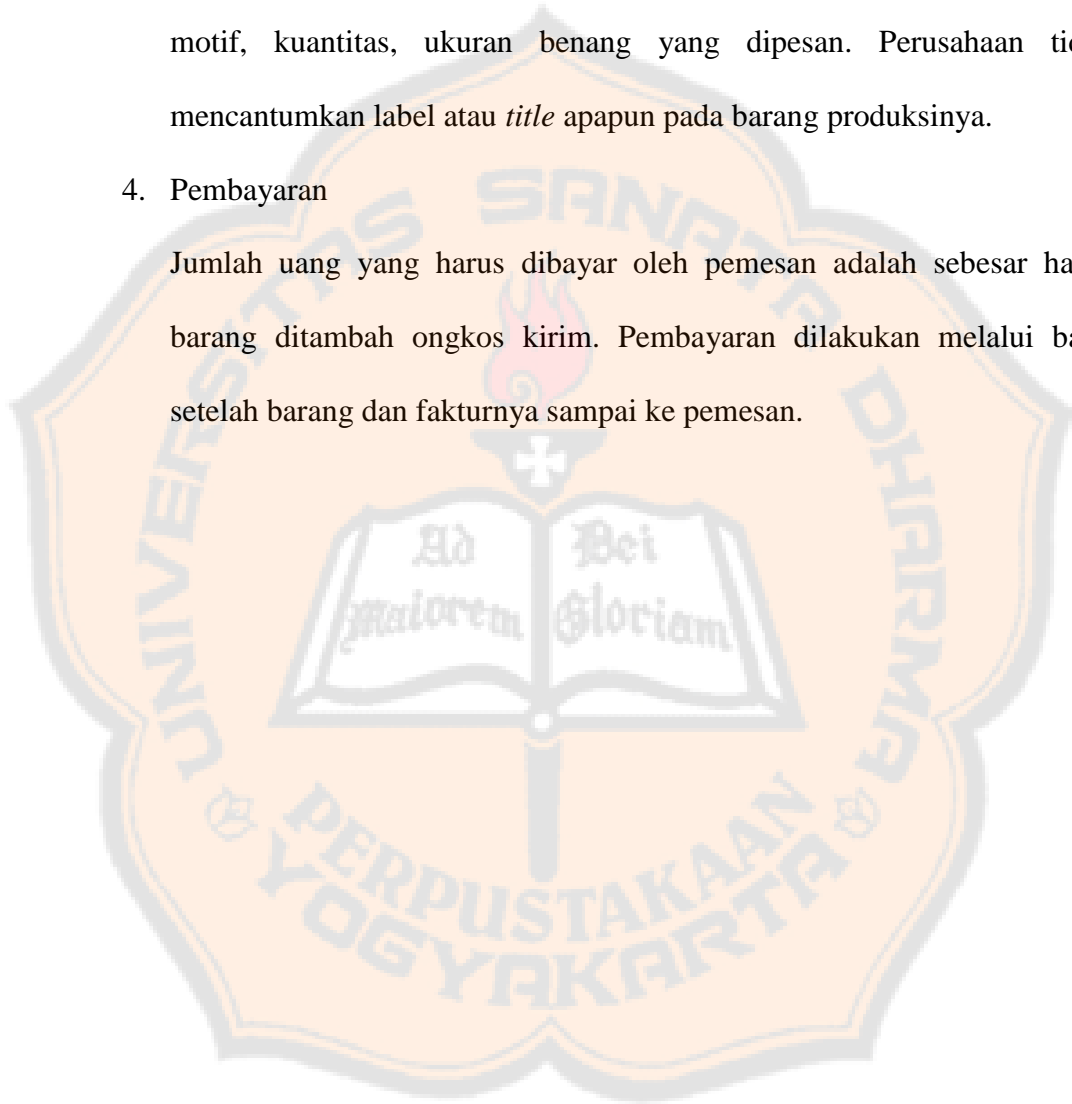
Setelah menerima suatu pemesanan, perusahaan mempelajari dan membuat perhitungan atas semua barang yang dipesan.

3. Pengiriman Barang

Barang pesanan dikirim melalui pos paket atau bus malam. Dalam pengiriman disertakan faktur dan surat pengantar yang berisi harga, motif, kuantitas, ukuran benang yang dipesan. Perusahaan tidak mencantumkan label atau *title* apapun pada barang produksinya.

4. Pembayaran

Jumlah uang yang harus dibayar oleh pemesan adalah sebesar harga barang ditambah ongkos kirim. Pembayaran dilakukan melalui bank setelah barang dan fakturnya sampai ke pemesan.



BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Perusahaan dalam usahanya untuk mencapai kinerja yang baik dan mewujudkan tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas, maka perusahaan perlu membuat perencanaan. Sebelum berproduksi perusahaan harus menyusun rencana terlebih dahulu dan rencana tersebut diwujudkan dalam anggaran. Pembuatan anggaran baik anggaran penjualan dan anggaran produksi bertujuan agar segala produk dapat terjual dan tidak tersisa, proses produksi dapat dikerjakan tepat pada waktunya, biaya dapat ditekan, mutu barang terjamin, penyerahan dapat tepat waktu sehingga konsumen dapat merasa puas terhadap produk yang dihasilkan perusahaan dan pada akhirnya akan semakin menguntungkan perusahaan.

A. Deskripsi Data

Penulis mencoba menyusun prosedur penyusunan anggaran untuk Pertenunan Santa Maria. Prosedur penyusunan biaya produksi yang penulis ingin terapkan di Pertenunan Santa Maria Kalibawang meliputi beberapa data sebagai awal analisis.

Berikut ini adalah data penjualan bulanan Pertenunan Santa Maria dari tahun 2008-2012 :

Tabel 5.1. Data Penjualan Bulanan Seragam Pertenunan Santa Maria Tahun 2010 -2012

Bulan	Tahun		
	2010	2011	2012
Januari	160	679	1.060
Februari	249	971	1.421
Maret	520	1.274	753
April	622	1.106	2.166
Mei	198	1.012	1.254
Juni	815	1.314	1.502
Juli	615	825	1.542
Agustus	272	1.156	1.484
September	703	264	2.023
Oktober	1.804	921	1.055
November	843	496	688
Desember	796	688	934
Jumlah	7.597	10.706	15.882

Sumber : Data Pertenunan Santa Maria

B. Analisis Data dan Pembahasan

1. Analisis Masalah Pertama

Penulis mencoba menyusun prosedur penyusunan anggaran untuk Pertenunan Santa Maria. Prosedur penyusunan biaya produksi yang penulis ingin terapkan di Pertenunan Santa Maria Kalibawang meliputi beberapa tahap yang antara lain adalah sebagai berikut :

a. Membuat Ramalan Penjualan

Dalam membuat ramalan penjualan tahun 2013, Penulis menggunakan data penjualan 2010 - 2012. Data yang digunakan adalah data penjualan bulanan dari tahun 2010-2012. Dalam pembuatan ramalan penjualan untuk

Pertununan Santa Maria Kalibawang, Penulis menggunakan analisis regresi. Penulis membuat ramalan penjualan Pertununan Santa Maria untuk tahun 2013 dengan menggunakan data penjualan bulanan tahun 2010 - 2012. Perhitungan *trend* penjualan dilakukan dengan uji regresi menggunakan SPSS. Berikut ini *output* uji regresi yang didapat dari SPSS :

Tabel 5.2. Hasil Perhitungan uji regresi (*coefficient*)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	949.583	69.280		13.707	.000
	Tahun	13.116	3.335	.559	3.934	.000

a. Dependent Variable: Penjualan

Tabel *coefficient* merupakan nilai konstanta dari persamaan linear:

$$Y = 949,583 + 13,116 X$$

Berdasarkan nilai konstanta yang didapat dalam persamaan, penulis selanjutnya membuat ramalan penjualan tahun 2013 dengan menghitung *trend* penjualan dari tahun 2010 – 2012.

