

**EVALUASI TENTANG PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT  
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI  
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN “KOPERASI TENUN MUMBUL” BORO  
TAHUN 1999**

**SKRIPSI**

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



Oleh :

**SRI ANDARI**

NIM : 962114170

NIRM : 960051121303120156

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

**2002**

**SKRIPSI**  
**EVALUASI TENTANG PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT**  
**PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI**  
**STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN "KOPERASI TENUN MUMBUL" BORO**  
**TAHUN 1999**

Oleh :

**SRI ANDARI**

NIM : 962114170  
NIRM : 960051121303120156

Telah disetujui oleh :

**Pembimbing I**



**Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak.**

**Tanggal : 30 November 2001**

**Pembimbing II**



**Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M., Ak.**

**Tanggal : 10 Desember 2001**

**SKRIPSI**

**EVALUASI TENTANG PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT  
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI  
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN "KOPERASI TENUN MUMBUL" BORO  
TAHUN 1999**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

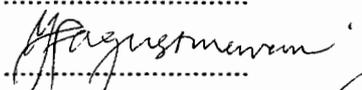
**SRI ANDARI**

NIM : 962114170

NIRM : 960051121303120156

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji  
Pada tanggal 7 Januari 2002  
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Ak.	
Sekretaris	Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak.	
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak.	
Anggota	Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M., Ak.	
Anggota	Fr. Reni Retno Anggreini, S.E., M.Si., Ak.	

Yogyakarta, 26 Januari 2002

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



  
Drs. Hg. Suseno TW., M.S.

**MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

**I KNOW THE LORD WILL MAKE A WAY FOR ME**

*Kupersembahkan karya ini untuk*

*Bapak dan ibu, terimakasih atas semuanya*

*Lakak dan adikku.*

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

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

Yogyakarta, Januari 2002

Penulis,



SRI ANDARI

## ABSTRAK

### EVALUASI TENTANG PENYUSUNAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN “KOPERASI TENUN MUMBUL” BORO TAHUN 1999

Sri Andari  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2002

Tujuan dari penelitian adalah untuk (1) mengetahui apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan biaya produksi pada perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro tahun 1999 sudah tepat dan (2) untuk mengetahui apakah realisasi biaya produksi di perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro tahun 1999 sudah efisien.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu teknik wawancara, teknik observasi dan teknik dokumentasi. Data yang diteliti adalah data anggaran biaya produksi dan realisasi biaya produksi yang terjadi di perusahaan selama tahun 1999. Untuk menjawab permasalahan yang pertama yaitu dengan mengetahui prosedur penyusunan anggaran biaya produksi di perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul”, kemudian dibandingkan dengan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori. Untuk menjawab permasalahan yang kedua yaitu dengan membandingkan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya yang sesungguhnya tahun 1999.

Kesimpulan yang diperoleh adalah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi yang telah dilakukan perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro sudah tepat. Hal ini dapat dibuktikan melalui prosedur penyusunan anggaran biaya produksi perusahaan yang sudah sesuai dengan kajian teori. Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa selisih antara anggaran dengan realisasi menunjukkan selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 96.850 atau 0,3 %. Selisih tersebut disebabkan oleh selisih biaya bahan baku yang menguntungkan sebesar Rp. 12.180 atau 0,10 %, selisih biaya tenaga kerja langsung yang menguntungkan sebesar Rp. 97.438 atau 1,9 % dan selisih biaya *overhead* pabrik yang merugikan sebesar Rp. 12.768 atau 0,11 %. Dari hasil analisis tersebut maka dapat disimpulkan bahwa biaya produksi pada perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” tahun 1999 dapat dikatakan efisien.

## **ABSTRACT**

### **AN EVALUATION ON BUDGETING AS A TOOL FOR PLANNING AND PRODUCTION COST CONTROL A CASE STUDY AT "KOPERASI TENUN MUMBUL", BORO**

Sri Andari  
Sanata Dharma University  
Yogyakarta  
2002

The aims of this research were to know : (1) whether the procedures of production cost budgeting had been appropriate and (2) whether the realization of production cost at "Koperasi Tenun Mumbul" Company the year 1999 had been efficient.

