

PERANAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM MENILAI KINERJA PUSAT BIAYA

STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN DEWATA FURNITURE

SKRIPSI

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



Oleh :

Trisna Ulina Sitepu

NIM : 962114135

NIRM : 960051121303120121

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA

2000

SKRIPSI

**PERANAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
DALAM MENILAI KINERJA PUSAT BIAYA
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN DEWATA FURNITURE**

Oleh :
Trisna Ulina Sitepu

N I M : 962114135
N I R M : 960051121303120121

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I



Drs. H. Herry Maridjo, M.Si.

Tanggal : 00-01-2001.

Pembimbing II



Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt.

Tanggal : 15-01-2001.

SKRIPSI
PERANAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM
MENILAI KINERJA PUSAT BIAYA
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN DEWATA FURNITURE

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Trisna Ulina Sitepu

N I M : 962114135

N I R M : 960051121303120121

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

pada tanggal 26 Januari 2001

dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama lengkap	Tanda tangan
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.	
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.	
Anggota	Drs. H. Herry Maridjo, M.Si.	
Anggota	Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt.	
Anggota	Drs. H. Suseno TW., M.S.	

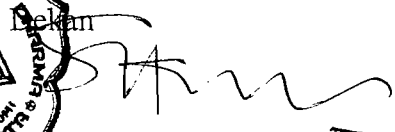
Yogyakarta, 27 Januari 2001

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



Dekan


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

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

- **“Orang yang mengumpulkan banyak, tidak kelebihan dan orang yang mengumpulkan sedikit, tidak kekurangan”.**

(2 Korintus 8:15)

- **Sejarah telah menunjukkan bahwa pemenang-pemenang terkenal biasanya menemui hambatan yang menyakitkan sebelum mereka berhasil. Mereka berhasil sebab mereka tidak berkecil hati karena kegagalan – kegagalan mereka.**

(By BC. Forbes)

- **Kekayaan pengalaman manusia yang luar biasa mengagumkan akan hilang kenikmatannya seandainya tidak ada hambatan-hambatan yang harus diatasi. Nikmatnya sukses karena kerja keras tidak akan bisa dirasakan dengan begitu indahnya tanpa ada lembah – lembah gelap yang harus dilalui.**

(By Helen Keller)

- **Jangan marah kalau orang lain tidak seperti yang kamu harapkan sebab kamupun belum tentu seperti yang kamu diharapkan, apalagi seperti yang diharapkan orang lain.**

Skripsi ini aku persembahkan untuk:

- Bapak dan Ibukku tercinta
- Adik, Abang dan kakak-kakakku yang selalu membantuku
- Semua keponakanku yang tercinta

PERNYATAAN KEASLIAN

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

Yogyakarta, Januari 2001

Penulis,



Trisna Ulina Sitepu

ABSTRAK
PERANAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM
MENILAI KINERJA PUSAT BIAYA
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN DEWATA FURNITURE

TRISNA ULINA SITEPU
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2001

Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada perusahaan mebel "Dewata Furniture" sudah sesuai dengan kajian teori, 2) Untuk mengetahui bagaimana realisasi biaya produksi yang terjadi pada perusahaan mebel "Dewata Furniture" berdasarkan penghitungan dari data yang ada.

Untuk menjawab permasalahan pertama dilakukan analisis deskripsi. Analisis deskripsi ini dilakukan dengan cara meramalkan penjualan tahunan dan kemudian ramalan penjualan bulanan dengan perhitungan variasi musim untuk meramalkan data produksi secara bulanan. Untuk menjawab permasalahan kedua dilakukan langkah-langkah sebagai berikut: Menentukan standar biaya produksi, kemudian membandingkan standar biaya produksi dengan realisasi biaya produksi, sehingga ditemukan selisih yang akan dianalisa dengan metode analisis selisih

Kesimpulan dari penelitian adalah 1) Anggaran biaya produksi yang disusun oleh Perusahaan "Dewata Furniture" sudah sesuai dengan kajian teori, hal ini dilihat dalam perbandingan antara langkah penyusunan anggaran biaya produksi yang terjadi di perusahaan dan kajian teori. 2) Hasil penghitungan biaya produksi per unit yang dianggarkan adalah Rp. 1.306.808,86 dengan realisasinya sebesar Rp. 1.289.499,18 per unit mebel Sehingga terjadi selisih sebesar Rp. 17.309,68 atau 1,32% dari biaya produksi per unit yang dianggarkan. Biaya produksi yang dianggarkan untuk bahan baku kayu jati dari Semarang Rp. 80.395.049,86 dan kayu jati Jepara sebesar Rp. 123.586.042,04 dan BTKL sebesar Rp. 49.774.296,00 dan BOP Rp. 66.648.007,70, sedangkan yang sesungguhnya terjadi di perusahaan "Dewata Furniture" biaya bahan baku kayu jati Semarang Rp. 79.993.100,00 dan kayu jati Jepara Rp. 122.843.336,00 dan BTKL Rp. 50.217.600,00 dan BOP Rp. 66.741.760,00. Sehingga total biaya produksi dianggarkan Rp. 320.403.395,60 dan realisasinya Rp. 319.795.796,00, maka terdapat selisih total biaya produksi sebesar Rp. 607.599,60 atau 0,19% dari yang dianggarkan.

ABSTRACT

THE ROLE OF THE PRODUCTION COST BUDGET TO EVALUATE THE PERFORMANCE OF COST CENTER. A CASE STUDY AT "DEWATA FURNITURE"

TRISNA ULINA SITEPU
SANATA DHARMA UNIVERSITY
YOGYAKARTA
2001

The research aimed at 1) finding out if the procedure of production cost budget at "Dewata Furniture" suited the theory. 2) finding out the realisation of production cost at "Dewata Furniture".

To answer the first problem, the research used the description analysis. The description analysis forecasted the annual and monthly sale using season variation calculation to forecast production data. To answer the second problem, the research used these steps: deciding the production cost standard, and comparing it with the realisation of production cost. The difference between the standard and the realisation of production cost was analysed using the difference analysis method.

The conclusion of the research was: 1.) The production cost budget arranged by "Dewata Furniture" was in accordance with the theory. 2) The result of production cost budget per unit was Rp. 1.306.808,86, and the real cost was Rp. 1.289.499,18 per unit. So there was difference of Rp. 17.309,68 or 1,32% per unit. Production cost estimated for jati wood from Semarang was Rp. 80.395.049,86, and jati wood from Jepara was Rp. 123.843.336,00, direct labor cost was Rp. 49.774.296,00 and overhead manufacture cost was Rp. 66.648.007,70. The realisation at "Dewata Furniture" were: the cost of jati wood from Semarang was Rp. 79.993.100,00 and jati wood from Jepara was Rp. 122.843.336,00, and direct labor cost was Rp. 50.217.600,00, and overhead manufacture cost was Rp. 66.741.760,00. The total of estimated production cost was Rp. 320.403.395,60, and the realisation was Rp. 319.795.796,00, so the difference of total production cost was Rp. 607.599,60 or 0,19% from the estimation.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: Peranan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menilai Kinerja Pusat Biaya. Skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi, Program Studi Akuntansi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik, yaitu:

1. Bapak Drs. H. Suseno TW., M.S. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Bapak Drs. H. Herry Maridjo, Msi. selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan banyak petunjuk, bimbingan dan dorongan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Bapak Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt. selaku dosen pembimbing II yang telah banyak memberikan petunjuk, bimbingan, dan dorongan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Bapak Drs. Edi Kustanto, M.M. yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu M. Trisnawati Rahayu, S.E, Akt. yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

6. Segenap dosen serta seluruh staf Fakultas Ekonomi, Jurusan akuntansi yang telah memberikan bantuan selama penulis duduk di bangku kuliah dan menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Ida Bagus Made Sutedja, S.E. selaku pimpinan perusahaan "Dewata Furniture" beserta staf dan karyawan yang telah banyak memberikan petunjuk dan data-data yang diperlukan dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Kedua orang tuaku yang telah banyak memberi dorongan baik moril maupun material sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah dan skripsi ini.
9. Abang Ansidi Sitepu (Keluarga) telah banyak memberi dorongan baik moril maupun material sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah dan skripsi ini.
10. Teman-teman yang telah banyak memberi bantuan, doa, dan dorongan kepada penulis antara lain: Tupil, Chistin, Endang Hariningsih S.E., Eli Brata S.E., Ullis M. Tarigan S.Si, Apt., rekan rekan akuntansi 96 B, dan organisasi suku karo *Rakut Sitelu* Yogyakarta dan anak kost *STM No. 16* Yogyakarta.
11. Semua pihak yang telah membantu, yang tidak dapat disebutkan satu per satu semoga bantuan yang telah diberikan, mendapatkan rejeki dari Tuhan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca yang bersifat membangun. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca.

Yogyakarta, Januari 2001

Penulis

DAFTAR ISI



HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan Masalah	3
C. Rumusan Masalah.....	3
D. Tujuan Penelitian	4
E. Manfaat Penelitian	4
F. Sistematika Penulisan	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
A. Definisi Anggaran	7
B. Anggaran Produksi	10

C. Manfaat Anggaran.....	14
D. Pusat Pertanggungjawaban dan Pusat Biaya.....	15
1. Pusat Pertanggungjawaban.....	15
2. Pusat Biaya	16
E. Penilaian Kinerja.....	21
F. Tahap Penilaian Kinerja.....	22
1. Tahap persiapan.....	22
2. Tahap penilaian	24
G. Sistem Biaya Selisih.....	26
1. Standar biaya bahan baku.....	26
2. Standar biaya tenaga kerja langsung	28
3. Standar biaya overhead pabrik	30
H. Jenis Anggaran.....	32
1. Anggaran operasional	32
2. Anggaran keuangan	34
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	36
A. Jenis Penelitian.....	36
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	36
C. Subyek dan Obyek Penelitian	36
1. Subyek Penelitian	36
2. Obyek Penelitian.....	36
D. Teknik Pengumpulan Data.....	37
1. Dokumentasi.....	37

2. Wawancara	37
E. Teknik Analisa Data.....	37
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	44
A. Sejarah Berdirinya dan perkembangan Perusahaan	44
B. Lokasi Perusahaan.....	45
C. Struktur Organisasi.....	48
D. Personalia Perusahaan	51
E. Produksi.....	53
F. Pemasaran	59
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	62
A. Deskripsi Data	62
1. Ramalan penjualan	62
2. Menyusun rencana produksi	74
3. Anggaran biaya produksi	76
4. Menyusun anggaran biaya produksi	93
B. Analisa Data.....	95
C. Pembahasan.....	102
BAB VI PENUTUP.....	103
A. Kesimpulan	103
B. Saran.....	105
C. Keterbatasan Penelitian.....	105
DAFTAR PUSTAKA.....	106
LAMPIRAN	108

DAFTAR TABEL

Tabel II.1 Contoh pola produksi stabil.....	11
Tabel II.2 Contoh pola produksi bergelombang dengan pola penjualan	12
Tabel II.3 Contoh pola produksi bergelombang secara moderat.....	13
Tabel V.1 Data penjualan tahun 1994-1998 perusahaan Dewata Furniture .	63
Tabel V.2 Perhitungan ramalan penjualan tahunan 1999	64
Tabel V.3 Data penjualan bulanan 1994-1998	66
Tabel V.4 Perhitungan indeks musim 1998.....	71
Tabel V.5 Rencana penjualan bulanan 1999	73
Tabel V.6 Perhitungan produksi dari rencana penjualan	75
Tabel V.7 Realisasi produksi mebel "Dewata Furniture" 1999.....	76
Tabel V.8 Anggaran pemakaian bahan baku 1999	77
Tabel V.9 Realisasi kebutuhan bahan baku 1999.....	78
Tabel V.10 Data harga beli bahan baku 1999	78
Tabel V.11 Data harga beli kayu jati Semarang 1999	79
Tabel V.12 Anggaran pembelian kayu jati Semarang 1999	81
Tabel V.13 Realisasi pembelian kayu jati Semarang 1999	82
Tabel V.14 Data harag beli kayu jati Jepara 1999.....	83
Tabel V.15 Anggaran pembelian kayu jati Jepara 1999	85
Tabel V.16 Realisasi pembelian kayu jati Jepara 1999	86
Tabel V.17 Anggaran biaya tenaga kerja langsung 1999.....	87
Tabel V.18 Realisasi biaya tenaga kerja langsung 1999.....	88

Tabel V.19 Anggaran biaya overhead pabrik 1999.....	91
Tabel V.20 Realisasi biaya overhead pabrik 1999.....	92
Tabel V.21 Anggaran biaya produksi secara bulanan 1999.....	94
Tabel V.22 Realisasi biaya produksi secara bulanan 1999.....	94
Tabel V.23 Anggaran dan realisasi biaya produksi 1999	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Tahap – tahap sistem pengendalian manajemen	19
Gambar IV.1 Peta Lokasi perusahaan "Dewata Furniture" yogyakarta	47
Gambar IV.2 Struktur Organisasi perusahaan "Dewata Furniture"	48

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia usaha yang terus berkembang saat ini, menuntut setiap perusahaan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Perusahaan mampu mempertahankan hidupnya, apabila ia dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Setiap perusahaan tentu mempunyai tujuan untuk memperoleh laba, karena laba merupakan aspek yang penting untuk kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan. Untuk memperoleh laba optimal dapat dicapai apabila penjualan sesuai dengan yang direncanakan dan biaya produksi dapat ditekan seoptimal mungkin, tanpa harus mengabaikan kualitas produk.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dapat dilihat dari kemampuan manajemen dalam menanggapi situasi saat ini, dan menafsirkan apa yang terjadi di waktu yang akan datang. Untuk mencapai hasil yang optimal dalam menafsirkan apa yang terjadi di waktu yang akan datang, salah satu cara dengan menentukan anggaran.

Apabila perusahaan memiliki perencanaan yang orientasinya ke depan, maka penyusunan anggaran merupakan hal yang penting dan perlu. Tujuannya agar dalam pelaksanaan kegiatan produksi dapat berjalan lancar dan kualitas produk yang dihasilkan bermutu tinggi, selain itu anggaran juga berfungsi

sebagai alat pengendalian. Anggaran dapat dipakai sebagai alat perencanaan dan pengawasan dari seluruh kegiatan perusahaan.

Kegiatan produksi adalah kegiatan mengelola bahan baku menjadi produk jadi. Kegiatan produksi dalam proses produksi sangat memerlukan biaya produksi. Biaya produksi tersebut dikelompokkan menjadi tiga elemen biaya, yaitu: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Dengan biaya produksi dapat diketahui efisiensi biaya, dengan maksud untuk menghindari pemborosan atau penyimpangan sehingga biaya yang dikeluarkan adalah biaya produksi yang sesungguhnya.

Agar pelaksanaan perencanaan dan pengendalian biaya produksi dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan suatu langkah atau perencanaan yang ditentukan terlebih dahulu. Langkah atau perencanaan itu dibuat dengan menyusun anggaran. Anggaran merupakan rencana formal dalam satuan uang yang terkoordinasi secara menyeluruh mengenai kegiatan organisasi yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Penyusunan anggaran merupakan salah satu kegiatan yang penting dalam perusahaan. Salah satu cara yang dilakukan dalam menyusun anggaran biaya produksi, yaitu dengan menetapkan biaya standar sebelum proses produksi dilaksanakan, dengan demikian perusahaan dapat mengetahui berapa biaya produksi yang seharusnya dikeluarkan.

Biaya standar digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi. Biaya produksi yang ada dalam perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dengan cara membandingkan biaya produksi standar dengan biaya

produksi sesungguhnya yang terjadi. Hasil perbandingan ini akan mengetahui apakah terjadi perbedaan atau selisih antara biaya produksi standar dengan biaya produksi sesungguhnya. Jika terjadi perbedaan antara biaya produksi standar dengan biaya produksi sesungguhnya dapat dilakukan analisis selisih yang meliputi selisih biaya bahan baku, selisih tenaga kerja langsung, selisih biaya overhead pabrik. Perusahaan diharapkan dapat menyusun anggaran biaya produksi secara tepat dan mengendalikan biaya produksi yang dikeluarkan seefisien mungkin. Berdasarkan uraian diatas, penyusunan anggaran sangat penting untuk melangsungkan hidup dan perkembangan usahanya maka penulis tertarik mengambil judul “ **Peranan Anggaran Biaya Produksi dalam Menilai Kinerja Pusat Biaya**”.

B. Batasan Masalah

Untuk mendapatkan analisa yang lebih mendalam, maka penulis membatasi masalah pada penilaian kinerja pusat biaya dengan menggunakan anggaran biaya produksi. Anggaran biaya produksi dipilih karena biaya produksi merupakan biaya yang paling besar jumlahnya dibandingkan dengan biaya-biaya yang lain.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada perusahaan mebel "Dewata Furniture" tahun 1999 sudah sesuai dengan kajian teori?
2. Apakah realisasi biaya produksi pada perusahaan mebel "Dewata Furniture" tahun 1999 sudah efisien dalam menilai kinerja pusat biaya?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada perusahaan mebel "Dewata Furniture" tahun 1999 sudah baik.
2. Untuk mengetahui apakah realisasi biaya produksi perusahaan "Dewata Furniture" tahun 1999 sudah efisien dalam menilai kinerja pusat biaya.

E. Manfaat penelitian .

1. Bagi perusahaan

Dengan penelitian ini diharapkan perusahaan dapat menilai kembali kinerjanya yang selama ini digunakan dan dapat menambah informasi bagi manajemen dalam pelaksanaan pengambilan kebijaksanaan perusahaan.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Penelitian ini diharapkan untuk menambah bacaan bagi pihak-pihak yang membutuhkan, khususnya tentang peranan anggaran dalam menilai kinerja pusat biaya.

3. Bagi penulis

Penelitian secara konkrit di perusahaan merupakan tambahan pengetahuan dalam prakteknya dan dapat membandingkan antara kajian teori dengan sesungguhnya di perusahaan.

F. Sistematika Penulisan

BAB I

Bab ini berisi Latar Belakang Masalah, Batasan Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Sistematika Penulisan.

BAB II

Bab ini berisi, uraian teoritis dari hasil pustaka. Uraian dalam bab ini diharapkan dapat dijadikan sebagai landasan untuk mengolah data.

BAB III

Bab ini berisi, Jenis penelitian, Tempat penelitian, Subyek penelitian, Teknik pengumpulan data, dan Teknik analisis data.

BAB IV

Bab ini berisi, Gambaran umum perusahaan, Sejarah berdirinya perusahaan, Lokasi perusahaan, Struktur organisasi perusahaan, Produksi dan Pemasaran.