Berikut ini perhitungan *trend* untuk tahun 2010 – 2012 :

Tabel 5.3. Perhitungan Trend Penjualan Bulanan Seragam Pertenunan Santa Maria Kalibawang

Tahun	Bulan	Penjualan (Y) (Meter)	X	x ²	XY	TREND Y'(Meter)
2010	Januari	160	-35	1225	-5600	490,52
	Februari	249	-33	1089	-8217	516,76
	Maret	520	-31	961	-16.120	542,99
	April	622	-29	841	-18.038	569,22
	Mei	198	-27	729	-5346	595,45
	Juni	815	-25	625	-20.375	621,68
	Juli	615	-23	529	-14.145	647,92
	Agustus	272	-21	441	-5.712	674,15
	September	703	-19	361	-13.357	700,38
	Oktober	1.804	-17	289	-30.668	726,61
	November	843	-15	225	-12.645	752,84
	Desember	796	-13	169	-10.348	779,08
2011	Januari	679	-11	121	-7.469	805,31
	Februari	971	-9	81	-8.739	831,54
	Maret	1.274	-7	49	-8.918	857,77
	April	1.106	-5	25	-5.530	884,00
	Mei	1.012	-3	9	-3.036	910,24
	Juni	1.314	-1	1	-1.314	936,47
	Juli	825	1	1	825	962,70
	Agustus	1.156	3	9	3.468	988,93
	September	264	5	25	1.320	1.015,16

Tabel 5.3. Perhitungan Trend Penjualan Bulanan Seragam Pertenunan Santa Maria Kalibawang (Lanjutan)

	Oktober	921	7	49	6.447	1.041,40
	November	496	9	81	4.464	1.067,63
	Desember	688	11	121	7.568	1.093,86
2012	Januari	1.060	13	169	13.780	1.120,09
	Februari	1.421	15	225	21.315	1.146,32
	Maret	753	17	289	12.801	1.172,56
	April	2.166	19	361	41.154	1.198,79
	Mei	1.254	21	441	26.334	1.225,02
	Juni	1.502	23	529	34.546	1.251,25
	Juli	1.542	25	625	38.550	1.277,48
	Agustus	1.484	27	729	40.068	1.303,72
	September	2.023	29	841	58.667	1.329,95
	Oktober	1.055	31	961	32.705	1.356,18
	November	688	33	1089	22.704	1.382,41
	Desember	934	35	1225	32.690	1.408,64
total		34.185				

Sumber : data Pertenunan Santa Maria

Berikut ini dijelaskan mengenai perhitungan – perhitungan dalam tabel diatas :

Cara menghitung *Trend* (Y') bulanan dari tahun 2010 sampai 2012 adalah dengan memasukkan (X) ke dalam persamaan $Y = 949,583 + 13,116 X$

Berikut ini perhitungan *Trend* tahun 2010 :

Tabel 5.4. Perhitungan *Trend* Bulanan tahun 2010

Tahun	Bulan	Perhitungan	<i>TREND 2010</i>
2010	Januari	$949,583 + 13,116 (-35)$	490,52
	Februari	$949,583 + 13,116 (-33)$	516,76
	Maret	$949,583 + 13,116 (-31)$	542,99
	April	$949,583 + 13,116 (-29)$	569,22
	Mei	$949,583 + 13,116 (-27)$	595,45
	Juni	$949,583 + 13,116 (-25)$	621,68
	Juli	$949,583 + 13,116 (-23)$	647,92
	Agustus	$949,583 + 13,116 (-21)$	674,15
	September	$949,583 + 13,116 (-19)$	700,38
	Oktober	$949,583 + 13,116 (-17)$	726,61
	November	$949,583 + 13,116 (-15)$	752,84
	Desember	$949,583 + 13,116 (-13)$	779,08

Sumber : data Pertemuan Santa Maria

Tahap selanjutnya yaitu menghitung *Ratio To Trend* dan menghitung indeks musim.

Caranya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.5. Perhitungan *Ratio To Trend*

Tahun	Bulan	Penjualan (Y)	TREND Y'	(Y/TREND) 100
2010	Januari	160	490,52	32,62
	Februari	249	516,76	48,19
	Maret	520	542,99	95,77
	April	622	569,22	109,27
	Mei	198	595,45	33,25
	Juni	815	621,68	131,10
	Juli	615	647,92	94,92
	Agustus	272	674,15	40,35
	September	703	700,38	100,37
	Oktober	1.804	726,61	248,28
	November	843	752,84	111,98
	Desember	796	779,08	102,17
2011	Januari	679	805,31	84,32
	Februari	971	831,54	116,77
	Maret	1.274	857,77	148,52
	April	1.106	884,00	125,11
	Mei	1.012	910,24	111,18

Tabel 5.5. Perhitungan *Ratio To Trend*(Lanjutan)

	Juni	1.314	936,47	140,31
	Juli	825	962,70	85,70
	Agustus	1.156	.988,93	116,89
	September	264	1.015,16	26,01
	Oktober	921	1.041,40	88,44
	November	496	1.067,63	46,46
	Desember	688	1.093,86	62,90
2012	Januari	1.060	1.120,09	94,64
	Februari	1.421	1.146,32	123,96
	Maret	753	1.172,56	64,22
	April	2.166	1.198,79	180,68
	Mei	1.254	1.225,02	102,37
	Juni	1.502	1.251,25	120,04
	Juli	1.542	1.277,48	120,71
	Agustus	1.484	1.303,72	113,83
	September	2.023	1.329,95	152,11
	Oktober	1.055	1.356,18	77,79
	November	688	1.382,41	49,77
	Desember	934	1.408,64	66,30

Sumber : Data Pertemuan Santa Maria

Cara menghitung *Ratio To Trend* adalah dengan membagi volume penjualan dengan jumlah Trend dari tahun 2010 sampai

2012.Selanjutnya adalah menghitung indeks musim. Cara menghitungnya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.6. Perhitungan Indeks Musim Pertemuan Santa Maria Kalibawang

Bulan	Tahun			Variasi Musim	Indeks Musim
	2010	2011	2012		
Januari	32,62	84,32	94,64	70,53	71%
Februari	48,19	116,77	123,96	96,31	96%
Maret	95,77	148,52	64,22	102,84	103%
April	109,27	125,11	180,68	138,35	138%
Mei	33,25	111,18	102,37	82,27	82%
Juni	131,10	140,31	120,04	130,48	130%
Juli	94,92	85,70	120,71	100,44	100%
Agustus	40,35	116,89	113,83	90,36	90%
September	100,37	26,01	152,11	92,83	93%
Oktober	248,28	88,44	77,79	138,17	138%
November	111,98	46,46	49,77	69,40	69%
Desember	102,17	62,90	66,30	77,12	77%
Jumlah	1.148,27	1.152,61	1.266,42	1.189,10	1.187%

Sumber : Data Pertemuan Santa Maria

Berikut ini dijelaskan mengenai perhitungan – perhitungan dalam tabel diatas:

cara menghitung variasi musim adalah dengan menjumlahkan *Ratio To trend* dari tahun 2010 – 2012 dan kemudian membaginya dengan jumlah tahun.

Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{januari} &= \frac{32,62+84,32+94,64}{3} = 70,53 \\ \text{februari} &= \frac{48,19+116,77+123,96}{3} = 96,31 \\ \text{Maret} &= \frac{95,77+148,52+64,22}{3} = 102,84 \\ \text{April} &= \frac{109,27+125,11+180,68}{3} = 138,35 \\ \text{Mei} &= \frac{33,25+111,18+102,37}{3} = 82,27 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Juni} &= \frac{131,10+140,31+120,04}{3} = 130,48 \\ \text{Juli} &= \frac{94,92+85,70+120,71}{3} = 100,44 \\ \text{Agustus} &= \frac{40,35+116,89+113,83}{3} = 90,36 \\ \text{September} &= \frac{100,37+26,01+152,11}{3} = 92,83 \\ \text{Oktober} &= \frac{248,28+88,44+77,79}{3} = 138,17 \\ \text{November} &= \frac{111,98+46,46+49,77}{3} = 69,40 \\ \text{Desember} &= \frac{102,17+62,90+66,30}{3} = 77,12 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diatas, kemudian selanjutnya dihitung ramalan penjualan bulanan tahun 2013. Dalam perhitungan ramalan penjualan bulanan tahun 2013, digunakan perhitungan indeks musim untuk mencari besarnya ramalan penjualan bulanan. kemudian kita masukkan angka – angka tersebut kedalam rumus ramalan penjualan. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.7. Perhitungan *Forecast* Penjualan Bulanan Seragam Tahun 2013

Tahun	Bulan	X	Trend 2013	Indeks Musim	Penjualan (Meter)
2013	Januari	37	1.434,88	71%	1.011,97
	Februari	39	1.461,11	96%	1.407,14
	Maret	41	1.487,40	103%	1.529,53
	April	43	1.513,57	138%	2.094,08
	Mei	45	1.539,80	82%	1.266,74
	Juni	47	1.566,04	130%	2.043,41
	Juli	49	1.592,27	100%	1.599,33
	Agustus	51	1.618,50	90%	1.462,42
	September	53	1.644,73	93%	1.526,80
	Oktober	55	1.670,96	138%	2.308,77
	November	57	1.697,20	69%	1.177,91
	Desember	59	1.723,43	77%	1.329,16
Total			18.949,81	1.187%	18.757,27

Sumber : data Pertununan Santa Maria

Ramalan penjualan tahun 2013 kemudian disusun dalam tabel agar mudah dipahami.

Tabel 5.8. Ramalan Penjualan Bulanan Seragam Pertenunan Santa Maria Kalibawang tahun 2013

Bulan	Penjualan (meter)
Januari	1.011,97
Februari	1.407,14
Maret	1.529,53
April	2.094,08
Mei	1.266,74
Juni	2.043,41
Juli	1.599,33
Agustus	1.462,42
September	1.526,80
Oktober	2.308,77
November	1.177,91
Desember	1.329,16
Jumlah	18.757,27

Sumber : Data Pertenunan Santa Maria

b. Membuat Rencana Produksi

Dari data yang diperoleh, besarnya persediaan awal Pertenunan Santa Maria adalah sebesar 206 meter dan persediaan akhirnya adalah 106 meter. Berikut ini adalah perhitungan rencana produksi untuk produk selimut yang dihasilkan Pertenunan Santa Maria Kalibawang :

Tabel 5.9. Rencana Produksi Seragam Pertenunan Santa Maria Kalibawang Tahun 2013

Keterangan	Setahun	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Penjualan	18.757,27	1.011,97	1.407,14	1.529,53	2.094,08	1.266,74	2.043,41	1.599,33	1.462,42	1.526,80	2.308,77	1.177,91	1.329,16
Pers. Akhir	106	197,7	189,3	181	172,7	164,3	156	147,7	139,3	131	122	114,3	106
Tersedia Dijual	18.863,27	1209,67	1.596,44	1.710,53	2.266,78	1.431,04	2.199,41	1.747,03	1.601,72	1.657,80	2.430,77	1.292,21	1.435,16
Pers. Awal	206	206	197,7	189,3	181	172,7	164,3	156	147,7	139,3	131	122	114,3
Unit Produksi	18.657,27	1003,67	1.398,74	1.521,23	2.085,78	1.258,34	2.035,11	1.591,03	1.454,02	1.518,50	2.299,77	1.170,21	1.320,86

Dari tabel diatas ditemukan rencana produksi seragam tahun 2013.

Prosedurnya adalah sebagai berikut :

- 1) Mencantumkan unit penjualan setahun dan bulanan sesuai rencana yang telah ditentukan.

Keterangan	Setahun	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Penjualan	18.757,27	1.011,97	1.407,14	1.529,53	2.094,08	1.266,74	2.043,41	1.599,33	1.462,42	1.526,80	2.308,77	1.177,91	1.329,16
Pers. Akhir													
Tersedia Dijual													
Pers. Awal													
Unit Produksi													

- 2) Mencantumkan persediaan awal maupun persediaan akhir tahun, sehingga diperoleh unit produksi untuk satu tahun.

Keterangan	Setahun	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Penjualan	18.757,27	1.011,97	1.407,14	1.529,53	2.094,08	1.266,74	2.043,41	1.599,33	1.462,42	1.526,80	2.308,77	1.177,91	1.329,16
Pers. Akhir	106												106
Tersedia Dijual	18.863,27												
Pers. Awal	206	206											
Unit Produksi	18.657,27												

- 3) Menghitung selisih persediaan per bulan dan persediaan akhir per bulan

<p>Selisih persediaan/bulanan = (pers. Awal – pers. Akhir)/12 Selisih persediaan/bulanan = (206-106)/12 Selisih persediaan/bulanan = 8,3</p>
--

Persediaan akhir per bulan :

Periode	(pers.awal – selisih)	Pers.akhir
1	206 – 8,3	197,7
2	197,7-8,3	189,3
3	189,3-8,3	181
4	181-8,3	172,7
5	172,7-8,3	164,3
6	164,3-8,3	156
7	156-8,3	147,7
8	147,7-8,3	139,3
9	139,3-8,3	131
10	131-8,3	122,7
11	122,7-8,3	114,3
12	114,3-8,3	106

4) Melakukan penyesuaian

Keterangan	Setahun	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Penjualan	18.757,27	1.011,97	1.407,14	1.529,53	2.094,08	1.266,74	2.043,41	1.599,33	1.462,42	1.526,80	2.308,77	1.177,91	1.329,16
Pers. Akhir	106	197,7	189,3	181	172,7	164,3	156	147,7	139,3	131	122	114,3	106
Tersedia Dijual	18.863,27	1.209,67	1.596,44	1.710,53	2.266,78	1.431,04	2.199,41	1.747,03	1.601,72	1.657,80	2.430,77	1.292,21	1.435,16
Pers. Awal	206	206	197,7	189,3	181	172,7	164,3	156	147,7	139,3	131	122	114,3
Unit Produksi	18.657,27	1.003,67	1.398,74	1.521,23	2.085,78	1.258,34	2.035,11	1.591,03	1.454,02	1.518,50	2.299,77	1.170,21	1.320,86

Demikian penjelasan mengenai cara membuat rencana produksi.