This research used interview, observation, and documentation as the data collection techniques. The data obtained were the one of production cost budget and its realization in 1999. To answer the first problem, the research observed the procedure of constructing the production cost budget at "Koperasi Tenun Mumbul" Company, as compared with the procedure of constructing a production cost budget based on the theory. To answer the second problem, the research compared the production cost budget with the realization in 1999.

The research found that the cost budgeting procedures at "Koperasi Tenun Mumbul" Company had been appropriate. The procedure had been in line with the theoretical study. The calculation of cost differences showed that, there was favorable difference of Rp. 96.850 or 0,3 %, between the budget production cost and its realization. This difference was caused by favorable difference in main material cost of Rp. 12.180 or 0,10 %, favorable difference of direct labor cost of Rp. 97.438 or 1,9 %, and unfavorable difference of overhead cost of Rp. 12.768 or 0,11 %. From the result of analysis, the research concluded that the realization of the production cost at "Koperasi Tenun Mumbul" Company had been efficient.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Pengasih, atas segala petunjuk dan rahmatnya yang diberikan, sehingga pada akhirnya penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Evaluasi Tentang Penyusunan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi”**. Studi kasus pada Perusahaan **“Koperasi Tenun Mumbul”** Boro tahun 1999.

Penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bimbingan serta bantuan yang diberikan oleh semua pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini perkenankanlah penulis untuk menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Drs. Hg. Suseno TW., M.S., selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma.
2. Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak, selaku Dosen Pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing dan meluangkan waktu untuk mengoreksi dan memberikan saran-saran dalam penulisan skripsi.
3. Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M., Ak, selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing dan memberikan pengarahan dalam penulisan skripsi.
4. Drs. Edi Kustanto, M.M., yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penulisan skripsi.
5. Bapak Ratmo Wiyanto, selaku pimpinan perusahaan **“Koperasi Tenun Mumbul”** Boro yang berkenan memberikan ijin penelitian.

6. Bapak Ig. Hardi Suwanto, selaku staff perusahaan “ Koperasi Tenun Mumbul”

Boro yang telah banyak membantu penulis dalam mengumpulkan data.

7. Semua rekan-rekanku terima kasih atas semuanya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala kritik dan saran yang membantu akan penulis terima dengan senang hati.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat berguna bagi semua pihak yang memerlukannya.

Yogyakarta, Januari 2002



Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	3
D. Manfaat Penelitian .....	3
E. Sistematika Penulisan .....	4
BAB II LANDASAN TEORI .....	6
A. Konsep Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi .....	6
B. Pengertian Tentang Anggaran .....	13
C. Periode Anggaran .....	14

	D. Manfaat/Fungsi Anggaran bagi Manajemen Perusahaan .....	16
	E. Keuntungan dan Keterbatasan Anggaran .....	20
	F. Penggolongan Anggaran .....	22
	G. Organisasi Penyusunan Anggaran .....	25
	H. Sistem Harga Pokok Standar .....	29
	I. Penyusunan Anggaran .....	36
	J. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi .....	38
	K. Analisis Selisih Biaya Produksi .....	42
	L. Faktor-Faktor Penyebab Selisih Biaya Produksi .....	47
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN .....	51
	A. Jenis Penelitian .....	51
	B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	51
	C. Subjek dan Objek Penelitian .....	51
	D. Teknik Pengumpulan Data .....	52
	E. Teknik Analisis Data .....	52
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....	56
	A. Sejarah Berdirinya Perusahaan .....	56
	B. Tujuan Didirikan Koperasi Tenun Mumbul .....	57
	C. Lokasi Perusahaan .....	58
	D. Permodalan .....	58
	E. Struktur Organisasi Perusahaan .....	59
	F. Personalia .....	62

	G. Produksi .....	65
	H. Pemasaran .....	70
BAB V	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....	72
	A. Ramalan Penjualan.....	72
	B. Anggaran Barang Jadi (Rencana Produksi).....	76
	C. Anggaran Biaya Produksi .....	77
	D. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi .....	86
	E. Efisiensi Biaya Produksi .....	89
BAB VI	KESIMPULAN .....	93
	A. Kesimpulan .....	93
	B. Saran .....	95
	C. Keterbatasan Penelitian .....	95

