

ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI

STUDI KASUS PADA PT. MITRA KUMKANG SHOE TANGERANG

SKRIPSI

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



Oleh :

SUNARYO

NIM : 93 2114 054

NIRM : 930051121303120052



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
1999**

Skripsi

**ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
STUDI KASUS PADA PT. MITRA KUMKANG SHOE TANGERANG**

Oleh :

SUNARYO

NIM : 93 2114 054

NIRM : 93 005 1121 3031052

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I

Tanggal 10 - 7 - 1999



Dra. Fr. Ninik Yudianti, MAcc.

Pembimbing II

Tanggal 2 - 8 - 1999



Drs. H. Suseno TW., M.S.

Skripsi

**ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
STUDI KASUS PADA PT. MITRA KUMKANG SHOE TANGERANG**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

S u n a r y o

N I M : 932114054

N I R M : 930051121303120052

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 26 Agustus 1999
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.
Anggota	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.
Anggota	Drs. H. Suseno TW., M.S.
Anggota	Drs.Th. Gieles, S.J.

Tanda tangan

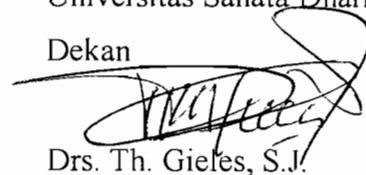


Yogyakarta, 28 Agustus 1999

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



Drs. Th. Gieles, S.J.

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta,

Penulis

S u n a r y o

ABSTRAK

ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI Studi Kasus : Pada PT. Mitra Kumkang Shoe

Sunaryo
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta 1999

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi sudah tepat, dan juga untuk mengetahui apakah biaya produksi terkendali.. Data yang diteliti adalah anggaran biaya produksi pada PT Mitra Kumkang Shoe Tangerang dan data biaya produksi pada tahun 1997.

Untuk mengetahui apakah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Mitra Kumkang Shoe sudah tepat, yaitu dengan membandingkan antara langkah-langkah tersebut dengan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori.

Berdasarkan analisis, langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi pada PT Mitra Kumkang Shoe Tangerang sudah tepat, karena sudah sesuai dengan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori.

Untuk mengetahui apakah biaya produksi PT Mitra Kumkang Shoe Tangerang sudah terkendali yaitu dengan membandingkan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya yang sesungguhnya. Apabila terjadi selisih, baik menguntungkan atau merugikan tetapi masih di bawah batas toleransi sebesar 5% dikatakan terkendali. Sedangkan untuk mencari penyebab terjadinya selisih digunakan analisis selisih biaya produksi yang terdiri dari analisis biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.

Berdasarkan hasil analisis selisih diketahui bahwa selisih antara anggaran dan realisasi terdapat selisih merugikan sebesar Rp 40.378.441,9 atau 4,878 % yang disebabkan oleh selisih biaya bahan baku Rp. 40.357.279,8 atau 4,866 %, selisih biaya tenaga kerja langsung Rp.18.183 atau 0,0096%, dan selisih biaya overhead pabrik Rp.2952,1 atau 0,0025 %.

Karena ketiga selisih tersebut kurang dari 5% maka biaya produksi PT.Mitra Kumkang Shoe dapat dikatakan terkendali.

ABSTRACT

BUDGETING AS A MEANS TO CONTROL PRODUCTION COST Case Study at PT. Mitra Kumkang Shoe Tangerang

Sunaryo
Sanata Dharma University
Yogyakarta 1999

The aim of this research is to find out whether the arrangement of the production cost budget has been appropriate, and whether the production cost of PT. Mitra Kumkang Shoe are controlled well. The data investigated are the production cost of the year 1997 and its production cost budget.

To find out whether the arrangement of the production cost budget of PT. Mitra Kumkang Shoe was appropriate the company's production cost budget is compared with the theory.

Based on the analysis the arrangement of PT. Mitra Kumkang Shoe production cost budget has been appropriate because in line with current theory of production cost budgeting.

To find out whether the company's production cost is controlled well the analysis is done by comparing budgeted figures and the actual result. If there is a difference, profit or loss, but below the tolerance limit of 5% the production cost have been under control. To find out the cause of any differences the analysis used production cost analysis of raw materials, direct labor and factory overhead cost.

The data analysis shows that there was a negative difference of Rp. 40.378.411,9 or 4,878% (raw materials Rp. 40.357.279,8 or 4,866%, direct labor cost Rp. 18.183 or 0,0096% and factory overhead Rp. 2952,1 or 0,0025%).

In conclusion, the production cost of PT. Mitra Kumkang Shoe Tangerang may be said to have been controlled well.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami sembahkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas segala berkat, rahmat dan petunjuknya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. Semoga skripsi ini dapat untuk menambah ilmu pengetahuan terutama mengenai pengendalian biaya produksi.

Pada kesempatan ini, penulis dengan segala kerendahan hati ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing dengan penuh kesabaran, pengorbanan tenaga maupun pikiran sejak dari permulaan hingga selesainya skripsi ini.
2. Bapak Drs. H. Suseno TW., M.S. selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing hingga selesainya skripsi ini.
3. Bapak Drs. A Tri Wanggono, M.S. yang telah memberi masukan dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Para Staff PT. Mitra Kumkang Shoe yang telah membantu memberikan data dan keterangan yang mendukung terselesainya skripsi ini.
5. Bapak, Ibu, kakak yang telah memberikan bantuan moril dan materiil baik secara langsung ataupun tidak langsung sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

6. Ari, Azis, yang telah banyak memberikan bantuan dan dorongan selama penulisan skripsi ini.
7. Neno sekeluarga yang telah memberikan dorongan dan bantuan serta doa'nya.
8. Ango', Timbul, Dito, Asep, Sri dan rekan-rekan Akuntansi '93 yang telah memberikan dorongan pada penulisan skripsi ini

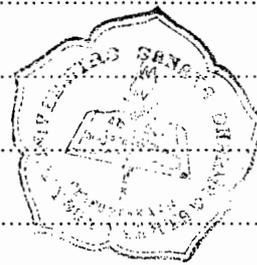
Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan-kekurangan. Oleh karena itu penulis akan menerima dan berterima kasih atas segala kritik dan saran yang diberikan demi perbaikan selanjutnya. Akhir kata penulis mengharapkan skripsi yang berjudul Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi ini dapat bermanfaat dimasa-masa yang akan datang.

Yogyakarta, 1999

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan Masalah.....	2
C. Perumusan Masalah.....	2
D. Tujuan Penelitian.....	3
E. Manfaat Penelitian.....	3
F. Sistematika Penulisan	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	5
A. Pengertian Anggaran Dan Pengendalian.....	5
B. Pengertian Biaya Dan Pusat Pertanggungjawaban Biaya.....	7
C. Penyusunan Anggaran	10



	D. Peramalan Penjualan	12
	E. Teknik-Teknik Ramalan Penjualan	13
	F. Anggaran Biaya Produksi	15
	G. Anggaran Biaya Bahan Baku	16
	H. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	17
	I. Anggaran Biaya Overhead Pabrik	19
	J. Analisis Selisih Efisiensi Biaya Produksi.....	20
BAB	III METODOLOGI PENELITIAN.....	24
	A. Jenis Penelitian.....	24
	B. Subjek Penelitian	24
	C. Objek Penelitian	24
	D. Tempat Dan Waktu Penelitian	24
	E. Variabel Penelitian.....	25
	F. Teknik Pengumpulan Data.....	25
	G. Teknik Analisis Data.....	25
BAB	IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	32
	A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	32
	B. Tujuan Dirikannya Perusahaan	32
	C. Alasan Pemilihan Lokasi	33
	D. Lingkungan Perusahaan	34
	E. Aspek Perusahaan	37
BAB	V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	50
	A. Deskripsi Data	50

B. Analisis Data	88
C. Pembahasan	98
BAB VI KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN	
SARAN	101
A. Kesimpulan.....	101
B. Keterbatasan Penelitian	102
C. Saran.....	103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel V. 1	Data Penjualan Upper Shoes Okura tahun 1993-1996
Tabel V. 2	Perhitungan Ramalan Penjualan
Tabel V. 3	Data Penjualan Bulanan PT. Mitra Kumkang Shoe
Tabel V. 4	Perhitungan Indeks Musim PT. Mitra Kumkang Shoe.
Tabel V. 5	Ramalan Penjualan Upper Shoes Okura Bulanan
Tabel V. 6	Rencana Penjualan Upper Shoes Okura Bulanan
Tabel V. 7	Perhitungan Produksi dari Ramalan Penjualan
Tabel V. 8	Perhitungan Produksi dari Rencana Penjualan
Tabel V. 9	Realisasi Produksi
Tabel V.10	Anggaran Kebutuhan Bahan Baku Oil Nubuck untuk Produksi
Tabel V.11	Anggaran Kebutuhan Bahan Baku Lai Contessa, PU Synthetic untuk Produksi
Tabel V.12	Realisasi Kebutuhan Bahan Baku Oil Nubuck untuk Produksi
Tabel V.13	Realisasi Kebutuhan Bahan Baku Lai Contessa, PU Synthetic untuk Produksi
Tabel V.14	Data Harga Beli Bahan Baku
Tabel V.15	Perhitungan Harga Beli Oil Nubuck
Tabel V.16	Perhitungan Harga Beli Lai Contessa, PU Synthetic
Tabel V.17	Anggaran Kebutuhan dan Pemakaian Bahan Baku Oil Nubuck
Tabel V.18	Anggaran Kebutuhan dan Pemakaian Bahan Baku Lai Contessa, PU Synthetic

- Tabel V.19 Realisasi Kebutuhan dan Pemakaian Bahan Baku Oil Nubuck
- Tabel V.20 Realisasi Kebutuhan dan Pemakaian Bahan Baku Lai Contessa, PU Synthetic
- Tabel V.21 Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
- Tabel V.22 Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung
- Tabel V.23 Anggaran Biaya Overhead Pabrik (Upper Shoes Okura)
- Tabel V.24 Realisasi Overhead Pabrik (Upper Shoes Okura)
- Tabel V.25 Anggaran Biaya Produksi
- Tabel V.26 Realisasi Biaya Produksi
- Tabel V.27 Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. Mitra Kumkang Shoe

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada masa sekarang ini persaingan antara perusahaan yang satu dengan yang lain makin ketat. Adanya persaingan yang ketat tentu saja menuntut perusahaan untuk bekerja secara lebih efektif dan efisien. Akan tetapi untuk mencapai tujuan yang dimaksud tidaklah mudah karena didalam aktivitasnya perusahaan tidak dapat lepas dari faktor ekstern yang datangnya dari luar perusahaan atau di luar kekuasaan manajemen. Faktor ekstern ini misalnya : peraturan pemerintah, persaingan di pasar, daya beli masyarakat, dan kemajuan teknologi.

Oleh karena faktor ekstern datangnya dari luar perusahaan, sehingga sulit atau bahkan tidak dapat dikendalikan, maka faktor internlah yang perlu mendapat perhatian lebih banyak agar kelangsungan hidup perusahaan terjamin. Salah satu faktor intern adalah proses produksi. Proses produksi yang sedang berlangsung akan menunjang tingkat penjualan dan sejumlah penjualan diusahakan untuk mencapai laba terutama dalam menghadapi persaingan pasar. Agar proses produksi berjalan lancar tanpa ada gangguan dari unsur-unsur produksi seperti bahan baku, tenaga kerja, overhead pabrik, maka perusahaan harus menyusun suatu rencana pelaksanaan kegiatan usahanya untuk menghindari pemborosan biaya yang diakibatkan oleh kekurangan maupun kelebihan unsur produksi tersebut.

Untuk mencapai hasil yang optimal, perusahaan memerlukan suatu alat yaitu anggaran. Anggaran merupakan alat pengendalian biaya produksi dan penyusunan anggaran merupakan suatu kegiatan yang penting di perusahaan. Pengendalian

melalui anggaran dilakukan dengan cara membandingkan laporan pelaksanaan atau realisasi biaya dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Dari perbandingan tersebut akan terlihat adanya penyimpangan atau selisih yang kemudian dianalisis sehingga dapat diketahui penyebab adanya penyimpangan tersebut dan dapat segera diambil tindakan koreksi yang sesuai. Penyimpangan atau selisih yang terjadi bisa bersifat menguntungkan atau merugikan. Bila bersifat menguntungkan berarti dalam pelaksanaan, manajer tersebut berprestasi dan bila merugikan menunjukkan bahwa masih ada kekurangan yang perlu diperbaiki dalam pelaksanaan operasi di suatu bagian yang menjadi tanggung jawabnya.

Perlu diperhatikan pula bahwa selisih biaya tersebut terkendali atau tidak terkendali oleh manajer yang bersangkutan dan bersifat material atau tidak. Dengan analisis penyimpangan ini manajer dapat merumuskan tindakan koreksi atau perbaikan terhadap program, anggaran, maupun pelaksanaan.

B. Batasan Masalah

Pada penulisan usulan proyek penelitian ini masalah anggaran hanya dibatasi pada anggaran biaya produksi periode tahun 1997 untuk produk upper sepatu Okura.

C. Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah yang telah penulis uraikan dimuka, maka yang menjadi pokok masalah dalam penulisan usulan proyek penelitian ini adalah:

1. Apakah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. MITRA KUMKANG SHOE sudah tepat ?

2. Apakah biaya produksi pada PT. MITRA KUMKANG SHOE sudah terkendali?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. MITRA KUMKANG SHOE sudah tepat.
2. Untuk mengetahui apakah biaya produksi pada PT. MITRA KUMKANG SHOE sudah terkendali.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan perusahaan, khususnya dalam hal anggaran dan pengendalian biaya produksi.

2. Bagi pihak lain

Memberikan tambahan khasanah pustaka dan wawasan berpikir yang lebih luas bagi yang membutuhkan.

3. Bagi penulis

Penelitian ini dimaksudkan untuk menerapkan teori-teori yang telah diperoleh di bangku kuliah kedalam praktek sehingga menambah pengetahuan dan wawasan tentang masalah-masalah yang terjadi di dunia usaha.

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

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

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini penulis akan menggunakan teori-teori yang digunakan sebagai dasar dalam pengolahan data yang diperoleh dari penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, tempat dan waktu penelitian, data yang diperlukan dan teknik analisis data yang digunakan penulis.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang Gambaran umum perusahaan dan perkembangan perusahaan.

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang ramalan penjualan tahun 1997, anggaran biaya produksi, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik, penyusunan biaya produksi dan pengendalian biaya produksi.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan, maka bab ini akan memuat kesimpulan dan saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Anggaran dan Pengendalian

1. Pengertian Anggaran

Sebuah perusahaan yang menginginkan setiap aktivitasnya dapat berjalan secara efektif dan efisien, haruslah terlebih dahulu menyusun perencanaan dalam setiap aktivitas yang ingin dilaksanakan. Didalam membuat perencanaan tersebut, anggaran atau budget merupakan salah satu bentuk rencana yang mungkin disusun, walaupun tidak semua rencana dapat disebut anggaran.

Pengertian anggaran antara ahli ekonomi yang satu dengan yang lain berbeda, tetapi pada intinya mempunyai pengertian yang sama. Pengertian anggaran menurut Supriyono adalah : (Supriyono, 1991:90)

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.

Sedangkan Adisaputro dan Marwan mendefinisikan anggaran yaitu : (Adisaputro dan Marwan, 1992:6)

Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggungjawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Disamping itu Agus Ahyari mendefinisikan anggaran yaitu : (Ahyari,1988 :8)

Anggaran perusahaan merupakan perencanaan secara formal dari seluruh kegiatan perusahaan didalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam unit kuantitatif (moneter).

Dari ketiga definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran adalah rencana yang disusun secara formal didalam perusahaan yang mencakup semua kegiatan dalam jangka waktu tertentu.

2. Pengertian Pengendalian

Pengendalian merupakan fungsi terakhir dalam proses manajemen, dan ini dilakukan secara terus-menerus. Pada perusahaan yang kecil, pemilik yang biasanya sebagai pemimpin dapat melakukan pengendalian langsung terhadap kegiatan yang dilaksanakan perusahaan. Hal ini disebabkan karena aktivitas yang belum begitu luas dan relatif mudah untuk dikendalikan. Tetapi jika perusahaan berkembang dan semakin besar, pimpinan perusahaan akan sulit mengendalikan setiap aktivitas perusahaan karena makin luas dan kompleksnya aktivitas tersebut.

Pengertian pengendalian adalah suatu proses untuk menetapkan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengawasi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan baik (Manulang M : 52). Bertitik tolak dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa pengendalian dimaksudkan untuk mengusahakan agar segala sesuatu yang direncanakan sesuai dengan rencana, dan untuk mengetahui apakah pekerjaan yang sudah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau tidak. Pengendalian digunakan untuk menjamin pencapaian tujuan, sasaran, kebijakan dan standar secara efisien seperti yang telah ditentukan dalam perencanaan

B. Pengertian Biaya dan Pusat Pertanggungjawaban Biaya

1. Pengertian Biaya

Menurut Mulyadi biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu (Mulyadi, 1993:3).

Sebuah perusahaan manufaktur tidak akan pernah terlepas dari kegiatan menghitung biaya produksi dari suatu produk yang dihasilkan perusahaan. Hal ini terjadi karena biaya produksi tersebut merupakan bagian terbesar dari seluruh biaya yang dikeluarkan perusahaan. Sedangkan yang dimaksud biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi (Mulyadi, 1993:4) . Biaya produksi tersebut dibagi menjadi 3 elemen yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik.

2. Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur atas dasar biaya (Supriyono, 1991:32). Keluaran suatu pusat biaya tidak dapat atau sulit diukur secara kuantitatif dalam ujud pendapatan , karena manajer pusat biaya tersebut tidak dapat mengendalikan penjualan atas barang yang dihasilkannya.

Keluaran pusat biaya ada yang dapat diukur secara kuantitatif (unit output) seperti departemen produksi, dan ada yang tidak dapat diukur secara kuantitatif (berupa jasa) seperti departemen akuntansi dan departemen personalia. Pusat biaya dapat dibedakan menjadi dua yaitu pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan.

Pusat biaya teknik adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan fisik dengan keluarannya. Manajer pusat biaya teknik bertanggung jawab atas efisiensi dan efektivitas pusat biaya yang dipimpinnya. Efisiensi pusat biaya teknik dinilai atas dasar hubungan antara masukan dengan keluarannya. Alat penilai efisiensi pusat biaya teknik adalah biaya standar. Biaya yang sesungguhnya terjadi pada pusat biaya ini dibandingkan dengan biaya standarnya, kemudian dihitung dan dianalisis penyimpangan biaya yang terjadi. Bila realisasi biaya lebih kecil daripada biaya standarnya maka penyimpangan bersifat menguntungkan (*favourable*) yang berarti pusat biaya tersebut bekerja secara efisien.

Demikian sebaliknya bila realisasi biaya lebih besar daripada biaya standarnya, maka penyimpangan bersifat merugikan (*unfavourable*) yang berarti pusat biaya tersebut bekerja tidak efisien.

Efektivitas pusat biaya teknik dinilai atas dasar kemampuan pusat biaya tersebut dalam mencapai volume yang diharapkan pada tingkat kualitas dan waktu tertentu. Analisis penyimpangan antara biaya sesungguhnya dan biaya standar dapat dihitung dengan menggunakan rumus analisis selisih.

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan proporsional atau hubungan fisik yang nyata dengan keluarannya. Pusat biaya kebijakan juga menghasilkan keluaran, namun keluarannya tidak dapat atau sulit diukur secara kuantitatif atau tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan masukannya, maka pusat biaya kebijakan tidak dapat dinilai efisiensinya.

Proses pengendalian pusat biaya kebijakan dimulai dari penyusunan anggaran biaya oleh manajer pusat biaya kebijakan yang bersangkutan. Atas dasar kegiatan yang akan dilaksanakannya, manajer pusat biaya kebijakan membuat dan mengusulkan anggaran biaya kepada manajemen puncak. Usulan anggaran tersebut memerlukan penelaahan dan persetujuan dari manajemen puncak. Anggaran biaya pusat biaya kebijakan yang disetujui oleh manajer puncak mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran tersebut bukan merupakan pengukur efisiensi.
2. Anggaran tersebut merupakan batas atas pengeluaran biaya yang dapat dilakukan manajer pusat biaya yang bersangkutan, dan biaya sesungguhnya tidak boleh melampaui anggaran.
3. Anggaran tersebut merupakan kesanggupan manajer pusat biaya yang bersangkutan untuk melaksanakan semua kegiatan yang direncanakan dengan biaya yang dianggarkan.

Didalam pusat biaya ini perlu dipisahkan pula antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer dilaporkan dalam laporan pertanggungjawaban. Sedangkan biaya yang tidak mampu dikendalikan tidak dapat dimintakan pertanggungjawaban terhadap manajer tersebut

Biaya terkendalikan adalah biaya yang langsung dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pada waktu tertentu (Mulyadi,1993:349). Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa biaya terkendalikan berkaitan dengan periode tertentu dan luasnya wewenang dan tanggung jawab manajemen setara dengan tingkatan manajemen. Adanya penjelasan tentang periode atau jangka waktu tertentu di dalam pengertian mengenai biaya terkendalikan, disebabkan dalam

jangka waktu yang cukup panjang semua biaya akan terkendalikan oleh seorang manajer di dalam organisasi, karena pada dasarnya semua biaya telah dianggarkan sebelumnya.