Agar lebih jelas, tabel rencana produksi disajikan sebagai berikut :

Tabel 5.10. Rencana Produksi Bulanan Seragam Pertunanan Santa Maria Kalibawang Tahun 2013

Bulan	Produksi (meter)
Januari	1.003,67
Februari	1.398,74
Maret	1.521,23
April	2.085,78
Mei	1.258,34
Juni	2.035,11
Juli	1.591,03
Agustus	1.454,02
September	1.518,50
Oktober	2.299,77
November	1.170,21
Desember	1.320,86
Jumlah	18.657,27

Sumber : Data Pertunanan Santa Maria

c. Anggaran Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi ini disusun setelah anggaran produksi selesai dibuat. Anggaran biaya produksi itu sendiri meliputi: anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan juga anggaran

biaya *overhead* pabrik. Anggaran tersebut harus dibuat untuk mempermudah dalam perhitungan keseluruhan biaya produksi.

1) Anggaran Biaya Bahan Baku

Dalam memproduksi seragam, bahan baku yang digunakan oleh Pertenunan Santa Maria adalah benang ukuran 20/s. untuk memproduksi satu meter seragam dibutuhkan benang 20/s sebanyak 0,3 kg. Berikut ini rincian penggunaan bahan baku untuk meter selimut:

<i>Ketting / vertical</i>	0,15 kg
<i>Inslag / horizontal</i>	0,12 kg
<i>Ketting warna</i>	0,03 kg+
Jumlah	0,3 kg

Untuk mengetahui anggaran kebutuhan bahan baku seragam pada tahun 2013, penulis mengalikan rencana produksi dengan bahan baku/m, maka kita dapat melihat pada tabel berikut:

Tabel 5.11. Anggaran Kebutuhan Bahan Baku Seragam Pertenunan Santa Maria Kalibawang Tahun 2013

Bulan	Produksi (meter)	Bahan baku/ m (kg)	Total kebutuhan bahan baku (kg)
Januari	1.003,67	0,3	305,39
Februari	1.398,74	0,3	422,14
Maret	1.521,23	0,3	458,86
April	2.085,78	0,3	628,22
Mei	1.258,34	0,3	380,02
Juni	2.035,11	0,3	613,02
Juli	1.591,03	0,3	479,8
Agustus	1.454,02	0,3	438,73
September	1.518,50	0,3	458,04
Oktober	2.299,77	0,3	692,63
November	1.170,21	0,3	353,37
Desember	1.320,86	0,3	336,95
Total	18.657,27		5.567,18

Setelah melihat tabel diatas, penulis dapat mengetahui bahwa pada tahun 2013 Pertenunan Santa Maria Kalibawang membutuhkan bahan baku sebanyak 5.567,18 kg untuk memproduksi seragam 18.657,27 meter pada tahun 2013, Pertenunan Santa Maria Kalibawang mempunyai persediaan awal bahan baku sebesar 18,06 kg dan persediaan akhir sebesar 13,66 kg.

Dengan adanya data tersebut maka penulis dapat menghitung anggaran kebutuhan bahan baku Pertenunan Santa Maria. Untuk mengetahui besarnya anggaran pembelian bahan bakunya dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Kebutuhan bahan baku produksi 5.567,18 kg
 Persediaan akhir bahan baku tahun 2013 13,66 kg +
 Total kebutuhan bahan baku 5.580,84 kg
 Persediaan awal bahan baku tahun 2013 18,06kg -
 Jumlah pembelian bahan baku 5.562,78 kg

Harga bahan baku benang / kg : Rp 27.000,00/kg

Anggaran pembelian bahan baku benang :

$$5.562,78 \text{ kg} \times \text{Rp } 27.000 / \text{kg} = \text{Rp } 150.195.060,00$$

Tabel 5.12. Anggaran Pembelian Bahan Baku Seragam Pertenunan Santa Maria Kalibawang Tahun 2013

Bulan	Kebutuhan BB	Persd. Akhir	Kebutuhan sementara	Persd. awal	Pembelian		
					Unit Beli	harga	Jumlah (Rp)
1	305,39	1,2	306,59	18,06	288,53	27.000	7.790.337
2	422,14	1,28	423,42	1,2	422,22	27.000	11.399.994
3	458,86	1,25	460,11	1,28	458,83	27.000	12.388.383
4	628,22	1,2	629,42	1,25	628,17	27.000	16.960.698
5	380,02	1,32	381,34	1,2	380,14	27.000	10.263.834

Tabel 5.12. Anggaran Pembelian Bahan Baku SeragamPertenunan Santa Maria Kalibawang Tahun 2013 (Lanjutan)

6	613,02	1,18	614,20	1,32	612,88	27.000	16.547.841
7	479,80	1,25	481,05	1,18	479,87	27.000	12.956.463
8	438,73	1,3	440,03	1,25	438,78	27.000	11.846.952
9	458,04	1,2	459,24	1,3	457,94	27.000	12.364.380
10	692,63	1,15	693,78	1,2	692,58	27.000	18.699.687
11	353,37	1,2	354,57	1,15	353,42	27.000	9.542.421
12	336,95	13,66	350,61	1,2	349,41	27.000	9.434.016
Jumlah	5.567,18		5.594,37				150.195.060

Sumber : Data Pertenunan Santa Maria

Jika dalam anggaran kebutuhan bahan baku merencanakan jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi, maka dalam anggaran biaya bahan baku merencanakan jumlah biaya bahan baku yang diperlukan untuk proses produksi. Anggaran biaya bahan baku dapat juga diartikan sebagai rencana tentang besarnya biaya bahan baku yang diperlukan untuk proses produksi dimasa yang akan datang. Berikut ini adalah perhitungan biaya bahan baku Pertenunan Santa Maria untuk tahun 2013 :

Tabel 5.13. Anggaran Biaya Bahan Baku yang Habis Dipakai Pertenunan Santa Maria Tahun 2013 (untuk Produk Seragam)

Bulan	Total Kebutuhan Bahan Baku(kg)	Harga BB (Rp/ kg)	Biaya BB (Rp)
Januari	305,39	27.000	8.245.530
Februari	422,14	27.000	11.397.780
Maret	458,86	27.000	12.389.220
April	628,22	27.000	16.961.940
Mei	380,02	27.000	10.260.540
Juni	613,02	27.000	16.551.540
Juli	479,80	27.000	12.954.600
Agustus	438,73	27.000	11.845.710
September	458,04	27.000	12.367.080
Oktober	692,63	27.000	18.701.010
November	353,37	27.000	9.540.990
Desember	336,95	27.000	9.097.650
Jumlah	5.567,18		150.313.590

Sumber : Data Pertenunan Santa Maria

2) Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Sistem gaji karyawan yang ditetapkan Pertenunan Santa Maria Kalibawang didasarkan pada hasil produksi setiap unit per jam. Standar tarif upah untuk setiap jam kerja langsung yang diberikan adalah Rp 1.700 / JKL. Standar jam kerja langsung untuk memproduksi satu meter seragam setiap harinya adalah 0,6 jam. Standar ini diperoleh dengan cara membagi rata – rata produksi per hari dengan jam kerja langsung karyawan per harinya. Rata – rata produksi seragam tiap karyawan kurang lebih 10 meter per hari, sedangkan jam kerja karyawan setiap harinya adalah 6 jam. Berikut ini adalah perhitungan biaya tenaga kerja langsung. Pertenunan Santa Maria Kalibawang :