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel V.1. Data Penjualan Kain Cita Tahun 1994-1998 .....	73
Tabel V.2. Perhitungan Ramalan Penjualan Kain Cita Tahun 1999 ..	73
Tabel V.3. Rencana Penjualan Kain Cita Tahun 1999 .....	75
Tabel V.4. Realisasi Produksi Kain Cita Tahun 1999 .....	77
Tabel V.5. Anggaran Kebutuhan Bahan Baku Tahun 1999.....	79
Tabel V.6. Rata-rata JKL untuk 1 Meter Kain Cita Tahun 1999 .....	82
Tabel V.7. Anggaran BOP Tahun 1999 .....	83
Tabel V.8. Realisasi BOP Tahun 1999 .....	84
Tabel V.9. Produksi Sesungguhnya Tahun 1999 .....	85
Tabel V.10. Pemakaian Bahan Baku Sesungguhnya Tahun 1999 .....	85
Tabel V.11. Biaya Bahan Baku Sesungguhnya Tahun 1999 .....	86
Tabel V.12. BTKL Sesungguhnya Tahun 1999 .....	86
Tabel V.13. BOP Sesungguhnya Tahun 1999 .....	86
Tabel V.14.. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi .....	88

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pada umumnya keberhasilan perusahaan ditandai dengan kemampuan manajemen dalam melihat kemungkinan dan kesempatan dimasa yang akan datang. Untuk dapat mencapai sukses perusahaan dalam jangka panjang tersebut, maka pihak manajerial harus dapat memanfaatkan faktor-faktor produksi yang ada secara efisien dan efektif, serta pengelolaan perusahaan sebagai proses pencapaian sasaran dan tujuan-tujuan perusahaan (*goals*). Salah satu tujuan yang ditetapkan manajemen adalah mendapatkan laba yang optimal dengan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan. Selain itu perusahaan juga harus mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, dengan menggunakan sumber-sumber ekonomi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, salah satu cara yang harus dilakukan perusahaan adalah menekan biaya seoptimal mungkin, tanpa harus mengabaikan kualitas produk. Cara penekanan biaya ini dapat ditempuh antara lain dengan suatu proses, yang disebut dengan perencanaan dan pengendalian biaya produksi.

Kegiatan produksi adalah kegiatan mengolah bahan baku menjadi produk jadi. Biaya produksi tersebut dikelompokkan menjadi tiga elemen, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Dengan perencanaan dan pengendalian biaya produksi, diharapkan akan diperoleh suatu

efisiensi biaya. Adapun yang dimaksud dengan efisiensi biaya adalah terhindar dari pemborosan atau penyimpangan, dengan cara membandingkan biaya yang sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan kemudian dihitung dan dianalisis penyimpangan biaya yang terjadi.

Agar pelaksanaan perencanaan dan pengendalian biaya produksi dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan suatu langkah-langkah terlebih dahulu. Langkah-langkah tersebut dituangkan dalam *budget* yang merupakan suatu alat yang lazim dipergunakan dalam dunia usaha. Anggaran atau *budget* merupakan rencana formal dalam satuan uang yang terkoordinasi secara menyeluruh mengenai kegiatan organisasi yang akan dilakukan pada masa yang akan datang untuk periode tertentu.

Dalam merencanakan biaya operasi perusahaan dimasa yang akan datang manajemen memerlukan informasi untuk mengukur kegiatan yang sedang berjalan. Hal ini mendorong manajemen untuk menyusun anggaran biaya produksi . Biaya standar dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi karena dengan ditetapkannya biaya standar maka perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas setiap kegiatan.

Dengan ditetapkannya biaya produksi standar, maka pada setiap akhir periode dapat dilakukan perbandingan antara biaya produksi standar dan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi. Dari setiap perbandingan tersebut dapat diketahui apakah terjadi perbedaan (selisih) antara keduanya. Jika terjadi perbedaan dapat dilakukan suatu analisis biaya produksi yang meliputi : selisih

biaya bahan baku, selisih biaya tenaga kerja langsung dan selisih biaya *overhead* pabrik.

#### **B. Perumusan Masalah**

1. Apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan biaya produksi pada perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” tahun 1999 sudah tepat sesuai dengan kajian teori?
2. Apakah realisasi biaya produksi pada perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” tahun 1999 sudah efisien ?

#### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan biaya produksi pada perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” tahun 1999 sudah tepat sesuai dengan kajian teori.
2. Untuk mengetahui apakah realisasi biaya produksi pada perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” tahun 1999 sudah efisien.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan masukan bagi perusahaan dimasa yang akan datang, dalam pengambilan keputusan maupun kebijaksanaan perusahaan, khususnya dalam hal perencanaan dan pengendalian biaya produksi.

## 2. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat menambah pengalaman untuk mengembangkan pengetahuan dan menerapkan teori - teori yang diperoleh dibangku kuliah ke dalam praktek yang sesungguhnya terjadi dalam dunia usaha.

## 3. Bagi Universitas

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah referensi kepustakaan dan memberikan masukan bagi pembaca yang ingin mengetahui dan memahami mengenai penyusunan anggaran biaya produksi.

## E. Sistematika Penulisan

Secara garis besar, sistematika penulisan dalam skripsi ini dapat dirinci sebagai berikut :

### BAB I Pendahuluan

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

### BAB II Landasan Teori

Dalam bab ini diuraikan tentang teori-teori yang digunakan sebagai dasar dan acuan dalam penulisan ini. Diantaranya tentang konsep perencanaan dan pengendalian biaya produksi, pengertian anggaran, periode anggaran, manfaat anggaran, keuntungan dan keterbatasan anggaran, penggolongan anggaran, organisasi penyusunan anggaran,

sistem harga pokok standar, penyusunan anggaran, penyusunan anggaran biaya produksi, analisis selisih biaya produksi, dan faktor-faktor penyebab terjadinya selisih biaya produksi.

### **BAB III Metodologi Penelitian**

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

### **BAB IV Gambaran Umum Perusahaan**

Dalam bab ini diuraikan tentang sejarah berdirinya perusahaan, lokasi perusahaan, permodalan, struktur organisasi perusahaan, personalia, produksi dan pemasaran.

### **BAB V Analisis Data dan Pembahasan**

Pada bab ini akan dilakukan pembahasan terhadap data-data yang diperoleh dari hasil penelitian lapangan dengan mendasarkan pada teknik analisis data dan teori-teori yang digunakan penulis.

### **BAB VI Penutup**

Dalam bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian analisis data dan pembahasan, saran-saran untuk perusahaan, dan keterbatasan – keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A.Konsep Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi

##### 1. Pengertian Perencanaan

Sebuah perusahaan yang menginginkan setiap aktivitasnya dapat berjalan secara efektif dan efisien, terlebih dahulu harus menyusun perencanaan terhadap setiap aktivitas yang akan dilaksanakannya. Perencanaan dalam organisasi merupakan kegiatan yang penting, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan (Handoko,1984:71). Ada beberapa pendapat ahli ekonomi tentang pengertian perencanaan antara lain:

- 1) Perencanaan adalah proses manajemen untuk menentukan tujuan organisasi yang akan dicapai dan mengatur strategi yang akan dilaksanakan, perencanaan ini digolongkan menjadi perencanaan jangka pendek dan perencanaan jangka panjang, dan akan dipakai untuk mengendalikan kegiatan perusahaan (Supriyono,1987:21).
- 2) Perencanaan merupakan suatu proses pemikiran rasional dan penetapan secara tepat mengenai berbagai macam hal yang akan dikerjakan dimasa mendatang, dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan (Wursanto, 1987:13).

Perencanaan pada dasarnya adalah memilih tujuan alternatif-alternatif yang mungkin dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan

serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan dan kendala-kendala yang dihadapi. Untuk tujuan tersebut manajemen harus mengetahui data yang relevan terutama yang menyangkut penghasilan dan biaya dimasa yang akan datang. Dalam perencanaan, manajer memutuskan “apa yang harus dilakukan, kapan melakukan, bagaimana melakukan, dan siapa yang melakukannya” (Handoko,1984:71).