Biaya tidak terkendalikan dapat didefinisikan sebagai biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang atau pejabat tertentu berdasarkan wewenang yang dimiliki atau tidak dapat dipengaruhi oleh pejabat tertentu dalam jangka waktu tertentu (Supriyono,1992:32). Dari kedua pengertian diatas maka biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan berkaitan dengan periode atau jangka waktu tertentu serta luasnya wewenang dan tanggung jawab manajemen.

C. Penyusunan Anggaran

Perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi, masalah produksi merupakan hal yang penting dan seharusnya proses produksi direncanakan dengan baik disamping itu biaya-biaya produksi harus disusun secara baik pula.

Apabila perusahaan memiliki rencana yang orientasinya ke depan, maka penyusunan anggaran sangat diperlukan agar rencana produksi yang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Didalam penyusunan anggaran, penentuan tingkat kapasitas sudah dipertimbangkan dengan cemat dan teliti, tetapi kemungkinan dapat terjadi perubahan kapasitas. Walaupun kemungkinan perubahan ini sangat kecil sebaiknya manajemen perusahaan mempunyai persiapan dalam menghadapi perubahan tersebut. Hal penting yang harus disiapkan adalah mengetahui bagaimana akibat perubahan terhadap pendapatan dan biaya.

Untuk menghadapi kemungkinan terjadinya perubahan perusahaan perlu menyusun suatu anggaran yang bersifat fleksibel. Anggaran fleksibel ini disusun dalam beberapa tingkat kapasitas yang tidak tetap dan bersifat variabel. Dengan anggaran semacam ini maka manajemen perusahaan akan dapat mengetahui besarnya perubahan pendapatan dan biaya yang akan terjadi seandainya terdapat perubahan. Anggaran fleksibel ini disusun atas dasar suatu interval kapasitas yang ada dalam perusahaan. Agar dapat mengendalikan produksi dengan baik pada umumnya perusahaan akan membuat anggaran sebagai alat pengendalian.

Anggaran yang dipergunakan perusahaan saling berhubungan antara anggaran yang satu dengan anggaran yang lain. Anggaran produksi dengan anggaran penjualan mempunyai kaitan yang sangat erat. Artinya penjualan yang besar apabila tidak ditunjang dengan produksi dalam jumlah yang cukup besar tidak akan terlaksana. Dengan demikian penyusunan anggaran perusahaan sebaiknya dimulai dari masalah yang paling berat yang dirasakan didalam perusahaan.

Penyusunan anggaran perusahaan akan dimulai dari anggaran penjualan. Untuk menyusun anggaran penjualan ini suatu perusahaan harus mendasarkan suatu ramalan penjualan yang didasarkan pada model yang memadai dalam perusahaan. Didalam pemilihan model peramalan ini perlu mempertimbangkan beberapa faktor antara lain ketepatan model yang dipergunakan untuk situasi dan kondisi perusahaan.

Setelah anggaran penjualan kemudian baru dapat disusun anggaran produksi. Jumlah produk yang akan dijual oleh perusahaan belum tentu sama dengan jumlah unit yang diproduksi. Perbedaan ini terjadi karena terdapat jumlah persediaan awal dan persediaan akhir.

Anggaran yang segera dapat disusun setelah anggaran produksi adalah anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik. Anggaran-anggaran tersebut baru dapat disusun setelah anggaran produksi selesai, karena didalam penyusunan anggaran ini diperlukan data jumlah produksi. Didalam anggaran biaya bahan baku perlu diketahui dua macam kebutuhan bahan baku untuk proses produksi dan keperluan bahan baku yang akan dibeli. Jumlah bahan baku untuk proses produksi dapat ditentukan setelah terdapat kepastian tingkat produksi yang akan diselenggarakan serta data penggunaan bahan. Anggaran biaya tenaga kerja menyangkut dua masalah pokok yaitu jumlah jam kerja yang ditargetkan untuk menyelesaikan proses produksi selama satu periode produksi dan kedua adalah besarnya upah dalam periode tersebut,

Didalam penyusunan anggaran biaya overhead pabrik, dilakukan dengan jalan menentukan tarif biaya overhead pabrik. Dengan berdasar pada tarif BOP/unit produk serta jumlah unit produksi yang akan diselenggarakan, maka besarnya BOP selama satu tahun anggaran tersebut dapat diperhitungkan.

D. Peramalan Penjualan

Penjualan produk perusahaan merupakan aspek yang sangat penting bagi perusahaan. Penjualan produk akan menjadi masalah didalam kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan di dalam menjual produk perlu menyusun perencanaan yaitu *forecast* penjualan. Dengan adanya *forecast* penjualan produk, maka perusahaan akan dapat memperoleh gambaran tentang keadaan masa depan perusahaan.

Forecast penjualan adalah proyeksi teknis daripada permintaan langganan potensial untuk suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi (Adisaputro dan Marwan, 1992 :147).

Pemilihan cara yang dipakai untuk pembuatan *forecast* penjualan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti :

- Sifat produk yang kita jual
- Metode distribusi yang dipakai
- Besarnya perusahaan dibanding dengan pesaing-pesaing kita
- Tingkat penjualan yang dihadapi
- Data historis yang tersedia

E. Teknik-teknik Ramalan Penjualan

Forecast adalah suatu cara untuk mengukur atau menaksir. Sebagai alat pengukur atau penaksir, maka diperlukan teknik-teknik yang dipakai untuk mengukur dan menaksir.

Pada dasarnya ada 2 macam teknik yang dipakai untuk mengukur atau menaksir yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Pengukuran secara kuantitatif biasanya menggunakan metode statistik dan matematik. Sedangkan pengukuran secara kualitatif biasanya menggunakan *judgment* (pendapat). Penggunaan metode statistik saja kurang dapat dipercaya hasilnya, sebab banyak hal yang tidak dapat diukur secara kuantitatif seperti :

- Perkembangan politik dan kebijaksanaan pemerintah
- Struktur masyarakat

- Perubahan selera konsumen

Sebaliknya penggunaan *judgment* saja dianggap kurang bijaksana dan justru banyak kelemahannya karena penggunaan *judgment* kadang-kadang bersifat pribadi dan sukar dimengerti pihak lain.

Secara sistematis teknik-teknik atau metode forecast dikelompokkan menjadi : (Adisaputro dan Marwan, 1992:148)

1. *Forecast* berdasarkan pendapat

Sumber-sumber pendapat yang dipakai dalam melakukan *forecast* adalah :

- Pendapat salesman
- Pendapat sales manajer
- Pendapat para ahli
- Survey konsumen

2. *Forecast* berdasarkan perhitungan statistik

a. Analisa *trend*

Penerapan garis *trend* dilakukan dengan cara-cara

- Penerapan garis *trend* secara bebas
- Penerapan garis *trend* dengan setengah rata-rata

b. Analisa Korelasi

Analisa korelasi dipakai untuk menggali hubungan sebab akibat antara beberapa variabel. Perubahan tingkat penjualan yang akan terjadi tidak hanya ditentukan oleh pola penjualan yang telah terjadi tetapi juga ditentukan oleh faktor-faktor lain misalnya jumlah penduduk, pendapatan perkapita, tingkat kelahiran dan sebagainya.

3. *Forecast* berdasarkan metode matematis

- Penerapan garis trend dengan metode moment
- Penerapan garis trend dengan metode Least Square

F. Anggaran Produksi

Dari anggaran peramalan penjualan, maka anggaran penjualan kemudian dapat disusun. Disusunnya anggaran penjualan adalah untuk merencanakan setepat mungkin tingkat penjualan periode mendatang. Setelah anggaran penjualan disusun, langkah selanjutnya adalah penyusunan anggaran produksi. Dalam arti luas, anggaran produksi merupakan penjabaran dari rencana penjualan menjadi rencana produksi. Dengan demikian aktivitas produksi bukan merupakan aktivitas yang berdiri sendiri melainkan aktivitas penunjang rencana penjualan.

Rencana produksi meliputi perencanaan jumlah produksi, kebutuhan persediaan, material, tenaga kerja dan kapasitas produksi. Anggaran produksi dalam arti sempit juga disebut anggaran jumlah yang harus diproduksi yaitu suatu perencanaan tingkat atau volume barang yang harus diproduksi agar sesuai dengan tingkat penjualan yang telah direncanakan. Tujuan disusunnya anggaran ini antara lain : (Adisaputro dan Marwan,1992:183)

1. Menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disesuaikan dengan yang telah direncanakan.
2. Menjaga tingkat persediaan yang memadai. Artinya tingkat persediaan yang tidak terlalu besar dan tidak pula terlalu kecil.
3. Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya produksi barang yang dihasilkan akan seminimal mungkin.

Secara garis besar anggaran produksi disusun dengan menggunakan rumus umum sebagai berikut : (Supriyono, 1991:114).

Anggaran Penjualan dalam Unit	XX
Unit persediaan akhir produk selesai yg diinginkan	XX
	----- +
Unit produk yang diperlukan	XX
Unit persediaan awal produk selesai	XX
	----- -
Anggaran produksi dalam unit	XX

Anggaran produksi merupakan dasar untuk penyusunan anggaran lain seperti anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik.

G. Anggaran Biaya Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi dikelompokkan menjadi bahan baku langsung dan bahan baku tidak langsung. Bahan baku langsung adalah semua bahan baku yang merupakan bagian barang jadi yang dihasilkan, sehingga biaya bahan baku ini merupakan biaya variabel bagi perusahaan. Sedangkan bahan baku tidak langsung adalah bahan baku yang ikut berperan dalam proses produksi, tetapi tidak langsung tampak pada barang jadi yang dihasilkan. Anggaran bahan baku hanya merencanakan kebutuhan dan penggunaan bahan baku langsung. Bahan baku tidak langsung akan direncanakan dalam BOP.

Tujuan penyusunan anggaran bahan baku ini adalah : memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku dan jumlah pembelian, sebagai dasar memperkirakan *product*

costing, sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan dan sebagai dasar melaksanakan pengawasan.

Anggaran biaya bahan baku menunjukkan besarnya biaya bahan baku yang diperlukan untuk mengolah produk yang dianggarkan. Besarnya anggaran biaya bahan baku ditentukan dengan 2 langkah yaitu :

- Menentukan kuantitas bahan baku yang dipakai untuk proses produksi.
- Mengalikan kuantitas bahan baku dipakai dengan harga bahan baku per unit yang dianggarkan.

Secara umum anggaran bahan baku ditentukan dengan rumus sebagai berikut :

(Supriyono,1991:116)

Kebutuhan Bahan baku untuk produksi	xx	
Persediaan akhir bahan baku yang diinginkan	xx	+
Total kebutuhan Bahan baku	xx	
Persediaan awal bahan baku	xx	-
Anggaran pembelian Bahan baku	xx	

H. Anggaran Biaya Tenaga Kerja langsung

Tenaga kerja yang ada diperusahaan dikelompokkan menjadi 2 yaitu :

1. Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja langsung pengertiannya terbatas pada tenaga kerja pabrik yang secara langsung terlibat dalam proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya produksi atau barang yang dihasilkan. Biaya ini termasuk dalam biaya variabel.

2. Tenaga Kerja tak Langsung

Tenaga kerja tak langsung pengertiannya terbatas pada tenaga kerja di pabrik yang tidak terlibat langsung pada proses produksi dan biasanya dikaitkan dengan BOP. Biaya ini merupakan biaya yang bersifat semi variabel

Perencanaan tenaga kerja meliputi aspek yang luas sekali, sehingga perlu diperhitungkan oleh pimpinan perusahaan. Perencanaan yang efektif dan pengendalian yang sistematis mengenai biaya tenaga kerja adalah sangat penting dan bersifat mendasar. Berbagai persoalan besar dan kompleks yang berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian tenaga kerja antara lain : (Supriyanto,1995:128)

1. Kebutuhan personil
2. Rekrut dan pelatihan
3. Deskripsi kerja dan evaluasi
4. Pengukuran prestasi kerja, dan administrasi pengupahan dan penggajian.

Pendekatan-pendekatan yang biasanya dipakai dalam pembuatan anggaran biaya tenaga kerja adalah : (Supriyanto, 1995:128)

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

Penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menyesuaikan jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk produksi,

menghindari resiko kelebihan atau kekurangan tenaga kerja, dan mengarahkan ketenangan dan efisiensi tenaga kerja. Secara umum anggaran tenaga kerja dapat dicari dengan rumus sebagai berikut : (Supriyono, 1991 :119).

Anggaran produksi dalam unit	xx	
Jam kerja langsung per unit	xx	
Total jam kerja yang diperlukan	xx	X
Tarif upah langsung	xx	
Anggaran total biaya tenaga kerja langsung	xx	X

I. Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Anggaran biaya overhead pabrik meliputi anggaran biaya produksi selain biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung yang tidak dapat ditelusuri pada produk atau kegiatan tertentu. Biaya overhead pabrik terdiri dari bahan pembantu, tenaga kerja tak langsung dan biaya-biaya produksi lainnya misalnya premi asuransi, pemeliharaan, penyusutan dan lain-lain.

Biasanya untuk tujuan perencanaan, pembuatan keputusan dan pengendalian BOP, anggaran BOP digolongkan menurut : (Supriyono, 1991 : 120)

1. Perilaku BOP yaitu kedalam BOP tetap dan BOP variabel. Selanjutnya ditentukan dengan besarnya tarif BOP pada awal periode anggaran.
2. Biaya kas dan bukan kas yang bermanfaat untuk mempermudah penyusunan anggaran kas dan pembuatan keputusan.

J. Analisis Selisih Efisiensi Biaya Produksi

Dalam mengukur efisiensi biaya produksi dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi. Dari hasil perbandingan tersebut dapat diketahui jumlah penyimpangan atau selisih. Apabila realisasi biaya melebihi anggaran atau kurang dari jumlah yang dianggarkan dianggap pemborosan atau penghematan. Analisa selisih dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :
(Supriyono, 1993:103)

1. Selisih biaya bahan baku

a. Selisih harga bahan baku

Secara matematis selisih harga bahan baku dinyatakan dengan rumus :

$$SHBB = (HS - HSt) KS$$

dimana, HS = Harga sesungguhnya

 HSt = Harga Standar

 KS = Kuantitas sesungguhnya

Bila $HS > HSt$ maka terjadi selisih merugikan, demikian pula sebaliknya.

b. Selisih kuantitas bahan baku

Secara matematis selisih kuantitas bahan baku dinyatakan dengan rumus :

$$SKB = (KS - KSt) HSt$$

dimana, SKB = Selisih kuantitas bahan baku

 KS = Kuantitas sesungguhnya

 KSt = Kuantitas standar

 HSt = Harga standar

2. Selisih biaya tenaga kerja langsung

a. Selisih tarip upah langsung

Secara matematis selisih tarip upah langsung dinyatakan dengan rumus :

$$STU = (TS - TSt) JS$$

dimana, STU = Selisih tarip upah langsung

TS = Tarip sesungguhnya

TSt = Tarip standar

JS = Jam sesungguhnya

Apabila $TS > TSt$ maka tarip upah langsung bersifat merugikan.

b. Selisih efisiensi upah langsung

Secara matematis selisih efisiensi upah langsung dinyatakan dengan rumus :

$$SEUL = (JS - JSt) TSt$$

dimana, $SEUL$ = Selisih efisiensi upah langsung

JS = Jam sesungguhnya

JSt = Jam Standar

TSt = Tarip standar

Apabila $JS > JSt$, maka selisih upah langsung sifatnya merugikan.

3. Selisih biaya overhead pabrik

a. Metode 2 selisih

1. Selisih terkendali

Secara matematis selisih terkendali dinyatakan dengan rumus :

$$ST = BOPS - AFKSt$$

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

dimana, ST = Selisih terkendalikan

$BOPS$ = BOP sesungguhnya

$AFKSt$ = Anggaran fleksibel pada kapasitas standar

KN = Kapasitas normal

KSt = Kapasitas Standar

TT = Tarip tetap

TV = Tarip variabel

Apabila $BOPS > AFKSt$, maka selisih terkendalikan sifatnya merugikan.

2. Selisih Volume

Secara matematis selisih volume dinyatakan dengan rumus :

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

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

Apabila $KN > Kst$, maka selisih kapasitas merugikan.

b. Metode 3 selisih

1. Selisih anggaran

Rumus perhitungannya yaitu :

$$SA = BOPS - AFKS, \text{ atau}$$

$$SA = \{ BOPS - (KN \times TT) \} + (KS \times TV)$$

Apabila $BOPS < AFKS$ maka terjadi selisih menguntungkan.

2. Selisih kapasitas

Rumus perhitungannya sebagai berikut :

$$SK = AFKS - BOPD, \text{ atau}$$

$$SK = (KN - KS) TT$$

Apabila BOP yang dibudgetkan pada kapasitas sesungguhnya $>$ dari BOP yang dibebankan maka selisih bersifat merugikan demikian pula sebaliknya.

3. Selisih efisiensi

Rumus perhitungannya yaitu :

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

Apabila $BOPD > BOPSt$ maka selisih efisiensi bersifat merugikan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan adalah kasus pada PT. MITRA KUMKANG SHOE. Penelitian ini akan dipusatkan pada suatu objek tertentu dengan mempelajarinya sebagai suatu kasus, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berlaku untuk kasus perusahaan tersebut.

B. Subjek Penelitian

1. Bagian Produksi
2. Bagian Personalia
3. Bagian Anggaran

C. Objek Penelitian

Yang menjadi objek penelitian ini adalah langkah-langkah dan unsur-unsur penyusunan anggaran biaya produksi dan biaya produksi pada PT. MITRA KUMKANG SHOE.

D. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Yang menjadi tempat dari penelitian ini adalah PT .MITRA KUMKANG SHOE yang bertempat di Jalan Gembor Raya, Desa Pasir Jaya, Kecamatan Jati Uwung, Tangerang.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dimulai dari bulan Mei sampai dengan Agustus 1998.

E. Variabel Penelitian

Untuk menjawab masalah pertama dan masalah kedua digunakan variabel tunggal yaitu biaya produksi.

Biaya produksi, yaitu biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Biaya produksi ini diukur dalam satuan rupiah.

F. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan menggunakan cara sebagai berikut :

1. Wawancara

Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data-data kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan penyusunan anggaran biaya produksi.

2. Observasi

Yaitu mengadakan pengamatan langsung pada proses produksi.

3. Dokumentasi

Yaitu dengan melihat data yang sudah ada di perusahaan seperti data penjualan dan biaya produksi.



G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang penulis gunakan adalah teknik analisis data deskriptif evaluatif. Untuk menjawab permasalahan yang pertama adalah

mendeskripsikan penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. MITRA KUMKANG SHOE, kemudian membandingkannya dengan kajian teori yang ada.

Adapun langkah-langkah untuk permasalahan yang pertama adalah sebagai berikut :

- a. Mendeskripsikan data dan langkah-langkah penyusunan anggaran pada PT. MITRA KUMKANG SHOE.
- b. Membandingkan antara langkah-langkah penyusunan anggaran pada PT. MITRA KUMKANG SHOE dengan kajian teori yang relevan.

Adapun langkah penyusunan anggaran menurut kajian teori yaitu :

1. Menyusun ramalan penjualan yakni penentuan jumlah penjualan dalam unit yang diperkirakan akan dijual pada tahun 1997 dengan metode *least square*, rumusnya

$$Y = a + b X$$

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

Keterangan :

Y = besarnya penjualan

a = komponen yang tetap dari penjualan setiap tahun

b = tingkat perkembangan dari penjualan tiap tahun

X = angka tahun

n = jumlah tahun dari data historis

2. menghitung indeks musim

Langkah-langkahnya yaitu :

- a. Menentukan rata-rata tahunan
- b. Menentukan nilai x dengan cara membuat pertambahan trend setengah bulanan selama satu tahun dengan memberi angka -11, -9, -7, -5, -3, -1, 1, 3, 5, 7, 9, 11.
- c. Mengalikan antara rata-rata bulanan dengan cara 2
- d. Mengkuadratkan nilai x kemudian menjumlahkannya
- e. Mencari pertambahan trend bulanan yaitu dengan cara membagi jumlah rata-rata bulanan dikali nilai x dibagi dengan jumlah kuadrat nilai x dikalikan dengan dua. Karena awal bulan dianggap sebagai bulan dasar, maka pertambahan trend sama dengan 0, untuk bulan selanjutnya tinggal mengalikan 1, 2, 3 dan seterusnya.
- f. Menghitung variasi musiman dengan mengurangkan rata-rata bulanan dengan pertambahan trend
- g. Menentukan indeks musim yaitu dengan mencari nilai rata-rata variasi musim setiap bulan. Nilai rata-rata setiap bulan dicari dengan membagi jumlah variasi musim dibagi dengan 12, kemudian hasil bagi tersebut dipakai untuk membagi nilai variasi musim setiap bulan kemudian dikalikan 100%.