Tabel 5.14. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung (untuk Produk Seragam) Pertenunan Santa Maria Kalibawang Tahun 2013

Bulan	Produksi (m)	JKL / m	Total JKL	Tarif/JKL (Rp)	Anggaran BTKL (Rp)
Januari	1.003,67	0,6	610,78	1.700	1.038.329
Februari	1.398,74	0,6	844,28	1.700	1.435.283
Maret	1.521,23	0,6	917,72	1.700	1.560.121
April	2.085,78	0,6	1.256,45	1.700	2.135.962
Mei	1.258,34	0,6	760,04	1.700	1.292.075
Juni	2.035,11	0,6	1.226,05	1.700	2.084.278
Juli	1.591,03	0,6	959,60	1.700	1.631.317
Agustus	1.454,02	0,6	877,45	1.700	1.491.668
September	1.518,50	0,6	916,08	1.700	1.557.336
Oktober	2.299,77	0,6	1.385,26	1.700	2.354.945
November	1.170,21	0,6	706,75	1.700	1.201.468
Desember	1.320,86	0,6	673,90	1.700	1.145.623
Jumlah	18.657,27		11.134,36		18.928.405

Sumber: Data Pertenunan Santa Maria

3) Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik

Untuk menghitung tarif biaya *overhead* pabrik untuk produk seragam, maka penulis perlu membagi anggaran seluruh produk dengan anggaran produksi seragam. Setelah itu kemudian hasilnya dikalikan dengan anggaran biaya *overhead* pabrik untuk tahun yang bersangkutan. Untuk menghitung anggaran biaya *overhead* pabrik produk seragam, terlebih dahulu penulis harus menentukan persentase anggaran biaya *overhead* pabriknya. Perhitungan persentase biaya *overhead* pabrik untuk produk seragam dilakukan dengan cara membagi anggaran produksi untuk seluruh produk dengan anggaran produksi untuk produk seragam. Kemudian presentase tersebut dikalikan dengan anggaran biaya *overhead* pabrik pada tahun yang bersangkutan. Dari data yang diperoleh, diketahui bahwa rencana penjualan Pertenunan Santa Maria tahun 2013 untuk seluruh produk adalah sebesar 58.060 meter. Sedangkan untuk produk seragam, rencana penjualan adalah sebesar 18.757,27 meter. Dari kedua data tersebut maka dapat diketahui bahwa besarnya presentase biaya *overhead* pabrik untuk produk seragam adalah sebesar 32,31% dari total biaya *overhead* pabrik untuk seluruh produk.

Kemudian penulis menentukan tarif standar biaya *overhead* pabrik tahun 2013 setelah mengetahui taksiran BOP dengan cara sebagai berikut :

Tabel 5.15.Perhitungan TarifBOP Pertenunan Santa Maria Kalibawang Tahun 2013(Semua Produk)

Keterangan	Total BOP (Rp)
Bahan penolong	2.281.700
Bahan bakar	2.511.000
Pemeliharaan alat tenun	1.232.500
Pemeliharaan gedung	4.088.400
Depresiasi alat tenun	3.111.575
Depresiasi bangunan	2.134.478
Astek	1.880.700
TKTL	7.624.500
Listrik	1.675.000
Biaya Transportasi	2.609.526
Jumlah	29.149.379
JKL (seluruh produk)	40.252,72
Tarif	724,16

Sumber : Data Pertenunan Santa Maria

Setelah penulis menghitung tarif BOP, maka penulis dapat menentukan besarnya biaya *overhead* pabrik untuk produk seragam yang dihasilkan oleh perusahaan.

Berikut ini adalah perhitungan anggaran biaya *overhead* pabrik untuk produk seragam yang dihasilkan oleh Pertenunan Santa Maria Kalibawang pada tahun 2013:

Tabel 5.16. Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik (untuk Produk Seragam) Pertenunan Santa Maria Tahun 2013

Keterangan	Produk seragam
Estimasi JKL	11.134,36
Tarif BOP	Rp724,16/ JKL
Total BOP	Rp8.063.058,00
BOP per bulan	Rp671.921,00

Sumber: Data Pertenunan Santa Maria

Keterangan :

Estimasi Total BOP = Rp724,16/ JKL x 11.134,36 = Rp8.063.058,00

4) Anggaran Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi disusun dengan cara menjumlahkan ketiga anggaran yang telah dihitung sebelumnya yaitu anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan juga anggaran biaya *overhead* pabrik.

Berikut ini adalah perhitungan untuk anggaran biaya produksi :

Anggaran biaya bahan baku	Rp150.313.590,00
Anggaran biaya tenaga kerja langsung	Rp18.928.405,00
Anggaran biaya <i>overhead</i> pabrik	<u>Rp8.063.058,00</u> +
Anggaran biaya produksi	Rp177.305.053,0

5) Realisasi Biaya Produksi

Realisasi biaya produksi yang terjadi di Pertenunan Santa Maria Kalibawang pada tahun 2013 adalah sebagai berikut :

a. Realisasi Penjualan

Tabel 5.17. Realisasi Penjualan Seragam Pertenunan Santa Maria Kalibawang Tahun 2013

Bulan	Penjualan (meter)
Januari	991
Februari	1.107
Maret	1.440
April	1.836
Mei	1.380
Juni	1.998
Juli	1.615
Agustus	1.400
September	1.335
Oktober	1.590
November	918
Desember	1.200
Jumlah	16.810

Sumber : Data Pertenunan Santa Maria

b. Realisasi Produksi

Berikut ini realisasi produksi selimut Pertenunan Santa Maria Kalibawang :

Tabel 5.18. Realisasi Produksi Seragam Pertenunan Santa Maria Kalibawang Tahun 2013

Bulan	Produksi (meter)
Januari	1.285
Februari	1.461
Maret	1.487
April	1.514
Mei	1.540
Juni	1.566
Juli	1.592
Agustus	1.019
September	1.695
Oktober	1.671
November	1.697
Desember	1.723
Jumlah	18.249

Sumber : Data Pertenunan Santa Maria

c. Realisasi Bahan Baku

Realisasi kebutuhan bahan baku untuk pembuatan produk seragam pada tahun 2013 adalah sebagai berikut :

Tabel 5.19. Realisasi Kebutuhan Bahan Baku Seragam Pertenunan Santa Maria Kalibawang Tahun 2013

Bulan	Produksi (meter)	Bahan baku/ m (kg)	Total kebutuhan bahan baku (kg)
Januari	1.285	0,3	385,46
Februari	1.461	0,3	438,33
Maret	1.487	0,3	446,20
April	1.514	0,3	454,07
Mei	1.540	0,3	461,94
Juni	1.566	0,3	469,81
Juli	1.592	0,3	477,68
Agustus	1.019	0,3	305,55
September	1.695	0,3	508,42
Oktober	1.671	0,3	501,29
November	1.697	0,3	509,16
Desember	1.723	0,3	517,03
Jumlah	18.249	0,3	5.474,95

Sumber : Data Pertenunan Santa Maria

Pada tahun 2013, Pertenunan Santa Maria Kalibawang membeli bahan baku sebanyak :

Kebutuhan bahan baku untuk produksi	5.474,95
Persediaan akhir bahan baku tahun 2013	<u>31,66</u> +
Total kebutuhan bahan baku	5.506,61
Persediaan awal bahan baku tahun 2013	<u>18,06</u> -
Jumlah pembelian bahan baku	5.488,55

Harga bahan baku benang/ kg : Rp26.250,00/kg

Realisasi pembelian bahan baku benang :

$$5.488,55 \times \text{Rp}26.250,00/\text{kg} = \text{Rp}144.074.438,00$$

Dari perhitungan diatas, maka dapat diketahui bahwa besarnya realisasi biaya bahan baku untuk memproduksi seragam tahun 2013 adalah sebesar Rp144.074.438,00

Untuk mengetahui realisasi biaya bahan baku yang habis dipakai oleh Pertenunan Santa Maria tahun 2013 untuk produk seragam, tahap

yang harus dilaksanakan adalah mengalikan total kebutuhan bahan baku produksiseragam dengan harga bahan baku.