## 2. Pengertian Pengendalian

Pengendalian merupakan fungsi terakhir dalam fungsi manajerial. Sama seperti perencanaan, pengendalian harus dilakukan secara terus menerus untuk menjamin bahwa pelaksanaan kerja yang efisien akan dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Berikut ini beberapa definisi pengendalian menurut beberapa ahli:

- a. Pengendalian adalah proses manajemen yang bertujuan untuk menjamin bahwa setiap bagian organisasi berfungsi dengan efisien (berdaya guna ) dan efektif (berhasil guna ) secara maksimal. (Supriyono,1987:24).
- b. Pengendalian (*control*) merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan membandingkan prestasi kerja dengan rencana kegiatan dan bila terdapat perbedaan yang besar dapat diambil tindakan untuk perbaikan (Usry, Matz, 1989:5).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat diambil inti dari pengendalian sebagai berikut ini.

1. Membandingkan antara realisasi dengan rencana. Usaha membandingkan ini untuk mengetahui apakah hasil nyata tersebut sesuai dengan rencana atau belum. Jika terdapat perbedaan, maka dapat diambil suatu tindakan

perbaikan. Dalam hal ini, pengendalian berorientasi pada waktu yang lalu (Pelaksanaan periode yang lalu).

2. Untuk mencapai tujuan organisasi. Pengendalian berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Sedangkan orientasi yang lebih luas, yaitu mencapai tujuan organisasi untuk periode-periode selanjutnya yang bertitik tolak dari hasil koreksi atau evaluasi pelaksanaan masa yang lalu sebagai acuan untuk pelaksanaan periode selanjutnya yang memerlukan pengendalian secara terus menerus dalam rangka merealisasikan tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

### **3. Pengertian Biaya dan Biaya Produksi**

#### **a. Pengertian Tentang Biaya**

Biaya merupakan faktor terpenting di dalam pengambilan keputusan, sebab biaya akan berpengaruh besar terhadap perusahaan di dalam penyusunan perencanaan dan pengendalian biaya. Pengertian biaya menurut (Mulyadi,1993:8-10), dibedakan dalam dua kelompok yaitu:

Dalam arti luas, biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah atau kemungkinan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam arti sempit, biaya merupakan bagian pada harga pokok yang dikorbankan di dalam usaha untuk memperoleh penghasilan, sedangkan harga pokok dapat disebut sebagai bagian dari harga perolehan atau harga beli aktiva yang ditunda pembebanannya atau

belum dimanfaatkan dalam hubungannya dengan realisasi penghasilan.

## **b. Pengertian Tentang Biaya Produksi**

Menurut Mulyadi (1993 : 208-209), biaya produksi adalah biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi yang siap dijual. Biaya produksi digolongkan menjadi tiga unsur yaitu:

1) **Biaya Bahan Baku Langsung.** Biaya bahan baku langsung adalah semua bahan yang membentuk bagian integral dari barang jadi yang dapat diperhitungkan langsung ke dalam pokok barang jadi.

2) **Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya tenaga kerja yang dikerahkan untuk mengubah, bahan langsung menjadi produk jadi yang dapat diidentifikasi secara langsung terhadap produk tertentu.

3) **Biaya *Overhead* Pabrik**

Adalah biaya bahan tidak langsung, biaya tenaga kerja tidak langsung dan semua biaya produksi lainnya yang tidak dapat dibebankan langsung pada produk tertentu. Jadi untuk membebankannya pada setiap unit produk dilakukan dengan penetapan tarif dimuka. Yang termasuk dalam kelompok BOP adalah:

a. **Biaya Bahan Penolong**

Adalah biaya pengadaan bahan yang meskipun menjadi bagian

produk tetapi nilainya relatif kecil bila dibanding dengan harga produk tersebut.

b. Biaya Reparasi dan Pemeliharaan

Biasanya berupa pemakaian *spare part* dan pembelian jasa pihak luar perusahaan untuk keperluan perbaikan dan pemeliharaan bangunan pabrik, mesin-mesin, kendaraan, dan aktiva lainnya yang dipergunakan untuk keperluan pabrik.

c. Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung

Yang termasuk dalam biaya ini adalah biaya tenaga kerja yang dikeluarkan dalam departemen pembantu, seperti departemen pembangkit tenaga listrik, departemen gudang dan biaya tenaga kerja tertentu yang bekerjanya dalam departemen produksi.

d. Beban yang Timbul Sebagai Akibat Penilaian Aktiva Tetap

Sebagai contoh adalah biaya penyusutan mesin, kendaraan, alat kerja dan aktiva lain yang digunakan pabrik.

e. Beban yang Timbul Sebagai Akibat Berlakunya Waktu

Yang termasuk dalam kelompok ini antara lain biaya asuransi gedung dan asuransi kecelakaan kerja karyawan.

f. Biaya *Overhead* Pabrik Lain yang Secara Langsung Memerlukan Pengeluaran Tunai.