3. Membuat anggaran penjualan.

4. Menyusun anggaran produksi.

5. Menyusun anggaran biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.
- c. Melakukan analisis atau evaluasi terhadap penyusunan anggaran pada PT. MITRA KUMKANG SHOE dan menarik kesimpulan.

Untuk menjawab masalah yang kedua, langkah yang ditempuh yaitu dengan cara membandingkan antara biaya yang dianggarkan oleh perusahaan dengan biaya sesungguhnya. Untuk mencari penyebab terjadinya selisih, maka digunakan cara sebagai berikut :

1. Selisih biaya bahan baku

a. Selisih harga bahan baku

Secara matematis selisih harga bahan baku dinyatakan dengan rumus :

$$SHBB = (HS - HSt) KS$$

dimana, HS = Harga sesungguhnya

HSt = Harga Standar

KS = Kuantitas sesungguhnya

Bila $HS > HSt$ maka terjadi selisih merugikan, demikian pula sebaliknya.

b. Selisih kuantitas bahan baku

Secara matematis selisih kuantitas bahan baku dinyatakan dengan rumus :

$$SKB = (KS - KSt) HSt$$

dimana, SKB = Selisih kuantitas bahan baku

KS = Kuantitas sesungguhnya

KSt = Kuantitas standar

HSt = Harga standar

2. Selisih biaya tenaga kerja langsung

a. Selisih tarip upah langsung

Secara matematis selisih tarip upah langsung dinyatakan dengan rumus :

$$STU = (TS - TSt) JS$$

dimana, STU = Selisih tarip upah langsung

TS = Tarip sesungguhnya

TSt = Tarip standar

JS = Jam sesungguhnya

Apabila $TS > TSt$ maka tarip upah langsung bersifat merugikan.

b. Selisih efisiensi upah langsung

Secara matematis selisih efisiensi upah langsung dinyatakan dengan rumus :

$$SEUL = (JS - JSt) TSt$$

dimana, SEUL = Selisih efisiensi upah langsung

JS = Jam sesungguhnya

JSt = Jam Standar

TSt = Tarip standar

Apabila $JS > JSt$, maka selisih upah langsung sifatnya merugikan.

3. Selisih biaya overhead pabrik

a. Metode 2 selisih

1. Selisih terkendali

Secara matematis selisih terkendali dinyatakan dengan rumus :

$$ST = BOPS - AFKSt$$

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

dimana, ST = Selisih terkendalikan

BOPS = BOP sesungguhnya

AFKSt = Anggaran fleksibel pada kapasitas standar

KN = Kapasitas normal

KSt = Kapasitas Standar

TT = Tarip tetap

TV = Tarip variabel

Apabila $BOPS > AFKSt$, maka selisih terkendalikan sifatnya merugikan.

2. Selisih Volume

Secara matematis selisih volume dinyatakan dengan rumus :

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

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

Apabila $KN > Kst$, maka selisih kapasitas merugikan.

b. Metode 3 selisih

1. Selisih anggaran

Rumus perhitungannya yaitu :

$$SA = BOPS - AFKS, \text{ atau}$$

$$SA = \{ BOPS - (KN \times TT) \} + (KS \times TV)$$

Apabila $BOPS < AFKS$ maka terjadi selisih menguntungkan.

2. Selisih kapasitas

Rumus perhitungannya sebagai berikut :

$$SK = AFKS - BOPD, \text{ atau}$$

$$SK = (KN - KS) TT$$

Apabila BOP yang dibudgetkan pada kapasitas sesungguhnya $>$ dari BOP yang dibebankan maka selisih bersifat merugikan demikian pula sebaliknya.

3. Selisih efisiensi

Rumus perhitungannya yaitu :

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

Apabila $BOPD > BOPSt$ maka selisih efisiensi bersifat merugikan.

Dari setiap selisih yang meliputi selisih biaya bahan baku, selisih biaya tenaga kerja langsung, selisih biaya overhead pabrik, semua selisih tersebut kemudian dijumlahkan. Apabila terjadi selisih menguntungkan maka dapat dikatakan terkendali,

Jika terjadi selisih yang merugikan dan berada di dalam batas toleransi 5%, biaya produksi masih dapat dikatakan terkendali. Tetapi jika diatas batas toleransi 5%, maka biaya produksi tersebut tidak terkendali.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan perkembangan Perusahaan

PT. Mitra Kumkang Shoe berdiri pada tanggal 14 Januari 1990 berdasarkan akte notaris No: 931 tahun 1990 dan masuk berita Negara Republik Indonesia tanggal 13 Maret 1990. Perusahaan ini mempunyai bentuk badan hukum PT (Perseroan Terbatas) dengan alamat kantor dan pabrik di Jalan Gembor Raya, Desa Pasir Jaya, Kecamatan Jati Uwung, Tangerang, 15135, Indonesia, PO. Box 4 JKB 11000. PT. Mitra Kumkang Shoe dipimpin oleh seorang President Director yaitu Bapak Hadi Kasim dan mulai berproduksi pada bulan September 1990. Dalam rangka turut mewujudkan pembangunan nasional khususnya dalam bidang industri, PT. Mitra Kumkang Shoe bergerak dalam bidang industri sepatu. Perusahaan ini merupakan *joint venture* antara PT. Mitracorp Pacific Nusantara, Kumkang Shoe Mfg. Co., Ltd dan Drs. Frans Hendrawan dengan nilai investasi sebesar Rp. 13.500.000.000,-. Luas tanah pada PT. Mitra Kumkang Shoe adalah 24.330 M², bangunan berupa pabrik dan *ware house* 7.600 M², kantor 900 M², dan lain-lain seluas 1.500 M².

B. Tujuan didirikannya Perusahaan

Tujuan didirikannya perusahaan ini selain untuk mencari keuntungan di bidang produksi dan penjualan terutama *casual shoe* dan *dress shoe*, juga membantu pemerintah dalam hal peningkatan devisa negara. Selain itu juga meningkatkan kesejahteraan masyarakat, yakni menciptakan lapangan pekerjaan dan itu berarti mengurangi pengangguran. Di dalam menjalankan proses produksinya, perusahaan ini mengambil lokasi di daerah Tangerang. Sampai tahun ini jumlah

produksi PT. Mitra Kumkang Shoe semakin meningkat, hal ini disebabkan karena ordernya semakin meningkat dan adanya pembaharuan yang bertahap dalam bidang produksi baik teknologi mesin-mesin produksi maupun pelatihan dan pengembangan karyawan.

C. Alasan pemilihan Lokasi

PT. Mitra Kumkang Shoe dalam menentukan lokasi yang ditempati sekarang ini, mempunyai beberapa pertimbangan yang dapat menunjang perkembangan perusahaan, antara lain :

1) Fasilitas Transportasi

Fasilitas ini cukup memadai karena adanya jalan tol ke tempat-tempat perhubungan ke luar negeri, yaitu pelabuhan Merak dan bandara Soekarno-Hatta, hal ini penting karena mayoritas daerah pemasaran adalah pasar ekspor.

2) Tenaga Kerja

Tangerang merupakan kawasan industri yang cukup melimpah tenaga kerja, baik tenaga kerja terdidik maupun terlatih, sehingga kebutuhan pabrik akan tenaga kerja selalu terpenuhi.

3) Lingkungan Masyarakat

Sikap masyarakat terhadap adanya pabrik-pabrik yang berdiri sangat baik. Masyarakat menyadari bahwa sejak berdirinya pabrik ini dapat meningkatkan pendapatan perkapita penduduk setempat, sehingga juga membantu perkembangan kota setempat.

4) Biaya Tanah dan Gedung

Biaya tanah dan gedung relatif murah dibandingkan daerah industri lainnya, sehingga kemungkinan untuk perluasan dan pengembangan masih sangat memungkinkan.

5) Perijinan dan Pajak

Pemerintah daerah tingkat II Kabupaten Tangerang memberi kemudahan perijinan bagi pabrik baru. Disamping itu pemerintah daerah memberi atau membebaskan pajak yang rendah.

D. Lingkungan Perusahaan

1. Lingkungan Makro

a) Teknologi

Teknologi merupakan salah satu faktor pendukung lancarnya proses produksi sepatu casual PT. Mitra Kumkang Shoe. Sejak berdirinya tahun 1990, perusahaan melakukan pengembangan teknologinya, yaitu teknologi tentang persepatuan khususnya sepatu casual dan permesinan sebagai alat produksi. Seiring dengan kebijaksanaan pemerintah tentang penggunaan mesin produksi serta mengingat tingkat pengangguran di Indonesia yang masih tinggi, maka PT. Mitra Kumkang Shoe dalam memilih alat produksi yang masih padat karya. Maksudnya adalah mesin yang masih menggunakan tenaga kerja manusia.

b) Ekonomi

Indonesia merupakan negara yang tingkat ekonominya tidak terlalu tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kehidupan yang ada juga tidak tinggi, sehingga mempengaruhi standar harga tenaga kerja. Dengan biaya tenaga kerja yang masih rendah maka perusahaan akan memperoleh keuntungan cukup banyak.

c) Sosial dan Budaya

PT. Mitra Kumkang Shoe merupakan perusahaan yang didalamnya terdapat tenaga kerja yang berlatar belakang yang berbeda-beda, meskipun mayoritas berasal dari Jawa Timur dan Jawa Tengah. Hal ini merupakan masalah bagi perusahaan. Kedisiplinan dan loyalitas pada perusahaan sangat diperhatikan. Untuk itu antara pihak perusahaan dan tenaga kerja harus saling menghormati dan memenuhi kewajibannya.

2. Lingkungan Mikro

a) Penyediaan Bahan/Material

Penyediaan bahan didatangkan dari luar negeri. Selain itu juga didatangkan dari dalam negeri. Karena mayoritas (90%) berasal dari luar negeri sehingga dalam penyediaan bahan kadang terjadi hambatan dan masalah. Hambatan-hambatan tersebut bisa berupa keterlambatan pengiriman sehingga stok yang ada akan mengganggu jalannya proses produksi.

b) Jasa Angkutan Pemasaran

Untuk pengiriman barang pada PT. Mitra Kumkang Shoe menggunakan jasa angkutan truk container, kapal laut dan pesawat terbang, yang semuanya menggunakan sistem sewa. Keuntungan sistem ini bagi perusahaan adalah dalam hal penghematan biaya.

c) Pesaing

Di wilayah Tangerang yang sampai saat ini mempunyai lebih kurang 1300 industri besar dan kecil merupakan masalah yang perlu diperhatikan. Untuk mengurangi tingkat persaingan yang terjadi maka perusahaan yang sejenis

bergabung dalam satu organisasi. PT. Mitra Kumkang Shoe masuk dalam Aprasindo, dimana dalam organisasi tersebut dibahas tentang standar harga dan masalah penggunaan tenaga kerja.

d) Pasar

Bagi perusahaan yang menjual suatu produk, loyalitas konsumen dipasar merupakan kunci kelangsungan hidup perusahaan. Menyadari hal tersebut, PT. Mitra Kumkang Shoe yang bergerak dibidang persepatuan mencoba selalu memenuhi keinginan dan memuaskan buyer/konsumen.

3. Lingkungan Intern

a) Kepemimpinan

Pimpinan perusahaan PT. Mitra Kumkang Shoe di dalam memimpin perusahaan memilih bersikap terbuka dan bersahabat. Hal ini disadari karena karyawan akan bekerja dengan baik bila tidak ada tekanan dari dan oleh siapa saja.

b) Hubungan Kerja Pimpinan dan Bawahan

Mengenai hubungan antar personil perusahaan atau pimpinan dan bawahan cukup bersahabat tanpa meninggalkan/mengabaikan kedisiplinan kerja. Untuk menetralsir hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan di waktu jam kerja, pada setiap hari Kamis sore antara pimpinan dan bawahan berbaur melakukan olah raga seperti tenis meja volley yang dilakukan di lapangan perusahaan.

c) Pembagian kerja

Pada perusahaan ini disamping tugas masing-masing personil, kewajiban untuk bekerja sama dengan bagian lain juga merupakan tanggung jawabnya.

Jadi antara bagian satu dengan bagian lain, antara pimpinan dengan bawahan saling bekerja sama dan saling mendukung agar tercapainya target perusahaan.

d) Cara Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan yang dilakukan pada PT. Mitra Kumkang Shoe tergantung oleh kebijaksanaan pimpinan perusahaan. Termasuk penempatan dan penarikan tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan dalam produksinya. Prosedur yang dilakukan, dari pengajuan masing-masing manajer di bagian produksi oleh personalia diteruskan kepada pimpinan perusahaan. Kemudian keputusan pimpinan perusahaan melalui bagian personalia, baru kemudian diteruskan ke masing-masing departemen yang membutuhkan.

e) Daerah Pemasaran

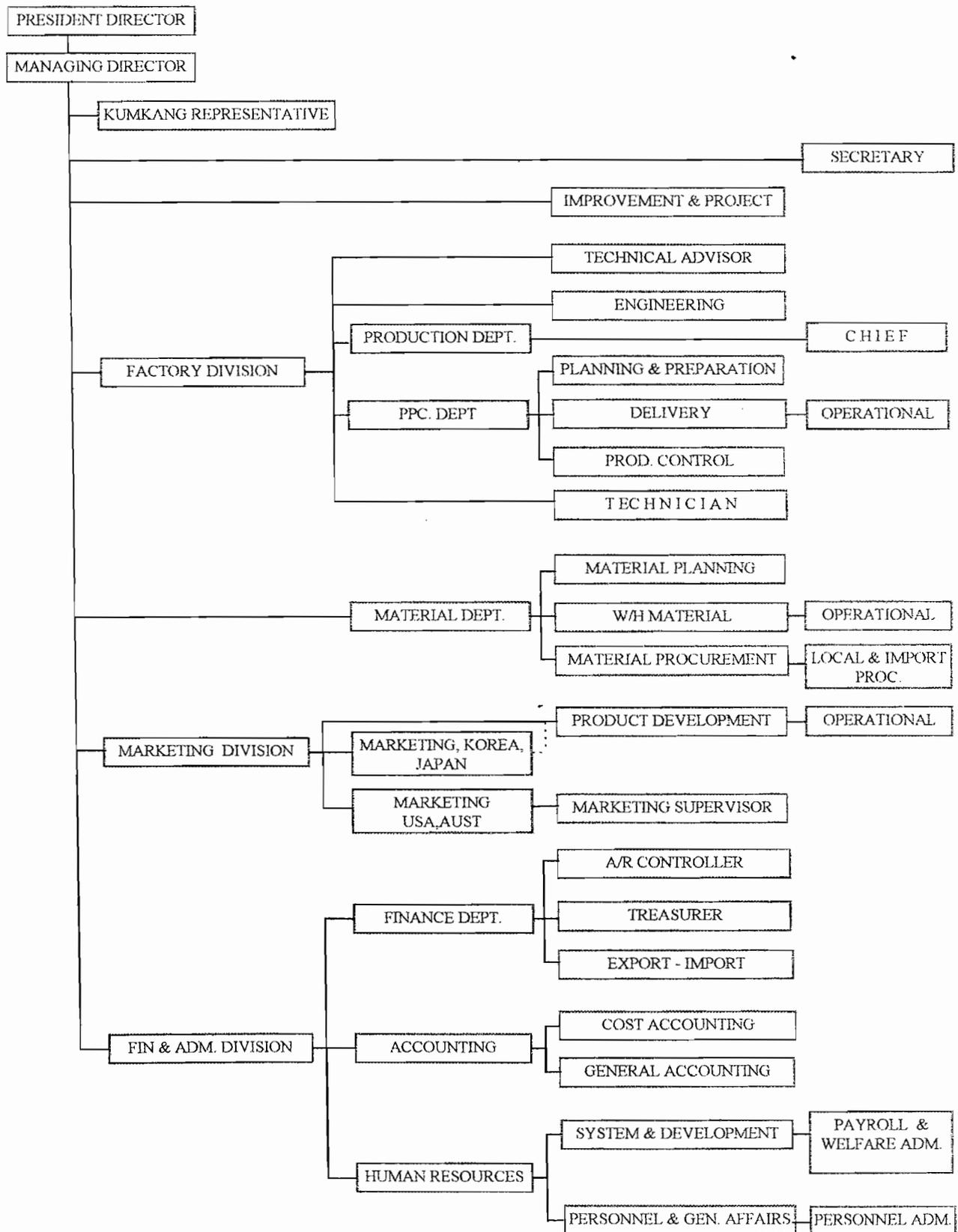
Daerah pemasaran produk sepatu dari PT. Mitra Kumkang Shoe adalah luar negeri dan dalam negeri. Untuk luar negeri (eksport) ditangani langsung oleh buyer seperti Nike (USA), Okura dan Fujita (Jepang) dan Bally (Swiss). Sedangkan untuk dalam negeri ditangani oleh agen-agen yang ada di Jakarta.

E. Aspek Perusahaan

1. Aspek Organisasi dan Personil

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada PT. Mitra Kumkang Shoe memakai sistem garis. Pimpinan perusahaan adalah pemegang kekuasaan tertinggi, yang membawahi beberapa *general manager*, dimana setiap *general manager* membawahi staf dan karyawan.



Sumber : PT. Mitra Kumkang Shoe

b. Pembagian Tugas

Pembagian tugas pada PT. Mitra Kumkang Shoe selalu disesuaikan dengan tingkat kemampuan dan pendidikannya.

1. President Director

- a. Menentukan kebijaksanaan dalam perusahaan.
- b. Merencanakan, mengorganisasi, dan mengendalikan perusahaan.
- c. Mengurusi dan mengawasi kekayaan perusahaan.
- d. Memegang kekuasaan tertinggi perusahaan.

2. Managing Director

- a. Mewakili direktur, mengkoordinasi para manager.
- b. Melaksanakan kebijaksanaan perusahaan.
- c. Merencanakan, mengorganisasi dan mengendalikan perusahaan.
- d. Mengkoordinir segala kegiatan dari semua operasional perusahaan.

3. Factory Deputy General Manager

- a. Merencanakan, mengorganisasi, dan mengendalikan produksi.
- b. Bertanggung jawab dalam mengatur jalannya kegiatan yang berhubungan dengan produksi.

4. Marketing General Manager

- a. Merencanakan, mengorganisasi dan mengendalikan hasil produksi.
- b. Bertanggung jawab mengenai pemasaran hasil produksi baik ekspor maupun domestik.
- c. Mengatur transaksi dengan pihak luar.

5. Financial & Administrative Deputy General Manager

- a. Merencanakan dan mengorganisasi pengembangan kebijaksanaan administrasi dan personalia.
- b. Mengatur segala kegiatan keuangan yang berhubungan dengan operasional, dan bertanggung jawab pada pelaksanaan keuangan perusahaan.
- c. Memeriksa dan meneliti keefektifan kebijaksanaan dan pengaturan bagi karyawan, sehingga tercapai keefektifan secara maksimal.

3. Personil

PT. Mitra Kumkang Shoe sejak berdiri tahun 1990 sampai saat ini mempunyai jumlah karyawan sebanyak 1350 orang. PT Mitra Kumkang Shoe ini selalu memprioritaskan hal-hal yang berkaitan dengan masalah personil yang menjadi faktor penting didalam menjaga kelangsungan hidup dan lancarnya proses produksi. Kesehatan, upah, lingkungan kerja dan hal-hal yang berhubungan dengan personil secara tidak langsung menjadi faktor penting terhadap kegiatan perusahaan.

a. Segi mendapatkan karyawan

1. Menentukan kebutuhan karyawan.

Penentuan kebutuhan karyawan pada perusahaan ini adalah berdasarkan laporan tiap-tiap departement yang membutuhkan. Laporan ini akan menjadi pertimbangan dalam penarikan tenaga kerja, kemudian dikirim ke bagian personalia untuk diproses.

2. Penarikan karyawan

Penarikan karyawan atau tenaga kerja dilakukan dengan cara mengeluarkan pengumuman lowongan kerja di mass media atau dengan cara menyeleksi calon-calon karyawan yang melamar ke perusahaan.

3. Penempatan

Penempatan tenaga kerja pada PT. Mitra Kumkang Shoe ini berdasarkan pada tingkat pendidikan, pengalaman dan hasil interview perusahaan.

b. Segi Pengembangan Karyawan

1. Latihan-latihan

PT. Mitra Kumkang Shoe selalu berusaha agar tenaga kerja baru dapat bekerja sesuai dengan bidangnya. Untuk tujuan mencapai tujuan tersebut dilakukan latihan/training selama 3 bulan masa percobaan dengan bekerja langsung di bidangnya dibawah bimbingan dari tenaga kerja lama/senior. Training juga berlaku untuk tenaga kerja yang telah lama bekerja/senior.