Berikut ini adalah perhitungan realisasi biaya bahan baku yang habis dipakai untuk memproduksi seragam tahun 2013 :

Tabel 5.20. Realisasi Biaya Bahan Baku yang Habis Dipakai Pertenunan Santa Maria Tahun 2013 (untuk Produk Seragam)

Bulan	Total Kebutuhan Bahan Baku(kg)	Harga BB (Rp/ kg)	Biaya BB (Rp)
Januari	385,46	26.250	10.118.430
Februari	438,33	26.250	11.506.241
Maret	446,20	26.250	11.712.803
April	454,07	26.250	11.919.364
Mei	461,94	26.250	12.125.925
Juni	469,81	26.250	12.332.565
Juli	477,68	26.250	12.539.126
Agustus	305,55	26.250	8.020.688
September	508,42	26.250	13.345.999
Oktober	501,29	26.250	13.158.810
November	509,16	26.250	13.365.450
Desember	517,03	26.250	13.572.011
Jumlah	5.474,95		143.717.411

Sumber : Data Pertenunan Santa Maria

d. Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung

Dari data yang didapat, realisasi standar jam kerja langsung yang dipakai oleh Pertenunan Santa Maria Kalibawang tahun 2013 adalah 0,57 jam/ meter.

Berikut ini realisasi biaya tenaga kerja langsung Pertenunan Santa Maria Kalibawang pada tahun 2013 :

Tabel 5.21. Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung Pertenunan Santa Maria Kalibawang Tahun 2013

Bulan	Produksi (m)	JKL / m	Total JKL	Tarif/JKL (Rp)	Realisasi BTKL
Januari	1.285	0,57	732,38	1.625	1.190.120
Februari	1.461	0,57	832,83	1.625	1.353.353
Maret	1.487	0,57	847,78	1.625	1.377.649
April	1.514	0,57	862,73	1.625	1.401.944
Mei	1.540	0,57	877,69	1.625	1.426.240
Juni	1.566	0,57	892,64	1.625	1.450.545
Juli	1.592	0,57	907,59	1.625	1.474.840
Agustus	1.019	0,57	580,55	1.625	943.386
September	1.695	0,57	966,00	1.625	1.569.744
Oktober	1.671	0,57	952,45	1.625	1.547.727
November	1.697	0,57	967,40	1.625	1.572.032
Desember	1.723	0,57	982,36	1.625	1.596.327
Jumlah	18.249		10.402		16.903.905

Sumber : Data Pertenunan Santa Maria

e. Realisasi Biaya *Overhead* Pabrik

Dari data yang didapat, pada tahun 2013 Pertenunan Santa Maria membutuhkan jam kerja langsung sebesar 39.225 untuk memproduksi produk yang jumlahnya 58.191 meter. Pada tahun 2013 Biaya *Overhead* Pabrik untuk seluruh produk Rp27.431.350,00. Sehingga BOP sesungguhnya sebesar Rp7.056.988,00.

f. Realisasi Biaya Produksi

Untuk mengetahui realisasi biaya produksi seragam pada Pertenunan Santa Maria, maka kita harus menambahkan realisasi dari ketiga unsur biaya yang sudah dihitung sebelumnya. Biaya – biaya tersebut antara lain adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik.

Berikut ini adalah perhitungan biaya produksi Pertenunan Santa Maria Kalibawang pada tahun 2013 :

Biaya bahan baku	Rp143.717.411,00
Biaya tenaga kerja langsung	Rp16.903.905,00
Biaya <i>overhead</i> pabrik	<u>Rp7.056.988,00</u> +
Biaya produksi	Rp167.678.304,00

2. Analisis masalah kedua

Biaya produksi yang dianggarkan dengan biaya produksi sesungguhnya harus dibandingkan untuk menjawab masalah kedua. Apabila terdapat selisih antara keduanya maka harus dianalisis selisih tersebut. Analisis tersebut bertujuan untuk mengetahui efisien tidaknya biaya tersebut.

Untuk mengetahui ada tidaknya selisih, maka harus dilakukan analisis selisih sebagai berikut :

a. Selisih Biaya Bahan Baku

Tabel 5.22. Perhitungan Pelaksanaan Pembelian Bahan Baku

Keterangan	Rencana	Realisasi	Selisih
			Jumlah dibeli (kg)
Harga / unit (Rp)	27.000	26.250	750
Jumlah (Rp)	150.195.060	144.074.438	6.120.622 (efisien)

Sumber : Data Diolah

Dalam tabel diatas, jumlah pembelian bahan baku yang direncanakan sejumlah Rp150.195.060,00 dan realisasinya berjumlah Rp144.074.438,00. Berdasarkan jumlah tersebut timbul selisih sebesar Rp6.120.622,00. Jumlah realisasi pembelian bahan baku lebih kecil dari

yang direncanakan. Berikut ini disajikan laporan pelaksanaan pembelian bahan baku sebagai wujud pengendalian :

1) Pelaksanaan Pembelian Bahan Baku

a) Varians karena jumlah pembelian

$$\begin{aligned}
 &= (\text{Jumlah Rencana} - \text{Jumlah Riil}) \times \text{Harga Rencana} \\
 &= (5.562,78 - 5.488,55) \times \text{Rp}27.000,00 \\
 &= \text{Rp}2.004.210,00 \text{ (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

b) Varians karena Harga Bahan Baku

$$\begin{aligned}
 &= (\text{Harga Rencana} - \text{harga riil}) \times \text{jumlah riil} \\
 &= (\text{Rp}27.000,00 - \text{Rp}26.250,00) \times 5.488,55 \\
 &= \text{Rp}4.116.412,00 \text{ (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

c) Total Varians

$$\begin{aligned}
 &= \text{varians karena jumlah} + \text{varians karena harga} \\
 &= \text{Rp}2.004.210,00 + \text{Rp}4.116.412,00 \\
 &= \text{Rp}6.120.622,00 \text{ (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

2) Pelaksanaan Pemakaian Bahan Baku

Tabel 5.23. Perhitungan Pelaksanaan Pemakaian Bahan Baku

Keterangan	Rencana	Realisasi	Selisih
			Produksi (m)
SUR (kg/m)	0,3	0,3	-
BB yang dipakai (kg)	5.567,18	5.474,95	92,23
Harga/ kg (Rp)	27.000	26.250	750
Jumlah (Rp)	150.313.860	143.717.438	6.596.422 (efisien)