BAB V

Dalam bab ini, dilakukan pembahasan terhadap data-data yang diperoleh dari hasil penelitian dan dengan dasar teknik analisis data dan teori-teori yang digunakan penulis.

BAB VI

Bab ini berisi, akhir penulisan skripsi disampaikan beberapa kesimpulan sebagai hasil dari analisis data. Dalam bab ini juga, disampaikan saran-saran yang dapat bermanfaat bagi perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Definisi Anggaran

Anggaran merupakan sarana yang digunakan bagi perencanaan dan pengendalian kegiatan-kegiatan pada setiap tingkatan dalam organisasi. Anggaran digunakan secara luas karena dinyatakan dalam unit moneter (rupiah), yang umumnya digunakan dalam bentuk uang. Para ahli merumuskan definisi anggaran, adalah:

Anggaran merupakan 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 (Supriyono, 1989: 90).

Sedangkan menurut (Munandar, 1998: 1) adalah:

Suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka tertentu yang akan datang.

Dari pengertian tersebut anggaran mempunyai empat unsur yaitu:

1. Rencana ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Jadi anggaran hanyalah merupakan salah satu bagian saja dari rencana-rencana perusahaan, sebab masih ada rencana perusahaan yang tidak termasuk dalam anggaran, misalnya rencana tentang penggunaan lembaga saluran distribusi yang akan datang seperti agen, pedagang kecil, pedagang besar. Rencana lain tentang media promosi yang akan digunakan nanti seperti pengiklanan, promosi penjualan dan rencana tentang model / bentuk dari produk yang akan dihasilkan.

Beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana untuk menghadapi waktu yang akan datang, antara lain:

- a. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidakpastian.
 - b. Waktu yang akan datang penuh dengan alternatif. Berbagai alternatif pilihan misalnya: apakah perusahaan akan memproduksi kemeja lengan panjang atau lengan pendek alternatif lain apakah perusahaan menjual hasil produksinya lebih murah dari harga saingan atau sama dengan harga saingan atau malah lebih mahal dari harga saingan.
 - c. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja diwaktu yang akan datang .
 - d. Rencana yang diperlukan perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, dengan adanya rencana maka kegiatan-kegiatan seluruh bagian dalam perusahaan akan saling menunjang menuju sasaran yang telah ditetapkan.
 - e. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan dari rencana tersebut diwaktu yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Secara garis besar kegiatan perusahaan dikelompokkan menjadi lima yaitu:
- a. kegiatan pemasaran (*marketing*)
 - b. kegiatan produksi (*production*)
 - c. kegiatan pembelanjaan (*financing*)
 - d. kegiatan administrasi (*administration*)

- e. dan yang berhubungan dengan personalia (*personnel*).
3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Unit moneter yang berlaku di Indonesia adalah unit “rupiah”.
 4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjang bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang. Berarti bahwa apa yang dimuat dalam *budget* adalah taksiran tentang apa yang terjadi serta apa yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.

Dalam kaitannya dengan masalah waktu *Budget*, dikenal dua macam anggaran, yaitu:

- a. Anggaran strategis (*strategic budget*) adalah anggaran yang berlaku untuk jangka panjang, yaitu jangka waktu yang melebihi satu periode akuntansi .
- b. Anggaran taktis (*tactical budget*) adalah anggaran yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang.

Gambaran perusahaan pada waktu yang akan datang sudah disusun dalam anggaran strategis secara garis besar. Anggaran taktis yang disusun setiap periode hendaknya menyesuaikan diri dengan tahapan yang telah disusun dalam anggaran strategis, sehingga meskipun anggaran taktis ini merupakan anggaran jangka pendek namun tidak kehilangan arah pengembangan perusahaan di dalam jangka panjang. Jika manajemen perusahaan dalam menyusun anggaran taktis ini kurang mempertimbangkan anggaran strategis, besar kemungkinan perusahaan

akhirnya terjebak dalam persoalan-persoalan jangka pendek. Pengembangan perusahaan jangka panjang dapat bergeser sehingga dalam jangka panjang perusahaan akan mengalami kemunduran, oleh karena itu meskipun persoalan jangka panjang harus mendapat penyesuaian yang tepat untuk pengembangan jangka panjang yang telah ditentukan manajemen perusahaan harus memperoleh eksistensinya dan berkembang menjadi lebih besar lagi.

B. Anggaran Produksi

Anggaran produksi dimaksudkan adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah unit yang akan diproduksi oleh perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis yang akan diproduksi, jumlah barang yang akan diproduksi, serta waktu produksi yang akan dilakukan. (Munandar, 1998: 93).

Beberapa rencana perusahaan di bidang produksi misalnya: rencana tentang urutan produksi sejak dari bahan baku menjadi barang jadi, rencana tentang lay-out atau penempatan mesin – mesin dan peralatan produksi di tempat proses produksi yang akan diselenggarakan, rencana penyusunan jadwal kerja, rencana pengembangan produksi selama periode yang akan datang, dan rencana biaya produksi.

Secara garis besar anggaran produksi disusun dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Supriyono, 1987: 369):

Dari data di atas terlihat bahwa pola penjualan yang bergelombang Januari 50.000 unit, Februari 51.000 unit, Maret 51.000 unit, April 48.000 unit, Mei 49.000 unit, Juni 52.000 unit. Perusahaan "A" menetapkan produksi sebanyak 50.000 unit (asumsi) setiap bulannya.

b. Pola produksi yang bergelombang

Pola produksi yang bergelombang ialah jumlah unit yang diproduksi dari waktu-kewaktu selama satu periode tidak teratur, melainkan berfluktuasi sesuai dan setingkat dengan fluktuasi penjualannya. Berarti pada waktu jumlah penjualan meningkat maka jumlah produksi juga meningkat sejumlah peningkatan penjualan. Sebaliknya pada waktu penjualan menurun maka jumlah yang akan diproduksi juga menurun.

Sebagai ilustrasi, berikut disertakan contoh yang berkaitan dengan data perusahaan "A"

Tabel 2: Pola produksi bergelombang sesuai dengan pola penjualan.

Keterangan	Januari (unit)	Februari (unit)	Maret (unit)	April (unit)	Mei (unit)	Juni (unit)
Penjualan	40,000	50,000	45,000	55,000	59,000	63,000
Persediaan akhir	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Produk diperlukan	45,000	55,000	50,000	60,000	64,000	68,000
Persediaan awal	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Produksi	40,000	50,000	45,000	55,000	59,000	63,000

Dengan contoh diatas perusahaan "A" menetapkan pola produksi yang sesuai dan setingkat dengan gelombang dari pola penjualan jumlah

unit yang dijual sama dengan jumlah unit yang akan diproduksi dan persediaan terlihat sama setiap bulan yaitu 5.000 unit (asumsi).

c. Pola produksi yang bergelombang secara moderat

Pola produksi yang bergelombang secara moderat adalah perkembangan jumlah yang akan diproduksi tidak teratur dari waktu ke waktu, tetapi fluktuasinya tidak sesuai dan tidak setingkat dengan fluktuasi jumlah penjualan. Pada waktu penjualan meningkat, maka jumlah yang akan diproduksi juga meningkat namun tidak setinggi jumlah penjualan. Hal ini disebabkan karena adanya pertimbangan atau faktor-faktor yang menghambat. Faktor penghambatnya antara lain (Munandar, 1998: 108) :

- 1.) Terbatasnya bahan mentah dan bahan pembantu.
- 2.) Terbatasnya tenaga kerja yang tersedia di perusahaan, baik jumlah dan keterampilan dan keahlian yang ada di perusahaan.
- 3.) Terbatasnya modal yang ada di perusahaan.
- 4.) Terbatasnya berbagai fasilitas lain, terutama yang berkaitan dengan kegiatan produksi.

Tabel 3: Pola produksi bergelombang secara moderat.

Keterangan	Januari (unit)	Februari (unit)	Maret (unit)	April (unit)	Mei (unit)	Juni (unit)
Penjualan	50,000	53,000	65,000	61,000	58,000	55,000
persediaan akhir	8,000	12,000	7,000	6,000	6,000	5,000
Produk diperlukan	58,000	65,000	72,000	67,000	64,000	60,000
Persediaan awal	6,000	8,000	12,000	7,000	6,000	6,000
Produksi	52,000	57,000	60,000	60,000	58,000	54,000

Dengan adanya pertimbangan-pertimbangan, serta ada faktor penghambat perusahaan memproduksi maksimal 60.000 unit (asumsi).

C. Manfaat Anggaran

1. Manfaat anggaran menurut (Munandar, 1998: 10):

a. Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta memberi target yang harus dicapai oleh kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

b. Sebagai alat pengkoordinasian kerja.

Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan.

c. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan. Alat pembanding antara apa yang tertuang dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dan dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses.

2. Manfaat anggaran ada empat (Hansen dan Mowen, 1997: 289) yaitu:

a. Dengan menyusun anggaran akan memaksa manajer membuat rencana kerja

- b. Dengan menyusun anggaran akan menyediakan sumber daya yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas yang diambil.
 - c. Dengan menyusun anggaran dapat memberikan standar evaluasi kerja.
 - d. Dengan menyusun anggaran dapat meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar bagian.
3. Sedangkan manfaat anggaran menurut (Gudono, 1993: 185):
- a. Anggaran memaksa manajer menentukan tujuan perusahaannya, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
 - b. Anggaran memaksa manajer menganalisis masalah yang akan dihadapi di masa yang akan datang.
 - c. Anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi penggunaan sumber daya yang dimiliki sehingga semua kegiatan berjalan harmonis.
 - d. Anggaran merupakan alat komunikasi antar bagian dan antar tingkatan
 - e. Anggaran memberikan dasar bagi pengukuran prestasi.

D. Pusat Pertanggungjawaban dan Pusat Biaya

1. Pusat Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban adalah penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota kelompok suatu organisasi dengan cara menekankan pada faktor yang dapat dikendalikan oleh individu atau anggota kelompok tersebut. (Slamet Sugiri, 1994: 204)

Pusat – pusat pertanggungjawaban digolongkan menjadi empat yaitu:

- a. Pusat biaya : hanya bertanggung-jawab atas terjadinya biaya, dan tidak bertanggung-jawab untuk memperoleh pendapatan.
- b. Pusat pendapatan : bertanggung-jawab atas timbulnya pendapatan baik penjualan barang dagangan maupun jasa.
- c. Pusat laba : bertanggung-jawab atas laba, yaitu selisih antara pendapatan dan biaya. Perusahaan secara keseluruhan dapat dianggap sebagai pusat laba.
- d. Pusat investasi : bertanggung-jawab terhadap hubungan antara laba dan seluruh investasi.

2. Pusat Biaya

Telah dikemukakan diatas bahwa pusat biaya hanya bertanggung jawab atas terjadinya biaya. Pusat biaya mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluaran, namun keluaran pusat biaya tidak diukur dalam bentuk pendapatan. Hal ini disebabkan karena (Supriyono, 1989: 30) karena manajer pusat biaya tidak dapat mengandalkan pendapatan dari penjualan atas keluaran yang dihasilkan dan keluaran pusat biaya tidak dapat atau sulit diukur secara kuantitatif

Departemen produksi merupakan contoh pusat biaya yang tidak dapat mengendalikan pendapatan penjualan keluaran yang dihasilkannya. Keluaran departemen ini sulit diukur secara kuantitatif, sehingga manajer departemen ini tidak dibebani tanggung jawab untuk memperoleh pendapatan penjualan atas keluarannya. Tanggung jawab manajer departemen produksi ini adalah hanya menghasilkan produk tertentu dengan biaya serendah mungkin

sehingga departemen produksi hanya merupakan pusat biaya. Departemen personalia, departemen penelitian dan pengembangan, departemen akuntansi keuangan, merupakan contoh pusat biaya yang keluarannya sulit diukur secara kuantitatif sehingga manajer pusat biaya ini tidak di bebani tanggung jawab atas keluaran yang dihasilkannya. Atas dasar hubungan antara masukan dan keluarannya pusat biaya digolongkan menjadi:

a. Pusat biaya teknik (*engineered expense center*)

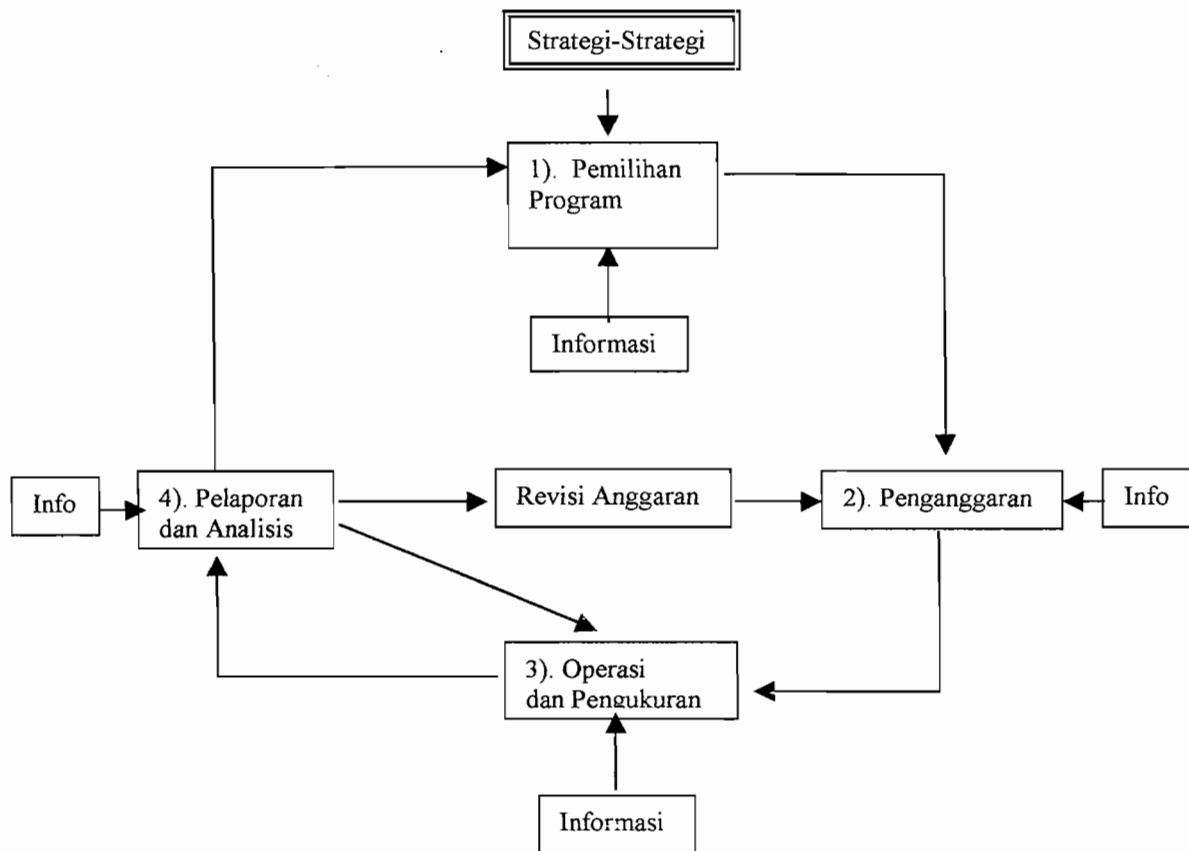
Pusat biaya teknik atau pusat biaya standar (*standard expense center*) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan fisik yang erat dan nyata dengan keluarannya. Departemen produksi merupakan contoh pusat biaya teknik. Manajer pusat biaya teknik diukur prestasinya sejauh mana dia mempertahankan efisiensi dan efektivitas pusat biaya yang dipimpinnya. Efisiensi pusat biaya teknik dinilai atas dasar hubungan antara masukan dan keluarannya.

Alat penilai efisiensi pusat biaya teknik adalah biaya standar yang telah dianggarkan sesuai dengan anggaran. Biaya sesungguhnya terjadi pada pusat biaya dibandingkan dengan biaya standar. Bila biaya sungguh lebih kecil dengan biaya standar maka penyimpangan biaya sifatnya menguntungkan yang berarti pusat biaya tersebut bekerja efisien. Tetapi jika biaya sesungguhnya lebih besar dengan biaya yang dianggarkan maka penyimpangan biaya sifatnya merugikan (*unfavourable*) yang berarti pusat biaya tersebut bekerja tidak efisien, sedangkan efektivitas pusat biaya teknik dinilai atas dasar kemampuan

pusat biaya tersebut dalam mencapai volume produksi yang diharapkan pada tingkat kualitas dan waktu tertentu.

b. Pusat biaya kebijakan (*discretionary expense center*)

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan proporsional atau hubungan yang nyata dengan keluaran. Departemen penelitian dan pengembangan, departemen administrasi dan umum, departemen akuntansi keuangan, departemen pemasaran merupakan contoh pusat biaya kebijakan. Masukan dan keluaran pusat biaya kebijakan tidak mempunyai hubungan fisik yang nyata, maka pusat biaya kebijakan tidak dapat dinilai efisiensinya. Masukan dan keluaran departemen administrasi dan umum tidak mempunyai hubungan yang nyata, maka departemen ini tidak dapat dinilai efisiensinya. Keluaran departemen administrasi dan umum sulit diukur, maka departemen ini tidak dinilai efektivitasnya. Masukan departemen penelitian dan pengembangan serta departemen pemasaran tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan keluarannya, maka departemen ini tidak dinilai efisiensinya. Keluaran departemen penelitian dan pengembangan serta departemen pemasaran dapat diukur secara kuantitatif, maka departemen ini dapat dinilai efektivitasnya.



Gambar 1: Tahap-tahap sistem pengendalian manajemen.

Sumber dari: Anthony, Dearden, & Bedford, 1989: 30

Penjelasan tentang gambar 1:

1.) Pemilihan program.

Proses pemilihan program adalah proses memilih program spesifik untuk kegiatan organisasi. Program-program ini merupakan hasil dari proses pemrograman memperlihatkan mana, kapan, dan berapa sumber daya yang digunakan. Hasil program tersebut menunjukkan kegiatan yang akan dilakukan organisasi dalam melaksanakan strategi.

2.) Penganggaran

Anggaran merupakan rencana tindakan, biasanya dalam satuan uang dalam satu periode. Anggaran biasanya disusun dengan menggabung anggaran – anggaran divisi dan departemen. Program yang telah dibuat diterjemahkan ke dalam kegiatan yang berkaitan dengan tanggung jawab manajer setiap pusat pertanggungjawaban untuk periode tersebut.

3.) Operasi dan pengukuran

Selama periode operasi aktual, dilakukan pencatatan tentang sumber daya yang digunakan dalam bentuk biaya dan pendapatan yang diperoleh. Catatan ini terstruktur sehingga data biaya dan pendapatan terkelompok baik merupakan program maupun pusat pertanggungjawaban.