Biaya *Overhead* Pabrik yang termasuk dalam kelompok ini: biaya reparasi yang diserahkan pada pihak luar dan biaya listrik PLN.

Dengan berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka pengertian pengendalian biaya produksi adalah biaya yang diperlukan dalam proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi yang sudah direncanakan dan diusahakan untuk menjadi kenyataan dengan cara melaksanakan setiap aktivitas sesuai dengan yang direncanakan.

#### **4. Manfaat Perencanaan dan Pengendalian Produksi**

Dengan dilaksanakannya perencanaan dan pengendalian produksi yang cermat, maka diperoleh beberapa manfaat bagi konsumen maupun bagi produsen (Gitosudarmo,1985:8).

##### **a. Manfaat bagi konsumen**

###### **1) Harga barang lebih murah**

Perencanaan dan pengawasan produksi akan dapat meningkatkan produktivitas kerja serta efisiensi kerja. Naiknya produktivitas dan efisiensi kerja tersebut akan mengakibatkan menurunnya harga pokok produk yang dihasilkan. Dengan semakin rendahnya harga pokok produk maka harga jual dapat ditekan, maka konsumen juga memperoleh manfaat dari padanya .

###### **2) Kualitas barang lebih unggul**

Kualitas barang yang semakin baik akan membawa manfaat bagi konsumen dalam arti bahwa barang yang dibeli adalah kualitas baik, jadi konsumen terlindung dari pemakaian barang-barang yang jelek yang mungkin dapat membahayakan atau merugikan konsumen .

### 3) Ketepatan waktu penyelesaian

Dengan tepatnya waktu penyelesaian sebagai hasil dari adanya perencanaan dan pengawasan produksi, maka konsumen tidak perlu menunda kebutuhannya. Dengan demikian konsumen dapat melakukan perencanaan yang lebih mantap terhadap aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan.

## b. Manfaat bagi produsen

### 1) Peningkatan kesejahteraan

Dengan terciptanya kondisi kerja yang lebih baik, pengaturan metode kerja yang lebih menyenangkan dan tidak melelahkan, kualitas barang yang dihasilkan meningkat, lingkungan kerja yang nyaman, komunikasi yang selaras dan serasi diantara karyawan, akan membawa pada situasi kebanggaan kerja serta kesejahteraan karyawan.

### 2) Keselamatan kerja meningkat

Hal ini berarti bahwa para karyawan akan memperoleh manfaat dari jaminan keselamatan kerja dari perusahaan dimana karyawan bekerja. Dengan adanya jaminan keselamatan kerja tersebut berarti perusahaan dapat meningkatkan kontinuitas kerja karyawan.

### 3) Perbaikan kondisi kerja

Dengan semakin majunya usaha yang dilakukan oleh perusahaan maka akan selalu diusahakan adanya kondisi kerja yang lebih baik. Disamping itu kesadaran bahwa perbaikan kondisi kerja dapat

meningkatkan produktivitas kerja akan semakin diperhatikan.

Selain manfaat yang diperoleh baik dari produsen maupun konsumen diatas, peranan perencanaan dan pengendalian produksi adalah untuk mengkoordinasikan kegiatan setiap bagian yang langsung maupun tidak langsung dalam memproduksi sehingga perusahaan betul-betul dapat menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan efektif dan efisien serta memenuhi sasaran-sasaran lainnya. Dengan perencanaan dan pengendalian produksi yang tepat maka pihak manajemen juga dapat segera mengambil keputusan secepatnya bila terjadi penyimpangan dan dapat segera melakukan penyesuaian.