Sumber : Data Diolah

Dari tabel diatas menunjukkan besar pelaksanaan bahan baku pada Pertenunan Santa Maria. Pemakaian bahan baku yang direncanakan sebesar Rp150.313.860,00 dan realisasinya sebesar Rp143.717.438,00. Penyebab realisasi pembelian bahan baku lebih kecil dari yang direncanakan adalah karena besarnya penjualan seragam pada tahun 2013 mengalami penurunan dari yang direncanakan. Hal ini membuat pemakaian bahan baku lebih sedikit. Kemudian harga riil turun sejumlah Rp750,00 dikarenakan bahan baku yang dipakai dibeli di dalam negeri sehingga lebih murah dibandingkan periode sebelumnya yang membeli bahan baku secara impor. Berikut ini disajikan laporan pelaksanaan pemakaian bahan baku oleh Pertenunan Santa Maria :

a) Varians Efisiensi

$$\begin{aligned}
 &= (\text{jumlah Rencana} - \text{Jumlah Riil}) \times \text{Harga Rencana} \\
 &= (5.567,18 - 5.474,95) \times \text{Rp } 27.000,00 \\
 &= \text{Rp}2.490.210,00 \text{ (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

b) Varians Harga

$$\begin{aligned}
 &= (\text{harga rencana} - \text{Harga riil}) \times \text{jumlah riil} \\
 &= (\text{Rp}27.000,00/\text{m} - \text{Rp}26.250,00/\text{m}) \times 5.474,95 \\
 &= \text{Rp}4.106.212,5 \text{ (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

c) Total Varians

$$= \text{Varians Efisiensi} + \text{Varians Tarif Upah}$$

$$= \text{Rp}2.490.210,00 + \text{Rp}4.106.212,50$$

$$= \text{Rp}6.596.422,5(\text{Menguntungkan})$$

b. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tabel 5.24. Perhitungan Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Keterangan	Rencana	Realisasi	selisih
			Produksi (m)
SUR (JKL/m)	0,6	0,57	0,03
Jumlah JKL	11.134,36	10.402,40	731,96
Tarif upah (Rp)	1.700	1.625	75
Biaya TKL (Rp)	18.928.412	16.903.900	2.024.512 (efisien)

Sumber : Data Diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa SUR dan jumlah JKL mengalami penurunan dalam realisasinya. Hal ini disebabkan karena realisasi produksi mengalami penurunan. Tarif upah juga mengalami penurunan karena jumlah Jam Kerja Langsung mengalami penurunan yang berhubungan erat dengan realisasi produksi.

a) Varians Efisiensi

$$= (\text{jam kerja rencana} - \text{jam kerja riil}) \times \text{Tarif Upah Rencana}$$

$$= (11.134,36 - 10.402,40) \times \text{Rp}1.700,00$$

$$= \text{Rp}1.244.332,00 (\text{Menguntungkan})$$

b) Varians tarif upah

$$= (\text{tarif upah rencana} - \text{tarif upah riil}) \times \text{Jam Kerja Riil}$$

$$= (\text{Rp}1.700,00 - \text{Rp}1.625,00) \times 10.402,40$$

$$= \text{Rp } 127.500,00 \text{ (Menguntungkan)}$$

c) Total varians

$$= \text{varians efisiensi} + \text{varians upah}$$

$$= \text{Rp}1.244.332,00 + \text{Rp}127.500,00$$

$$= \text{Rp}1.371.832,00 \text{ (Menguntungkan)}$$

c. Selisih Biaya *Overhead* Pabrik

Tabel 5.25. Perhitungan Selisih Biaya *Overhead* Pabrik

Keterangan	BOP dianggarkan	Realisasi BOP		
			selisih	Efisien/ tidak
Total BOP	Rp8.063.058,00	Rp7.056.988,00	Rp1.006.070,00	Efisien

Sumber : Data Diolah

a) Metode Satu Selisih

Selisih Total BOP

$$= \text{BOPS-BOPD}$$

$$= \text{Rp}7.056.988,00 - \text{Rp}8.063.058,00$$

$$= \text{Rp}1.006.070,00 \text{ (Menguntungkan)}$$

Tahap selanjutnya adalah menentukan biaya produksi Pertununan Santa Maria Kalibawang sudah efisien atau tidak. Mengetahui selisih antara biaya produksi sesungguhnya dengan biaya produksi yang dianggarkan merupakan cara untuk menilai biaya produksi Pertununan Santa Maria Kalibawang sudah efisien atau tidak. Jika selisih antara biaya yang

dianggarkan dengan sesungguhnya lebih besar biaya yang dianggarkan maka biaya tersebut efisien. Untuk lebih jelasnya, berikut ini disajikan tabel perhitungan selisih anggaran dan realisasi biaya produksi.

Tabel 5.26. Perhitungan selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi

Jenis	Biaya Sesungguhnya	Anggaran Biaya	Selisih	Sifat	Efisien / tidak *)
Biaya BB (Rp)	143.717.411	150.313.590	6.596.179	M	Ya
BTKL(Rp)	16.903.905	18.928.405	2.024.500	M	Ya
BOP (Rp)	7.056.988	8.063.058	1.006.070	M	Ya
Total Biaya Produksi (Rp)	167.678.304	177.305.053	9.626.749	M	Ya

Sumber : Data Diolah

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa komponen biaya bahan baku hasilnya efisien. Bahan baku yang digunakan berasal dari dalam negeri sehingga lebih hemat. Selanjutnya adalah biaya tenaga kerja langsung. Biaya tenaga kerja langsung Pertenunan Santa Maria efisien. Karyawan yang berkualitas membuat barang produksi selesai tepat waktu sehingga tidak perlu menambahkan jam untuk menyelesaikan suatu produk. Komponen terakhir adalah BOP. Komponen biaya ini sudah efisien. Hal ini dikarenakan terjadi penurunan biaya pada beberapa komponen biaya *overhead* pabrik seperti biaya bahan penolong. Pengawasan biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan BOP dilakukan secara maksimal oleh pihak yang bertanggung jawab dalam hal tersebut di Pertenunan Santa Maria sehingga para tenaga kerja bekerja secara stabil sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil setelah analisis data dari Pertemuan Santa Maria diperoleh yaitu :

1. Prosedur penyusunan anggaran penjualan dan anggaran biaya produksi sudah dideskripsikan dengan jelas. Dimulai dari membuat rencana penjualan sebagai dasar penyusunan anggaran lain, kemudian menyusun anggaran biaya produksi yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya *overhead* pabrik.
2. Dari hasil analisis, dapat diketahui bahwa terdapat selisih sebesar Rp9.626.749,00 (bersifat menguntungkan) antara total anggaran biaya produksi dan realisasinya. Selisih tersebut didapat Pertemuan Santa Maria dengan tujuan melakukan pengendalian atas biaya produksi. Maka biaya produksi Pertemuan Santa Maria dapat dikatakan efisien. Hal ini disebabkan karena biaya sesungguhnya lebih kecil dari yang dianggarkan. Ini dikarenakan pengawasan biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan BOP dilakukan secara maksimal oleh pihak yang bertanggung jawab dalam hal tersebut di Pertemuan Santa Maria sehingga para tenaga kerja bekerja secara stabil sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam beberapa hal skripsi ini tidak lepas dari keterbatasan penulis.