4.) Pelaporan dan analisis

Sistem ini berfungsi sebagai alat komunikasi. Informasi yang dikomunikasikan terdiri atas data akuntansi dan non-akuntansi dihasilkan baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Informasi ini digunakan untuk memastikan bahwa pekerjaan dilaksanakan oleh berbagai pusat pertanggungjawaban yang secara terpisah-pisah terkoordinasi dengan baik, supaya dapat diketahui efektivitas organisasi dan kriteria yang telah ditetapkan dalam penganggaran telah dilaksanakan. Berdasarkan hasil laporan itu dapat diketahui kinerja sesungguhnya dengan yang dianggarkan sehingga dapat diketahui

adanya penyimpangan, dengan begitu dapat diketahui kinerja setiap divisi dan departemen.

E. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi,1993: 419). Manusia pada dasarnya menjalankan organisasi, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi. Karena itu, bila informasi akuntansi dipakai sebagai salah satu dasar penilaian kinerja, maka informasi akuntansi yang memenuhi kebutuhan dalam melaksanakan peran mereka dalam organisasi adalah informasi akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peranan dalam organisasi.

Tujuan pokok penilaian kinerja untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar mendapatkan hasil yang diinginkan.

Manfaat penilaian kinerja bagi manajemen untuk (Mulyadi, 1994: 420):

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian tenaga kerja.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
4. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

F. Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan dua tahap yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian (Mulyadi, 1993: 424).

1. Tahap persiapan terdiri dari tiga rincian:
 - a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab

Jika seseorang dimintai untuk bertanggung jawab atas sesuatu, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menetapkan dengan jelas daerah pertanggungjawaban yang menjadi wewenangnya. Dalam daerah pertanggungjawaban tersebut, ia diberi wewenang untuk mempengaruhi secara signifikan berbagai variabel yang menentukan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Dalam penentuan daerah pertanggungjawaban ada tiga hal yang penting dan sangat berkaitan yaitu: penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab, kriteria penetapan tanggung jawab dan karakteristik pusat pertanggungjawaban.

- b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja

Manajer puncak harus memperoleh jaminan bahwa setiap manajer bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Untuk mewujudkannya harus terdapat kesesuaian antara sasaran manajer secara individual.

Dalam perusahaan yang bermotif laba, laba bukan merupakan satu-satunya ukuran kinerja manajer. Variabel kunci lain yang menjadi ukuran kinerja manajer perusahaan yang bermotif laba adalah pangsa pasar, pemanfaatan sumber daya manusia, citra perusahaan dimata masyarakat dan keunggulan produk (*product leadership*). Dalam menetapkan kriteria kinerja manajer, ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan,:

- 1) Dapat diukur atau tidaknya kinerja
- 2) Rentang waktu sumber daya dan biaya
- 3) Bobot yang diperhitungkan atas kriteria
- 4) Tipe kriteria yang digunakan dan aspek perilaku yang ditimbulkan

c. Pengukuran kinerja sesungguhnya

Setelah langkah pertama dan langkah kedua dilaksanakan maka, langkah selanjutnya dalam penilaian kinerja adalah melakukan pengukuran hasil sesungguhnya bagian yang menjadi daerah wewenang manajer tersebut. Meskipun pengukuran kinerja tampak obyektif, seringkali manajer yang diukur kinerjanya melakukan manipulasi informasi yang dijadikan umpan balik kinerjanya untuk melindungi kepentingan diri manajer tersebut. Mereka melakukan hal ini dengan cara mempengaruhi pesan yang disampaikan sebagai umpan balik untuk mendapatkan respon yang menguntungkan bagi dirinya. Perilaku yang tidak semestinya sering muncul dalam pengukuran kinerja adalah

pencondongan dan permainan yang bersifat merugikan perusahaan, dan pelanggaran peraturan yang ada.

2. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci:

- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam evaluasi kerja, hasil kerja secara periodik kemudian dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Informasi kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan diumpankan dalam laporan kinerja kepada manajer bertanggung jawab untuk menunjukkan efisiensi perilaku efektifitas kerjanya.

Laporan kinerja harus memenuhi persyaratan sebagai berikut (Mulyadi, 1993: 433) :

- 1) Laporan kinerja untuk manajer tingkat bawah harus berisi informasi yang rinci, dan laporan kinerja untuk manajer atasan berisi informasi yang ringkas.
- 2) Laporan kinerja unsur terkedalikan dan unsur tidak terkedalikan yang disajikan secara terpisah, sehingga manajer yang bertanggung jawab atas kinerja dapat dimintai pertanggungjawaban atas unsur yang terkedalikan olehnya.
- 3) Laporan kinerja harus mencakup penyimpangan, baik merugikan maupun menguntungkan.
- 4) Laporan kinerja sebaiknya diterbitkan paling tidak sebulan sekali



- 5) Laporan kinerja harus disesuaikan dengan kebutuhan dan pengalaman pemakai.
 - 6) Penyajian laporan kinerja sebaiknya memperhatikan kemampuan penerima dalam memahami laporan tersebut.
- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar

Penyimpangan kinerja sesungguhnya perlu dianalisa untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, dan dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya. Baik penyimpangan yang merugikan maupun yang menguntungkan memerlukan perhatian, analisis dan penafsiran dari manajemen. Penyimpangan merugikan memberi tanda bahaya dan memerlukan penyelidikan lebih lanjut untuk menentukan penyebab yang tepat. Demikian juga penyimpangan yang menguntungkan juga memerlukan perhatian yang sama dari manajemen karena mengandung informasi yang banyak manfaatnya. Penyimpangan tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan memberikan penghargaan terhadap kinerja yang luar biasa untuk menunjukkan realistik atau tidaknya sasaran yang ditetapkan.

- c. Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Tahap terakhir penilaian kinerja adalah tindakan koreksi yang menegakkan perilaku yang diinginkan dan mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan. Penilaian kinerja ditunjukkan untuk

menegakkan perilaku tertentu didalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

G. Sistem Biaya Selisih

Semakin meningkatnya kegiatan perusahaan mengharuskan pihak manajemen selalu memonitor semua aktivitas perusahaan, untuk meningkatkan aktivitas dan afisiensi pelaksanaan kegiatan perusahaan. Biaya standar merupakan patokan yang dipakai sebagai tolak ukur atau perbandingan antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Biaya standar dapat didefinisikan menurut (Mulyadi, 1993: 415) adalah :

Biaya yang ditentukan dimuka yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, dibawah asumsi kondisi ekonomi, efisiensi dan faktor-faktor lainnya.

Biaya standar sering juga disebut harga pokok standar yang meliputi: standar biaya bahan baku, standar biaya tenaga kerja, standar biaya overhead pabrik.

1. Standar biaya bahan baku.

Standar biaya bahan baku adalah biaya bahan baku yang seharusnya terjadi dalam penggolongan satu satuan produk. Dalam menentukan standar biaya bahan baku untuk mengolah produk, ditentukan oleh dua faktor yaitu standar kuantitas bahan baku dan standar harga bahan baku.

a. Standar harga bahan baku dan selisih harga bahan baku.

Standar harga bahan baku adalah bahan baku per satuan yang seharusnya terjadi dalam pembelian bahan baku. Selisih harga bahan baku

adalah perbandingan antara harga bahan baku sesungguhnya terjadi dengan harga bahan baku yang dianggarkan. Jumlah selisih bahan baku dihitung dengan cara mengalikan selisih harga bahan baku per satuan dengan kuantitas sesungguhnya yang dibeli, secara matematis dirumuskan:

$$SHB = (H_{ss} - H_{st}) K_{st}$$

SHB = Selisih harga bahan baku

H_{ss} = Harga sesungguhnya

H_{st} = Harga beli standar bahan baku dipakai

K_{st} = kuantitas standar atas bahan baku dipakai

b. Standar kuantitas bahan baku dan selisih kuantitas bahan baku

Standar kuantitas bahan baku adalah jumlah kuantitas bahan baku yang seharusnya dipakai dalam pengolahan satu satuan produk tertentu. Selisih kuantitas bahan baku adalah selisih yang timbul karena telah terpakai kuantitas bahan baku yang lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan kuantitas standar di dalam pengolahan produk. Selisih kuantitas, dihitung dengan rumus:

$$SKB = (K_{ss} - K_{st}) H_{st}$$

SKB = selisih kuantitas bahan baku

K_{ss} = kuantitas sesungguhnya atas bahan baku dipakai

K_{st} = kuantitas standar atas bahan baku dipakai

H_{st} = harga standar bahan baku dipakai

Manfaat analisa selisih harga bahan baku adalah (Supriyono, 1982: 90) :

- 1) Selisih harga bahan baku pada dasarnya adalah tanggung jawab di bagian pembelian karena bagian tersebut telah membeli bahan baku dengan harga lebih dibandingkan dengan harga standar, oleh karena itu perhitungan selisih harga bahan baku di pakai menilai prestasi bagian pembelian.
- 2) Perhitungan selisih harga bahan baku dapat bermanfaat untuk mengukur akibat kenaikan atau penurunan harga bahan baku terhadap laba yang diperoleh perusahaan.

2. Standar biaya tenaga kerja langsung

Standar biaya tenaga kerja langsung adalah biaya tenaga kerja langsung yang seharusnya terjadi di dalam pengolahan satu satuan produk. Untuk menetapkan standar biaya tenaga kerja langsung ditentukan oleh dua faktor yaitu: standar tarip upah langsung dan standar waktu kerja langsung.

a. Standar tarip upah langsung dan selisih tarip upah langsung.

Standar tarip upah langsung adalah upah langsung yang seharusnya terjadi untuk setiap satuan pengupahan di dalam pengolahan produk tertentu. Selisih tarip upah langsung timbul karena perusahaan telah membayar upah langsung dengan tarip lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan dengan tarip upah langsung standa. Perhitungan selisih upah langsung dinyatakan dalam rumus:

$$STUL = (T_{ss} - T_{st}) J_{ss}$$

STUL = selisih tarip upah langsung

T_{ss} = tarip sesungguhnya dari upah langsung per jam

Tst = tarip standar dari upah langsung per jam

Jss = jam sesungguhnya

b. Standar waktu kerja langsung dan selisih efisiensi upah langsung.

Standar waktu kerja langsung adalah waktu kerja yang seharusnya dipakai dalam pengolahan satu satuan produk. Selisih efisiensi upah langsung timbul karena telah digunakan waktu atau jam kerja lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan dengan waktu atau jam kerja standar. Secara matematis selisih efisiensi upah langsung dapat dinyatakan dalam rumus:

$$SEUL = (Jss - Jst) Tst$$

SEUL = selisih efisiensi upah langsung

Jss = jam sesungguhnya

Jst = jam standar

Tst = tarip standar dari upah langsung per jam

Penyebab efisiensi upah langsung dapat disebabkan oleh hal-hal berikut:

- 1) Departemen produksi telah bekerja dengan efisien atau tidak efisien yang bisa disebabkan karena pengawasan terhadap tenaga kerja secara baik atau kurang baik.
- 2) Kurangnya koordinasi dengan departemen produksi lain atau departemen pembantu.

3. Standar biaya overhead pabrik

Standar biaya overhead pabrik adalah biaya overhead pabrik yang seharusnya terjadi di dalam mengolah satu satuan produk. Selisih biaya overhead pabrik timbul karena perbedaan antara biaya overhead pabrik sesungguhnya terjadi dengan biaya overhead pabrik standar atau yang seharusnya terjadi dalam mengolah produk atau pesanan. Dalam menganalisa selisih biaya overhead pabrik dapat digunakan metode tiga selisih yaitu selisih anggaran, selisih kapasitas dan selisih efisiensi.

a. Selisih anggaran

Selisih anggaran adalah selisih yang diakibatkan oleh perbedaan antara biaya overhead pabrik sesungguhnya terjadi dengan biaya overhead pabrik yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya. Secara matematis besarnya selisih anggaran dapat dinyatakan dengan rumus:

$$SA = BOP_{ss} - \{ (KN \times TT) \} + (K_{ss} \times TV)$$

$$SA = \text{Selisih anggaran}$$

$$BOP_{ss} = \text{biaya overhead pabrik sesungguhnya}$$

$$KN = \text{kapasitas normal, atau kapasitas lain yang dipakai dasar menghitung tarif standar}$$

$$K_{ss} = \text{kapasitas sesungguhnya}$$

$$TT = \text{tarif tetap}$$

$$TV = \text{tarif variabel}$$

b. Selisih kapasitas

Selisih kapasitas berhubungan dengan elemen BOP tetap yang disebabkan kapasitas sesungguhnya lebih besar atau lebih kecil bila dibandingkan dengan kapasitas yang dipakai untuk menghitung tarif. Secara matematis selisih volume dapat dinyatakan dengan rumus:

$$SK = (KN \times TT) - (Kss \times TT)$$

SK = selisih kapasitas

KN = kapasitas normal, atau kapasitas lain yang dipakai dasar menghitung tarif standar

Kst = kapasitas sesungguhnya

TT = tarif tetap

c. Selisih efisiensi

Selisih efisiensi adalah perbedaan antara kapasitas standar dengan kapasitas sesungguhnya yang dipakai untuk mengolah produk dikali tarif total BOP.

Penyebab selisih efisiensi adalah elemen biaya overhead pabrik tetap dan elemen biaya overhead pabrik variabel yang menunjukkan perusahaan telah dapat bekerja dengan efisien atau bekerja dengan tidak efisien.

$$SE = (Kss - Kst) T$$

SE = Selisih Efisiensi

Kss = kapasitas sesungguhnya

Kst = kapasitas standar

T = Tarif total BOP

H. Jenis Anggaran

Anggaran meliputi anggaran keuangan dan anggaran operasional untuk perusahaan secara keseluruhan. Anggaran operasional menggambarkan pemasukan perusahaan meliputi penjualan, produksi dan persediaan barang akhir, sedangkan anggaran keuangan menggambarkan pemasukan dan pengeluaran kas dan posisi keuangan secara keseluruhan. Rencana pemasukan kas dan pengeluaran kas dijelaskan dalam anggaran kas.

1. Anggaran operasional.

Anggaran operasional yang berisi taksiran tentang kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Anggaran ini terdiri dari (Munandar, 1998: 23-35):

a. Anggaran penjualan.

Dimaksud dengan anggaran penjualan adalah merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan pada periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi jenis barang yang akan dijual dan jumlah barang yang akan dijual dengan harga berapa barang itu akan dijual. Dengan diketahuinya berapa ramalan penjualan tahunan dapat ditentukan ramalan penjualan bulanan dan ramalan produksi untuk bulanan.

b. Anggaran produksi

Anggaran produksi merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah unit yang akan diproduksi oleh perusahaan selama satu periode

yang akan datang, yang meliputi jenis barang yang akan diproduksi, jumlah barang yang diproduksi.

c. Anggaran bahan mentah langsung

Anggaran bahan mentah adalah semua anggaran yang berhubungan dan merencanakan penggunaan bahan mentah untuk proses produksi selama periode yang akan datang. Anggaran ini terdiri dari: anggaran unit kebutuhan bahan mentah (*unit of direct materials used budget*), anggaran pembelian bahan mentah (*direct materials purchases budget*), anggaran biaya bahan mentah (*cost of direct materials budget*).

d. Anggaran tenaga kerja langsung

Anggaran tenaga kerja langsung merencanakan secara lebih terperinci tentang upah yang akan dibayar kepada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang, yang meliputi jumlah waktu yang diperlukan oleh tenaga kerja langsung untuk menyelesaikan unit yang akan diproduksi, tarif upah yang akan dibayar kepada tenaga kerja langsung.

e. Anggaran biaya penjualan

Anggaran ini merencanakan tentang biaya-biaya yang terjadi serta terdapat dalam lingkungan penjualan, biaya yang berhubungan dengan kegiatan yang dilakukan oleh bagian penjualan, yang didalamnya meliputi jenis biaya penjualan, jumlah biaya penjualan dan kapan biaya penjualan tersebut dibebankan yang masing-masing dikaitkan dengan departemen mana biaya tersebut terjadi.

f. Anggaran biaya overhead pabrik

Anggaran ini merencanakan secara terperinci tentang biaya overhead selama periode yang akan datang, yang meliputi tentang jenis biaya overhead, jumlah biaya, dan kapan waktu pembebanan biaya tersebut. Jenis anggaran biaya overhead pabrik adalah anggaran biaya administrasi meliputi rencana tentang jenis biaya administrasi dan kapan biaya tersebut dibebankan, dan anggaran biaya pabrik tidak langsung yang meliputi rencana tentang jenis biaya dan kapan biaya tersebut dibebankan.

2. Anggaran keuangan.

Anggaran keuangan yang berisi taksiran posisi keuangan perusahaan pada suatu saat tertentu. Anggaran ini terdiri dari (Hansen dan Mowen, 1997: 297-301):

a. Anggaran kas.

Seringkali perusahaan berhasil dalam memproduksi dan penjualan produk, tapi sering juga gagal karena masalah penggabungan pemasukan kas dan pengeluaran kas. Karena itu perlu diketahui kapan kekurangan kas dan kapan kelebihan kas yang mungkin terjadi, sehingga manajer dapat merencanakan kapan peminjaman kas untuk kebutuhan dan kapan pengembalian kas tersebut selama satu periode. Anggaran kas digunakan dalam perusahaan untuk kebutuhan dokumentasi karena anggaran kas merupakan informasi organisasi dan anggaran kas merupakan salah satu anggaran yang paling penting dalam anggaran induk.

b. Anggaran neraca

Anggaran neraca bergantung pada isi informasi dalam neraca dan dalam anggaran lain dalam anggaran induk.

c. Anggaran pengeluaran modal

Anggaran pengeluaran modal merencanakan secara terinci tentang perubahan modal dan laba ditahan perusahaan selama satu periode tertentu.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian terhadap data perusahaan. Hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh hanya berlaku bagi data perusahaan yang diteliti.

B. Tempat Penelitian dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian : Perusahaan “Dewata Furniture”

Jln. Sugeng Jeroni No. 27 Yogyakarta.

Waktu penelitian : dari bulan Juli sampai dengan bulan Agustus

C. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek penelitian
 - a. Pimpinan perusahaan
 - b. Bagian produksi.
 - c. Karyawan dan staf
2. Obyek penelitian
 - a. Sejarah umum perusahaan.
 - b. Gambaran umum perusahaan.
 - c. Struktur organisasi perusahaan.
 - d. Data anggaran biaya produksi.
 - e. Data produksi sesungguhnya.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, digunakan 2 macam teknik pengumpulan data, yaitu: teknik dokumentasi, dan teknik wawancara. Penjelasan lebih lanjut kedua teknik ini adalah sebagai berikut:

1. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sumber pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan mempelajari data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti seperti: penyusunan anggaran sebagai pedoman kinerja, data struktur organisasi, data manfaat yang diperoleh, dan data lainnya yang dapat mendukung analisis data.

2. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan langsung mengenai aktivitas-aktivitas yang dilakukan setelah menyusun anggaran dan mengenai gambaran umum perusahaan.

E. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab permasalahan pertama dengan memahami data mengenai prosedur penyusunan anggaran biaya produksi yang dihasilkan di perusahaan dengan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori khususnya akuntansi biaya yang distandarkan, sehingga diketahui adanya selisih atau penyimpangan yang terjadi. Jika ada selisih maka dilakukan analisis sebab – sebab terjadinya selisih atau penyimpangan

sehingga dapat ditarik kesimpulan dan saran. Langkah- langkah dalam menganalisa data sebagai berikut:

1. Membuat ramalan penjualan tahunan.

Membuat ramalan penjualan tahunan dan kemudian membuat ramalan penjualan bulanan. Analisa untuk membuat ramalan penjualan perusahaan "Dewata Furniture" sudah baik atau belum dengan menentukan jumlah penjualan dalam unit yang diperkirakan akan dijual dengan *metode Least Square* (Agus Ahyari, 1988: 158) dengan rumus:

$$Y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum y}{n}$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

y = besarnya penjualan

a = konstanta, yang akan menunjukkan besarnya harga y apabila x = 0

b = variabilitas per x menunjukkan besarnya perubahan nilai y di setiap perubahan satu unit x

x = unit waktu yang dihitung

n = jumlah tahun

2. Menghitung indek musim dengan langkah-langkahnya adalah:

a. Menentukan ramalan penjualan rata-rata untuk bulanan.

- b. Menentukan nilai x dengan membuat pertambahan trend setengah bulan selama satu tahun dengan memberi angka $-11, -9, -7, -5, -3, -1, 1, 3, 5, 7, 9, 11$.
 - c. Mengalikan antara rata-rata setiap buklannya dengan nilai x yang ada pada bagian b.
 - d. Mengkuadratkan nilai x , dan dijumlah.
 - e. Mencari pertambahan trend bulanan dengan cara menjumlah rata-rata bulan dikali nilai x kemudian dibagi dengan jumlah nilai x kuadrat.
 - f. Menghitung variasi musim dengan mengurangi rata-rata bulanan dengan pertambahan trend.
 - g. Menentukan indek musim yaitu dengan mencari nilai rata-rata variasi musimsetiap bulan. Nilai rata-rata setiap bulan dicari dengan membagi jumlah variasi musim dengan 12 bulan, kemudian hasil tersebut dipakai untuk mengurangi nilai variasi musim setiap bulan dan dikali dengan 100%.
3. Membuat anggaran penjualan bulanan.
 4. Membuat anggaran produksi.
 5. Membuat anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik dan setelah selesai itu dibandingkan antara hasil perusahaan dengan kajian pustaka.

Untuk menjawab permasalahan yang kedua yaitu dengan membandingkan standar biaya produksi dengan biaya produksi yang

sesungguhnya. Bila terjadi selisih laba atau rugi dan masih dibawah toleransi 5% maka dikatakan efisien langkah – langkahnya sebagai berikut:

1. Menentukan standar biaya produksi.
2. Membandingkan standar biaya produksi dengan biaya produksi yang sesungguhnya.
3. Menganalisa jika terjadi selisih antara standar biaya produksi dengan biaya yang sesungguhnya.
 - a. Menghitung selisih biaya bahan baku.

1.) Selisih harga bahan baku.

$$SHB = (Hss - Hst) Kss$$

SHB = Selisih harga bahan baku

Hss = Harga sesungguhnya

Hst = Harga standar

Kss = Kuantitas sesungguhnya atas bahan baku dipakai

Bila harga sesungguhnya lebih besar daripada harga standar maka selisih yang terjadi bersifat merugikan dan sebaliknya.

2.) Selisih kuantitas bahan.

$$SKB = (Kss - Kst) Hst$$

SKB = selisih kuantitas bahan

Kss = kuantitas sesungguhnya atas bahan baku dipakai

Kst = kuantitas standar atas bahan baku dipakai

Hst = harga beli standar bahan baku dipakai

Bila kuantitas sesungguhnya lebih besar daripada kuantitas standar maka akan timbul selisih yang bersifat merugikan dan sebaliknya.

b. Menghitung selisih biaya tenaga kerja langsung

1.) Selisih tarif upah langsung.

$$STUL = (T_{ss} - T_{st}) J_{ss}$$

STUL = selisih tarif upah langsung.

T_{ss} = tarif sesungguhnya dari upah langsung per jam

T_{st} = tarif standar dari upah langsung per jam

J_{ss} = jam sesungguhnya

Bila tarif sesungguhnya lebih besar daripada tarif standar maka akan terjadi selisih yang bersifat merugikan dan sebaliknya.

2.) Selisih Efisiensi upah langsung.

$$SEUL = (J_{ss} - J_{st}) T_{st}$$

SEUL = selisih efisiensi upah langsung

J_{ss} = jam sesungguhnya

J_{st} = jam standar

T_{st} = tarif standar dari upah langsung per jam

Bila jam sesungguhnya lebih besar daripada jam standar maka akan terjadi selisih yang bersifat merugikan dan sebaliknya.

c. Selisih biaya overhead pabrik

1.) Selisih anggaran

$$SA = BOP_{ss} - \{ (KN \times TT) \} + (K_{ss} \times TV) \}$$

SA = Selisih anggaran

BOPss = biaya overhead pabrik sesungguhnya

KN = kapasitas normal, atau kapasitas lain yang dipakai dasar
menghitung tarif standar

Kss = kapasitas sesungguhnya

TT = tarif tetap

TV = tarif variabel

Bila biaya overhead pabrik sesungguhnya lebih besar daripada anggaran fleksibel kapasitas standar maka terjadi selisih yang bersifat merugikan dan sebaliknya.

2.) Selisih kapasitas

$$SK = (KN \times TT) - (Kss \times TT)$$

SK = selisih kapasitas

KN = kapasitas normal, atau kapasitas lain yang dipakai dasar
menghitung tarif standar

Kst = kapasitas sesungguhnya

TT = tarif tetap

Bila kapasitas normal lebih besar daripada kapasitas standar maka terjadi selisih yang bersifat merugikan dan sebaliknya.

3.) Selisih efisiensi

$$SE = (Kss - Kst) T$$

SE = Selisih Efisiensi

Kss = kapasitas sesungguhnya

K_{st} = kapasitas standar

T = Tarif total BOP

Bila kapasitas sesungguhnya lebih besar daripada kapasitas standar maka, selisih efisiensi biaya overhead pabrik merugikan karena untuk mengolah produk telah dipakai kapasitas yang lebih besar daripada anggaran, dan sebaliknya.

4. Menjumlahkan setiap selisih biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik menjadi selisih biaya produksi, bila selisih yang terjadi masih dibawah batas toleransi, maka dikatakan efisien tetapi bila sesungguhnya yang terjadi diatas batas toleransi, berarti tidak efisien dan perlu dicari penyebab timbulnya selisih melalui pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdirinya dan Perkembangan Perusahaan

Perusahaan mebel Dewata Furniture Yogyakarta merupakan perusahaan perseorangan yang bergerak dalam bidang pembuatan mebel. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 5 Nopember 1979 di Jalan Sugeng Jeroni No. 27 Yogyakarta oleh Bapak Ida Bagus Made Sutedja, SE dengan surat izin pendirian nomor 804 / PK / Nas. Surat tersebut dikeluarkan oleh Departemen Perdagangan sebagai instansi yang berwenang dalam mengatur perijinan perindustrian.

Luas perusahaan yang digunakan untuk gudang dan bengkel 200 m² serta 250 m² untuk *showroom*. Lokasi perusahaan ini cukup strategis karena letaknya di tepi jalan besar sehingga transportasinya mudah, dekat dengan tempat tinggal tenaga kerjanya, bahan baku yang mudah di dapat dan adanya *showroom* di pinggir jalan besar dapat menarik perhatian konsumen.

Latar belakang pendirian perusahaan ini adalah untuk mengembangkan jiwa kewiraan yang dimiliki oleh Bapak Ida Bagus Made Sutedja, SE selaku pemilik perusahaan, untuk memenuhi keinginan dalam menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat secara mandiri dan juga untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Dari tahun ke tahun usaha ini semakin berkembang, hal ini terbukti dengan adanya permintaan masyarakat terhadap produk yang dihasilkan oleh “Dewata Furniture Yogyakarta”

yang dapat dikategorikan bagus. Usaha yang dilakukan oleh pimpinan untuk usaha mencapai keberhasilan yang baik. Kemajuan yang pesat ini tidak terlepas dari usaha yang terus menerus mengadakan perkembangan dengan penetrasi pasar yaitu usaha pemasaran produk dan juga dengan mengadakan variasi agar mempunyai ciri khas tersendiri bagi produknya. Adapun tujuan dari pendirian perusahaan ini adalah:

1. Memperoleh laba.
2. Membantu menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat.
3. Memenuhi permintaan konsumen yang menginginkan produk yang alami atau yang mempunyai nilai tersendiri.
4. Membantu program bersama dalam menggalakkan jiwa kemandirian usaha.

Tujuan-tujuan tersebutlah yang memacu perusahaan untuk dapat lebih meningkatkan usahanya, sehingga apa yang menjadi target dapat terjadi.

B. Lokasi Perusahaan

Pemilihan letak perusahaan ini sangat penting bagi perusahaan karena dengan penempatan pabrik pada lokasi yang tepat akan menunjang perusahaan dalam perkembangan, baik itu perusahaan kecil maupun besar, sehingga dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan yang bersangkutan, antara lain dalam posisi persaingan, dan pengadaan bahan. Sebaliknya dengan pendirian perusahaan dengan lokasi yang tidak tepat akan mengakibatkan berbagai macam

kerugian, misalnya: posisi persaingan yang lemah karena letaknya yang tidak strategis, kesulitan mendapatkan bahan baku dan kerugian-kerugian lainnya.

Dalam hal ini perusahaan mengambil lokasi di jalan Sugeng Jeroni nomor. 27 Yogyakarta. Tempat pemasaran hasil produksi terdapat di tiga tempat yaitu di jalan Sugeng Jeroni No. 27, Jalan Monjali No. 25, dan di Jalan Wonocatur No. 22 Yogyakarta. Penentuan lokasi ini dengan memperhatikan pertimbangan-pertimbangan yang berhubungan dengan proses produksi dan kemudahan yang diperoleh dari penilaian lokasi tersebut, antara lain:

1. Kemudahan terhadap pengadaan bahan baku yang diperlukan bagi perusahaan guna menjalankan produksi, agar perusahaan tidak mengalami hambatan dalam melakukan aktivitas, di samping itu juga untuk menghindari kemungkinan kerugian akibat terlambatnya proses produksi perusahaan, maka bahan baku harus disediakan. Perusahaan ini dalam pengadaan bahan baku di datangkan dari Jepara yang pada saat ini tidak mengalami hambatan dalam memperoleh bahan baku.

2. Kemudahan terhadap tenaga kerja yang dibutuhkan.

Di Daerah Istimewa Yogyakarta ini jumlah penduduk usia kerja banyak sehingga perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam merekrut tenaga kerja. Adapun tenaga kerjanya kebanyakan berasal dari Yogyakarta dan sekitarnya.

3. Kemudahan dalam hal transportasi.

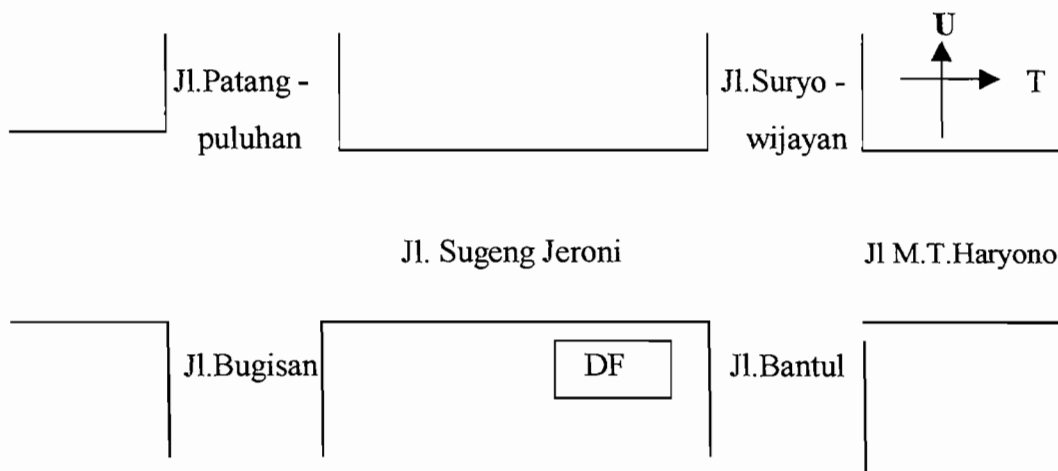
Perusahaan ini terletak di pinggir jalan raya maka dalam mengadakan pengangkutan bahan baku maupun hasil produksi semakin mudah.

4. Kemudahan terhadap pemasaran hasil produksi.

Pemasaran hasil produksi tidak terlalu mengalami hambatan, sehingga memudahkan bagi pembeli ataupun calon pembeli untuk menjangkau sampai ke tempat pemasaran karena perusahaan terletak strategis di pinggir jalan raya.

5. Fasilitas listrik.

Bagi perusahaan yang menggunakan motor sebagai penggerak mesin dan hal ini tersedia dengan lebih dari cukup sehingga listrik sangat dibutuhkan. Untuk lebih jelas berikut ini denah lokasi perusahaan.

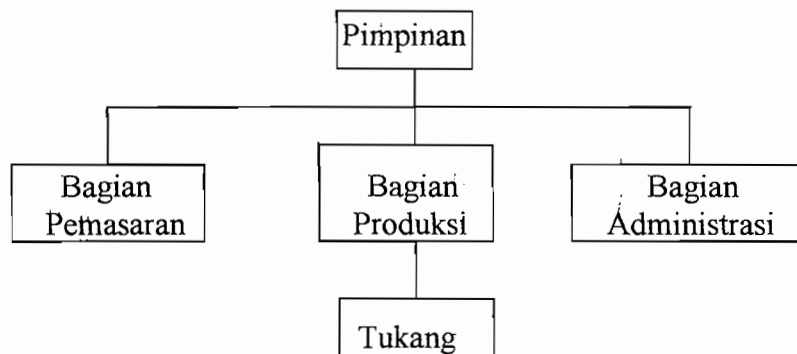


Gambar IV. 15 Peta Lokasi
Perusahaan Dewata Furniture Yogyakarta
Sumber: Perusahaan "Dewata Furniture" Yogyakarta

C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan karena struktur organisasi dapat memecahkan persoalan yang timbul dalam perusahaan ke bagian-bagian yang lebih kecil atau lebih sederhana. Suatu perusahaan harus benar-benar memperhatikan bentuk struktur organisasi, yang sesuai dengan keadaan perusahaan sehingga tujuan perusahaan yang diharapkan dapat tercapai.

Struktur organisasi pada perusahaan Dewata Furniture Yogyakarta cukup sederhana, yang terdiri dari seorang pemimpin dan beberapa staf beserta karyawan. Hal ini disebabkan pada perusahaan ini masih dalam lingkup kerja yang belum rumit. Adapun struktur organisasi tersebut adalah:



Gambar III. 1 Struktur Organisasi
Perusahaan "Dewata Furniture" Yogyakarta
Sumber: Perusahaan Dewata Furniture Yogyakarta.

Dari gambar tersebut di atas dapat dijelaskan tugas dan wewenang dari masing-masing bagian dalam perusahaan sebagai berikut:

1. Pimpinan perusahaan

Pimpinan perusahaan merupakan penguasa tertinggi atas semua kebijakan untuk mengkoordinasi semua bagian-bagian perusahaan, serta mengawasi jalannya perusahaan. Adapun tugas-tugasnya adalah:

- a. Merumuskan kebijakan perusahaan.
- b. Bertanggung jawab atas kelancaran dan kemajuan perusahaan
- c. Mengadakan koordinasi dari berbagai aktivitas masing-masing bagian
- d. Menetapkan dan memecahkan masalah-masalah khusus yang dihadapi oleh perusahaan

2. Bagian produksi

Tugasnya:

- a. Menentukan jumlah pembelian bahan baku
- b. Melakukan pembelian bahan baku
- c. Mengatur dan mengawasi cara bekerjanya pegawai dan kelancaran jalannya proses produksi bahan baku sampai barang jadi dan siap dipasarkan.
- d. Memberi instruksi tentang apa saja yang harus dikerjakan atau diproduksi, berapa jumlah dan kapan harus selesai produk tersebut.



3. Bagian pemasaran

Kepala bagian pemasaran memiliki tugas sebagai berikut:

- a. Menerima pesanan dan menjual hasil produksi perusahaan
- b. Mengadakan negoisasi harga jual dengan pembeli
- c. Merintis usaha peningkatan penjualan dengan merencanakan perluasan pemasaran.

4. Bagian adiministrasi umum dan keuangan

- a. Mengurus dan mencatat administrasi perusahaan dan melakukan pencatatan setiap transaksi yang terjadi baik itu pembelian bahan baku maupun penjualan produk.
- b. Menyimpan serta membukukan surat-surat bukti transaksi ke dalam buku catatan perusahaan.
- c. Mengurus masalah kepegawaian serta mengadakan pencatatan absensi tenaga kerja harian termasuk upah dan gaji.
- d. Menyelenggarakan administrasi keuangan dengan pihak di luar perusahaan.
- e. Mengeluarkan dan menerima uang atas persetujuan dari pimpinan perusahaan.
- f. Membayar upah kepada karyawan.

5. Karyawan / tukang

Tukang melaksanakan tugas yang diberikan oleh bagian produksi untuk menyelesaikan pekerjaan yang sedang dihadapi. Masing-masing tukang sudah mempunyai tugas sendiri untuk melakukan kegiatan termasuk tukang yang mengantar produk yang terjual ke tempat pembeli juga sudah ada.