Manfaat dari training ini antara lain :

- a. Kenaikan produktivitas, baik kualitas maupun kuantitas kerja.
Dengan program kerja dan pengembangan, diharapkan akan mempunyai tingkah laku yang baik terhadap diri sendiri, sesama karyawan maupun perusahaan.
- b. Berkurangnya pengawasan, maksudnya semakin percaya atas kemampuan kerja pada masing-masing personil yang sadar akan tanggung jawabnya.

2. Penilaian

Penilaian bagi karyawan di perusahaan sepatu PT. Mitra Kumkang Shoe terdapat berbagai kriteria, yaitu penilaian terhadap :

- a. Pekerjaan (disiplin, memenuhi target, loyalitas pada perusahaan)
- b. Sesama pekerja (harmonis, saling menghormati dan supel)
- c. Kepada pimpinan (dapat bekerja sama dan saling menghormati)

c. Segi rangsangan moneter/gaji

Motivasi kerja setiap karyawan dalam bekerja adalah tercukupinya kebutuhan atas gaji/upah yang sesuai dengan kerja kerasnya. Oleh karena itu PT. Mitra Kumkang Shoe telah melaksanakan peraturan pemerintah, yaitu gaji/upah sudah sesuai dengan UMR. Pada PT. Mitra Kumkang Shoe sistem penggajian dibagi menjadi dua macam :

1. Harian

Sistem harian khusus karyawan upah dapat diambil setiap tanggal 1 dan tanggal 15 setiap bulannya.

2. Bulanan

Untuk tingkat staf keatas pembayaran dilakukan pada akhir tiap bulan.

d. Segi Integrasi

1. Hubungan manusiawi

PT. Mitra Kumkang Shoe mempekerjakan tenaga kerja asing dari Korea dan tenaga kerja dari Indonesia. Agar hubungan keduanya tidak terjadi kesenjangan, maka perusahaan menerapkan hubungan industri Pancasila. Tujuannya agar terjadi suasana kekeluargaan dalam perusahaan dengan baik dan harmonis. Setiap ada permasalahan yang menyangkut personil

dapat dipecahkan bersama-sama dan mengambil keputusan yang paling adil.

2. Moral

Hubungan antara lingkungan kerja dan pekerja perusahaan sangat berpengaruh pada moral pekerjaannya. Kepedulian pekerja terhadap lingkungan kerjanya menjadi tolok ukur loyalitas pekerja.

Pada PT. Mitra Kumkang Shoe, moral dari setiap personil baik, hal ini terbukti dengan :

- Terciptanya kebersihan lingkungan di sekitar perusahaan.
- Terciptanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan antar individu.
- Adanya perasaan memiliki pada setiap karyawan pada perusahaan.

3. Disiplin

Kedisiplinan yang dilakukan pada pekerja perusahaan, antara lain :

- Seragam untuk kerja selalu dipakai.
- Jam masuk kerja tepat waktu dengan check roll.
- Tanda pengenal selalu dipakai saat jam kerja.
- Tidak membuat keonaran di lingkungan perusahaan.

4. Organisasi formal

Organisasi yang diikuti oleh PT. Mitra Kumkang Shoe bersama dengan perusahaan lain yakni Aprasindo.

Untuk pekerja-pekerja pada PT. Mitra Kumkang Shoe masuk dalam organisasi SPSI.

5. Keamanan dan kesehatan

Keamanan pada perusahaan ini menjadi tanggung jawab semua karyawan perusahaan. Khusus petugas keamanan di PT. Mitra Kumkang Shoe terdapat posko pada pintu gerbang perusahaan dan pintu masuk ruang produksi. Untuk kesehatan para karyawan selalu diperhatikan dengan disediakannya poliklinik serta tenaga medisnya.

6. Rekreasi dan Pelayanan lain

Untuk menghindari kejenuhan pada pekerjaan, perlu adanya selingan. Selingan ini bisa berbentuk rekreasi bersama atau kegiatan olah raga. Pada PT. Mitra Kumkang Shoe rekreasi diadakan atas inisiatif karyawan, pihak perusahaan tinggal membantu kekurangan dana. Selain rekreasi, juga diadakan pertandingan olah raga pada bulan Januari dan Agustus. Pertandingan ini berupa pertandingan ini berupa pertandingan sepak bola, catur dan bola volley. Disamping itu PT. Mitra Kumkang Shoe juga menyediakan berbagai fasilitas bagi karyawan seperti :

- Mushola untuk sembahyang
- Mess khusus karyawan
- Makan siang tiap istirahat siang

2. Aspek Produksi

a. Kapasitas dan ciri produksi

PT. Mitra Kumkang Shoe merupakan perusahaan sepatu yang khusus memproduksi *Casual Shoe* dan *Dress Shoe*. Untuk produksi casual shoe kebanyakan hanya atasannya saja (*upper shoe*). Untuk produksi dress shoe

kebanyakan sampai pada sepatu jadi (*complete shoe*). Kapasitas produksi PT. Mitra Kumkang Shoe untuk *upper shoe* yaitu 80.000 pasang perbulan, sedangkan untuk *complete shoe* 50.000 pasang perbulan.

b. Standarisasi

Pengawasan yang dilakukan PT. Mitra Kumkang Shoe terhadap produk yang ada disesuaikan dengan *standar spec* model masing-masing sepatu. Tugas ini dilakukan oleh *Quality Control* yang terdapat pada bagian produksi, yakni : bagian gudang, bagian *cutting*, bagian *sewing*, bagian *bottoming*, bagian *assembling*, bagian *finishing* dan bagian *packing*.

c. Bahan baku dan bahan pembantu

Untuk bahan baku dan bahan pembantu yang digunakan PT. Mitra Kumkang Shoe 90% berasal dari Korea, Amerika, Thailand, Itali, Jepang, Australia, Inggris dan Taiwan, sedang sisanya berasal dari dalam negeri. Bahan baku sepatu tersebut antara lain Oil Nubuck, Cow Nappa, Lai Contessa, Bontex, Cordovan, Grain, Full Grain, Grizzly, Prestoe, Tricot, dan TVS. Sedangkan bahan pembantu untuk sepatu antara lain ACG, Bond, Neoprene, Desmocol, Blind Eyelet, Nylon, Filler, JC dan Squire Eyelet. Pembelian dilakukan dengan sistem kontrak jangka panjang.

d. Pengendalian Bahan

Pengendalian bahan adalah strategi dari perusahaan untuk menyiapkan bahan yang diperlukan untuk proses produksi dengan jumlah dan tepat pada waktunya, sehingga dapat menjaga kelancaran proses produksinya. Pengendalian bahan dilakukan di setiap bagian proses produksi yaitu bagian *material*, *cutting*, *sewing*, *bottoming* dan bagian *assembling*. Pengendalian bahan dilakukan dengan cara menggunakan alat transportasi gerobak dorong

untuk mengangkut barang yang harus disertai dengan adanya surat pengambilan barang dan buku pedoman proses pengerjaan (*Standard Spec*). Dengan adanya alat transportasi akan memperlancar arus bahan. Surat keterangan akan membantu kelancaran keluar masuknya barang serta memudahkan pengecekan bahan. Hanya melalui surat keterangan yang diketahui oleh manager produksi, bahan dapat keluar. Hal ini akan membawa akibat yang positif, yakni setiap yang orang terlibat dalam jalannya proses produksi akan selalu berhati-hati dalam menggunakan bahan yang ada.

e. Pemeliharaan dan penggantian mesin.

Untuk menunjang kelancaran proses produksi maka diperlukan suatu bagian yang bertugas memelihara dan memperbaiki alat-alat yang dipakai yaitu bagian TPM (*Total Productive Maintenance*). Untuk pemeliharaan mesin selain dari TPM juga dilakukan oleh para operator. Tugas dari TPM adalah memelihara dan membersihkan mesin, memberikan oli sebelum dan sesudah digunakan, mengadakan pemeriksaan mesin setiap 15 hari sekali khusus untuk mesin jahit, dan memperbaiki mesin-mesin yang rusak.

f. Lingkungan kerja

Agar produktifitas tenaga kerja dapat optimal, maka perlu kerjasama dalam suatu lingkungan nyaman dan harmonis. Lingkungan tersebut dapat dilakukan dengan cara :

- Penataan ruang dan mesin disesuaikan dengan alur proses, sehingga tercipta efektifitas kerja yang tinggi.
- Menciptakan kerjasama dalam lingkungan kerja masing-masing
- Penerangan yang cukup
- Ventilasi/sirkulasi udara

Lingkungan kerja yang ada di PT. Mitra Kumkang Shoe sudah baik, dalam arti hubungan antara orang-orang yang ada cukup baik, harmonis dan saling menghormati.

c. Aspek Pemasaran

Didalam aspek pemasaran PT. Mitra Kumkang Shoe diungkapkan beberapa segi, meliputi :

1. Segi Produk

a. Pengembangan Produk Baru

Pada PT. Mitra Kumkang Shoe pengembangan produk baru dibagi menjadi dua kelompok, yaitu untuk pengembangan produk eskport dan produk domestik. Pengembangan produk ekspor harus sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh *buyer*. Jadi untuk produk ekspor ini pengembangannya bersifat terbatas dan terikat.

Pengembangan pada produk domestik dapat dilakukan dengan leluasa oleh pihak perusahaan, karena produk domestik (*Willwalk*) merupakan produk paten dari perusahaan ini. Adapun aktifitas pengembangan produk baru pada PT. Mitra Kumkang Shoe dilakukan di bagian *development*. Tugas *development* merupakan kerja awal dari rangkaian sebuah proses produksi sepatu. Tugas bagian ini dapat dirinci sebagai berikut :

1. Melakukan tes-tes pola sepatu (*Test Patern*) sebelum melakukan tes pembuatan sepatunya. Sebelum diproduksi, sepatu diseleksi dengan ketentuan memenuhi beberapa segi, antara lain keenakan pakai, jenis bahan, kualitas bahan, biaya produksi serta warna.
2. Membuat sampel sepatu dalam jangka waktu yang telah disepakati antara pihak perusahaan dengan *buyer*.

3. Membuat kalkulasi harga untuk tiap pasang sepatu.
4. Membuat buku pedoman (*Color Swatch Book* dan *Standar Spec*) untuk petunjuk kerja bagian produksi.
5. Menangani dan menanggulangi masalah-masalah yang terjadi yang berkaitan dengan proses pembuatan sampel sepatu maupun proses yang terjadi pada bagian produksi.

Dalam proses pembuatan sampel sepatu, ada 3 macam buku pedoman yang dibuat oleh bagian *development*. Ketiga buku tersebut akan menjadi pedoman bagi bagian produksi untuk menjalankan proses produksinya. Adapun macam dan isi buku tersebut antara lain :

1. *Color Swatch Book*

Buku ini berbentuk map, pada sampulnya memuat keterangan : *buyer*, model sepatu, kode, warna bahan/material, tanggal serta gambar sket sepatu. Buku ini berisi tentang contoh-contoh bahan materi yang digunakan pada model sepatu tersebut, mulai dari bahan atasan sampai bahan bawahan sepatu.

2. *Standard Spec*

Buku ini memuat ketentuan tentang ukuran barang, ukuran pisau potong, ukuran ketebalan *skiving*, proses kerja dan cara kerja, rangkaian *sewing*, keterangan gambar *upper*, proses *assembling*, dan ukuran *bottom*.

3. *Cesan*

Buku ini memuat kalkulasi harga tiap satu pasang sepatu. Tahapan proses pembuatan contoh sepatu untuk setiap *buyer* tidak selalu sama. Hal ini tergantung permintaan dari *buyer*. Adapun tahapan proses pembuatan contoh sepatu yang biasa digunakan adalah sebagai berikut :

1. *Look See*

Look see merupakan pembuatan contoh sepatu pertama kali. Tujuan dari tahap pertama pembuatan contoh sepatu ini adalah *check color/form* dan *material*. *Look see* dapat dikatakan berfungsi sebagai acuan pertama untuk pembuatan sampel selanjutnya.

2. *Photo Sample*

Photo sampel ini hampir sama derajat kepentingannya dengan *look see*, namun memiliki fungsi lain yaitu sebagai obyek photo. Photo dari contoh sepatu ini selanjutnya akan dikirim ke konsumen oleh buyer untuk mengetahui minat konsumen terhadap sepatu yang ditawarkan.

3. *Confirmation Sample (Cfm)*

Setelah photo sample disetujui maka tahap selanjutnya adalah membuat Cfm sample. Cfm berfungsi sebagai panduan/contoh sepatu yang akan dibuat.

4. Sales Sample

Setelah Cfm disetujui maka dibuatlah sample

b. Merk

PT. Mitra Kumkang Shoe telah memproduksi sepatu casual dan dress shoe sebanyak lebih kurang 16 merk. Merk-merk tersebut antara lain Nike, Rockport, Jimlar dan Nozaki dipasarkan di Amerika. Kumkang dan Daeyang dipasarkan di Korea, sedangkan Okura, Fujita, Asahi dan Monstar dipasarkan di Jepang. Untuk Florsheim dipasarkan di Australia, Bally di Swiss dan UMK di Indonesia. Sedangkan untuk negara Italy, Brasil, China, India dan Thailand kebanyakan menggunakan merk buyer negara masing-masing.

BAB V
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Agar suatu perusahaan dapat bertahan dimasa yang akan datang, masalah pengendalian biaya merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan menyusun rencana terlebih dahulu dan rencana tersebut diwujudkan dengan anggaran. Penyusunan anggaran merupakan langkah awal dari pengendalian biaya. Pada PT. Mitra Kumkang Shoe di dalam penyusunan anggaran biaya produksi melalui beberapa langkah. Langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Mitra Kumkang Shoe adalah sebagai berikut :

1. Membuat ramalan Penjualan tahunan untuk 1997

Untuk mengetahui berapa besarnya ramalan penjualan tahunan 1997 dapat dicari berdasarkan data-data penjualan tahun sebelumnya. Ramalan penjualan ini akan menggunakan data tahun yang lalu selama 4 tahun terakhir.

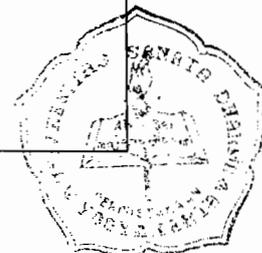
Data tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel V.1

Data Penjualan Upper Shoes Okura tahun 1993-1996

Tahun	Penjualan (pasang)
1993	40.000
1994	40.000
1995	50.000
1996	50.000

Sumber data: PT. Mitra Kumkang Shoe



Dengan data tersebut di atas, maka akan dibuat suatu ramalan penjualan untuk tahun 1997. Ramalan penjualan di sini berdasarkan data penjualan tahun yang lalu atau historis, maka tindakan ini adalah termasuk cara penelitian yang pasif dalam kondisi dan potensi pasar untuk tahun anggaran yang bersangkutan. Ramalan ini dilaksanakan dengan memanfaatkan teknik peramalan Least Squares. Dengan mengumpulkan, menggunakan dan menganalisa data-data historis serta menginterpretasikan kejadian masa lalu untuk masa yang akan datang, maka ramalan penjualan ini dibuat. Adapun perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel V.2

Perhitungan Ramalan Penjualan (pasang)

Tahun	Y	X	XY	X ²
1993	40.000	0	0	0
1994	40.000	1	40.000	1
1995	50.000	2	100.000	4
1996	50.000	3	150.000	9
Σ	180.000	6	290.000	14

Seperti penjelasan sebelumnya bahwa rumus atau persamaan yang akan digunakan dalam menentukan bilangan pokok pada tingkat penggunaan adalah :

$$Y = a + b X$$

Dimana a dan b dapat dicari dengan rumus sebagai berikut

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

Keterangan :

Y = besarnya penjualan
 a = komponen yang tetap dari penjualan setiap tahun
 b = tingkat perkembangan dari penjualan tiap tahun
 X = angka tahun
 n = jumlah tahun dari data historis

Sehingga nilai a dan b dapat dicari, yaitu :

$$\begin{aligned} a &= \frac{180.000 \cdot 14 - 6 \cdot 290.000}{4 \cdot 14 - 6^2} \\ &= \frac{2520000 - 1740000}{20} \\ &= 39.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} b &= \frac{4 \cdot 290.000 - 6 \cdot 180.000}{4 \cdot 14 - 6^2} \\ &= \frac{80.000}{20} \\ &= 4000 \end{aligned}$$

Sehingga akan diperoleh persamaan

$$Y = a + b X$$

$$Y = 39.000 + 4000 X$$

Nilai a sebesar 39.000 menunjukkan penjualan perusahaan yang tidak dipengaruhi oleh periode waktu, sedangkan angka 4000 merupakan penjualan yang dipengaruhi oleh periode waktu. Setiap periode waktu naik 1, maka penjualan meningkat sebesar 4000. Bila periode waktu turun 1 maka penjualan turun sebesar 4000. Untuk tahun 1997 nilai X sebesar 4, maka besarnya penjualan pada tahun 1997 adalah :

$$\begin{aligned} Y &= a + b X \\ &= 39.000 + 4000 X \\ &= 39.000 + 16.000 \\ &= 55.000 \text{ pasang} \end{aligned}$$

Dengan mendasarkan pada perhitungan di atas sudah dapat diketahui besarnya ramalan penjualan yang akan atau sekiranya ditargetkan oleh perusahaan untuk tahun 1997 yaitu sebesar 55.000 upper shoes. Akan tetapi pada kenyataannya PT. Mitra Kumkang Shoe hanya menjual upper shoes sebesar 45.000 pasang.

Perhitungan ramalan penjualan secara bulanan untuk tahun 1997, data yang diperlukan merupakan data-data bulanan untuk tahun sebelumnya. Untuk menghitung ramalan penjualan bulanan dipakai indeks musim yang dapat digunakan untuk mencari berapa besarnya ramalan penjualan bulanan selama tahun 1997. Data tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel V.3
Data Penjualan Bulanan PT. MKS
Periode 1993-1996

Bulan	Penjualan (pasang)			
	1993	1994	1995	1996
Januari	4000	4000	4000	4000
Februari	4000	4000	5000	5000
Maret	3000	3000	4000	4000
April	3000	3000	4000	4000
Mei	4000	4000	3000	3000
Juni	3000	3000	4000	4000
Juli	3000	3000	5000	5000
Agustus	3000	3000	3000	3000
September	2000	2000	3000	3000
Oktober	4000	4000	5000	5000
November	4000	4000	5000	5000
Desember	3000	3000	5000	5000
Jumlah	40.000	40.000	50.000	50.000

Dengan data tersebut dapat dipakai untuk membuat ramalan penjualan bulanan dengan menggunakan indeks musim. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel V.4
Perhitungan Indeks Musim
PT. Mita Kumkang Shoe

BULAN	PENJUALAN (PASANG)									Variasi	Indeks
	1993	1994	1995	1996	Rata-rata \bar{X}	Y	XY	Y ²	Trend	Musim	Musim
JANUARI	4000	4000	4000	4000	4000	-11	-44000	121	0	4000	1,3866596
FEBRUARI	4000	4000	5000	5000	4500	-9	-40500	81	157,34	4342,66	1,5054478
MARET	3000	3000	4000	4000	3500	-7	-24500	49	314,68	3185,32	1,1042387
APRIL	3000	3000	4000	4000	3500	-5	-17500	25	472,02	3027,98	1,0496944
MEI	4000	4000	3000	3000	3500	-3	-10500	9	629,36	2870,64	0,9951502
JUNI	3000	3000	4000	4000	3500	-1	-3500	1	786,7	2713,3	0,9406059
JULI	3000	3000	5000	5000	4000	1	4000	1	944,04	3055,96	1,0593941
AGUSTUS	3000	3000	3000	3000	3000	3	9000	9	1101,38	1898,62	0,6581849
SEPTEMBER	2000	2000	3000	3000	2500	5	12500	25	1258,72	1241,28	0,4303082
OKTOBER	4000	4000	5000	5000	4500	7	31500	49	1416,06	3083,94	1,0690938
NOVEMBER	4000	4000	5000	5000	4500	9	40500	81	1573,4	2926,6	1,0145495
DESEMBER	3000	3000	5000	5000	4000	11	44000	121	1730,74	2269,26	0,7866728
JUMLAH	40000	40000	50000	50000	45000		1000	572		34615,56	

Sumber data PT, Mita Kumkang Shoe

KETERANGAN

- a. Dalam mencari rata-rata bulanan dapat dilakukan dengan menjumlahkan data-data penjualan bulanan tahun 1993-1996. Kemudian hasil penjumlahan data bulanan tersebut dibagi dengan banyaknya tahun.

$$\frac{1993 + 1994 + 1995 + 1996}{4}$$

Sehingga hasil rata-rata untuk bulan :

$$\text{Januari} = \frac{4000 + 4000 + 4000 + 4000}{4} = 4000$$

$$\text{Februari} = \frac{4000 + 4000 + 5000 + 5000}{4} = 4500$$

$$\text{Maret} = \frac{3000 + 3000 + 4000 + 4000}{4} = 3500$$

$$\text{April} = \frac{3000 + 3000 + 4000 + 4000}{4} = 3500$$

$$\text{Mei} = \frac{4000 + 4000 + 3000 + 3000}{4} = 3500$$

$$\text{Juni} = \frac{3000 + 3000 + 4000 + 4000}{4} = 3500$$

$$\text{Juli} = \frac{3000 + 3000 + 5000 + 5000}{4} = 4000$$

$$\text{Agustus} = \frac{3000 + 3000 + 3000 + 3000}{4} = 3000$$

$$\text{September} = \frac{2000 + 2000 + 3000 + 3000}{4} = 2500$$

$$\text{Oktober} = \frac{4000 + 4000 + 5000 + 5000}{4} = 4500$$

$$\text{November} = \frac{4000 + 4000 + 5000 + 5000}{4} = 4500$$

$$\text{Desember} = \frac{3000 + 3000 + 5000 + 5000}{4} = 4000$$

b. Mencari *trend* bulanan

Untuk mencari pertambahan *trend* bulanan atau pertambahan *trend* setiap bulannya adalah sebagai berikut :

$$b = \frac{(\bar{x})}{x^2}$$

$$b = \frac{45000}{572} = 78,67$$

Keterangan :

b = Pertambahan *trend* setengah bulanan

\bar{x} = Jumlah penjualan rata-rata

x^2 = Jumlah kuadrat terkecil dari 12 data

Karena b merupakan pertambahan *trend* setengah bulanan, sehingga pertambahan *trend* untuk satu bulannya adalah $2 \times b$, jadi besarnya adalah $2 \times 78,67 = 157,34$.