Keterbatasan tersebut antara lain :

1. Sebagian besar data yang didapat Penulis adalah dari wawancara. Hal ini menyebabkan penulis kesulitan dalam mendapatkan kebenaran akan data yang diperlukan.
2. Data penjualan yang ada hanya dari tahun 2010 sampai 2012 sehingga membuat penulis hanya bisa menganalisis 3 tahun saja.
3. Adanya tambahan pelanggan disetiap tahun antara tahun 2010 sampai 2012 membuat penulis menganalisis dari 3 tahun sebelum tahun 2013 yaitu 2010 – 2012.

C. Saran

Saran yang dapat diberikan kepada Pertenunan Santa Maria Kalibawang berdasarkan data dan analisis adalah :

1. Pertenunan Santa Maria perlu meninjau kembali faktor – faktor yang dapat menimbulkan terjadinya selisih antara biaya produksi yang sesungguhnya dengan biaya produksi yang dianggarkan. Hal ini perlu dilakukan agar penyusunan anggaran biaya produksi untuk periode berikutnya lebih tepat lagi.
2. Untuk mencegah selisih yang terlalu besar, maka Pertenunan Santa Maria perlu meningkatkan pengawasan dan ketelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Marwan A. 2003. *Anggaran Perusahaan*. BPFE-YOGYAKARTA, Yogyakarta.
- Adisaputro, Yunita A. 2007. *Anggaran Bisnis: Perencanaan dan Pengendalian Laba*. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Anthony, R.N., John, D., & Norton, M.B. 1993. *Sistem Pengendalian Manajemen 1*. BPFE, Yogyakarta.
- Artasari, O. 2001. *Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Penjualan dan Biaya Produksi: Studi Kasus pada Percetakan CV Sahabat Klaten*. Skripsi pada Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
- Husnayetti. 2013. *Anggaran Penjualan dan Pengendalian Tingkat Produksi: Simulasi Teoritik*. STIE Ahmad Dahlan, Jakarta.
- Setyawati, I.P. 2007. *Implementasi Anggaran Biaya Produksi: Studi Kasus Pada Pertemuan Santa Maria Boro Kalibawang*. Skripsi pada Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
- Jogiyanto. 2010. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman – pengalaman*. BPFE, Yogyakarta.
- Mulyadi. 1993. *Akuntansi Manajemen*. BP STIE YKPN, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2000. *Akuntansi Biaya*. Edisi kelima. Aditya Media, Yogyakarta.
- Munandar, M. 1996. *Budgeting 1*. BPFE UGM, Yogyakarta.
- Nafarin, 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta.
- Panduan Penulisan Skripsi Program Studi akuntansi. 2010. Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
- Rudianto. 2009. *Penganggaran: Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Setiawan, J. 1988. *Pemeriksaan Kinerja (performance auditing)*. BPFE UGM, Yogyakarta.
- Supriyanto. 1995. *Anggaran Perusahaan: Perencanaan dan Pengendalian Laba*. STIE YKPN, Yogyakarta.

Supriyono, R.A. 1983. *Perencanaan, Pengendalian Biaya dan Pengambilan Keputusan*. BPFE UGM, Yogyakarta.

Supriyono, R.A. 1987. *Akuntansi Manajemen I*. BPFE, Yogyakarta.

Suwardjono. 2003. *Akuntansi Pengantar*. Edisiketiga. BPFE, Yogyakarta.



LAMPIRAN



Lampiran I

PEDOMAN WAWANCARA

A. Sejarah Perusahaan

1. Kapan Pertenunan Santa Maria didirikan ?
2. Siapa pendiri Pertenunan Santa Maria ?
3. Bergerak dalam bidang apakah Pertenunan Santa Maria ?
4. Apa tujuan didirikannya Pertenunan Santa Maria ?
5. Bagaimana sejarah perkembangan Pertenunan Santa Maria ?

B. Struktur Organisasi

1. Bagaimana bentuk struktur organisasi perusahaan ?
2. Berapa banyak bagian yang ada dalam struktur organisasi perusahaan ?
3. Apa saja wewenang dan tanggung jawab masing – masing bagian dalam perusahaan ?

C. Personalia

1. Berapa jumlah karyawan yang bekerja di Pertenunan Santa Maria ?
2. Bagaimana cara perusahaan merekrut karyawan ?
3. Bagaimana sistem jam kerja karyawan dalam perusahaan ?
4. Bagaimana sistem pengupahan yang diterapkan oleh Pertenunan Santa Maria ?
5. Apa saja fasilitas – fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan ?

D. Produksi

1. Produk apa saja yang dihasilkan oleh Pertenunan Santa Maria ?
2. Apa saja bahan baku yang digunakan dalam proses produksi ?
3. Darimana bahan baku tersebut diperoleh ?
4. Apa saja peralatan yang digunakan dalam proses produksi ?
5. Berapa hasil produksi per periode ?

E. Pemasaran

1. Bagaimana cara perusahaan menyalurkan hasil produksinya ?
2. Bagaimana cara perusahaan mempromosikan hasil produksinya ?
3. Dimana saja daerah pemasaran produk perusahaan ?

F. Data untuk Dianalisis

1. Berapa jumlah penjualan seragam tahun 2010 – 2012 ?
2. Berapa harga standar bahan baku tahun 2013 ?
3. Berapa harga sesungguhnya bahan baku tahun 2013 ?
4. Berapa anggaran kebutuhan bahan baku tahun 2013 ?
5. Berapa realisasi kebutuhan bahan baku tahun 2013 ?
6. Berapa persediaan awal dan akhir bahan baku tahun 2013 ?
7. Berapa biaya bahan baku yang dianggarkan tahun 2013 ?
8. Berapa tarif upah standar tahun 2013 ?
9. Berapa biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan tahun 2013 ?
10. Berapa realisasi biaya tenaga kerja langsung tahun 2013 ?
11. Berapa BOP yang dianggarkan tahun 2013 ?
12. Berapa BOP yang sesungguhnya tahun 2013 ?

Lampiran 2

Output Regresi Menggunakan SPSS

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Tahun ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Penjualan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 ^a	.330	.319	391.449

a. Predictors: (Constant), Tahun

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4379637.608	1	4379637.608	28.582	.000 ^a
	Residual	8887452.792	58	153231.945		
	Total	1.327E7	59			

a. Predictors: (Constant), Tahun

b. Dependent Variable: Penjualan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	949.583	69.280		13.707	.000
	Tahun	13.116	3.335	.559	3.934	.000

a. Dependent Variable: Penjualan





PERTENUNAN BORO
"YAYASAN SANTA MARIA BORO"

Pos Kalibawang, Kulon Progo, Yogyakarta 55671
Telp.(0274)7486548, Hp. 082135542665, email : tenunboro@yahoo.co.id

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Br. Petrus Sutimin

Jabatan : Pimpinan Perusahaan

Menerangkan bahwa,

Nama : Samuel Anendya

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi Universitas Sanata Dharma

Benar telah mengadakan penelitian di Pertenunan Santa Maria Boro, Kulon Progo, Yogyakarta dengan judul: Implementasi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi. Penelitian dilakukan bulan Mei sampai dengan Agustus 2014.

Demikian keterangan ini dibuat dan semoga dapat dipergunakan seperlunya.

Boro, 7 September 2014

Pimpinan Perusahaan



Br. Petrus Sutimin