D. Personalia Perusahaan

1. Tenaga kerja

Masalah tenaga kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk menunjang kelancaran proses produksi suatu perusahaan. Tenaga kerja yang digunakan dalam memproduksi mebel dan jenis lainnya memerlukan keahlian khusus. Perusahaan memiliki tenaga kerja sebanyak 43 orang dengan perincian sebagai berikut:

- | | |
|-------------------------------------|------------|
| a. Bagian penjualan | : 2 orang |
| b. Bagian administrasi dan keuangan | : 1 orang |
| c. Bagian produksi | : 2 orang |
| d. Karyawan | : 38 Orang |

2. Hari kerja dan jam kerja

a. Bagian penjualan

Hari kerja : Senin - Sabtu

Jam kerja : 08.00 - 16.00

Jam istirahat : 12.00 - 13.00

b. Bagian administrasi dan keuangan

Hari kerja : Senin - Sabtu

Jam kerja : 08.00 - 16.00

Jam istirahat : 12.00 - 13.00

c. Bagian produksi

Hari kerja : Senin - Sabtu

Jam kerja : 08.00 - 16.00

Jam istirahat : 12.00 - 13.00

Jam lembur : 19.00 - 21.00

3. Sistem upah

Tenaga kerja pada perusahaan Dewata Furniture terdiri dari tenaga kerja harian dan tenaga kerja kontrakan. Sistem pengupahannya berbeda, yaitu sebagai berikut:

- a. Upah yang diberikan pada tenaga kerja harian biasanya diberikan pada hari Sabtu.
- b. Upah tenaga kerja kontrakan diberikan setelah pekerjaannya selesai.

Selain memperoleh gaji tetap, karyawan juga memperoleh uang makan. Karyawan yang bekerja lembur akan memperoleh uang lembur.

4. Program jaminan sosial

Perusahaan Dewata Furniture juga memberikan jaminan sosial bagian karyawan. Jaminan sosial tersebut dengan maksud untuk memberikan semangat kerja bagi karyawan. Disamping karyawan menerima gaji, juga mendapat fasilitas antara lain:

- a. Pengobatan dan perawatan bagi karyawan yang menderita sakit, maka mereka akan mendapat biaya pengobatan dan perawatan.
- b. Memberikan tunjangan hari raya dan tahun baru.

Dengan demikian kerjasama yang baik antara pimpinan dan seluruh tenaga kerja harus selalu terjalin, demi tercapainya tujuan secara keseluruhan karena itu pimpinan mengambil kebijaksanaan dengan memberikan jaminan sosial.

E. Produksi

1. Produk yang dihasilkan

Produk dari perusahaan Dewata Furniture terdapat beberapa jenis, akan tetapi penulis mengambil dari beberapa jenis tersebut digolongkan menjadi dua produk sesuai dengan catatan yang ada di perusahaan tersebut:

- a. Almari
- b. Tempat tidur

Dari kedua jenis produk ini merupakan yang paling banyak terjual dibandingkan dengan produk lain yang tersedia dalam perusahaan dan memberikan sumbangan keuntungan yang paling banyak bagi perusahaan. Produk yang lainnya (ini diproduksi jika ada pesanan) adalah :

- a. Kursi makan
 - b. Kursi tamu
 - c. Meja dan kursi kantor
 - d. Meja dan kursi belajar
 - e. Meja sudut
 - f. *Counter*
 - g. Bangku kuliah
 - h. Bufet
 - i. Pintu
 - j. Pigura
2. Bahan yang digunakan

Bahan baku yang digunakan umumnya terbagi dalam dua bagian:

- a. Bahan baku yang utama
 - Kayu jati
- b. Bahan penolong
 - 1.) Triplek
 - 2.) Rotan

- 3.) Busa
- 4.) Kain kursi
- 5.) Kaca
- 6.) Cermin
- 7.) Spiritus
- 8.) Spon, karet
- 9.) Paku
- 10.) Baut
- 11.) Engsel
- 12.) Kit
- 13.) Pemegang laci/pintu/lemari
- 14.) Malam / lilin
- 15.) Grendel
- 16.) Oker (Campuran oksida besi, tanah liat dan kapur)
- 17.) Cat duko, cat bron, cat relax
- 18.) Plitur (campuran terdiri dari serlak spiritus, serlak putih, serlak bensin)
- 19.) Bahan perekat (lem kayu, lem formika)

3. Mesin dan peralatan lain

Perusahaan memiliki beberapa mesin yang digunakan untuk kelancaran proses produksi, antara lain:

a. Mesin *Circle*

Fungsinya untuk menggergaji kayu dari bentuk papan ke bentuk yang lebih kecil sesuai dengan ukuran yang di kehendaki. Mesin ini juga membuat bentuk-bentuk tertentu dari bahan yang di buat baik kursi tamu, lemari ataupun tempat tidur.

b. Mesin Tatah

Berfungsi untuk membuat lubang berbentuk segi empat dengan berbagai ukuran sesuai dengan kebutuhan.

c. Mesin jahit

Mesin ini digunakan untuk menjahit jok kursi.

d. Mesin pasah/Ketam

Mesin ini dapat menghaluskan bagian luar dari kayu atau bahan yang sudah dibentuk untuk membuat produk.

e. Mesin bur

Mesin bur ini digunakan untuk membuat lubang yang berbentuk lingkaran dengan kedalaman tertentu, biasanya untuk mengunci rakitan dari bahan yang dibuat menjadi produk. Mesin ini dipakai seperti halnya mesin yang lain karena frekuensi pemakaiannya.

f. Alat pertukangan kayu biasa

1) Palu (pemukul pasak /kayu)

2) Gergaji mesin (Pemotong papan dan balok yang ukuranya relatif besar menjadi lebih kecil sesuai dengan kebutuhan).

- 3) Gergaji tangan (pemotong balok / papan agar ukuran dan bentuknya lebih spesifik).
- 4) Pasah / ketam (penghalus balok / papan kayu).
- 5) Tatah / pahat (untuk membentuk bagian-bagian rangka agar dapat disambungkan antara bagian yang satu pasangan yang lain).
- 6) Siku, pensil, meteran / mistar.
- 7) Intan (pemotong kaca).
- 8) Obeng (pemasang skrup).
- 9) Kain katun putih (untuk proses penggosokan mebel).

g. Peralatan ukir

- 1) Tanggem / pres
- 2) Tatah / pahat ukir
- 3) Palu

4. Proses produksi

Di dalam memproduksi mebel ini melalui beberapa tahap yaitu:

a. Penggergajian dan pemotongan

Tahap pertama kayu diolah dengan cara pembelahan kayu dari gelonggongan menjadi bentuk papan maupun bentuk balok yang lebih kecil. Hasil dari penggergajian tersebut merupakan bahan utama untuk melaksanakan pekerjaan selanjutnya.

b. Penjemuran

Bila kayu selesai digergaji maka dilakukan langkah selanjutnya adalah penjemuran atau pemanasan dengan cara dipanggang, bila tidak dapat panas matahari, tetapi hal ini jarang dilakukan karena akan menambah biaya pemanasan tersebut. Pengeringan ini dimaksudkan untuk mengurangi kerusakan dalam pembentukan, memperindah bentuk ukiran, mempermudah pengamplasan dan memperoleh mebel yang tahan lama.

c. Pembentukan

Selanjutnya dirancang dan dikerjakan sesuai dengan model yang telah ditetapkan atau yang dipesan. Setelah pembentukan selesai maka hasilnya disepuh dengan bahan pemutihan.

d. Pengukiran

Kemudian dilakukan pengukiran, yang maksudnya adalah membuat relief timbul pada tempat-tempat yang dikehendaki sesuai dengan model / desain yang telah ada.

e. Perakitan

Tahap ini memasang bahan-bahan atau potongan-potongan dari kayu yang sudah dibentuk dan diukir ke masing-masing bagian dari produk yang akan dibuat sesuai dengan tempat dan urutan pemasangan dari bagian produk tersebut menjadi bentuk yang diinginkan.

f. Pengamplasan

Setelah potongan-potongan menjadi bentuk jadi, maka langkah selanjutnya dilakukan pengamplasan yang tujuannya untuk memperhalus ukiran maupun bagian lain yang sekiranya masih perlu dirapikan agar dalam pengecatan tidak banyak menyerap cat. Pengamplasan ini dilakukan dua kali yaitu pertama, dengan menggunakan amplas kasar dengan ukuran tertentu dan yang kedua diplitur setelah ini diampas lagi dengan halus.

g. Pengecatan / plitur

Pengecatan ini dilakukan sesudah diampas dengan menggunakan amplas halus sampai benar-benar halus dan rata, kemudian diplitur lagi atau dibron sebagai tahap *finishing*.

F. Pemasaran

Dalam memasarkan produk perusahaan tidak mengalami kesulitan karena sebagian besar dari barang yang diproduksi berupa pesanan sehingga calon konsumen ataupun konsumen yang pernah melakukan pembelian tinggal memesan ke perusahaan. Akan tetapi perusahaan juga melakukan produksi untuk dijual lewat tempat pemasaran langsung tanpa melakukan pemesanan lebih dahulu, yang pada dasarnya perusahaan memperkenalkan jenis atau model baru dari produk tersebut.

1. Produk

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan sebesar 60% hingga 70% merupakan pesanan. Sehingga perusahaan mengutamakan kepuasan konsumen dengan cara mengawasi kualitas produk dan ketepatan waktu penyelesaiannya. Perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen selalu berubah, dapat mendorong perusahaan menghasilkan produk-produk baru yang lebih menarik kualitasnya maupun segi fisiknya. Oleh karena itu perusahaan selalu memantau selera konsumen.

2. Harga

Perusahaan memproduksi bermacam-macam mebel dengan bentuk dan harga yang berbeda-beda. Biaya total yang dibebankan pada pembeli belum termasuk angkut dan pengepakan kecuali pembeli yang beralamat di dalam kota, dibebaskan ongkos angkutnya. *Margin* ditentukan sebesar 13% hingga 40% dari biaya total. Jika pembelian dalam jumlah yang besar maka perusahaan bersedia menjalankan transaksi secara kredit, tetapi kalau pembayarannya dilakukan secara tunai maka konsumen akan mendapatkan potongan harga.

3. Promosi

Tujuan seluruh usaha pemasaran pada umumnya adalah meningkatkan penjualan yang dapat menghasilkan laba dengan menawarkan kebutuhan yang memuaskan pasar dalam jangka panjang. Perusahaan Dewata Furniture

menggunakan metode promosi *personal selling* untuk mencapai tujuan tersebut. Perusahaan menugaskan tenaga penjualan ke suatu daerah tertentu untuk mengadakan promosi tentang produk yang dihasilkan maupun pelayanan apabila ada pesanan. Dengan menugaskan tenaga penjualan ke daerah-daerah, diharapkan perusahaan akan memperoleh informasi tentang pasar yang akan dituju ataupun selera konsumen.

4. Saluran distribusi

Saluran distribusi yang digunakan oleh perusahaan adalah distribusi langsung, yaitu menjual produknya langsung kepada konsumen tanpa melalui perantara. Daerah pemasaran Dewata Furniture tidak hanya terbatas pada wilayah DIY saja melainkan berkembang ke daerah lain sekitarnya seperti daerah Magelang, Klaten, Prambanan, Bantul, Kulonprogo, Gunungkidul, Jakarta, Semarang, Solo dan Surabaya. Untuk daerah yang terjangkau transportasinya atau dekat dengan jalan raya, perusahaan memberikan fasilitas pengiriman barang sampai ke tempat pembeli.

Selain dari dalam negeri, pembeli mebel perusahaan Dewata Furniture juga mencakup tiga negara yaitu: Australia, Korea Selatan dan Singapura. Pembeli biasanya langsung mendatangi perusahaan untuk menentukan mebel yang diinginkan. Pengiriman keluar negeri dilakukan oleh pembeli sendiri, sedangkan perusahaan hanya mengantarkan mebel sampai ke perusahaan jasa angkutan barang yang diinginkan oleh pembeli.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Ramalan Penjualan.

Agar suatu perusahaan dapat bertahan dimasa yang akan datang, masalah efektivitas dan efisiensi merupakan hal yang perlu dipertimbangkan. Untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam proses produksi agar menghasilkan produk yang berkualitas, maka perusahaan perlu membuat ramalan penjualan. Ramalan penjualan ini besar pengaruhnya dalam menentukan perencanaan produksi, mengingat produksi yang terlalu berlebihan atau terlalu sedikit sangatlah tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Proses produksi akan dapat berjalan dengan baik dan tujuan perusahaan akan terwujud, jika perusahaan membuat perencanaan produksi yang tepat sebelum kegiatan produksi dimulai yang dapat digunakan sebagai pedoman kerja dalam proses produksi. Untuk itu perusahaan memerlukan ramalan penjualan yang tepat dan yang baik, untuk dapat menentukan besarnya jumlah yang akan diproduksi secara tidak berlebihan dan tidak kekurangan supaya dapat menghasilkan keuntungan yang maksimal bagi perusahaan.

Dalam membuat ramalan penjualan perusahaan "Dewata Furniture" memerlukan beberapa tahap. Tahap – tahap dalam membuat ramalan penjualan tersebut yaitu:

a. Ramalan penjualan tahunan

Dari data – data penjualan tahun sebelumnya dapat dicari berapa besarnya ramalan penjualan tahun 1999. Dalam penelitian ini penulis menggunakan data penjualan lima (5) tahun terakhir. Data tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel V. 1
Data penjualan tahunan
Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1994-1998

Tahun	Penjualan (dalam unit)
1994	205
1995	210
1996	225
1997	220
1998	235

Sumber data: Perusahaan "Dewata Furniture" Yogyakarta

Dari data tersebut diatas, dapat dibuat ramalan penjualan untuk tahun 1999 dengan menggunakan teknik ramalan *least square*, yaitu dengan mengumpulkan dan menganalisa data – data masa lalu serta menginterpretasikan kejadian –kejadian dimasa yang akan datang.

Tabel V. 2
Perhitungan ramalan penjualan tahunan
Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Tahun	Penjualan (y)	x	xy	x^2
1994	205	-2	-410	4
1995	210	-1	-210	1
1996	225	0	0	0
1997	220	1	220	1
1998	235	2	470	4
jumlah	1.095	0	80	10

Rumus yang akan digunakan dalam menentukan bilangan pokok $Y = a + b x$, dimana diperlukan rumus bantu untuk mencari nilai a dan nilai b adalah:

$$\text{Nilai } a = \frac{\sum y}{n}$$

$$\text{Nilai } b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

Sehingga dari perhitungan diatas dapat ditemukan hasil nilai a dan nilai b adalah:

$$\text{nilai } a = \frac{1095}{5} = 219$$

$$\text{nilai } b = \frac{80}{10} = 8$$

Untuk itu besarnya penjualan tahun 1999 dapat diramalan sebagai berikut:

$$Y_{99} = 219 + 8(x)$$

$$Y_{99} = 219 + (3)$$

$$Y_{99} = 243 \text{ unit}$$

Nilai a sebesar 219 menunjukkan penjualan perusahaan yang tidak dipengaruhi oleh waktu, sedangkan nilai b sebesar 8 merupakan penjualan yang dipengaruhi oleh periode waktu. Setiap periode waktu naik 1, maka penjualan meningkat sebesar 8 dan sebaliknya kalau turun 1, maka penjualan turun sebesar 8 unit.

b. Perhitungan ramalan penjualan bulanan untuk tahun 1999.

Untuk dapat membuat ramalan penjualan bulanan selama tahun 1999 dibutuhkan data penjualan bulanan untuk tahun-tahun sebelumnya. Dalam hal ini penulis menggunakan data penjualan bulanan tahun 1994 sampai dengan tahun 1998. Dalam menghitung ramalan penjualan bulanan tahun 1999 digunakan indeks musim dengan metode rata-rata sederhana, berikut ini adalah data penjualan bulanan perusahaan "Dewata Furniture".

Tabel V.3
Data penjualan bulanan (dalam unit)
Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1994-1998

Bulan/ tahun	1994	1995	1996	1997	1998
1	20	15	20	18	20
2	21	18	17	15	17
3	16	13	19	17	19
4	14	21	20	21	23
5	16	16	21	23	24
6	13	15	19	15	17
7	17	21	17	17	18
8	15	18	20	23	21
9	18	19	17	14	19
10	20	16	15	19	21
11	16	18	21	17	19
12	19	20	19	21	17
Jumlah	205	210	225	220	235

Sumber data: Perusahaan "Dewata Furniture" Yogyakarta

Dari data tersebut diatas dapat disusun perhitungan indeks musim untuk menghitung data penjualan bulanan untuk tahun 1999 adalah sebagai berikut:

1.) Menghitung rata-rata penjualan bulanan selama 5 tahun

Rata-rata ini dicari dengan menjumlahkan data penjualan setiap bulan kemudian dibagi dengan 5 karena data yang diambil 5 tahun.