Apabila bulan Januari dianggap sebagai bulan dasar, maka jumlah pertambahan *trendnya* = 0 sedangkan pertambahan *trend* pada bulan bulan selanjutnya adalah:

$$\text{Februari} = 157,34 \times 1 = 157,34$$

$$\text{Maret} = 157,34 \times 2 = 314,68$$

April	= 157,34 x 3	= 472,02
Mei	= 157,34 x 4	= 629,36
Juni	= 157,34 x 5	= 786,7
Juli	= 157,34 x 6	= 944,04
Agustus	= 157,34 x 7	= 1101,38
September	= 157,34 x 8	= 1258,72
Oktober	= 157,34 x 9	= 1416,06
November	= 157,34 x 10	= 1573,4
Desember	= 157,34 x 11	= 1730,74

c. Mencari Variasi Musim

Cara yang dilakukan untuk menentukan besar kecilnya variasi musim yaitu dengan mengurangkan penjualan rata-rata dengan pertambahan *trendnya*. Karena pada bulan Januari pertambahan *trendnya* = 0, maka variasi musimnya sama dengan penjualan rata-rata. Untuk bulan berikutnya dapat dilihat pada perhitungan berikut ini .

Februari	= 4500 - 157,34	= 4342,66
Maret	= 3500 - 314,68	= 3185,32
April	= 3500 - 472,02	= 3027,98
Mei	= 3500 - 629,36	= 2870,64
Juni	= 3500 - 786,7	= 2713,3
Juli	= 4000 - 944,04	= 3055,96
Agustus	= 3000 - 1101,38	= 1898,62
September	= 2500 - 1258,72	= 1241,28

Oktober	= 4500 - 1416,06	= 3083.94
November	= 4500 - 1573,4	= 2926.6
Desember	= 4000 - 1730,74	= 2269.26

d. Menentukan indeks musim

Untuk menentukan indeks musim dapat dicari dengan membagi rata-rata bulanan dengan rata-rata variasi musim dalam setiap bulannya. Nilai rata-rata variasi musim perbulannya

$$\frac{34615,56}{12} = 2884,63$$

Sehingga indeks musim untuk perbulannya :

Januari	= (4000 : 2884,63) x 100%	= 138,67%
Februari	= (4342,66 : 2884,63) x 100%	= 150,54%
Maret	= (3185,32 : 2884,63) x 100%	= 110,42%
April	= (3027,98 : 2884,63) x 100%	= 104,97%
Mei	= (2870,64 : 2884,63) x 100%	= 99,52%
Juni	= (2713,3 : 2884,63) x 100%	= 94,06%
Juli	= (3055,96 : 2884,63) x 100%	= 105,93%
Agustus	= (1898,62 : 2884,63) x 100%	= 65,82%
September	= (1241,28 : 2884,63) x 100%	= 43,04%
Oktober	= (3083,94 : 2884,63) x 100%	= 106,91%
November	= (2926,6 : 2884,63) x 100%	= 101,45%
Desember	= (2269,26 : 2884,63) x 100%	= 78,67%

$$\Sigma = 1200\%$$

Setelah hasil perhitungan besarnya indeks musim setiap bulannya sudah diketahui, maka ramalan penjualan bulanan untuk tahun 1997 dicari dengan cara mengalikan ramalan penjualan tahunan yang telah dibagi dengan dua belas dengan indeks musim setiap bulannya. Dengan demikian besarnya ramalan penjualan setiap bulannya untuk tahun 1997 :

Januari	= (55000 : 12) x 138,67%	= 6355,72
Februari	= (55000 : 12) x 150,54%	= 6899,75
Maret	= (55000 : 12) x 110,42%	= 5060,94
April	= (55000 : 12) x 104,97%	= 4811,12
Mei	= (55000 : 12) x 99,51%	= 4561,33
Juni	= (55000 : 12) x 94,06%	= 4311,03
Juli	= (55000 : 12) x 105,93%	= 4855,13
Agustus	= (55000 : 12) x 65,82%	= 3016,75
September	= (55000 : 12) x 43,03%	= 1972,66
Oktober	= (55000 : 12) x 106,91%	= 4900,05
November	= (55000 : 12) x 101,45%	= 4649,79
Desember	= (55000 : 12) x 78,67%	= 3605,72

Dengan perhitungan di atas untuk selanjutnya dapat dibuat ramalan penjualan untuk tahun 1997 secara bulanan yaitu dengan menyusun tabel hasil-hasil perhitungan di atas ke dalam tabel sebagai berikut :

Tabel V.5

Ramalan Penjualan Bulanan Upper Shoes Okura

PT. Mitra Kumkang Shoe tahun 1997

Bulan	Penjualan (pasang)
Januari	6355,72
Februari	6899,75
Maret	5060,94
April	4811,12
Mei	4561,33
Juni	4311,03
Juli	4855,13
Agustus	3016,75
September	1972,66
Oktober	4900,05
November	4649,79
Desember	3605,72
Jumlah	55.000

Berdasarkan pada ramalan penjualan dan pertimbangan faktor ekstern, maka perusahaan merencanakan penjualan pada tahun 1997 sebesar 45.000 dan perhitungan rencana bulannya adalah sebagai berikut :

Januari	= (45.000 : 12) x 138,67%	= 5200,13
Februari	= (45.000 : 12) x 150,54%	= 5645,25
Maret	= (45.000 : 12) x 110,42%	= 4140,75
April	= (45.000 : 12) x 104,97%	= 3936,38
Mei	= (45.000 : 12) x 99,52%	= 3732
Juni	= (45.000 : 12) x 94,06%	= 3527,25

Juli	= (45.000 : 12) x 105,93%	= 3972,38
Agustus	= (45.000 : 12) x 65,82%	= 2468,25
September	= (45.000 : 12) x 43,04%	= 1614
Oktober	= (45.000 : 12) x 106,91%	= 4009,13
November	= (45.000 : 12) x 101,45%	= 3804,38
Desember	= (45.000 : 12) x 78,67%	= 2950,13

Dengan perhitungan di atas rencana penjualan untuk tahun 1997 secara bulanan adalah sebagai berikut :

Tabel V.6

Rencana Penjualan Bulanan Upper Shoes Okura

PT. Mitra Kumkang Shoe tahun 1997

Bulan	Penjualan (pasang)
Januari	5200,13
Februari	5645,25
Maret	4140,75
April	3936,38
Mei	3732
Juni	3527,25
Juli	3972,38
Agustus	2468,25
September	1614
Oktober	4009,13
November	3804,38
Desember	2950,13
Jumlah	45.000

Dari penyusunan rencana penjualan, maka bagian produksi akan menyusun suatu rencana produksi untuk tahun 1997. Pada PT. Mitra Kumkang Shoe dalam

membuat anggaran produksi selain mengacu pada rencana penjualan juga dipengaruhi oleh kebutuhan perusahaan akan persediaan, baik persediaan awal maupun akhir.

2. Menyusun Rencana Produksi

Dalam menyusun rencana produksi ada beberapa faktor yang mempengaruhi, diantaranya persediaan barang yang ada di gudang. Data tentang persediaan awal dan persediaan akhir yang ada dalam perusahaan akan sangat berpengaruh di dalam penentuan jumlah yang diproduksi untuk suatu periode tertentu. Di dalam hal ini, data persediaan awal dapat dicari didalam perusahaan tersebut oleh karena persediaan awal tahun anggaran (untuk satu tahun periode yang akan datang) adalah sama dengan data persediaan akhir tahun ini (tahun yang sedang berjalan). Data persediaan akhir tahun anggaran ini belum dapat dicari di dalam perusahaan sehingga perlu ditentukan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan. Tidak ubahnya seperti tahun-tahun yang lalu manajemen perusahaan dalam menentukan persediaan barang jadi pada akhir tahun adalah sebesar 25% dari seluruh atau total barang yang dijual. Dengan demikian dapat diketahui pola produksi pada PT. Mitra Kumkang Shoe adalah bergelombang.

Pada umumnya perusahaan dalam menentukan besarnya persediaan mempunyai pertimbangan-pertimbangan. Pertimbangan-pertimbangan itu antara lain fasilitas gudang yang ada, resiko kerusakan, biaya pemeliharaan dan lain sebagainya. Pada PT. Mitra Kumkang Shoe dalam menentukan besarnya persediaan tergantung pada faktor yang mempengaruhi yaitu biaya pemeliharaan

dan adanya pertimbangan bahwa jarang terjadi permintaan pasar yang melonjak secara tiba-tiba.

Untuk tahun 1997 telah diketahui bahwa perusahaan akan merencanakan hasil penjualannya sebanyak 45.000 pasang, sedangkan hasil perhitungan ramalan penjualan sebesar 55.000 pasang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat perhitungan rencana produksi PT. MKS baik perhitungan ramalan penjualan maupun rencana penjualan.

Tabel V.7

Perhitungan Produksi dari Ramalan penjualan tahun 1997

Bulan	Ramalan Penj	Persediaan akhir	Jumlah	Persediaan awal	Produksi
Januari	6355,72	1588,93	7944,65	1000	6944,65
Februari	6899,75	1724,94	8624,69	1588,93	7035,76
Maret	5060,94	1265,24	6326,18	1724,94	4601,24
April	4811,12	1202,78	6013,9	1265,24	4748,66
Mei	4561,33	1140,33	5701,66	1202,78	4498,88
Juni	4311,03	1077,76	5388,79	1140,33	4248,46
Juli	4855,13	1213,78	6068,91	1077,76	4991,15
Agustus	3016,75	754,19	3770,94	1213,78	2557,16
September	1972,66	493,17	2465,83	754,19	1711,64
Oktober	4900,04	1225,01	6125,05	493,17	5631,88
November	4649,79	1162,45	5812,24	1225,01	4587,23
Desember	3605,72	901,43	4507,14	1162,45	3344,69
Jumlah	55000		68749,98		54901,4

Sedangkan perhitungan rencana produksi perusahaan dari rencana penjualan pada PT. Mitra Kumkang Shoe adalah sebagai berikut :

Tabel V.8

Perhitungan Produksi dari Rencana penjualan

Bulan	Rencana Penj	Persediaan akhir	Jumlah	Persediaan awal	Produksi
Januari	5200,13	1300,03	6500,16	1000	5500,16
Februari	5645,25	1411,31	7056,56	1300,03	5756,53
Maret	4140,75	1035,19	5175,94	1411,31	3764,63
April	3936,38	984,09	4920,47	1035,19	3885,28
Mei	3732	933	4665	984,09	3680,91
Juni	3527,25	881,81	4409,06	933	3476,06
Juli	3972,28	993,07	4965,35	881,81	4083,54
Agustus	2468,25	617,06	3085,31	993,07	2092,24
September	1614	403,5	2017,5	617,06	1400,44
Oktober	4009,13	1002,28	5011,41	403,5	4607,91
November	3804,38	951,09	4755,47	1002,28	3753,19
Desember	2950,13	737,53	3687,66	951,09	2736,57
Jumlah	45.000		51.329,42		44.737,46

Sedangkan pada kenyataannya pada tahun 1997 PT. Mitra Kumkang Shoe memproduksi upper shoes sebanyak 44.750 pasang. Rincian produksi bulanan dapat dilihat pada tabel V.9

Tabel V.9

Realisasi Produksi tahun 1997

Bulan	Produksi
Januari	5500
Februari	5760
Maret	3760
April	3890
Mei	3685
Juni	3480
Juli	4075
Agustus	2100
September	1400
Oktober	4600
November	3760
Desember	2740
Jumlah	44.750

3. Anggaran Biaya Produksi

Setelah rencana produksi selesai disusun, perusahaan menyusun anggaran biaya produksi. Anggaran biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

a. Anggaran biaya bahan baku

Bahan baku yang digunakan dalam membuat upper shoes okura meliputi dua macam kulit, yaitu Oil Nubuck (1,6 - 1,8 mm) untuk lapisan luar dan Lai Contessa, PU Synthetic untuk lapisan dalam.

Anggaran biaya bahan baku terdiri dari :

1. Anggaran kebutuhan bahan baku

Pada PT. Mitra Kumkang Shoe, bahan baku yang digunakan adalah kulit yang didatangkan dari Korea. Didalam membuat anggaran kebutuhan bahan baku PT. Mitra Kumkang Shoe terlebih dulu menentukan standar pemakaian bahan baku untuk lapisan luar (Oil Nubuck) yaitu 0,33 untuk setiap pasang upper shoes. Jadi perhitungan besarnya kebutuhan bahan baku untuk lapisan luar dapat diketahui sebagai berikut :

Januari	= 5500,16 pasang x 0,33 Sf = 1815,05
Februari	= 5756,53 pasang x 0,33 Sf = 1899,65
Maret	= 3764,63 pasang x 0,33 Sf = 1242,33
April	= 3885,28 pasang x 0,33 Sf = 1282,14
Mei	= 3680,91 pasang x 0,33 Sf = 1214,7
Juni	= 3476,06 pasang x 0,33 Sf = 1147,1
Juli	= 4083,54 pasang x 0,33 Sf = 1347,57

Agustus	= 2092,24 pasang x 0,33 Sf = 690,44
September	= 1400,44 pasang x 0,33 Sf = 462,15
Oktober	= 4607,91 pasang x 0,33 Sf = 1520,61
November	= 3753,19 pasang x 0,33 Sf = 1238,55
Desember	= 2736,57 pasang x 0,33 Sf = 903,07

Sedangkan untuk standar pemakaian kulit untuk lapisan dalam (Lai Contessa, PU Synthetic) yaitu 0,25 SM untuk setiap pasang upper shoes okura. Perhitungan besarnya kebutuhan bahan baku dapat dilihat sebagai berikut :

Januari	= 5500,16 pasang x 0,25 SM = 1375,04
Februari	= 5756,53 pasang x 0,25 SM = 1439,13
Maret	= 3764,63 pasang x 0,25 SM = 941,16
April	= 3885,28 pasang x 0,25 SM = 971,31
Mei	= 3680,91 pasang x 0,25 SM = 920,23
Juni	= 3476,06 pasang x 0,25 SM = 869,02
Juli	= 4083,54 pasang x 0,25 SM = 1020,89
Agustus	= 2092,24 pasang x 0,25 SM = 523,06
September	= 1400,44 pasang x 0,25 SM = 350,11
Oktober	= 4607,91 pasang x 0,25 SM = 1151,98
November	= 3753,19 pasang x 0,25 SM = 938,3
Desember	= 2736,57 pasang x 0,25 SM = 684,14

Untuk lebih jelasnya anggaran kebutuhan bahan baku dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel V.10

Anggaran Kebutuhan Bahan Baku Oil Nubuck untuk Produksi

PT. Mitra Kumkang Shoe

Bulan	Kebutuhan (Sf)	Produksi (pasang)	Jumlah (Sf)
Januari	0,33	5500,16	1815,06
Februari	0,33	5756,53	1899,65
Maret	0,33	3764,63	1242,33
April	0,33	3885,28	1282,14
Mei	0,33	3680,91	1214,7
Juni	0,33	3476,06	1147,1
Juli	0,33	4083,54	1347,57
Agustus	0,33	2092,24	690,44
September	0,33	1400,44	462,15
Oktober	0,33	4607,91	1520,61
November	0,33	3753,19	1238,55
Desember	0,33	2736,57	903,07
Jumlah	0,33	44.737,46	14.763,36

Tabel V.11

Anggaran Kebutuhan Bahan Baku Lai Contessa, PU Synthetic untuk Produksi

PT. Mitra Kumkang Shoe

Bulan	Kebutuhan (SM)	Produksi (pasang)	Jumlah (SM)
Januari	0,25	5500,16	1375,04
Februari	0,25	5756,53	1439,13
Maret	0,25	3764,63	941,16
April	0,25	3885,28	971,31
Mei	0,25	3680,91	920,23
Juni	0,25	3476,06	869,02
Juli	0,25	4083,54	1020,89
Agustus	0,25	2092,24	523,06
September	0,25	1400,44	350,11
Oktober	0,25	4607,91	1151,98
November	0,25	3753,19	938,3
Desember	0,25	2736,57	684,14
Jumlah	0,25	44.737,46	11.184,37

Sedangkan kalau kita bandingkan dengan yang sudah dilaksanakan atau realisasinya, maka kita akan melihat perbedaan mengenai jumlah kebutuhan akan bahan baku. Untuk lebih jelasnya realisasi kebutuhan bahan baku PT. Mitra Kumkang Shoe dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel V.12

Realisasi Kebutuhan Bahan Baku Oil Nubuck untuk Produksi

PT. Mitra Kumkang Shoe tahun 1997

Bulan	Kebutuhan (Sf)	Produksi (pasang)	Jumlah (Sf)
Januari	0,33	5500	1815
Februari	0,33	5760	1900,8
Maret	0,33	3760	1240,8
April	0,33	3890	1283,7
Mei	0,33	3685	1216,05
Juni	0,33	3480	1148,4
Juli	0,33	4075	1344,75
Agustus	0,33	2100	693
September	0,33	1400	462
Oktober	0,33	4600	1518
November	0,33	3760	1240,8
Desember	0,33	2740	904,2
Jumlah	0,33	44.750	14.767,5

Tabel V.13

Realisasi Kebutuhan Bahan Baku Lai Contessa, PU Synthetic untuk Produksi

PT. Mitra Kumkang Shoe tahun 1997

Bulan	Kebutuhan (SM)	Produksi (pasang)	Jumlah (SM)
Januari	0,25	5500	1375
Februari	0,25	5760	1440
Maret	0,25	3760	940
April	0,25	3890	972,5
Mei	0,25	3685	921,25
Juni	0,25	3480	870
Juli	0,25	4075	1018,75
Agustus	0,25	2100	525
September	0,25	1400	350
Oktober	0,25	4600	1150
November	0,25	3760	940
Desember	0,25	2740	685
Jumlah	0,25	44.750	11.187,5

2. Anggaran Pembelian Bahan Baku

Didalam melaksanakan pembelian bahan baku kulit, PT. Mitra Kumkang Shoe biasanya melakukan pembelian dua bulan sebelum proses produksi dilakukan. Banyaknya pembelian bahan baku adalah jumlah yang dibutuhkan setiap bulannya atau rata-rata kebutuhan setiap bulannya. Untuk persediaan bahan baku yang ada di gudang, perusahaan hanya menetapkan 25% untuk produksinya. Untuk menentukan harga beli bahan baku, perusahaan menggunakan data historis selama 4 tahun. Data harga beli bahan baku PT. Mitra Kumkang Shoe dapat dilihat pada tabel V.14

Tabel V.14

Data harga beli bahan baku

PT. Mitra Kumkang Shoe

Tahun	Harga Beli	
	Oil Nubuck	Lai Contessa, PU Synthetic
1993	43.000	5.000
1994	40.000	5.600
1995	45.000	6.400
1996	54.000	7.500

Dengan data tersebut di atas, langkah pertama yaitu membuat ramalan harga beli untuk tahun 1997. Adapun perhitungannya adalah sebagai berikut :

Tabel V. 15

Perhitungan harga beli Oil Nubuck

PT. Mitra Kumkang Shoe

Tahun	Harga	X	XY	X ²
1993	43.000	0	0	0
1994	40.000	1	40.000	1
1995	45.000	2	90.000	4
1996	54.000	3	162.000	9
Jumlah	192.000	6	292.000	14

Rumus yang digunakan $Y = a + b X$ dimana a dan b dapat dicari dengan rumus :

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}, \text{ dan}$$

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

Keterangan :