Perhitungan masing-masing setiap bulan adalah:

Januari $(20+15+20+18+20):5 = 18,6$

Februari $(21+18+17+15+17):5 = 17,6$

Maret $(16+13+19+17+19):5 = 16,8$

April $(14+21+20+21+23):5 = 19,8$

Mei	$(16+16+21+23+24):5 = 20$
Juni	$(13+15+19+15+17):5 = 15,8$
Juli	$(17+21+17+17+18):5 = 18$
Agustus	$(15+18+20+23+21):5 = 19,4$
September	$(18+19+17+14+19):5 = 17,4$
Oktober	$(20+16+15+19+21):5 = 18,2$
November	$(16+18+21+17+19):5 = 18,2$
Desember	$(19+20+19+21+17):5 = 19,2$

- 2.) Menentukan nilai x dengan membuat pertambahan trend setengah bulan selama satu tahun dengan memberi angka -11, -9, -7, -5, -3, -1, 1, 3, 5, 7, 9, 11.
- 3.) Mengkuadratkan nilai x dan kemudian dijumlahkan.
- 4.) Menghitung pertambahan trend bulanan

Untuk mencari pertambahan trend bulanan adalah dengan mencari nilai b, dengan rumus bantu:

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$b = \frac{10,2}{572} = 0,018 \quad 2b = 0,036$$

Karena nilai b merupakan pertambahan trend setengah bulan, sehingga pertambahan trend satu bulan adalah 2b. Karena nilai 2b sama dengan positif, maka Januari dianggap sebagai bulan dasar, maka

jumlah pertambahan trend pada bulan Januari = 0. Untuk perhitungan selanjutnya adalah berikut:

Januari	= 0
Februari	= 1 x 0,036 = 0,036
Maret	= 2 x 0,036 = 0,072
April	= 3 x 0,036 = 0,108
Mei	= 4 x 0,036 = 0,144
Juni	= 5 x 0,036 = 0,180
Juli	= 6 x 0,036 = 0,216
Agustus	= 7 x 0,036 = 0,252
September	= 8 x 0,036 = 0,288
Oktober	= 9 x 0,036 = 0,324
November	= 10 x 0,036 = 0,360
Desember	= 11 x 0,036 = 0,396

5.) Menghitung variasi musim

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

$$\text{Januari} = 18,6 - 0 = 18,6$$

Februari	= 17,6 – 0,036 = 17,564
Maret	= 16,8 – 0,072 = 16,728
April	= 19,8 – 0,108 = 19,692
Mei	= 20 – 0,144 = 19,856
Juni	= 15,8 – 0,18 = 15,62
Juli	= 18 – 0,216 = 17,784
Agustus	= 19,4 – 0,252 = 19,148
September	= 17,4 – 0,288 = 17,112
Oktober	= 18,2 – 0,324 = 17,876
November	= 18,2 – 0,36 = 17,84
Desember	= 19,2 – 0,396 = 18,804

6.) Menentukan indeks musim

Untuk menentukan indeks musim dapat dicari dengan membagi rata-rata variasi musim bulanan dengan jumlah rata-rata variasi musim untuk setiap bulannya. Jumlah rata-rata variasi musim per bulan adalah

$$\frac{\text{Jumlah variasi musim}}{12} = \frac{216,624}{12} = 18,052$$

Sehingga indeks musim untuk bulanan adalah:

$$\text{Januari} = (18,6 : 18,052) \times 100\% = 103,04\%$$

$$\text{Februari} = (17,6 : 18,052) \times 100\% = 97,30\%$$

$$\text{Maret} = (16,8 : 18,052) \times 100\% = 92,67\%$$

April	$= (19,8 : 18,052) \times 100\% = 109,08\%$
Mei	$= (20 : 18,052) \times 100\% = 109,99\%$
Juni	$= (15,8 : 18,052) \times 100\% = 86,53\%$
Juli	$= (18 : 18,052) \times 100\% = 98,52\%$
Agustus	$= (19,4 : 18,052) \times 100\% = 106,07\%$
September	$= (17,4 : 18,052) \times 100\% = 94,79\%$
Oktober	$= (18,2 : 18,052) \times 100\% = 99,03\%$
November	$= (18,2 : 18,052) \times 100\% = 98,83\%$
Desember	$= (19,2 : 18,052) \times 100\% = 104,17\%$

Keseluruhan perhitungan indeks musim dapat dilihat pada tabel

V. 4. dibawah ini:

Tabel V. 4
Perhitungan indeks musim
Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Bulan / Tahun	1994	1995	1996	1997	1998	Rata-rata	X	XY	X^2	Variasi musim	Indek variasi
1	20	15	20	18	20	18,6	-11	-204,6	121	18,600	103,04%
2	21	18	17	15	17	17,6	-9	-158,4	81	17,564	97,30%
3	16	13	19	17	19	16,8	-7	-117,6	49	16,728	92,67%
4	14	21	20	21	23	19,8	-5	-99,0	25	19,692	109,08%
5	16	16	21	23	24	20,0	-3	-60,0	9	19,856	109,99%
6	13	15	19	15	17	15,8	-1	-15,8	1	15,620	86,53%
7	17	21	17	17	18	18,0	1	18,0	1	17,784	98,52%
8	15	18	20	23	21	19,4	3	58,2	9	18,148	106,07%
9	18	19	17	14	19	17,4	5	87,0	25	17,112	94,79%
10	20	16	15	19	21	18,2	7	127,4	47	17,876	99,03%
11	16	18	21	17	19	18,2	9	163,8	81	17,840	98,83%
12	19	20	19	21	17	19,2	11	211,2	121	18,804	104,17%
Jumlah	205	210	225	220	235	219	0	10,2	572	21,624	1.200%

Setelah selesai perhitungan indek musim setiap bulannya, maka dapat dibuat ramalan penjualan bulanan untuk tahun 1999. Dari perhitungan awal diketahui ramalan penjualan tahunan untuk tahun 1999 sebesar 243 unit. Untuk menghitung ramalan penjualan bulanan digunakan indek musim, dapat diketahui dengan membagi ramalan penjualan tahunan dengan 12 bulan kemudian dikalikan dengan persentase indek musim setiap bulan untuk bulan yang bersangkutan. Perhitungannya dapat dilihat dibawah ini: rata-rata ramalan penjualan bulanan :

$$\frac{243}{12} = 20,25$$

$$\text{Januari} : 20,25 \times 103,04\% = 20,86$$

$$\text{Februari} : 20,25 \times 97,30\% = 19,70$$

$$\text{Maret} : 20,25 \times 92,67\% = 18,77$$

$$\text{April} : 20,25 \times 109,08\% = 22,09$$

$$\text{Mei} : 20,25 \times 109,99\% = 22,27$$

$$\text{Juni} : 20,25 \times 86,53\% = 17,52$$

$$\text{Juli} : 20,25 \times 98,52\% = 19,95$$

$$\text{Agustus} : 20,25 \times 106,07\% = 21,48$$

$$\text{September} : 20,25 \times 94,79\% = 19,19$$

$$\text{Oktober} : 20,25 \times 99,03\% = 20,05$$

$$\text{Nopember} : 20,25 \times 98,82\% = 20,01$$

Desember : $20,25 \times 104,17\% = 21,09$

Ramalan penjualan bulanan untuk tahun 1999 sudah diketahui, dari perhitungan diatas dapat disusun tabel sebagai berikut:

Tabel V. 5
Rencana penjualan bulanan
Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun1999

Bulan	Ramalan Penjualan (unit)
1	20,86
2	19,70
3	18,77
4	22,09
5	22,27
6	17,52
7	19,95
8	21,48
9	19,19
10	20,05
11	20,01
12	21,09
Jumlah	242,98

Setelah diketahui rencana penjualan, maka bagian produksi akan menyusun suatu rencana produksi untuk tahun 1999. Perusahaan "Dewata Furniture" dalam membuat anggaran produksi mengacu pada rencana penjualan juga dipengaruhi oleh kebutuhan perusahaan akan persediaan baik persediaan awal maupun persediaan akhir.

2. Menyusun Rencana Produksi

Perencanaan produksi bertujuan agar proses produksi dapat dikerjakan tepat pada waktunya, biaya dapat ditekan seefisien mungkin tanpa mengurangi kualitas harga, penyerahan barang tepat pada waktunya, sehingga konsumen akan merasa puas terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan demikian dapat menghasilkan laba atau keuntungan yang maksimal bagi perusahaan. Dalam menyusun rencana produksi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu pengaruh persediaan yang ada di gudang, Data tentang persediaan awal dan persediaan akhir yang ada di perusahaan sangat berpengaruh dalam menentukan jumlah yang akan diproduksi untuk satu periode tertentu. Di perusahaan "Dewata Furniture" data persediaan awal dapat dicari, karena persediaan awal tahun anggaran sama dengan persediaan akhir tahun sebelumnya. Data persediaan akhir tahun anggaran belum dapat dicari karena belum terlaksana dan baru akan terjadi satu tahun kemudian, sehingga perlu ditentukan oleh pihak manajemen perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan "Dewata Furniture" menentukan besarnya persediaan akhir yang ada di gudang sebesar 25% dari rencana penjualan karena mengingat kapasitas gudang juga tidak banyak.

Secara umum perusahaan penuh dengan pertimbangan dalam menentukan persediaan. Pertimbangan-pertimbangan itu antara lain fasilitas gudang yang ada, resiko kerusakan, biaya pemeliharaan dan sebagainya.

Perusahaan "Dewata Furniture" dalam membuat perhitungan produksi dari rencana penjualan, ditentukan besarnya persediaan akhir sebesar 25% dari rencana penjualan. Persediaan awal pada bulan Januari ditentukan oleh perusahaan dan untuk bulan – bulan berikutnya persediaan akhir bulan dipakai sebagai persediaan awal bulan berikutnya. Perhitungan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel V. 6
Perhitungan produksi dari rencana penjualan
Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun1999

Bulan	Rencana penjualan (unit)	Persediaan akhir (25%)	jumlah	Persediaan awal	Jumlah produksi
1	20,86	5,22	26,08	3,09	22,99
2	19,70	4,93	24,63	5,22	19,41
3	18,77	4,69	23,46	4,93	18,54
4	22,09	5,52	27,61	4,69	22,92
5	22,27	5,57	27,84	5,52	22,32
6	17,52	4,38	21,90	5,57	16,33
7	19,95	4,99	24,94	4,38	20,56
8	21,48	5,37	26,85	4,99	21,86
9	19,19	4,80	23,99	5,37	18,62
10	20,05	5,01	25,06	4,80	20,27
11	20,01	5,00	25,01	5,01	20,00
12	21,09	5,27	26,36	5,00	21,36
Jumlah	242,98		303,73		245,18

Persediaan awal yang ada dalam perhitungan produksi dari rencana penjualan berasal dari sumber data perusahaan. Sedangkan data persediaan akhir 25% dari rencana penjualan. Sedangkan realisasi produksi untuk tahun 1999 dari perusahaan "Dewata Furniture" dapat dilihat di tabel berikut ini:



Tabel V. 7
 Realisasi produksi mebel (unit)
 Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Bulan	Jumlah Produksi
1	34
2	15
3	26
4	25
5	15
6	17
7	25
8	20
9	19
10	16
11	19
12	17
Jumlah	248

Sumber data: Perusahaan "Dewata Furniture" Yogyakarta

3. Anggaran Biaya produksi

Setelah rencana produksi selesai disusun maka langkah selanjutnya adalah menyusun anggaran biaya produksi. Anggaran ini mencakup tiga unsur proses produksi yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Langkah pertama yang ditempuh dalam penyusunan anggaran biaya produksi yaitu:

a. Anggaran bahan baku

Bahan baku adalah bahan yang diolah menjadi produk selesai dan pemakaiannya dapat ditelusuri. Biaya bahan baku yang dimaksud oleh perusahaan "Dewata Furniture" adalah biaya yang dikeluarkan untuk membeli kayu jati. Untuk memproduksi satu unit produk dibutuhkan kayu jati Semarang 13,40m dan kayu jati Jepara 7,60m. Jadi

perhitungan anggaran pemakaian bahan baku yang ada di perusahaan "Dewata Furniture" untuk tahun 1999 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel V.8
Anggaran pemakaian bahan baku
Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Bulan	Rencana produksi	Kebut. kayu jati Semarang m / unit	Kebut. Kayu jati Jepara m / unit	Jumlah kebutuhan
1	22,99	13,40	7,60	482,69
2	19,41	13,40	7,60	407,61
3	18,54	13,40	7,60	389,29
4	22,92	13,40	7,60	481,32
5	22,32	13,40	7,60	468,62
6	16,33	13,40	7,60	342,98
7	20,56	13,40	7,60	431,71
8	21,86	13,40	7,60	459,11
9	18,62	13,40	7,60	390,97
10	20,27	13,40	7,60	425,57
11	20,00	13,40	7,60	420,00
12	21,36	13,40	7,60	448,56
jumlah	245,18			5.148,43

Ketentuan yang ada dalam perusahaan adalah $1 m^3$ kayu jati Semarang yang tebal kayunya 2cm dan panjangnya 20cm = 250m, dan untuk kayu jati Jepara $1 m^3$ kayu jati Jepara yang tebal kayunya 4cm dan panjangnya 20cm = 125m.

Persediaan akhir bahan baku yang ada di gudang ditetapkan oleh perusahaan sebesar 25% dari kebutuhan bahan baku untuk produksi. Persediaan akhir bulan dipakai sebagai persediaan awal bulan berikutnya.

Sedangkan realisasi kebutuhan bahan baku dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel V.9
 Realisasi kebutuhan bahan baku (dalam Rp. / m)
 Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Bulan	Produksi	Kebut. kayu jati Semarang m / unit	Kebut. Kayu jati Jepara m / unit	Jumlah kebutuhan
1	34	13,25	7,5	705,50
2	15	13,25	7,5	311,25
3	26	13,25	7,5	539,50
4	25	13,25	7,5	518,75
5	15	13,25	7,5	311,25
6	17	13,25	7,5	352,75
7	25	13,25	7,5	518,75
8	20	13,25	7,5	415,00
9	19	13,25	7,5	394,25
10	16	13,25	7,5	332,00
11	19	13,25	7,5	394,25
12	17	13,25	7,5	352,75
Jumlah	248			5.146,00

Sumber data: Perusahaan "Dewata Furniture" Yogyakarta

Untuk menentukan anggaran pembelian bahan baku diperlukan data harga beli bahan baku, penulis menggunakan data harga beli lima tahun terakhir yaitu pada tahun 1994-1998 adalah sebagai berikut (harga beli dalam satuan Rp. / m):

Tabel V.10
 Data harga beli bahan baku (dalam Rp. / m)
 Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Tahun	Harga beli kayu jati Semarang	Harga beli kayu Jati Jepara
1994	22.200	58.400
1995	22.400	60.000
1996	23.000	63.840
1997	23.200	62.400
1998	24.000	64.000
Jumlah	114.800	308.640

Sumber data: Perusahaan "Dewata Furniture" Yogyakarta

Dari data diatas dapat dibuat ramalan harga beli bahan baku untuk kayu jati dari Semarang untuk tahun 1999 dengan menggunakan rumus bantu *least square*, perhitungannya dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel V.11
Perhitungan harga beli kayu jati Semarang (dalam Rp. / m)
Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Tahun	Harga beli (y)	x	x ²	xy
1994	22.200	-2	4	-44.400
1995	22.400	-1	1	-22.400
1996	23.000	0	0	0
1997	23.200	1	1	23.200
1998	24.000	2	4	48.000
Jumlah	114.800	0	10	4.400

Dari perhitungan diatas digunakan rumus $Y = a + bx$ sehingga dapat diperoleh nilai

$$a = \frac{\sum y}{n} = \frac{114.800}{5} = 22.960$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2} = \frac{4.400}{10} = 440$$

Setelah nilai a dan b diketahui kemudian dimasukkan ke persamaan $Y = a + bx$ sehingga besarnya ramalan harga beli kayu jati Semarang untuk tahun 1999 dapat diketahui dengan menggantikan nilai x sama dengan 3, untuk itu maka besarnya ramalan harga beli untuk tahun 1999 adalah:

$$Y_{99} = 22.960 + 440 (x)$$

$$Y_{99} = 22.960 + 440 (3)$$

$$Y_{99} = \text{Rp. } 24.280$$

Setelah diketahui ramalan harga beli kayu jati dari Semarang, maka dapat dibuat anggaran pembelian bahan baku kayu jati dari Semarang.

Tabel V.12
 Anggaran pembelian bahan baku (kayu jati Semarang)
 Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Bulan	Kebut. Jati Semarang (unit)	Persed. Akhir	Jumlah	Persed. Awal	Jumlah Pembelian	Harga beli Jati Semarang	Jumlah biaya (Rp.)
1	308,00	77,00	385,00	45,57	339,43	24.280	8.241.330,05
2	260,09	65,02	325,12	77,00	248,12	24.280	6.024.298,97
3	248,40	62,10	310,50	65,02	245,48	24.280	5.960.245,30
4	307,13	76,78	383,91	62,10	321,81	24.280	7.813.531,63
5	299,02	74,76	373,78	76,78	296,99	24.280	7.211.020,39
6	218,86	54,71	273,57	74,76	198,81	24.280	4.827.206,96
7	275,47	68,87	344,34	54,71	289,62	24.280	7.032.076,79
8	292,96	73,24	366,20	68,87	297,33	24.280	7.219.154,19
9	249,47	62,37	311,84	73,24	238,60	24.280	5.793.299,05
10	271,55	67,89	339,44	62,37	277,07	24.280	6.727.262,64
11	268,00	67,00	335,00	67,89	267,11	24.280	6.485.485,43
12	286,22	71,56	357,78	67,00	290,78	24.280	7.060.138,40
Jumlah	3.285,17		4.106,48		3.311,15		80.395.049,86

Tabel V.13
 Realisasi pembelian bahan baku (kayu jati Semarang)
 Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Bulan	Kebut. Jati Semarang (unit)	Persed. Akhir	Jumlah	Persed. Awal	Jumlah Pembelian	Harga beli Jati Semarang	Jumlah biaya (Rp.)
1	450,50	112,63	563,13	36,80	526,33	24.200	12.737.065,0
2	198,75	49,69	248,44	112,63	135,81	24.200	3.286.541,5
3	344,50	86,13	430,63	49,69	380,94	24.200	9.218.627,0
4	331,25	82,81	414,06	86,13	327,93	24.200	7.935.966,5
5	198,75	49,69	248,44	82,81	165,63	24.200	4.008.185,5
6	225,25	56,31	281,56	49,69	231,87	24.200	5.611.314,5
7	331,25	82,81	414,06	56,31	357,75	24.200	8.657.610,5
8	265,00	66,25	331,25	82,81	248,44	24.200	6.012.248,0
9	251,75	62,94	314,69	66,25	248,44	24.200	6.012.187,5
10	212,00	53,00	265,00	62,94	202,06	24.200	4.889.852,0
11	251,75	62,94	314,69	53,00	261,69	24.200	6.332.837,5
12	225,25	56,31	281,56	62,94	218,62	24.200	5.290.664,5
Jumlah	3.286,00		4.107,50		3.305,50		79.993.100,0

Sumber data: Perusahaan "Dewata Furniture" Yogyakarta

Setelah diketahui anggaran pembelian bahan baku kayu jati dari Semarang untuk tahun 1999, maka dihitung harga beli bahan baku kayu jati dari Jepara. Perhitungannya adalah berikut ini:

Tabel V.14
Data harga beli bahan baku kayu jati Jepara (dalam Rp. / m)
Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Tahun	Harga beli (y)	x	x ²	xy
1994	58.400	-2	4	-116.800
1995	60.000	-1	1	-60.000
1996	63.840	0	0	0
1997	62.400	1	1	62.400
1998	64.000	2	4	128.000
Jumlah	308.640	0	10	13.600

Dari perhitungan diatas digunakan rumus $Y = a + bx$ sehingga dapat diperoleh nilai

$$a = \frac{\sum y}{n} = \frac{308.640}{5} = 61.728$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2} = \frac{13.600}{10} = 1.360$$

Setelah nilai a dan b diketahui kemudian dimasukkan ke persamaan $Y = a + bx$ sehingga besarnya ramalan harga beli kayu jati Jepara untuk tahun 1999 dapat diketahui dengan menggantikan nilai x sama dengan 3, untuk itu maka besarnya ramalan harga beli untuk tahun 1999 adalah:

$$Y_{99} = 61.728 + 1.360 (x)$$

$$Y_{99} = 61.728 + 1.360 (3)$$

$$Y_{99} = \text{Rp. } 65.808.$$

Setelah diketahui ramalan harga beli Kayu jati dari Jepara, maka dapat dibuat anggaran pembelian bahan baku kayu jati Jepara pada tabel V. 15 dan berikutnya realisasi pembelian bahan baku kayu jati Jepara dapat di lihat pada tabel V. 16 berikut ini.