Y = besarnya harga

a = komponen yang tetap dari harga setiap tahun

b = tingkat perkembangan dari harga tiap tahun

X = angka tahun

n = jumlah tahun dari data historis

Sehingga nilai a dan b dapat dihitung

$$\begin{aligned} a &= \frac{192.000 \cdot 14 - 6 \cdot 292.000}{4 \cdot 14 - 6^2} \\ &= \frac{2.688.000 - 1.752.000}{20} \\ &= 46.800 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} b &= \frac{4 \cdot 292.000 - 6 \cdot 192.000}{4 \cdot 14 - 6^2} \\ &= \frac{16.000}{20} \\ &= 800 \end{aligned}$$

Setelah nilai a dan b diketahui, maka nilai a dan b dimasukkan pada rumus utama yaitu $Y = a + b X$. Untuk tahun 1997 nilai $X = 4$, maka Y sebagai ramalan harga beli dapat diketahui.

$$\begin{aligned}
 Y &= 46800 + 800 X \\
 &= 46800 + 800. 4 \\
 &= 50.000
 \end{aligned}$$

Selanjutnya untuk bahan baku Lai Contessa, PU Synthetic perhitungan ramalan harga beli adalah sebagai berikut :

Tabel V. 16

Perhitungan harga beli Lai Contessa, PU Synthetic
PT. Mitra Kumkang Shoe

Tahun	Harga	X	XY	X ²
1993	5000	0	0	0
1994	5600	1	5600	1
1995	6400	2	12800	4
1996	7500	3	22500	9
Jumlah	24500	6	40900	14

Rumus yang digunakan sama dengan rumus yang digunakan untuk mencari harga beli bahan baku Oil Nubuck yaitu $Y = a + b X$ dimana a dan b dapat dicari dengan rumus :

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}, \text{ dan}$$

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

Keterangan :

Y = besarnya harga

a = komponen yang tetap dari harga setiap tahun

b = tingkat perkembangan dari harga tiap tahun

X = angka tahun

n = jumlah tahun dari data historis

Sehingga nilai a dan b adalah

$$\begin{aligned}
 a &= \frac{24500 \cdot 14 - 6 \cdot 40900}{4 \cdot 14 - 6^2} \\
 &= \frac{343.000 - 245000}{20} = 4900 \\
 b &= \frac{4 \cdot 40900 - 6 \cdot 24500}{4 \cdot 14 - 6^2} \\
 &= \frac{16600}{20} \\
 &= 830
 \end{aligned}$$

Setelah nilai a dan b diketahui, maka nilai a dan b dimasukkan pada rumus utama yaitu $Y = a + b X$. Untuk tahun 1997 nilai $X = 4$, maka Y sebagai ramalan harga beli dapat diketahui.

$$\begin{aligned}
 Y &= 4900 + 830 X \\
 &= 4900 + 830 \cdot 4 \\
 &= 8220
 \end{aligned}$$

Untuk lebih jelasnya mengenai anggaran pembelian bahan baku dan realisasinya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel V.17
Anggaran Pembelian dan Pemakaian Bahan Baku Oil Nubuck
PT. Mitra Kumkang Shoe tahun 1997

Bulan	Kebutuhan	Persediaan akhir	Jumlah	Persediaan awal	Pembelian	Harga	Jumlah Pembelian	Jumlah Pemakaian
Januari	1815,06	453,76	2268,82	240	2028,82	50000	101441000	90753000
Februari	1899,65	474,91	2374,56	453,76	1920,79	50000	96039500	94982500
Maret	1242,33	310,58	1552,91	474,91	1078	50000	53900000	62116500
April	1282,14	320,54	1602,68	310,58	1292,1	50000	64605000	64107000
Mei	1214,7	303,68	1518,38	320,54	1197,84	50000	59892000	60735000
Juni	1147,1	286,78	1433,88	303,68	1130,2	50000	56510000	57355000
Juli	1347,57	336,89	1684,46	286,78	1397,68	50000	69884000	67378500
Agustus	690,44	172,61	863,05	336,89	526,16	50000	26308000	34522000
September	462,15	115,54	577,69	172,61	405,08	50000	20254000	23107500
Oktober	1520,61	380,15	1900,76	115,54	1785,22	50000	89261000	76030500
November	1238,55	309,64	1548,19	380,15	1168,04	50000	58402000	61927500
Desember	903,07	225,76	1128,83	309,64	819,19	50000	40959500	45153500
Jumlah	14.763,36	3690,84	18454,2	240	14749,12	50000	737456000	737456000

- Persediaan akhir = 25% x ramalan penjualan
- Persediaan awal Januari data perusahaan

Tabel V.18
Anggaran Pembelian dan Pemakaian Bahan Baku Lai Contessa, PU Synthetic
PT. Mitra Kumkang Shoe tahun 1997

Bulan	Kebutuhan	Persediaan akhir	Jumlah	Persediaan awal	Pembelian	Harga	Jumlah Pembelian	Jumlah Pemakaian
Januari	1375,04	343,76	1718,8	175	1543,8	8220	12690036	11302829
Februari	1439,13	359,78	1798,91	343,76	1455,15	8220	11961333	11829649
Maret	941,16	235,28	1176,44	359,78	816,66	8220	6712945,2	7736335,2
April	971,31	242,83	1214,14	235,28	978,86	8220	8046229,2	7984168,2
Mei	920,23	230,06	1150,29	242,83	907,46	8220	7459321,2	7564290,6
Juni	869,02	217,26	1086,28	230,06	856,22	8220	7038128,4	7143344,4
Juli	1020,89	255,22	1276,11	217,26	1058,85	8220	8703747	8391715,8
Agustus	523,06	130,77	653,83	255,22	398,61	8220	3276574,2	4299553,2
September	350,11	87,53	437,64	130,77	306,87	8220	2522471,4	2877904,2
Oktober	1151,98	287,99	1439,97	87,53	1352,44	8220	11117056,8	9469275,6
November	938,3	234,56	1172,86	287,99	884,87	8220	7273631,4	7712826
Desember	684,14	171,04	855,18	234,56	620,62	8220	5101469,4	5623630,8
Jumlah	11.184,37	2796,08	13980,45	175	11180,41	8220	91902970,2	91935521

- Persediaan akhir = 25% x ramalan penjualan
- Persediaan awal Januari data perusahaan

Tabel V.19
Realisasi Pembelian dan Pemakaian Bahan Baku Oil Nubuck
PT. Mitra Kumkang Shoe tahun 1997

Bulan	Kebutuhan	Persediaan akhir	Jumlah	Persediaan awal	Pembelian	Harga	Jumlah Pembelian	Jumlah Pemakaian
Januari	1815	453,75	2268,75	240	2028,75	52000	105495000	94380000
Februari	1900,8	475,2	2376	453,75	1922,25	52000	99957000	98841600
Maret	1240,8	310,2	1551	475,2	1075,8	52000	55941600	64521600
April	1283,7	320,93	1604,63	310,2	1294,43	52000	67310360	66752400
Mei	1216,05	304,01	1520,06	320,93	1199,13	52000	62354760	63234600
Juni	1148,4	287,1	1435,5	304,01	1131,49	52000	58837480	59716800
Juli	1344,75	336,19	1680,94	287,1	1393,84	52000	72479680	69927000
Agustus	693	173,25	866,25	336,19	530,06	52000	27563120	36036000
September	462	115,5	577,5	173,25	404,25	52000	21021000	24024000
Oktober	1518	379,5	1897,5	115,5	1782	52000	92664000	78936000
November	1240,8	310,2	1551	379,5	1171,5	52000	60918000	64521600
Desember	904,2	226,05	1130,25	310,2	820,05	52000	42642600	47018400
Jumlah	14767,5	3691,88	18459,38	240	14753,55	52000	767184600	767910000

- Persediaan akhir = 25% x ramalan penjualan
- Persediaan awal Januari data perusahaan

Tabel V.20
Realisasi Pembelian dan Pemakaian Bahan Baku Lai Contessa, PU Synthetic
PT. Mitra Kumkang Shoe tahun 1997



Bulan	Kebutuhan	Persediaan akhir	Jumlah	Persediaan awal	Pembelian	Harga	Jumlah Pembelian	Jumlah Pemakaian
Januari	1375	343,75	1718,75	175	1893,75	9100	17233125	12512500
Februari	1440	360	1800	343,75	2143,75	9100	19508125	13104000
Maret	940	235	1175	360	1535	9100	13968500	8554000
April	972,5	243,13	1215,63	235	1450,63	9100	13200733	8849750
Mei	921,25	230,31	1151,56	243,13	1394,69	9100	12691679	8383375
Juni	870	217,5	1087,5	230,31	1317,81	9100	11992071	7917000
Juli	1018,75	254,69	1273,44	217,5	1490,94	9100	13567554	9270625
Agustus	525	131,25	656,25	254,69	910,94	9100	8289554	4777500
September	350	87,5	437,5	131,25	568,75	9100	5175625	3185000
Oktober	1150	287,5	1437,5	87,5	1525	9100	13877500	10465000
November	940	235	1175	287,5	1462,5	9100	13308750	8554000
Desember	685	171,25	856,25	235	1091,25	9100	6233500	6233500
Jumlah	11187,5	2796,88	13984,38	175	16785,01	9100	101806250	101806250

- Persediaan akhir = 25% x ramalan penjualan
- Persediaan awal Januari data perusahaan

b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja yang ikut mendukung kegiatan perusahaan semuanya berjumlah 1350 orang, dimana 1125 orang diantaranya tenaga kerja yang berhubungan dengan proses produksi. Pada PT. Mitra Kumkang Shoe terdapat empat bagian pekerjaan yang dikerjakan oleh tenaga kerja langsung, yaitu tahap pemotongan kulit sesuai dengan model yang telah ditentukan. Bagian ini terdiri dari 260 orang. Tahap kedua yaitu penipisan kulit yang akan dijahit atau dilem, meliputi skiving, skiving full, maupun buffing. Bagian ini terdiri dari 200 orang tenaga kerja. Tahap ketiga yaitu Stitching atau penjahitan kulit menjadi upper shoes. Bagian ini terdiri dari 315 orang, dimana yang berhubungan langsung dengan pembuatan upper shoes Okura adalah 15 orang karyawan. Sedangkan bagian Assemble yang bertugas menggabungkan upper shoes dan sole (bawah/alas) terdiri dari 310 orang. Sedangkan yang bertugas memasukkan barang jadi sepatu (complete shoes) ke dalam kardus sebanyak 40 orang.

Tabel V.21
 Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
 PT. Mitra Kumkang Shoe tahun 1997

Bulan	Produksi	Upah bagian cutting (340)	Upah bagian H.Work (220)	Upah bagian Stitching (890)	Jaminan makan 1000	Jumlah
Januari	5500,16	1870054,4	1210035,2	4895142,4	10375000	18350232
Februari	5756,53	1957220,2	1266436,6	5123311,7	10375000	18721968,5
Maret	3764,63	1279974,2	828218,6	3350520,7	10375000	15833713,5
April	3885,28	1320995,2	854761,6	3457899,2	10375000	16008656
Mei	3680,91	1251509,4	809800,2	3276009,9	10375000	15712319,5
Juni	3476,06	1181860,4	764733,2	3093693,4	10375000	15415287
Juli	4083,54	1388403,6	898378,8	3634350,6	10375000	16296133
Agustus	2092,24	711361,6	460292,8	1862093,6	10375000	13408748
September	1400,44	476149,6	308096,8	1246391,6	10375000	12405638
Oktober	4607,91	1566689,4	1013740,2	4101039,9	10375000	17056469,5
November	3753,19	1276084,6	825701,8	3340339,1	10375000	15817125,5
Desember	2736,57	930433,8	602045,4	2435547,3	10375000	14343026,5
Jumlah	44.737,46	15210736,4	9842241,2	39816339,4	124500000	189369317

Tabel V.22
Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung
PT. Mitra Kumkang Shoe tahun 1997

Bulan	Produksi	Upah bagian cutting (340)	Upah bagian H. Work (220)	Upah bagian Stitching (890)	Jaminan makan (1000)	Jumlah
Januari	5500	1870000	1210000	4895000	10375000	18350000
Februari	5760	1958400	1267200	5126400	10375000	18727000
Maret	3760	1278400	827200	3346400	10375000	15827000
April	3890	1322600	855800	3462100	10375000	16015500
Mei	3685	1252900	810700	3279650	10375000	15718250
Juni	3480	1183200	765600	3097200	10375000	15421000
Juli	4075	1385200	896500	3626750	10375000	16283750
Agustus	2100	714000	462000	1869000	10375000	13420000
September	1400	476000	308000	1246000	10375000	12405000
Oktober	4600	1564000	1012000	4094000	10375000	17045000
November	3760	1278400	827200	3346400	10375000	15827000
Desember	2740	931600	602800	2438600	10375000	14348000
Jumlah	44.750	15215000	9845000	39827500	124500000	189387500

c. Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhead pabrik adalah biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung yang ikut mendukung proses produksi pada perusahaan. Pada PT Mitra Kumkang Shoe, biaya overhead pabrik yang berhubungan dengan upper shoes Okura adalah biaya spare part, biaya pelumas/oli, biaya lem /adhesive, biaya benang jahit, biaya listrik, biaya pemeliharaan dan reparasi, biaya tenaga kerja tak langsung, biaya jaminan makan, biaya penyusutan, biaya perlengkapan kerja, biaya premi asuransi, biaya telpon dan fax, biaya kendaraan, serta biaya lain-lain.

Pada perusahaan ini kapasitas untuk masing-masing produk upper shoes berbeda-beda tergantung dari tingkat kesulitan proses penjahitan. Hal ini disebabkan oleh bahan baku yang digunakan dan proses penjahitan ada yang

harus melalui dua tahap yaitu jahit mesin dan handsewn. Namun kapasitas normal untuk semua jenis produk secara total adalah 1.560.000 pasang pertahun.

Jumlah mesin jahit yang digunakan dalam proses penjahitan adalah 115 mesin. Untuk pembuatan upper shoes Okura digunakan mesin sebanyak 15 mesin jahit, dengan standar produksi 10 -12 pasang upper shoes perhari tiap orang. Jadi standar produksi rata-rata tiap orang perharinya $(10 +12) : 2 = 11$ pasang upper shoes. Sehingga untuk 1 tahun yaitu $11 \times 25 \text{ hari} \times 12 \times 15 = 49.500$ pasang upper shoes.

a. Biaya spare part

- Biaya spare part untuk mesin skiving / buffing

Biaya spare part yang dikeluarkan tahun 1997 untuk mesin skiving/buffing adalah Rp. 12.870.000. Jadi biaya spare part yang dibebankan ke tiap produk adalah $\text{Rp. } 12.870.000 : 1.560.000 = \text{Rp. } 8,25$ per pasang

- Biaya spare part untuk mesin jahit

Besarnya biaya yang dikeluarkan PT. Mitra Kumkang Shoe tahun 1997 untuk mesin jahit yaitu Rp. 246.510 , sedangkan standar produksinya adalah 49.500 pasang/tahun. Sehingga biaya spare part untuk tiap pasang upper shoes adalah $\text{Rp. } 246.510 : 49.500 = \text{Rp. } 4,98$.

b. Biaya pelumas / oli

- Biaya pelumas untuk mesin skiving/buffing

Besarnya biaya pelumas/oli untuk mesin skiving/buffing untuk tahun 1997 adalah Rp. 8.782.800. Jadi besarnya biaya yang dibebankan untuk tiap pasang upper shoes adalah $\text{Rp. } 8.782.800 : 1.560.000 = \text{Rp. } 5,63$.

- Biaya pelumas/oli mesin jahit

Biaya yang dikeluarkan untuk pelumas mesin jahit adalah Rp. 150.480. Sehingga biaya pelumas/oli yang dibebankan untuk tiap pasang upper shoes Okura adalah $\text{Rp. } 150.480 : 49.500 = \text{Rp. } 3,04$.

c. Biaya lem (Adhesive)

Lem yang dipergunakan untuk menyatukan lapisan kulit luar dan lapisan kulit bagian dalam adalah lem Neoprene, sedangkan lem Desmocol digunakan untuk menyatukan komponen upper shoes sebelum dijahit.

Biaya yang telah dikeluarkan tahun 1997 untuk lem Neoprene adalah Rp. 643.500. Sehingga biaya yang dibebankan untuk tiap pasang upper shoes Okura adalah $\text{Rp. } 643.500 : 49.500 = \text{Rp. } 13$.

Sedangkan biaya yang telah dikeluarkan untuk lem Desmocol pada tahun 1997 adalah 971.350, sehingga biaya yang dibebankan untuk tiap pasang upper shoes Okura adalah $\text{Rp. } 971.350 : 49.500 = \text{Rp. } 19,6$.

d. Biaya benang jahit (nylon 2 H)

Untuk 1 kelos benang nylon menghasilkan 30 pasang upper shoes okura, sedangkan harga 1 kelos benang adalah Rp. 3000. Sehingga biaya untuk tiap pasang upper shoes okura adalah $\text{Rp. } 3000 : 30 = \text{Rp. } 100$.

e. Biaya listrik

Biaya listrik yang dikeluarkan untuk tahun 1997 adalah Rp. 71.480.850, sehingga besarnya biaya listrik per pasang upper shoes adalah $(49.500/1.560.000 \times \text{Rp. } 71.480.850) : 49.500 = \text{Rp. } 45,82$.

f. Biaya pemeliharaan dan reparasi

- Biaya pemeliharaan dan reparasi yang dikeluarkan tahun 1997 untuk mesin skiving/buffing adalah Rp. 26.400.000. Jadi besarnya biaya yang dibebankan untuk tiap pasang upper shoes adalah $\text{Rp. } 26.400.000 : 1.560.000 = \text{Rp. } 16,92$.
- Biaya pemeliharaan dan reparasi yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mesin jahit untuk tahun 1997 adalah sebesar Rp. 899.910. Sehingga besarnya biaya untuk tiap pasang upper shoes Okura adalah $\text{Rp. } 899.910 : 49.500 = \text{Rp. } 18,18$

g. Biaya Pemeliharaan Gedung

Biaya pemeliharaan gedung yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk tahun 1997 sebesar Rp. 55.500.000. Sehingga besarnya biaya pemeliharaan gedung untuk upper shoes Okura $(49.500 : 1.560.000) \times 55.5000.000 = \text{Rp. } 1.761.057,69$ tiap tahunnya. Jadi untuk tiap bulannya yaitu $\text{Rp. } 1.761.057,69 : 12 = \text{Rp. } 146.754,81$

h. Biaya tenaga kerja tak langsung

Biaya tenaga kerja tak langsung yang dikeluarkan perusahaan untuk setiap tahunnya Rp. 2.700.000.000. Pembebanan biaya tenaga kerja tak langsung terhadap upper shoes Okura adalah

$(49.500 : 1.560.000) \times \text{Rp. } 2.700.000.000 = \text{Rp. } 85.673.076,92$ per tahun.

Untuk setiap bulannya adalah Rp. 7.139.423,08.

i. Biaya jaminan makan

PT. Mitra Kumkang Shoe menyediakan jaminan makan bagi karyawannya yaitu Rp. 1.500 per orang tiap harinya. Jumlah tenaga kerja tak langsung di perusahaan adalah 225 orang. Jadi besarnya biaya jaminan makan yang diberikan sebesar $\text{Rp. } 1.500 \times 25 \times 12 \times 225 = \text{Rp. } 101.250.000$. Jadi pembebanan biaya jaminan makan untuk upper shoes Okura adalah $(49.500 : 1.560.000) \times 101.250.000 = \text{Rp. } 3.212.740,8$ pertahun. Sehingga untuk setiap bulannya yaitu $\text{Rp. } 3.212.740,8 : 12 = \text{Rp. } 267.728,37$

j. Biaya Penyusutan bangunan

Untuk setiap tahunnya perusahaan mengeluarkan biaya untuk penyusutan bangunan sebesar Rp. 15.875.250. Alokasi biaya untuk upper shoes Okura yaitu $(49.500 : 1.560.000) \times \text{Rp. } 15.875.250 = \text{Rp. } 503.733,89$ per tahun. Jadi untuk tiap bulannya yaitu $\text{Rp. } 503.733,89 : 12 = \text{Rp. } 41.977,82$.

k. Biaya Penyusutan Mesin

- Biaya penyusutan mesin jahit

Biaya penyusutan untuk mesin jahit tiap tahunnya sebesar Rp. 140.625 pertahun. Untuk setiap bulannya yaitu $\text{Rp. } 140.625 : 12 = \text{Rp. } 11.718,75$.

- Biaya penyusutan mesin skiving / buffing

Untuk mesin skiving/buffing, tiap tahunnya perusahaan mengeluarkan biaya penyusutan sebesar Rp. 5.210.800. Alokasi untuk upper shoes

Okura yaitu $(49.500 : 1.560.000) \times \text{Rp. } 5.210.800 = \text{Rp. } 165.342,69$ per tahun.

Jadi setiap bulannya perusahaan mengeluarkan biaya sebesar Rp. $165.342,69 : 12 = \text{Rp. } 13.778,56$.

l. Biaya Perlengkapan kerja

Besarnya biaya perlengkapan kerja yang dikeluarkan perusahaan selama tahun 1997 adalah Rp. 21.580.000, sehingga biaya perlengkapan kerja tiap bulannya Rp. $21.580.000 : 12 = \text{Rp. } 1.798.333,33$. Untuk upper shoes Okura yaitu $(49.500 : 1.560.000) \times \text{Rp. } 1.798.333,33 = \text{Rp. } 57.062,5$

m. Biaya Premi Asuransi

Perusahaan membayar biaya premi asuransi setiap bulannya sebesar Rp. 15.950.000. Jadi biaya premi asuransi untuk upper shoes Okura yaitu $(49.500 : 1.560.000) \times \text{Rp. } 15.950.000 = 506.105,77$. Sehingga untuk satu tahunnya Rp. $506.105,77 \times 12 = \text{Rp. } 6.073.269,24$.

n. Biaya Telpon dan Fax

Biaya yang telah dikeluarkan perusahaan selama tahun 1997 adalah Rp. 38.890.000. Alokasi biaya untuk upper shoes Okura adalah $(49.500 : 1.560.000) \times \text{Rp. } 38.890.000 = \text{Rp. } 1.234.009,62$. Jadi setiap bulannya perusahaan mengeluarkan biaya sebesar Rp. $1.234.009,62 ; 12 = \text{Rp. } 102.834,14$.

o. Biaya kendaraan

Besarnya biaya kendaraan yang dikeluarkan perusahaan selama tahun 1997 adalah Rp. 126.000.000. Jadi biaya kendaraan tiap bulannya sebesar Rp.

$126.000.000 : 12 = \text{Rp. } 10.500.000$. Sehingga untuk upper shoes Okura
 $(49.500 : 1.560.000) \times \text{Rp. } 10.500.000 = \text{Rp. } 333.173,08$.

p. Biaya lain-lain

Besarnya biaya lain-lain yang dikeluarkan perusahaan selama tahun 1997 sebesar Rp. 87.000.000. Sehingga biaya lain-lain untuk setiap bulannya sebesar Rp. $87.000.000 : 12 = \text{Rp. } 7.250.000$. Jadi biaya lain-lain untuk upper shoes Okura adalah Rp. $7.250.000 \times (49.500 : 1.560.000) = \text{Rp. } 230.048,08$.

4. Anggaran biaya produksi

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

Pada PT. Mitra Kumkang Shoe anggaran biaya produksi yang disusun pada tahun 1997 berjumlah, Rp. 1.135.467.612,6 yang terdiri dari :

a. Anggaran biaya bahan baku	Rp. 829.358.970,2 ✓
b. Anggaran biaya tenaga kerja langsung	Rp. 189.369.317
c. Anggaran BOP	Rp. 116.739.325,4
Total anggaran biaya produksi	Rp. 1.135.467.612,6

Sedangkan realisasi yang dilaksanakan perusahaan pada tahun 1997 setelah melakukan proses produksi yaitu sebesar Rp. 1.175.846.054,5 yang terdiri dari :

a. Realisasi biaya bahan baku	Rp. 869.716.250 ✓
b. Realisasi biaya tenaga kerja langsung	Rp. 189.387.500
c. Realisasi BOP	Rp. 116.742.304,5
Total realisasi biaya produksi	Rp. 1.175.846.054,5

Tabel V.25

Anggaran Biaya Produksi

PT. Mitra Kumkang Shoe tahun 1997

Bulan	BBB	BTKL	BOP*	Jumlah
Januari	114.131.036	18.350.232	10.145.452,63	142.626.720,63
Februari	108.000.833	18.721.968,5	10.205.807,25	136.928.608,75
Maret	60.612.945,2	15.833.713,5	9.736.874,16	86.183.532,86
April	72.651.229,2	16.008.656	9.765.277,58	98.425.162,78
Mei	67.351.321,2	15.712.319,5	9.717.164,79	92.780.805,49
Juni	63.548.128,4	15.415.291	9.668.929,01	88.632.348,41
Juli	78.587.747	16.296.133	9.811.951,95	104.695.831,95
Agustus	29.584.574,2	13.408.748	9.343.160,10	52.336.482,3
September	22.776.471,4	12.405.638	9.180.296,55	44.362.405,95
Oktober	100.378.056,8	17.056.469,5	9.935.399,13	127.369.925,43
November	65.675.631,4	15.817.125,5	9.734.180,95	91.226.937,85
Desember	46.060.996,4	14.430.026,5	9.494.848,27	69.985.871,17
Jumlah	829.358.970,2	189.369.321	116.739.352,4	1.135.467.612,6

* BOP pada jam standar

Tabel V.26

Realisasi Biaya Produksi

PT. Mitra Kumkang Shoe tahun 1997

Bulan	BBB	BTKL	BOP	Jumlah
Januari	106.829.500	18.350.000	10.145.414,96	135.324.914,96
Februari	111.945.600	18.727.000	10.206.624,16	140.879.224,16
Maret	73.075.600	15.827.000	9.735.784,16	98.638.384,16
April	75.602.150	16.015.500	9.766.388,76	101.384.038,76
Mei	71.617.975	15.718.250	9.718.127,66	97.054.352,66
Juni	67.633.800	15.421.000	9.669.866,56	92.724.666,56
Juli	79.197.625	16.283.750	9.809.941,46	105.291.316,46
Agustus	40.813.500	13.420.000	9.344.986,96	63.578.486,96
September	27.209.000	12.405.000	9.180.192,96	48.794.192,96
Oktober	89.401.000	17.045.000	9.933.536,96	116.379.536,96
November	73.075.600	15.827.000	9.735.784,16	98.638.384,16
Desember	53.251.900	14.348.000	9.495.655,76	77.095.555,76
Jumlah	869.716.250	189.387.500	116.742.304,5	1.175.846.054,5

B. Analisis Data

Masalah produksi merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi atau barang setengah jadi. Masalah produksi berkaitan erat dengan masalah penjualan, karena produk-produk yang dijual tersebut merupakan hasil dari kegiatan produksi dalam perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian maka apabila kegiatan produksi ini mengalami hambatan, maka penyediaan produk untuk dijual juga mengalami gangguan pula. Untuk itu proses produksi harus direncanakan sebaik-baiknya termasuk biaya-biaya dari kegiatan produksi harus disusun secara baik.

Apabila suatu perusahaan memiliki rencana yang berorientasi ke depan, maka penyusunan anggaran sangat diperlukan, agar rencana produksi yang akan dilaksanakan dapat berjalan dengan lancar atau sesuai dengan yang diharapkan. Anggaran yang dibuat perusahaan disamping berfungsi sebagai perencanaan juga dapat mempunyai fungsi sebagai alat pengendalian.

1. Analisis masalah pertama

Untuk menjawab permasalahan yang pertama, maka dilakukan perbandingan antara langkah-langkah penyusunan anggaran pada PT. Mitra Kumkang Shoe dengan kajian teori.

Langkah penyusunan anggaran pada PT. Mitra Kumkang Shoe dimulai dari ramalan penjualan. Perusahaan menggunakan data-data 4 tahun yang lalu untuk membuat rencana penjualan untuk tahun 1997. Kemudian setelah diperoleh ramalan penjualan untuk tahun 1997, maka perusahaan membuat rencana penjualan bulanan dengan mendasarkan penjualan bulanan 4 tahun yang lalu. Pada langkah ini perusahaan menentukan indeks musim untuk setiap bulannya, sehingga ramalan penjualan bulanan untuk tahun 1997 dapat dihitung. Setelah

ramalan penjualan selesai dibuat manajer perusahaan menentukan anggaran penjualan dengan berdasarkan pada ramalan penjualan dan pertimbangan faktor ekstern perusahaan. Jumlah unit produk yang akan dijual oleh perusahaan belum tentu sama dengan unit yang akan diproduksi. Perbedaan ini terjadi karena terdapat jumlah persediaan awal dan persediaan akhir. Kemudian setelah anggaran penjualan disusun, maka dibuatlah anggaran produksi.

Anggaran yang segera dapat disusun setelah anggaran produksi adalah anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik. Anggaran-anggaran tersebut baru disusun setelah anggaran produksi selesai karena di dalam penyusunan anggaran ini diperlukan data jumlah produksi.

Untuk lebih jelasnya maka di bawah ini akan diberikan langkah-langkah penyusunan anggaran menurut kajian teori dengan yang sesungguhnya yang dibuat perusahaan.

Teori	Perusahaan	Interpretasi
<p>1. Membuat ramalan penjualan untuk membantu dalam penyusunan anggaran penjualan. Teknik ramalan dapat dikelompokkan sebagai berikut :</p> <p>a. Judgment Method meliputi : pendapat salesman, pendapat manajer, pendapat para ahli, dan survey konsumen.</p> <p>b. - Analisis trend - Analisis korelasi</p> <p>c. Specified Purpose Method meliputi analisis industri, product line, analisis penggunaan akhir.</p> <p>Ramalan penjualan yang disusun dijadikan anggaran penjualan</p>	<p>1. Membuat ramalan penjualan Perusahaan membuat ramalan penjualan dengan teknik analisis trend. Setelah ramalan penjualan diketahui maka dengan berbagai pertimbangan faktor ekstern perusahaan disusunlah anggaran penjualan.</p>	<p>Tepat</p>

2. Menyusun anggaran produksi	2. Membuat rencana produksi berdasarkan pada anggaran penjualan. Jumlah unit yang diproduksi tidak sama dengan anggaran penjualan karena masih harus mempertimbangkan persediaan awal dan persediaan akhir. Kemudian dari anggaran produksi disusun menjadi anggaran biaya produksi	Tepat
3. Menyusun anggaran biaya produksi yang terdiri atas anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik.	<p>3. Menyusun anggaran biaya produksi yang terdiri atas anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik</p> <p>Dalam menyusun anggaran biaya bahan baku cara yang ditempuh perusahaan adalah menjumlahkan kebutuhan bahan dengan persediaan akhir yang diharapkan dikurangi dengan persediaan awal. Kemudian baru dikalikan dengan harga bahan baku.</p> <p>Dalam menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung langkah yang ditempuh perusahaan adalah mengalikan jumlah yang akan di produksi tiap bulan dengan tarip masing-masing bagian dari proses pembuatan upper shoes kemudian hasil perkalian itu dijumlahkan</p> <p>Untuk anggaran biaya overhead pabrik perusahaan memisahkannya menjadi dua bagian yaitu biaya overhead tetap dan variabel.</p> <p>Untuk biaya overhead tetap, dari tahun ke tahun tidak terjadi perubahan. Sedangkan untuk biaya overhead variabel, perusahaan menentukan tarip tiap komponen biaya overhead untuk tiap pasang upper shoes. Kemudian hasilnya dikalikan dengan jumlah unit yang akan diproduksi. Hasil perkalian dari masing-masing komponen ini kemudian dijumlahkan.</p> <p>Kemudian dijumlahkan kembali dengan biaya overhead tetap.</p>	Tepat

Dengan melihat langkah-langkah penyusunan anggaran yang dilakukan perusahaan dengan langkah-langkah menurut kajian teori, maka dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi yang dilakukan perusahaan sudah tepat.

Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat langkah-langkah penyusunan anggaran yang dilaksanakan perusahaan sudah mengikuti semua langkah-langkah menurut teori yaitu : mula-mula menyusun ramalan penjualan dengan menggunakan salah satu metode dalam teori, setelah itu menyusun anggaran produksi dan menyusun anggaran biaya produksi yaitu anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.

2. Analisis masalah kedua

Untuk mengetahui apakah biaya produksi terkendali maka dilakukan perbandingan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya. Pada PT. Mitra Kumkang Shoe, anggaran biaya produksi dan realisasinya selama tahun 1997 dapat dilihat pada tabel V.27

Tabel V.27

Anggaran dan Realisasi biaya produksi

PT. Mitra Kumkang Shoe tahun 1997

	Anggaran	Realisasi	Selisih
Biaya Bahan baku	829.358.970,2	869.716.250	(40.357.279,8)
Biaya Tenaga Kerja langsung	189.369.317	189.387.500	(18.183)
Biaya Overhead Pabrik	116.739.325,4	116.742.304,5	(2952,1)
Jumlah Biaya	1.135.467.612,6	1.175.846.054,5	(40.378.441,9)
Jumlah Unit	44.737,46	44.750	(12,54)
Biaya per unit	25.380,39	26.275,89	(895,5)

Dengan anggaran biaya produksi sebesar Rp. 1.135.467.612,6 dan jumlah produksi yang dianggarkan untuk tahun 1997 sebesar 44.737,46, maka biaya produksi per pasang upper shoes adalah Rp. 1.135.467.612,6 dibagi 44.737,46 sama dengan Rp. 25.380,39 per pasang, sedangkan pada kenyataannya atau realisasinya perusahaan mengeluarkan biaya produksi sebesar Rp. 1.175.846.054,5 dan jumlah yang diproduksi sebanyak 44.750 pasang, maka biaya produksi per pasang adalah Rp. 1.175.846.054,5 dibagi 44.750 sama dengan Rp. 26.275,89.

Dengan melihat perbedaan biaya produksi per pasang antara anggaran yang sebesar Rp. 25.380,69 dan realisasinya yang sebesar Rp. 26.275,89, maka dapat dikatakan biaya produksi untuk upper shoes Okura pada PT. Mitra Kumkang Shoe kurang efisien. Hal tersebut dapat dilihat bahwa untuk menghasilkan produk yang sama yaitu satu satuan produk memerlukan biaya yang lebih besar yaitu Rp. 895,5 per pasang upper shoes atau melakukan pemborosan 4,878 % dari total biaya yang dianggarkan.

Untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih biaya produksi, maka diperlukan cara membandingkan antara anggaran biaya produksi dan realisasinya dengan menggunakan analisis selisih. Berdasarkan perbandingan antara anggaran dan realisasinya biaya produksi menunjukkan selisih yang merugikan sebesar Rp.895,5 atau 4,878 %. Selisih yang sebesar itu terjadi karena :

a. Selisih bahan baku

PT. Mitra Kumkang Shoe dalam menganggarkan biaya bahan baku sebesar Rp. 829.358.970,2 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 869.716.250, sehingga terdapat selisih bahan baku yang merugikan sebesar Rp.40.357.279,8 atau 4,866%. Selisih merugikan yang sebesar itu disebabkan oleh :

1. Selisih harga bahan baku (HS - HSt) Ks

- Oil Nubuck

$$= (52.000 - 50.000) \times 14.767,5$$

$$= 29.535.000 \text{ (R)}$$

- Lai Contessa, PU Shyntetic

$$= (9.100 - 8.220) \times 11.187,5$$

$$= 9.845.000 \text{ (R)}$$

2. Selisih Kuantitas bahan Baku (KS - KSt) HSt

- Oil Nubuck

$$= (14.767,5 - 14763,5) \times 50.000$$

$$= 207.000 \text{ (R)}$$

- Lai Contessa, PU Synthetic

$$= (11.187,5 - 11.184,37) \times 8220$$

$$= 25.728,6 \text{ (R)}$$

b. Selisih biaya tenaga kerja langsung

PT. Mitra Kumkang Shoe dalam menganggarkan biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp. 189.369.317, sedangkan pada realisasinya sebesar Rp. 189.387.500 sehingga terdapat selisih merugikan sebesar Rp. 18.183. Hal ini disebabkan oleh:

1. Bagian Cutting

Untuk bagian cutting tarif sebesar Rp. 340 perpasang, sehingga anggaran biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp. 340 x 44.737,46 = Rp. 15.210.736,4.

Jam standar ditetapkan 25 hari x 12 bulan sama dengan 300 hari, sehingga anggaran produksi perhari 44.737,46 dibagi 300 = 149,12486 pasang.

Untuk tarip perhari = Rp. 340 x 149,12486 = Rp. 50.724,52.

Sedangkan realisasinya sebesar Rp. 340 x 44.750 = Rp. 15.215.000.

Jam sesungguhnya 25 hari x 12 bulan = 300 hari, sehingga realisasi produksi perhari 44.750 pasang dibagi 300 hari = 149,16666.

Untuk tarif sesungguhnya perhari sebesar Rp. 340 x 149,16666 = Rp. 50.716,644.

Selisih merugikan sebesar 14,212 disebabkan karena :

$$\begin{aligned} \text{Selisih tarip upah : } & (TS - TSt) \times JS \\ & = \text{Rp. } (50.716,78 - 50.702,5) \times 300 \\ & = 4263,6 \end{aligned}$$

Karena jam standar dan jam sesungguhnya sama maka untuk selisih efisiensi upah langsung sama dengan 0.

2. Bagian H. Work

Untuk bagian H. Work tarif sebesar Rp. 220 perpasang, sehingga anggaran biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp. 220 x 44.737,46 = Rp. 9.842.241,2.

Anggaran produksi perhari 149,12486, sehingga tarip perhari = Rp. 220 x 149,12486 = Rp. 32.807,470.

Sedangkan realisasinya sebesar Rp. 220 x 44.750 = Rp. 9.845.000.

Realisasi produksi perhari 149,16666, sehingga tarif produksi perhari sebesar Rp. 220 x 149,16666 = Rp. 32.816,6652

Selisih merugikan sebesar 9,19 disebabkan karena:

$$\begin{aligned} \text{Selisih tarip upah} &: (TS - TSt) \times JS \\ &= \text{Rp. } (32.816,6652 - 32.807,470) \times 300 \\ &= \text{Rp. } 2758,8 \end{aligned}$$

Karena jam standar dan jam sesungguhnya sama maka untuk selisih efisiensi upah langsung sama dengan 0.

3. Bagian Stitching

Untuk bagian Stitching tarif sebesar Rp. 890 perpasang, sehingga anggaran biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp. $890 \times 44.737,46 = \text{Rp. } 39.816.339,4$. Anggaran produksi perhari 149,12486 pasang, sehingga tarip perhari = Rp. $890 \times 149,12486 = \text{Rp. } 132.721,072$

Sedangkan realisasinya sebesar Rp. $890 \times 44.750 = \text{Rp. } 39.827.500$.

Jam sesungguhnya 25 hari x 12 bulan = 300 hari, sehingga realisasi produksi perhari 44.750 pasang dibagi 300 hari = 149,16666.

Realisasi produksi perhari 149,16666, sehingga tarif produksi perhari sebesar Rp. $890 \times 149,16666 = \text{Rp. } 132.758,274$.

Selisih merugikan sebesar Rp. 37.202 disebabkan karena:

$$\begin{aligned} \text{Selisih tarip upah} &: (TS - TSt) \times JS \\ &= \text{Rp. } (132.758,274 - 132.721,072) \times 300 \\ &= 11.160,6 \end{aligned}$$

Karena jam standar dan jam sesungguhnya sama maka untuk selisih efisiensi upah langsung sama dengan 0.

c. Selisih biaya overhead pabrik

Pada PT. Mitra Kumkang Shoe dalam menganggarkan BOP sebesar Rp. 116.739.352,4 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 116.742.304,5 sehingga terdapat selisih yang merugikan sebesar Rp.2952,1 atau 0,0025%.

Pada Perusahaan ini BOP dibedakan menjadi dua yaitu BOP tetap dan BOP variabel.

Diketahui BOP tetap pada perusahaan sebesar Rp. 106.207.259,56 sedangkan BOP variabel pada anggaran sebesar Rp. 10.532.092,84. Pada kapasitas normal 44.737,46 pasang membutuhkan waktu 28.496,29273 sedangkan pada kapasitas standar membutuhkan waktu 28.477,27273 jam. Pada realisasi sebesar 44.750 perusahaan membutuhkan waktu 28.477,27273 jam.

Dengan demikian dapat diketahui tarif BOP tetap Rp 106.207.259,56 dibagi Rp.28.496,29273 sama dengan 3729,544629, dan tarif BOP variabel 10.532.092,84 dibagi 28.496,29273 sama dengan 369,8420471. Sehingga tarif BOP total adalah 4009,386676.

Selisih BOP merugikan sebesar Rp. 2.952,1 disebabkan karena :

BOPS	Rp. 116.742.304,5
BOPD (pada jam standar)	
28.477,27273 x Rp.4099,386676	Rp. 116.739.352,4
	<hr/>
	Rp. 2.952,1

1. Selisih anggaran = BOP ((KN x TT) + (KS x TV))

BOPS		Rp. 116.742.304
BOP Anggaran pada jam sesungguhnya		
28.469,29273 x Rp. 3729,544629	=	Rp. 106.177.497,8
28.477,27273 x Rp. 369,8420471	=	<u>10.532.092,84</u>
		<u>Rp.116.709.590,6</u>
		(R) 32.713,9

2. Selisih Kapasitas (KN-KS) x TT

28.469,29273 x Rp. 3729,544629	=	Rp. 106.177.497,8
28.477,27273 x Rp. 3729,544629	=	<u>Rp. 106.207.259,558</u>
	=	Rp. 29.761,8 (L)

3. Selisih Efisiensi (KS - KSt) T

BOPD pada jam sesungguhnya		
28.477,27273 x Rp.4099,386676		Rp. 116.739.352,4
BOPD pada jam standar		
28.477,27273 x Rp.4099,386676		<u>Rp. 116.739.352,4</u>
		0

Jadi total selisih BOP = 32.713,9 (R) + 29.761,8 (L) + 0
 = 2952,1 (R).