Tabel V.15
 Anggaran pembelian bahan baku (kayu jati Jepara)
 Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Bulan	Kebut. Jati Jepara (unit)	Persed. Akhir	Jumlah	Persed. Awal	Jumlah Pembelian	Harga beli Jati Jepara	Jumlah biaya (Rp.)
1	174,69	43,67	218,36	25,84	192,52	65.808	12.669.191,64
2	147,52	36,88	184,40	43,67	140,72	65.808	9.260.732,09
3	140,89	35,22	176,11	36,88	139,23	65.808	9.162.266,87
4	174,19	43,55	217,74	35,22	182,52	65.808	12.011.193,90
5	169,59	42,40	211,99	43,55	168,44	65.808	11.084.995,66
6	124,13	31,03	155,16	42,40	112,76	65.808	7.420.526,53
7	156,24	39,06	195,30	31,03	164,26	65.808	10.809.918,22
8	166,16	41,54	207,69	39,06	168,63	65.808	11.097.499,18
9	141,49	35,37	176,87	41,54	135,33	65.808	8.905.632,12
10	154,01	38,50	192,52	35,37	157,14	65.808	10.341.348,80
11	152,00	38,00	190,00	38,50	151,50	65.808	9.969.681,67
12	162,34	40,58	202,92	38,00	164,92	65.808	10.853.055,36
Jumlah	1.863,25		2.329,06		1.877,97		123.586.042,04

Tabel V.16
 Realisasi pembelian bahan baku (kayu jati Jepara)
 Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Bulan	Kebut. Jati Jepara (unit)	Persed. Akhir	Jumlah	Persed. Awal	Jumlah Pembelian	Harga beli Jati Jepara	Jumlah biaya (Rp.)
1	255,0	63,75	318,75	24,92	293,83	65.800	19.334.014,00
2	112,5	28,13	140,63	63,75	76,88	65.800	5.058.375,00
3	195,0	48,75	243,75	28,13	215,62	65.800	14.187.796,00
4	187,5	46,88	234,38	48,75	185,63	65.800	12.214.125,00
5	112,5	28,13	140,63	46,88	93,75	65.800	6.168.421,00
6	127,5	31,88	159,38	28,13	131,25	65.800	8.635.921,00
7	187,5	46,88	234,38	31,88	202,50	65.800	13.324.171,00
8	150,0	37,50	187,50	46,88	140,62	65.800	9.252.796,00
9	142,5	35,63	178,13	37,50	140,63	65.800	9.253.125,00
10	120,0	30,00	150,00	35,63	114,37	65.800	7.525.546,00
11	142,5	35,63	178,13	30,00	148,13	65.800	9.746.625,00
12	127,5	31,88	159,38	35,63	123,75	65.800	8.142.421,00
Jumlah	1.860,0	465,00	2.325,00		1.866,92		122.843.336,00

Sumber data: Perusahaan "Dewata Furniture" Yogyakarta

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk mengolah bahan baku sampai produk selesai berupa gaji dan upah yang diberikan kepada karyawan bagian produksi setiap bulannya. Selain gaji dan upah karyawan, juga mendapat uang konsumsi sebesar Rp. 900,00 per hari setiap orang. Tetapi yang masuk dalam biaya produksi adalah biaya konsumsi yang langsung kebagian produksi yaitu sebanyak 40 orang. Jadi biaya konsumsi yang dianggarkan 40 orang dikali Rp. 900,00 dan hasilnya dikali dengan 26 hari, karena satu bulan 26 hari kerja. Biaya tenaga kerja langsung yang di anggarkan perusahaan Dewata Furniture pada tahun 1999 adalah Rp. 157.200,00 per unit. Berikut ini adalah tabel anggaran biaya tenaga kerja langsung :

Tabel V.17
Anggaran biaya tenaga kerja langsung
Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Bulan	Ramalan produksi	Gaji dan upah Rp. 157.200 / unit	Biaya konsumsi	Jumlah biaya
1	22,99	3.614.028,00	936.000	4.550.028,00
2	19,41	3.051.252,00	936.000	3.987.252,00
3	18,54	2.914.488,00	936.000	3.850.488,00
4	22,92	3.603.024,00	936.000	4.539.024,00
5	22,32	3.508.704,00	936.000	4.444.704,00
6	16,33	2.567.076,00	936.000	3.503.076,00
7	20,56	3.232.032,00	936.000	4.168.032,00
8	21,86	3.436.392,00	936.000	4.372.392,00
9	18,62	2.927.064,00	936.000	3.863.064,00
10	20,27	3.186.444,00	936.000	4.122.444,00
11	20,00	3.144.000,00	936.000	4.080.000,00
12	21,36	3.357.792,00	936.000	4.293.792,00
Jumlah	245,18	38.542.296,00	11.232.000	49.774.296,00

Sumber data: Perusahaan "Dewata Furniture" Yogyakarta

Sedangkan realisasi biaya tenaga kerja langsung adalah pada tabel berikut:

Tabel V.18
Realisasi biaya tenaga kerja langsung
Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Bulan	Realisasi Produksi	Gaji dan upah Rp. 157.200 / unit	Biaya konsumsi	Jumlah biaya (Rp.)
1	34	5.344.800	936.000	6.280.800
2	15	2.358.000	936.000	3.294.000
3	26	4.087.200	936.000	5.023.200
4	25	3.930.000	936.000	4.866.000
5	15	2.358.000	936.000	3.294.000
6	17	2.672.400	936.000	3.608.400
7	25	3.930.000	936.000	4.866.000
8	20	3.144.000	936.000	4.080.000
9	19	2.986.800	936.000	3.922.800
10	16	2.515.200	936.000	3.451.200
11	19	2.986.800	936.000	3.922.800
12	17	2.672.400	936.000	3.608.400
Jumlah	248	38.985.600	11.232.000	50.217.600

Sumber data: Perusahaan "Dewata Furniture" Yogyakarta

c. Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhead pabrik adalah biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya overhead pabrik yang dikeluarkan perusahaan Dewata Furniture pada tahun 1999 adalah:

1.) Biaya gaji tenaga kerja tidak langsung

Biaya gaji tenaga kerja tidak langsung ini dianggarkan oleh "Dewata Furniture" Yogyakarta untuk satu bulan adalah sebesar Rp. 391.500,00. Jadi biaya gaji tenaga kerja tidak langsung untuk satu tahun adalah jumlah tersebut dikali dengan 12 bulan dalam satu tahun.

2.) Biaya administrasi pabrik

Biaya administrasi pabrik adalah biaya yang dikeluarkan untuk mengarahkan, mengendalikan, dan mengoperasikan pabrik. Biaya administrasi pabrik meliputi biaya untuk keperluan bagian produksi. Biaya administrasi pabrik yang dianggarkan oleh perusahaan "Dewata Furniture" Yogyakarta untuk satu unit adalah sebesar Rp. 75.315,00. Jadi biaya administrasi pabrik untuk satu tahun maka jumlah tersebut dikali dengan produksi satu tahun.

3.) Biaya konsumsi untuk tenaga kerja tidak langsung

Biaya konsumsi untuk tenaga kerja tidak langsung yang dianggarkan sebanyak 3 orang sebesar Rp. 842.400,00 (3 orang kali 26 hari kerja kali Rp. 900,00 kali 12 bulan) untuk satu tahun dan Rp. 70.200,00 untuk satu bulan (Rp. 842.400,00 dibagi 12)

4.) Biaya penyusutan gedung pabrik.

Biaya penyusutan gedung pabrik dianggarkan oleh perusahaan "Dewata Furniture" untuk tahun 1999 adalah sebesar Rp. 9.312.600,00 dan untuk satu bulan (Rp. 9.312.600,00 dibagi dengan 12 bulan) sebesar Rp. 776.050,00.

5.) Biaya penyusutan peralatan pabrik

Biaya penyusutan peralatan pabrik dianggarkan oleh perusahaan "Dewata Furniture" untuk tahun 1999 adalah sebesar Rp. 7.239.000,00 dan untuk satu bulan (Rp.7.239.000,00 dibagi 12 bulan) sebesar Rp. 603.250,00

6.) Biaya bahan penolong

Biaya bahan penolong dianggarkan oleh perusahaan "Dewata Furniture" untuk tahun 1999 sebesar Rp. 98.200,00 untuk satu unit produksi. Jadi biaya bahan penolong untuk satu bulan adalah jumlah unit produksi yang dianggarkan dikali dengan Rp. 98.200,00

7.) Biaya listrik dan telpon pabrik

Biaya listrik dianggarkan oleh perusahaan "Dewata Furniture" untuk tahun 1999 sebesar Rp. 114.800,00 untuk satu bulan.

8.) Biaya lain –lain untuk pabrik

Biaya lain-lain yang dianggarkan oleh perusahaan "Dewata Furniture" untuk tahun 1999 sebesar Rp. 53.000,00 untuk satu bulan. Biaya ini termasuk juga biaya tak terduga.

Untuk lebih jelas anggaran biaya overhead pabrik ini dapat dilihat pada tabel V.19 berikut ini dan tabel V.20 realisasi anggaran biaya produksi:

Tabel V.19
 Anggaran biaya overhead pabrik
 Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Bulan	Ramalan produksi	Bi. Bahan penolong	Biaya Administrasi pabrik	Biaya gaji TKTL	Bi. Kosumsi TKTL	Bi. Penyst. Gedung pabrik	Bi. Penyst. Peralatan pabrik	Bi. Listrik dan telpon pabrik	Biaya lain-lain pabrik	Jumlah Biaya (Rp.)
1	22,99	2.257.618	1.731.491,85	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	5.997.909,85
	19,41	1.906.062	1.461.864,15	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	5.376.726,15
3	18,54	1.820.628	1.396.340,10	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	5.225.768,10
4	22,92	2.250.744	1.726.219,80	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	5.985.763,80
5	22,32	2.191.824	1.681.030,80	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	5.881.654,80
6	16,33	1.603.606	1.229.893,95	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	4.842.299,95
7	20,56	2.018.992	1.548.476,40	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	5.576.268,40
8	21,86	2.146.652	1.646.385,90	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	5.801.837,90
9	18,62	1.828.484	1.402.365,30	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	5.239.649,30
10	20,27	1.990.514	1.526.635,05	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	5.525.949,05
11	20,00	1.964.000	1.506.300,00	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	5.479.100,00
12	21,36	2.097.552	1.608.728,40	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	5.715.080,40
Jumlah	245,18	24.076.676	18.465.731,70	4.698.000	842.400	9.312.600	7.239.000	1.377.600	636.000	66.648.007,70

Tabel V.20
 Realisasi biaya overhead pabrik
 Perusahaan "Dewata Furniture"
 Tahun 1999

Bulan	Realisasi produksi	Bi. Bahan penolong	Biaya Adm. pabrik	Biaya gaji TKTL	Bi. konsumsi TKTL	Bi. Penyst. Gedung pabrik	Bi. Penyst. Peralatan pabrik	Bi. Listrik dan telpon pabrik	Biaya lain-lain pabrik	Jumlah Biaya (Rp.)
1	34	3.291.880	2.553.400	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	7.854.080
2	15	1.452.300	1.126.500	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	4.587.600
3	26	2.517.320	1.952.600	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	6.478.720
4	25	2.420.500	1.877.500	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	6.306.800
5	15	1.452.300	1.126.500	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	4.587.600
6	17	1.645.940	1.276.700	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	4.931.440
7	25	2.420.500	1.877.500	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	6.306.800
8	20	1.936.400	1.502.000	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	5.447.200
9	19	1.839.580	1.426.900	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	5.275.280
10	16	1.549.120	1.201.600	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	4.759.520
11	19	1.839.580	1.426.900	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	5.275.280
12	17	1.645.940	1.276.700	391.500	70.200	776.050	603.250	114.800	53.000	4.931.440
Jumlah	248	24.011.360	18.624.800	4.698.000	842.400	9.312.600	7.239.000	1.377.600	636.000	66.741.760

Sumber data: Perusahaan "Dewata Furniture" Yogyakarta

4. Menyusun anggaran biaya produksi

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

Pada perusahaan "Dewata Furniture" anggaran biaya produksi yang disusun pada tahun 1999 sejumlah Rp. 320.403.395,60 terdiri dari

Anggaran biaya bahan baku (jati Semarang)	Rp. 80.395.049,86
Anggaran biaya bahan baku (jati Jepara)	Rp. 123.586.042,04
Anggaran biaya tenaga kerja langsung	Rp. 49.774.296,00
Anggaran biaya overhead pabrik	<u>Rp. 66.648.007,70</u>
Total anggaran biaya produksi	Rp. 320.403.395,60

Sedangkan realisasi yang dilaksanakan oleh perusahaan "Dewata Furniture" pada tahun 1999 setelah melakukan proses produksi sebesar Rp. 319.795.796,00 terdiri dari :

Realisasi biaya bahan baku (jati Semarang)	Rp. 79.993.100,00
Realisasi biaya bahan baku (jati Jepara)	Rp. 122.843.336,00
Realisasi biaya tenaga kerja langsung	Rp. 50.217.600,00
Realisasi biaya overhead pabrik	<u>Rp. 66.741.760,00</u>
Total Realisasi biaya produksi	Rp. 319.795.796,00

Dari total biaya produksi tersebut dapat dibuat tabel anggaran biaya produksi secara bulanan dan tabel realisasi biaya produksi secara bulanan.

Tabel V. 21
 Anggaran biaya produksi secara bulanan
 Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Bulan	Bi. bahan baku (Jati Semarang)	Bi. bahan baku (Jati Jepara)	BTKL	BOP	Jumlah
1	8.241.330,05	12.669.191,64	4.550.028,00	5.997.909,85	31.458.459,54
2	6.024.298,97	9.260.732,09	3.987.252,00	5.376.726,15	24.649.009,21
3	5.960.245,30	9.162.266,87	3.850.488,00	5.225.768,10	24.198.768,27
4	7.813.531,63	12.011.193,90	4.539.024,00	5.985.763,80	30.349.513,33
5	7.211.020,39	11.084.995,66	4.444.704,00	5.881.654,80	28.622.374,85
6	4.827.206,96	7.420.526,53	3.503.076,00	4.842.299,95	20.593.109,44
7	7.032.076,79	10.809.918,22	4.168.032,00	5.576.268,40	27.586.295,41
8	7.219.154,19	11.097.499,18	4.372.392,00	5.801.837,90	28.490.883,27
9	5.793.299,05	8.905.632,12	3.863.064,00	5.239.649,30	23.801.644,47
10	6.727.262,64	10.341.348,80	4.122.444,00	5.525.949,05	26.717.004,49
11	6.485.485,43	9.969.681,67	4.080.000,00	5.479.100,00	26.014.267,10
12	7.060.138,40	10.853.055,36	4.293.792,00	5.715.080,40	27.922.066,16
Jumlah	80.395.049,86	123.586.042,04	49.774.296,00	66.648.007,70	320.403.395,60

Tabel V. 22
 Realisasi biaya produksi secara bulanan
 Perusahaan "Dewata Furniture" Tahun 1999

Bulan	Bi. bahan baku (Jati Semarang)	Bi. bahan baku (Jati Jepara)	BTKL	BOP	Jumlah
1	12.737.065,0	19.334.014	6.280.800	7.854.080	46.205.959
2	3.286.541,5	5.058.375	3.294.000	4.587.600	16.226.517
3	9.218.627,0	14.187.796	5.023.200	6.478.720	34.908.343
4	7.935.966,5	12.214.125	4.866.000	6.306.800	31.322.892
5	4.008.185,5	6.168.421	3.294.000	4.587.600	18.058.207
6	5.611.314,5	8.635.921	3.608.400	4.931.440	22.787.076
7	8.657.610,5	13.324.171	4.866.000	6.306.800	33.154.582
8	6.012.248,0	9.252.796	4.080.000	5.447.200	24.792.244
9	6.012.187,5	9.253.125	3.922.800	5.275.280	24.463.393
10	4.889.852,0	7.525.546	3.451.200	4.759.520	20.626.118
11	6.332.837,5	9.746.625	3.922.800	5.275.280	25.277.543
12	5.290.664,5	8.142.421	3.608.400	4.931.440	21.972.926
Jumlah	79.993.100,0	122.843.336	50.217.600	66.741.760	319.795.796

Sumber data: Perusahaan "Dewata Furniture" Yogyakarta

B. Anaalisis Data

Hal yang sangat penting yang perlu diperhatikan bila perusahaan bergerak dalam bidang pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi adalah masalah produksi. Masalah produksi ini berkaitan dengan masalah penjualan karena produk yang dijual tersebut merupakan hasil dari produksi perusahaan yang bersangkutan. Apabila kegiatan produksi mengalami hambatan, maka persediaan produk yang mau dijual juga mengalami hambatan. Untuk itu produksi harus direncanakan sebaik-baiknya termasuk biaya-biaya dari kegiatan produksi tersebut harus direncanakan dengan baik.

Apabila perusahaan berorientasi kedepan, maka penyusunan anggaran sangat perlu, supaya rencana produksi yang dijalankan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan yang diharapkan. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, dan dengan anggaran kinerja pusat biaya dapat dinilai sudah efisien atau belum dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi biaya produksi. Dengan selisih itu dapat dianalisis permasalahan yang ada pada bab satu.

Untuk menjawab masalah pertama, dilakukan perbandingan antara langkah penyusunan anggaran biaya produksi menurut perusahaan "Dewata Furniture" dengan langkah penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori. Untuk lebih jelas dalam menganalisis masalah pertama mengenai prosedur penyusunan anggaran biaya produksi, dibawah ini disajikan perbandingan antara prosedur penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori dengan yang sesungguhnya terjadi perusahaan "Dewata Furniture".

Menurut kajian Teori	Menurut perusahaan	Interpretasi
1. Menyusun anggaran penjualan sebagai dasar menyusun anggaran yang lain	Perusahaan menyusun rencana penjualan sebagai dasar penyusunan anggaran yang lain	Tepat
2. Menyusun anggaran produksi yang dimuat tentang rencana unit yang akan diproduksi selama periode anggaran.	Anggaran produksi disusun berdasarkan rencana penjualan dan persediaan yang diharapkan. Kemudian dari anggaran produksi itu disusun menjadi anggaran biaya produksi.	Tepat
3. Menyusun anggaran biaya produksi. a. Anggaran biaya bahan baku 1.) Menyusun anggaran kebutuhan bahan baku.	Menyusun anggaran kebutuhan bahan baku kayu jati Semarang m / unitnya 13,4 dan bahan baku kayu jati Jepara m / unitnya 7,6. Jumlah kebutuhan bahan baku per bulan diperoleh dengan mengalikan jumlah produksi setiap bulan dengan kebutuhan bahan baku.	Tepat
2.) Menyusun anggaran	Jumlah yang diproduksi dikali	Tepat

pembelian bahan baku.	dengan harga beli bahan baku yang dianggarkan. -	
b. Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung yang memuat taksiran biaya tenaga kerja langsung selama periode tertentu.	Membuat taksiran biaya upah tenaga kerja langsung dan biaya jamianan makan	Tepat
c. Menyusun anggaran biaya overhead pabrik yang memuat taksiran biaya overhead pabrik selama periode tertentu.	Membuat taksiran biaya overhead pabrik yang meliputi beberapa pos biaya yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel.	Tepat

Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa prsedur penyusunan anggaran biaya produksi diperusahaan "Dewata Furniture" sudah baik karena sudah sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori.

Untuk mengetahui apakah realisasi biaya produksi sudah efisien dalam menilai kinerja pusat biaya, maka dilakukan perbandingan antara anggaran biaya produksi dengan realisasi biaya produksi. Pada perusahaan "Dewata Furniture" anggaran biaya produksi dan realisasinya untuk tahun 1999 dapat di lihat pada tabel V. 23 berikut ini:

Tabel V. 23
 Anggaran dan Realisasi biaya produksi.
 Perusahaan "Dewata Furniture"
 Tahun 1999

Jenis biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih
Biaya bahan baku Jati Semarang	80.395.049,86	79.993.100,00	742.766,04
Biaya bahan baku Jati Jepara	123.586.042,04	122.843.336,00	401.949,86
Biaya tenaga kerja langsung	49.774.296,00	50.217.600,00	(443.304)
Biaya overhead pabrik	66.648.007,70	66.741.760,00	(93.752,30)
Jumlah	320.403.395,60	319.795.796,00	607.599,60
Jumlah unit produksi	245,18 unit	248 unit	(2,82) unit
Biaya per unit produksi.	1.306.808,86	1.289.499,18	17.309,68

Dengan jumlah anggaran biaya produksi sebesar Rp. 320.403.395,60 dan jumlah produksi sebesar 245,18 unit, maka biaya produksi per unit sama dengan Rp. 1.306.808,86 dan sedangkan kenyatannya yang terjadi di perusahaan biaya produksi sebesar Rp. 319.795.796,00 dan jumlah produksi sebesar 248 unit dan biaya produksi per unit sebesar Rp. 1.289.499,18

Dengan melihat perbedaan biaya produksi per unit antara anggaran dan realisasinya, maka dapat dikatakan biaya produksi mebel pada perusahaan "Dewata Furniture" sudah sesuai dengan kajian teori dalam menilai kinerja pusat biaya dilihat dari selisih biaya produksi per unit sebesar Rp. 17.309,68 atau 1.32% dari anggaran

Untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih biaya produksi, maka diperlukan cara perbandingan antara biaya yang dianggarkan dengan yang terjadi sesungguhnya di perusahaan "Dewata Furniture". Cara perbandingan itu dianalisa dengan selisih. Berdasarkan perbandingan antara anggaran biaya produksi per unit dengan realisasi biaya produksi per unit menunjukkan

selisih yang menguntungkan yaitu sebesar jumlah yang dianggarkan dikurang dengan realisasi, hal ini disebabkan karena:

1. Selisih bahan baku

Perusahaan "Dewata Furniture" menganggarkan biaya bahan baku kayu jati Semarang dan kayu jati Jepara sebesar Rp. 203.981.092,90 dan realisasinya sebesar Rp. 202.836.436,00 sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 1.144.656,90 atau 0.56% dari anggaran bahan baku. Selisih yang merugikan ini disebabkan oleh:

a. Selisih harga bahan baku (H ss – H st) K ss

Kayu jati Semarang

$$= (24.280 - 24.200) 3286$$

$$= \text{Rp } 262.880 \text{ (L)}$$

Kayu jati Jepara

$$= (65.808 - 65.800) 1860$$

$$= \text{Rp } 14.880 \text{ (L)}$$

b. Selisih kuantitas bahan baku (K ss – k st) H st

Kayu jati Semarang

$$= (3.305,50 - 3.311,15) 24.280$$

$$= \text{Rp } 137.182 \text{ (R)}$$

Kayu jati Jepara

$$= (1.866.92 - 1877,97) 65.808$$

$$= \text{Rp } 727.178,40 \text{ (R)}$$

Dari selisih bahan baku kayu jati semarang dan kayu jati Jepara maka diketahui selisih bahan baku sebesar Rp. 1.144.656 atau 0,56% dari anggaran yang bersifat menguntungkan.

2. Selisih biaya tenaga kerja langsung

Perusahaan "Dewata Furniture" menganggarkan biaya tenaga kerja langsung Rp. 49.774.296,00 sedangkan realisasinya Rp. 50.217.600,00 sehingga terdapat selisih yang merugikan sebesar Rp. 443.304,00 . Hal ini disebabkan karena tarif yang ada sebesar Rp. 157.200,00 / unit, sehingga anggaran biaya tenaga kerja langsung sebesar 245.18×157.200 sama dengan Rp. 38.542.296,00. Dan jam standar ditetapkan 26 hari dikali 12 bulan = 312 hari. Dengan demikian tarif per hari Rp. 38.542.296,00 dibagi 312 sama dengan Rp. 123.533. Sedangkan realisasinya $157.200 \times 248 =$ Rp. 38.985.600,00 pada jam sesungguhnya 26 hari kali 12 bulan = 312 hari, sehingga tarif per hari =Rp. 124.953.85.

Selisih tarif upah langsung (T ss – T st) J ss

$$= (124.953,85 - 123.533) 312$$

$$= \text{Rp. } 443.305.20 \text{ (R)}$$



Karena jam sesungguhnya sama dengan jam standar maka selisih efisiensi sama dengan 0.

c. Selisih biaya overhead pabrik

Pada perusahaan "Dewata Furniture" menganggarkan BOP sebesar Rp. 66.648.007.70 sedangkan realisasinya yang terjadi perusahaan "Dewata Furniture" adalah Rp. 66.741.760.00 sehingga terdapat selisih

yang merugikan sebesar Rp. 93.752.30 atau 0,14% dari anggaran. Pada perusahaan "Dewata Furniture" BOP dibedakan menjadi dua yaitu BOP tetap dan BOP variabel.

Diketahui BOP tetap yang dianggarkan pada perusahaan "Dewata Furniture" sebesar Rp. 24.105.600,00 sedangkan BOP variabel sebesar Rp. 42.542.408,70. Pada kapasitas normal 245,18 unit pada perusahaan membutuhkan waktu 28.754,23 jam sedangkan pada kapasitas sesungguhnya sama dengan waktu normal. Pada kapasitas standar membutuhkan waktu 28.754,08 jam. Jadi tarif Bop tetap adalah Rp. 24.105.600,00 dibagi 28.754,23 sama dengan Rp. 838,35 / jam dan tarif BOP variabel Rp. 42.542.407.70 dibagi 28.754,23 sama dengan Rp. 1.479,52 / jam. Perhitungan selisih tersebut adalah

$$1. \text{ Selisih anggaran} = \text{BOPss} - [(\text{KN} \times \text{TT}) + \text{Kss} \times \text{TV}]$$

BOP sesungguhnya Rp. 66.741.760,00

$\text{KN} \times \text{TT} = 28.754,23 \times 838,35 = 24.105.600,00$

$\text{Kss} \times \text{TV} = 28.754,08 \times 1.479,52 = \underline{42.542.236,44} +$

(Rp. 66.647.836.44)

Rp. 93.923.56

$$2. \text{ Selisih kapasitas} = (\text{KN} \times \text{TT}) - \text{Kss} \times \text{TT}$$

$\text{KN} \times \text{TT} = 28.754,23 \times 838,35 = 24.106.108.72$

$\text{Kss} \times \text{TT} = 28.754,08 \times 838,35 = \underline{(24.105.982.97)}$

(Rp. 125,75)

3. Selisih efisiensi = kapasitas sesungguhnya dikurang kapasitas standar kemudian dikali dengan tarif total BOP. Karena kapasitas sesungguhnya sama dengan kapasitas standar maka selisih efisiensi sama dengan nol.

C. Pembahasan

Setelah melakukan analisis data, selanjutnya untuk mengetahui efisien atau tidaknya kinerja pusat biaya pada bagian produksi pada perusahaan "Dewata Furniture" dilakukan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya. Pada perusahaan "Dewata Furniture" anggaran biaya produksi ditetapkan untuk tiap unit mebel (Almari dan Tempat tidur) adalah Rp. 1.306.808.86 . Sedangkan realisasinya biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan untuk satu unit mebel adalah Rp. 1.289.499.18 sehingga terjadi selisih sebesar Rp. 17.309,68 atau 1,32% dari anggaran biaya produksi untuk satu unit mebel.

Dari ketiga analisis yaitu analisis selisih bahan baku dan selisih tenaga kerja langsung dan selisih BOP yang menunjukkan sifat yang menguntungkan sebesar 1.32% menunjukkan sudah efisien dalam menilai kinerja pusat biaya menurut kajian teori karena masih dibawah toleransi perusahaan 5% dan mengingat mutu mebel yang di hasilkan oleh bagian produksi juga bagus dan tidak mengecewakan konsumen. Artinya mebel yang dihasilkan tepat pada waktunya. Dari perhitungan itu dapat disimpulkan bahwa dengan anggaran biaya produksi dapat dinilai sudah sesuai atau sudah efisien dalam menilai kinerja pusat biaya.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan.

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

1. Dalam menyusun anggaran biaya produksi perusahaan "Dewata Furniture" dapat dikatakan sudah sesuai dengan kajian teori baik dalam penyusunan anggaran biaya produksi maupun dalam menilai kinerja pusat biaya. Hal ini dapat dilihat dalam perbandingan antara langkah – langkah penyusunan anggaran biaya produksi yang terjadi di perusahaan dengan kajian teori. Walaupun penyusunan anggaran sudah tepat, tetapi masih ada selisih antara anggaran dengan realisasinya karena dipengaruhi oleh faktor perubahan misalnya perubahan harga. Akan tetapi antara anggaran dengan realisasi cenderung lebih banyak persamaannya, hal ini disebabkan karena perusahaan "Dewata Furniture" sudah berpengalaman dalam menyusun anggaran sehingga tidak jauh meleset antara anggaran dengan kenyataannya.
2. Untuk mengetahui penilaian kinerja pusat biaya bagian produksi sudah efisien dalam menilai kinerja pusat biaya, maka antara anggaran dan realisasi dibandingkan. Perbandingan antara anggaran dan realisasi terjadi selisih biaya produksi. Hal ini disebabkan oleh biaya produksi sesungguhnya lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan biaya produksi yang dianggarkan.

Biaya produksi yang dianggarkan adalah:

Anggaran biaya bahan baku dari Semarang	Rp. 80.395.049,86
Anggaran biaya bahan baku dari Jepara	Rp. 123.586.042,04
Anggaran biaya tenaga kerja langsung	Rp. 49.774.296,00
Anggaran biaya overhead pabrik	Rp. 66.648.007,70+
	<hr/>
	Rp. 320.403.395,86

Sedangkan realisasi yang dilaksanakan pada perusahaan "Dewata Furniture" tahun 1999 adalah :

Realisasi biaya bahan baku Semarang	Rp. 79.993.100,00
Realisasi biaya bahan baku Jepara	Rp. 122.843.336,00
Realisasi biaya tenaga kerja langsung	Rp. 50.217.600,00
Realisasi BOP	Rp. 66.741.760,00 +
	<hr/>
	Rp. 319.795.796,00

Dari hasil penghitungan di bab lima, biaya produksi per unit yang dianggarkan adalah Rp. 1.306.808,86 dengan realisasinya sebesar Rp. 1.289.499,18 per unit mebel Sehingga terjadi selisih sebesar Rp. 17.309,68 atau 1,32% dari biaya produksi per unit yang dianggarkan. Biaya produksi yang dianggarkan untuk bahan baku kayu jati dari Semarang Rp. 80.395.049,86 dan kayu jati Jepara sebesar Rp. 123.586.042,04 dan BTKL sebesar Rp. 49.774.296,00 dan BOP Rp 66.648.007,70, sedangkan yang sesungguhnya terjadi di perusahaan "Dewata Furniture" biaya bahan baku kayu jati Semarang Rp. 79.993.100,00 dan kayu jati Jepara Rp. 122.843.336,00 dan BTKL Rp. 50.217.600,00 dan BOP Rp. 66.741.760,00. Sehingga total biaya

produksi dianggarkan Rp. 320.403.395,86 dan realisasinya Rp. 319.795.796,00, maka terdapat selisih total biaya produksi sebesar Rp. 607.599,60 atau 0,19% dari yang dianggarkan.

B. Saran

Berdasarkan data dan analisis data yang dilakukan maka sebaiknya perusahaan meningkatkan pengawasan kinerja bagian produksi misalnya karyawan yang sedang melaksanakan kegiatan proses produksi. Hal ini dimaksudkan supaya kinerja bagian produksi mencapai hasil yang maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dan menghasilkan keuntungan yang maksimal bagi perusahaan. Dengan kinerja manajer yang bagus dapat meningkatkan mutu dan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan "Dewata Furniture" dan sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh konsumen.

Penulis juga menyarankan dan mengharapkan kritikan dan saran yang bersifat membangun dari para pembaca skripsi ini, demi kemajuan kita bersama.

C. Keterbatasan Penelitian

1. Penulis mengadakan penelitian di perusahaan "Dewata Furniture" sehingga kesimpulan yang ada hanya berlaku pada perusahaan tersebut dan tidak berlaku pada perusahaan yang lain.

2. Dalam mendapatkan data, penulis langsung mengadakan penelitian pada perusahaan. Meskipun demikian tidak menutup kemungkinan data yang diperoleh penulis bukan data yang sesungguhnya terjadi di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus (1988). *Anggaran Perusahaan: Pendekatan Kuantitatif Buku I*. Yogyakarta: BPFE.
- Anthony, Robert N & Dearden, John & Norton M. Bedford (1989). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Ke-6 Jakarta Barat: Binarupa Aksara.
- Dajan, Anto (1984). *Pengantar Metode Statistik Jilid I*. Jakarta LP3ES
- Dajan, Anto (1984). *Pengantar Metode Statistik Jilid II*. Jakarta LP3ES
- Gudono (1993). *Akuntansi Manajemen: Dilengkapi software konsultan EXPRESS untuk latihan praktis dan Membantu perhitungan disyahkan*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Hansen, Don R.& Maryane M. Mowen (1997). *Management accounting*. Edisi ke-2 South-western Publishing.
- Mulyadi (1992). *Akuntansi Biaya*. Edisi ke-5. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Mulyadi (1993). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi ke-2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Munandar (1998). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasi Kerja, Pengawasan kerja*. Edisi Pertama. Yogyakarta BPFE.
- Pedoman penulisan skripsi* (1998). Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Purwantini, Cornelio (1998, September). Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer. *Widya Dharma*. Edisi Khusus. hh. 83-95.
- Sugiri, Slamet (1994). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: UPP. AMP YKPN.
- Supriyono, RA (1982). *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Supriyono, RA (1989). *Akuntansi Manajemen 2: Struktur Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Supriyono, RA (1989). *Akuntansi Manajemen 3: Proses Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Todd, Rebecca & Ramanathan, Kavasseri V. (1994, January). Perceived Social Needs, Outcomes Measurement, and Budgetary Responsiveness in a Not-for-Profit Setting: Some Empirical Evidence. *The Accounting Review*. Vol. 69. pp. 122-137.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN

A. Sejarah berdirinya perusahaan.

1. Kapan perusahaan didirikan?
2. Bergerak dalam bidang apa perusahaan ini?
3. Nomor berapa akte pendirian perusahaan dan atas nama siapa?
4. Berapa jumlah karyawan pada awalnya perusahaan ini berdiri?
5. Apa yang menjadi tujuan pendirian perusahaan?

B. Lokasi perusahaan

1. Dimana lokasi perusahaan pada berdirinya?
2. Apa yang menjadi dasar pemilihan letak perusahaan?

C. Struktur organisasi.

1. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
2. Bagian apa saja yang ada dalam perusahaan?
3. Bagaimana wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam perusahaan?

D. Personalia

1. Berapa jumlah karyawan yang bekerja dalam perusahaan?
2. Berapa lama karyawan bekerja dalam satu hari?

E. Produksi.

1. Apa saja bahan yang digunakan dalam produksi?
2. Apa saja jenis produk yang dihasilkan?
3. Apa saja peralatan yang digunakan dalam produksi?
4. Bagaimana urutan-urutan proses produksinya?
5. Berapa lama bagian produksi bekerja dalam satu hari?

F. Pemasaran

1. Bagaimana sistem penjualan produk yang dihasilkan?
2. Apa cara yang dilakukan perusahaan dalam memasarkan hasil produksinya?

G. Data Khusus

1. Biaya apa saja yang timbul dari biaya produksi?
2. Berapa biaya produksi yang dianggarkan tahun 1999?
3. Berapa biaya produksi yang sesungguhnya tahun 1999?
4. Berapa jumlah kebutuhan bahan baku yang dianggarkan selama tahun 1999?
5. Berapa jumlah kebutuhan bahan baku yang sesungguhnya tahun 1999?
6. Berapa jumlah produksi yang dianggarkan selama tahun 1999?
7. Berapa jumlah produksi yang sesungguhnya selama tahun 1999?
8. Berapa harga beli bahan baku yang digunakan untuk produksi tahun 1994 – 1998?
9. Berapa tarif upah yang berlaku di perusahaan?
10. Berapa unit produk yang dijual selama tahun 1994-1998?

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini Pimpinan Perusahaan Mebel Dewata Furniture, dengan ini menyatakan bahwa:

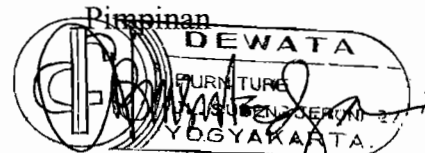
Nama : Trisna Ulina Sitepu
No. Mhs : 962114135
NIRM : 960051121303120121
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Universitas : Sanata Dharma

Telah mengadakan penelitian pada perusahaan mebel Dewata Furniture Jln. Sugeng Jeroni no. 27 Yogyakarta dalam rangka menyusun skripsi dengan judul **“PERANAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM MENILAI KINERJA PUSAT BIAYA”**.

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan untuk digunakan seperlunya.



Yogyakarta, 6 Oktober 2000



Ida Bagus Made Sutedja, SE