Dari hasil perhitungan analisis selisih tersebut dapat diketahui jumlah selisih biaya produksi yang terjadi yaitu :

- Selisih biaya bahan baku Rp. 40.357.279,8 (4,866 %)

- Selisih biaya tenaga kerja langsung	Rp.	18.183	(0,0096 %)
- Selisih biaya overhead pabrik	Rp.	2.952,1	(0,0025%)

C. Pembahasan

Setelah dilakukan analisis data, maka dapat diketahui bahwa langkah-langkah penyusunan anggaran pada PT. Mitra Kumkang Shoe sudah tepat karena sesuai dengan kajian teori yaitu :

1. Menyusun ramalan penjualan

Perusahaan menyusun ramalan penjualan berdasarkan data historis 4 tahun lalu untuk memperkirakan jumlah penjualan tahun 1997.

2. Membuat ramalan penjualan bulanan

Untuk penjualan bulanan tahun 1997 dihitung berdasarkan indeks musim yang diperoleh dari perhitungan yaitu dari data perusahaan mengenai penjualan perbulannya pada 4 tahun yang lalu.

3. Setelah diketahui ramalan penjualan, maka dibuatlah anggaran penjualan dengan berbagai pertimbangan faktor ekstern..

4. Dari anggaran penjualan akan dibuat rencana produksi. Setelah rencana produksi selesai dibuat maka akan dibuat anggaran produksi yang mempertimbangkan persediaan awal yang sudah ada di perusahaan dan persediaan akhir yang diharapkan oleh perusahaan.

5. Setelah anggaran produksi dibuat langkah selanjutnya adalah membuat anggaran biaya produksi yang meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik.

Selanjutnya untuk mengetahui terkendali atau tidaknya biaya produksi pada PT. Mitra Kumkang Shoe dilakukan perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Pada PT. Mitra Kumkang Shoe anggaran produksi yang ditetapkan untuk tiap pasang upper shoes okura adalah Rp. 25.380,39. Sedangkan pada realisasinya biaya yang dikeluarkan perusahaan adalah Rp. 26.275,89. Sehingga terjadi pemborosan biaya sebesar Rp. 895,2 atau sekitar 4,878%.

Selisih biaya Rp. 895,2 ini disebabkan oleh selisih biaya bahan baku sebesar Rp. 40.357.279,8. Selisih biaya bahan baku sebesar Rp. 40.357.279,8 berasal dari selisih harga bahan baku sebesar Rp. 39.380.000 dan selisih kuantitas sebesar Rp. 232.278,6. Selisih merugikan harga bahan baku disebabkan oleh harga bahan baku Oil Nubuck yang dianggarkan sebesar Rp. 50.000 per SF, sedangkan pada realisasinya Rp. 52.000 per SF. Untuk bahan baku Lai Contessa, PU Synthetic harga bahan baku yang dianggarkan sebesar Rp. 8220 per SM dan realisasinya Rp. 9.100 per SM. Selisih harga bahan baku ini bukan disebabkan oleh salah penganggaran, tetapi disebabkan oleh faktor lain yaitu kondisi perekonomian Indonesia yang sedang dilanda krisis (nilai tukar rupiah turun). Untuk selisih kuantitas bahan baku Oil Nubuck sebesar Rp. 207.000, sedangkan untuk Lai Contessa sebesar Rp. 25.728,6. Selisih kuantitas bahan baku disebabkan karena jumlah bahan baku yang digunakan untuk membuat upper shoes Okura lebih banyak daripada yang dianggarkan. Hal ini terjadi karena jumlah unit upper shoes yang dihasilkan dari proses produksi lebih banyak dari yang dianggarkan.

Untuk biaya tenaga kerja langsung terjadi selisih sebesar Rp. 18.183. Hal ini disebabkan oleh selisih upah pada bagian cutting sebesar Rp. 4263,6, bagian H. Work sebesar Rp. 2758,8 dan bagian Stitching sebesar Rp. 11.160,6. Selisih upah

yang terjadi disebabkan oleh jumlah unit upper shoes yang dihasilkan tiap harinya lebih besar dari yang dianggarkan sehingga upah tenaga kerja langsung untuk tiap harinya meningkat pula.

Sedangkan untuk biaya overhead pabrik terjadi selisih biaya sebesar Rp. 2.952,1. Hal ini disebabkan karena selisih anggaran sebesar Rp. 32.173,9 yang ternyata merugikan dan selisih kapasitas sebesar Rp. 29.761,8 yang menguntungkan. Sedangkan untuk selisih efisiensi sama dengan 0. Selisih biaya overhead pabrik disebabkan oleh biaya overhead variabel. Karena jumlah produksi yang dihasilkan lebih besar daripada yang dianggarkan, maka realisasi untuk tiap komponen biaya overhead variabel meningkat pula.

Dari ketiga analisis yaitu analisis selisih bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik menunjukkan selisih merugikan. Selisih biaya bahan baku menunjukkan selisih biaya yang terbesar yaitu sebesar 4,8660% . Kemudian biaya tenaga kerja langsung 0,0096%, biaya overhead pabrik 0,0025%. Karena masih dalam batas toleransi 5% , maka dapat dikatakan bahwa biaya produksi pada PT. Mitra Kumkang Shoe pada tahun 1997 terkendali.



BAB VI

KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan yaitu :

1. Pada PT Mitra Kumkang Shoe dalam menyusun anggaran biaya produksi sudah dapat dikatakan tepat. Hal ini dapat dilihat dengan membandingkan antara langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi yang terjadi di perusahaan dengan kajian pustaka. Meskipun penyusunan anggaran sudah tepat tetapi hal tersebut belum menjamin terkendalinya biaya produksi, karena realisasi dipengaruhi faktor perubahan, misalnya perubahan harga. Dengan demikian seringkali anggaran dengan realisasi tidak sama.
2. Pengendalian terhadap biaya produksi yang dilakukan oleh PT Mitra Kumkang Shoe adalah membandingkan antara anggaran biaya dengan realisasinya. Terjadinya selisih biaya produksi tersebut disebabkan oleh karena biaya produksi sesungguhnya yang terjadi lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan biaya produksi yang dianggarkan.

- Anggaran biaya bahan baku	Rp. 829.358.970,2	—
- Anggaran biaya tenaga kerja langsung	Rp. 189.369.317	
- Anggaran BOP	Rp. 116.739.325,4	
Total anggaran biaya produksi	Rp. 1.135.467.612,6	

Sedangkan realisasi yang dilaksanakan perusahaan pada tahun 1996 besarnya adalah sebagai berikut :

- Realisasi biaya bahan baku	Rp. 869.716.250
- Realisasi biaya tenaga kerja langsung	Rp. 189.387.500
- Realisasi BOP	Rp. 116.742.304,5
Total realisasi biaya produksi	Rp. 1.175.846.054,5

Dari hasil perbandingan anggaran dengan realisasi dapat diketahui jumlah penyimpangan atau selisih yang terjadi. Dengan anggaran sebesar Rp. 1.135.467.612,6 dan realisasi sebesar Rp. 1.175.846.054,5 maka terdapat selisih merugikan sebesar Rp. 40.378.441,9 atau 4,878%.

Selisih biaya produksi sebesar 4,878% adalah merugikan, tetapi masih dapat dikatakan terkendali karena masih dibawah batas toleransi 5%.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis sudah berusaha memperoleh data yang sebenarnya, tapi tidak menutup kemungkinan data yang penulis peroleh bukan data yang sesungguhnya yang terjadi di perusahaan. Dari penelitian yang telah dilakukan terhadap PT. Mitra Kumkang Shoe, masalah harga bahan baku merupakan masalah yang cukup penting karena harga bahan baku berfluktuasi sehingga kurang sesuai dengan metode analisis trend.

C. Saran

Berdasarkan data dan analisis maka sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan ketelitian dan ketepatan didalam memperkirakan anggaran biaya produksi terutama biaya bahan baku. Hal ini ditekankan pada masalah perubahan harga bahan baku, sehingga pelaksanaanya dapat berjalan dengan baik. Untuk meningkatkan ketelitian dalam memperkirakan harga bahan baku perusahaan dapat melakukan survey pasar dan melakukan kontrak jangka panjang dengan supplier.

DAFTAR PUSTAKA

- ✓ Ahyari. Agus, (1988) *Anggaran Perusahaan, Pendekatan Kuantitatif*, Yogyakarta, BPFE
- ✓ Adisaputro. Gunawan dan Asri. Marwan, (1992) *Anggaran Perusahaan*, Yogyakarta, BPFE.
- ✓ Anthony, Robert N, and Vijay Govindarajan., (1995) *Management Control System*, Boston, Richard D. Irwin, Inc.
- Gayle Rayburn. L, (1996) *Cost Accounting : Using a Cost Mangement Approach*, Times Mirror Higger Education Group, Inc.
- ✓ Mulyadi. (1993). *Akuntansi Biaya*, Yogyakarta, BPFE.
- Manulang M. (1987), *Manjemen Personalialia*, Ghalia Indonesia
- ✓ Supriyanto. Y, (1995). *Anggaran Perusahaan*, Yogyakarta, STIE YKPN.
- Supriyono. R.A, (1991). *Akuntansi Manajemen 2, (Struktur Pengendalian Manajemen)*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Supriyono. R.A, (1991). *Akuntansi Manajemen 3 (Proses Pengendalian Manajemen)*, Yogyakarta, STIE YKPN. ✓
- Supriyono. R.A, (1992), *Akuntansi Biaya, Pengumpulan dan Penentuan Harga Pokok*, BPFE, Yogyakarta.
- Supriyono. R.A, (1993). *Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Data Relevan untuk Pembuatan Keputusan*, Yogyakarta, BPFE ✓

LAMPIRAN



PT. MITRA KUMKANG SHOE

Jl. Gembor Raya, Pasir Jaya, Kec. Jatiuwung, Tangerang 15135, Indonesia
Phone : (62-21) 5925578 (3 lines) ; (62-21) 590-2756 (3 lines) Fax : (62-21) 5925581

SURAT KETERANGAN

No. MKS/SKET/HRD-103/VII/98

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Sunaryo
No. Mhs : 932114054
Judul : Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi
Perguruan Tinggi: Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

Nama tersebut di atas benar telah melakukan Penelitian di PT. MKS sejak Bulan Mei sampai Agustus 1998

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tangerang, 23 Juli 1998



Suhardjo, Bsc
HRD Dept.

COMPANY PROFILE

MITRA KUMKANG SHOE, PT

Date of Corporation : October 02, 1989

Start of Production : September, 1990

Company Status : Joint Venture

Building

- Factory & WH : 7.600 M²
- Office : 900 M²
- Others : 1.500 M²

Board of Director

- President Director : Harijanto
- Managing Director : Hadi Kasim
- Marketing Manager : Yanto Sutrisno

Production Capacity : Upper Shoe : 80.000 prs/month
Complete Shoe : 50.000 prs/month

Product Range : Casual Shoe & Dress Shoe

Product Development Capacity : 10 pairs/day : 250 pairs/month

Main Buyers : Company Country

- Nike - USA
- Rockport - USA
- Kumkang Shoe - Korea
- Okura + Fujita - Japan
- Florsheim - Australia
- Nozaki - USA
- UMK - Indonesia

Number of Employee

- Direct Labor : 1.125 person
- Indirect Labor : 225 person

Factory Location : Jl. Gembor Raya, Desa Pasir Jaya
Kecamatan Jati Uwung, Tangerang
Phone : (021) - 5520855-57
Fax : (021) - 5520856

PEDOMAN WAWANCARA

I. Gambaran Umum Perusahaan

- a. PT. MKS didirikan tahun berapa, oleh siapa dan dimana ?
- b. Apa bentuk perusahaan tersebut ?
- c. Apa alasan didirikannya perusahaan tersebut ?
- d. Tahun berapa perusahaan mulai berproduksi ?
- e. Apa alasan pemilihan lokasi pendirian perusahaan ?
- f. Bagaimana struktur organisasi perusahaan ini ?
- g. Kegiatan apa saja yang ada dalam perusahaan ini ?

II. Personalia

- a. Berapa jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan ?
- b. Karyawan tersebut terbagi dalam bagian apa saja ?
- c. Cara apa saja yang ditempuh perusahaan untuk memperoleh karyawan sesuai dengan kriteria yang diharapkan ?
- d. Cara-cara apa saja yang ditempuh perusahaan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan ?
- e. Bagaimana sistem pengupahan terhadap karyawan ?
- f. Fasilitas apa saja yang diberikan selain pengupahan ?

III. Bagian Pembelian

- a. Berapa jenis bahan yang dibeli ?
- b. Dari mana saja bahan-bahan tersebut diperoleh ?
- c. Bagaimana cara yang ditempuh perusahaan untuk mendapatkan bahan agar sesuai dengan kualitas yang diharapkan ?
- d. Kebijakan apa saja yang diambil oleh perusahaan berkaitan dengan pembelian bahan ?

1. Produksi

- a. Bahan-bahan apa saja yang digunakan untuk proses produksi ?
- b. Bagaimana urutan-urutan proses produksi yang ada ?
- c. Mesin-mesin dan peralatan apa saja yang digunakan untuk produksi ?
- d. Berapa lama bagian produksi bekerja dalam satu hari ?
- e. Cara apa saja yang ditempuh perusahaan untuk mencapai efisiensi bahan ?

√. Pemasaran

- a. Berapa jenis produksi yang dihasilkan ?
- b. Hasil produksi tersebut dipasarkan dimana ?
- c. Cara-cara penjualan apa saja yang dilakukan perusahaan ?
- d. Bagaimana syarat-syarat penjualan yang ditetapkan perusahaan ?
- e. Langkah apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menghadapi persaingan pasar?

VI. Data khusus

- a. Berapa jumlah produksi tahun 1993-1996 ? 10
- b. Berapa harga standar bahan baku ? 1
- c. Berapa harga sesungguhnya bahan baku ? 2
- d. Berapa kuantitas sesungguhnya bahan baku yang dipakai ? 3
- e. Berapa kuantitas standar bahan baku yang dipakai ? 4
- f. Berapa tarif upah standar ? 5
- g. Berapa tarif upah sesungguhnya ? 6
- i. Berapa jam kerja standar ? 7
- j. Berapa jam kerja sesungguhnya ? 8
- k. Berapa volume produksi menurut anggaran ? 9
- l. Berapa volume produksi sesungguhnya ? 10
- m. Berapa kapasitas produksi sesungguhnya ? 11
- n. Berapa tarif BOP tetap dan variabelnya ? 12
- o. Berapa BOP sesungguhnya ? 13



Anggaran Biaya Overhead Pabrik (Upper Shoes Okura)

PT. Mitra Kumkang Shoe

1997

Bulan	Produksi	Bi. Spare Part Mesin		Bi. Pelumas / Oli		Bi. Lem		Bi. Benang Nylon 2H (100)	Biaya Listrik 110/220V	Bi. Pemeliharaan Mesin		Bi. Pemeliharaan Gedung	Bi. Ten. Kerja Tak langsung	Bi. Jaminan Makan	Bi. Penyrt Bangunan	Bi. Peny. Mesin		Bi. Perlkp Kerja	Bi. Premi Asuransi	Bi. Telpon dan Fax	Bi Kendaraan	Bi. Lain-lain	JUMLAH
		Skiving/ Buffing (8,25)	Jahit (4,98)	Skiving/ Buffing (5,63)	Jahit (3,04)	Neoprene (13)	Desmocol (19,6)			Skiving/ Buffing (5,33)	Jahit (3,04)					Skiving/ Buffing (5,63)	Jahit (3,04)						
Januari	5500,16	45376,32	27390,79	30965,9	16720,49	71502,08	107803,14	550016	252017,33	93062,71	99992,91	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	10145452,63
Februari	5756,53	47491,37	28667,52	32409,26	17499,85	74834,89	112827,99	575653	263764,20	97400,49	104653,72	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	10205807,25
Maret	3764,63	31058,19	18747,86	21194,87	11444,48	48940,19	73786,748	376463	172495,35	63697,54	68440,97	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	9736874,16
April	3885,28	32053,56	19348,69	21874,13	11811,25	50508,64	76151,488	388528	178023,53	65738,94	70634,39	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	9765277,58
Mei	3680,91	30367,51	18330,93	20723,52	11189,97	47851,83	72145,836	368091	168659,29	62280,99	66918,94	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	9717164,79
Juni	3476,06	28677,50	17310,78	19570,22	10567,22	45188,78	68130,776	347606	159273,07	58814,94	63194,77	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	966893,01
Juli	4083,54	33689,21	20336,03	22990,33	12413,96	53086,02	80037,384	408354	187107,82	69093,49	74238,76	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	9811951,95
Agustus	2092,24	17260,98	10419,36	11779,31	6360,41	27199,12	41007,904	209224	95866,44	35400,71	38036,92	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	9343160,10
September	1400,44	11553,63	6974,19	7884,477	4257,34	18205,72	27448,624	140044	64168,16	23095,46	25459,99	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	9180296,55
Oktober	4607,91	38015,26	22947,39	25942,53	14008,05	59902,83	90315,036	460791	211134,44	77965,84	83771,81	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	993539,13
November	3753,19	30963,82	18690,89	21130,46	11409,69	48791,47	73562,524	375319	171971,17	63503,98	68232,99	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	9734189,95
Desember	2736,57	22576,70	13628,12	15406,89	8319,17	35575,41	53636,772	273657	125389,64	46302,76	49750,84	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	9494843,27
Jumlah	44737,46	369084,05	222792,55	251871,9	136001,88	581586,98	876854,22	4473746	2049870,42	756957,82	813327,02	1761057,72	85673076,96	3212740,44	503733,84	140625	165342,7	684750	6073269,2	1234009,7	3928077	2760577	11673932,4

Realisasi Biaya Overhead Pabrik (Upper Shoes Okura)

PT Mitra Kumkang Shoe

1997

*Bulan	Produksi	Bi. Spare Part Mesin		Bi. Pelumas / Oli		Bi. Lem		Bi. Benang Nylon 2H (100)	Biaya Listrik	Bi. Pemeliharaan Mesin		Bi. Pemeliharaan Bangunan	Bi. Ten. Kerja Tak langsung	Bi. Jaminan Makan	Bi. Penyst Bangunan	Bi. Peny. Mesin		Bi. Perlkp Kerja	Bi. Premi Asuransi	Bi. Telpon dan Fax	Bi. Kendaraan	Bi. Lain-lain	JUMLAH	
		Skiving/ Buffing (8,25)	Jahit (4,98)	Skiving/ Buffing (5,63)	Jahit (3,04)	Neoprene (13)	Desmocol (19,6)			Skiving/ Buffing (5,63)	Jahit (3,04)					Skiving/ Buffing (5,63)	Jahit (3,04)							
Januari	5500	45375	27390	30965	16720	71500	107800	550000	252010	93060	9994	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	230048,08	10145414,96
Februari	5760	47520	28684,8	32428,8	17510,4	74880	112896	576000	263923,2	97459,2	1047168	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	230048,08	10206624,16
Maret	3760	31020	18724,8	21168,8	11430,4	48880	73696	376000	172283,2	63619,2	683568	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	230048,08	9735784,16
April	3890	32092,5	19372,2	21900,7	11825,6	50570	76244	389000	178239,8	65818,8	707262	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	230048,08	9766388,76
Mei	3685	30401,25	18351,3	20746,55	11202,4	47905	72226	368500	168846,7	62350,2	6693,3	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	230048,08	9718127,66
Juni	3480	28710	17330,4	19592,4	10579,2	45240	68208	348000	159453,6	58881,6	6320,4	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	230048,08	9669866,56
Juli	4075	33618,75	20293,5	22942,25	12388	52975	79870	407500	186716,5	68949	7408,5	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	230048,08	9809941,46
Agustus	2100	17325	10458	11823	6384	27300	41160	210000	96222	35532	3878	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	230048,08	9344986,96
September	1400	11550	6972	7882	4256	18200	27440	140000	64148	23688	2552	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	230048,08	9180192,96
Oktober	4600	37950	22908	25898	13984	59800	90160	460000	210772	77832	8,328	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	230048,08	9933536,96
November	3760	31020	18724,8	21168,8	11430,4	48880	73696	376000	172283,2	63619,2	6831,8	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	230048,08	9735784,16
Desember	2740	22605	13645,2	15426,2	8329,6	35620	53704	274000	125546,8	46360,8	4981,2	146754,81	7139423,08	267728,37	41977,82	11718,75	13778,56	57062,5	506105,77	102834,14	333173,08	230048,08	230048,08	9495655,76
Jumlah	44750	369187,5	222855	251942,5	136040	581750	877100	4475000	2050445	757170	81,355	1761057,72	85673076,96	3212740,44	503733,84	140625	165342,7	684750	6073269,2	1234009,7	3998077	3998077	2760577	116742304,5