## **B. Pengertian Tentang Anggaran**

Anggaran perusahaan atau yang sering disebut sebagai *budget* mempunyai definisi yang beraneka ragam, tetapi setiap definisi tersebut mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama. Perbedaan yang ada umumnya berkisar pada titik berat anggaran tersebut yaitu pada prosedurnya atau pada isi anggaran yang akan disusun. Anggaran merupakan sarana yang paling luas digunakan bagi perencanaan dan pengendalian kegiatan pada setiap tingkatan dalam organisasi. Anggaran dinyatakan secara luas karena dinyatakan dalam satuan moneter, umumnya dalam satuan mata uang. Komponen-komponen yang terdapat dalam anggaran merupakan ketidakpastian pada masa yang akan datang, yang dibuat dengan memperhatikan faktor intern dan ekstern organisasi sehingga estimasi yang dibuat mempunyai peluang besar untuk dicapai. Berikut ini pengertian

menurut para ahli:

1. Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun (Supriyono, 1989 : 90).
2. Anggaran merupakan perencanaan secara formal dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam unit moneter (Ahyari, 1988 : 8).

Dari beberapa definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara formal di dalam perusahaan yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dan kegiatan yang direncanakan akan dibatasi untuk jangka waktu tertentu atau yang disebut dengan periode anggaran. Pada akhir periode akan dibandingkan antara rencana anggaran dengan realisasinya untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan atau tidak. Analisa perbandingan ini juga menunjukkan, apakah penyimpangan yang terjadi bersifat positif (menguntungkan) ataukah bersifat negatif (merugikan). Dengan diketahui penyimpangan beserta sebab-sebabnya, dapat dievaluasi apakah kegiatan *budget* dapat dikatakan "berhasil" ataukah "kurang berhasil". Dari hasil analisa dan evaluasi tersebut perusahaan dapat membuat kebijaksanaan sebagai tindak lanjut (*follow up*) untuk periode berikutnya.

### C. Periode Anggaran

Periode anggaran merupakan faktor penting didalam menyusun rencana anggaran yang lengkap, dalam hal ini periode anggaran dapat disusun atas dasar (Supriyono, 1982 : 15-16) :

### 1. Anggaran Jangka Panjang

Anggaran jangka panjang merupakan anggaran yang disusun oleh perusahaan untuk jangka waktu beberapa tahun, misalnya 3 atau 5 tahun. Dalam anggaran jangka panjang harus disusun berdasarkan prospektif (harapan) yang akan terjadi beberapa tahun yang akan datang tentang jumlah laba yang akan dicapai (anggaran laba) dan sekaligus menyusun: (a) anggaran penjualan, (b) Anggaran biaya variabel dan biaya tetap yang meliputi: biaya produksi, biaya administrasi dan umum, serta biaya pemasaran, (c) Anggaran neraca yang meliputi: anggaran aliran kas, anggaran tingkat persediaan, anggaran piutang, dan sebagainya, (d) Anggaran ekspansi dan investasi aktiva tetap. Kesulitan di dalam menyusun anggaran jangka panjang adalah memproyeksikan faktor-faktor yang akan mempengaruhi kegiatan perusahaan dalam jangka panjang, misalnya faktor-faktor: ekonomi, teknologi, sosial politik, pertumbuhan penduduk, lingkungan industri, tingkat konsumsi masyarakat dan sebagainya.

### 2. Anggaran Tahunan

Anggaran tahunan merupakan anggaran yang disusun oleh perusahaan untuk jangka waktu satu tahun atau satu periode akuntansi. Anggaran tahunan hendaknya dapat mendukung tujuan perusahaan jangka panjang. Anggaran tahunan mengarah kepada anggaran operasional (*master budget*) yang merupakan koordinasi anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya produksi, anggaran biaya administrasi dan umum, anggaran biaya

pemasaran, anggaran (proyeksi) keadaan keuangan (neraca).

### 3. Anggaran Bulanan

Anggaran bulanan merupakan anggaran tahunan yang disusun lebih terperinci untuk setiap bulan didalam tahun anggaran yang bersangkutan. Karena anggaran ini disusun lebih terperinci dan jangka waktunya lebih pendek, diharapkan dapat dipakai sebagai alat pengendalian atau pengawasan kegiatan dengan lebih baik dan dari analisa penyimpangan dapat segera diadakan koreksi untuk bulan-bulan berikutnya.

#### **D. Manfaat/Fungsi Anggaran bagi Manajemen Perusahaan**

Untuk menjawab tantangan didalam perusahaan, dewasa ini lazim dipergunakan anggaran sebagai sistem perencanaan, koordinasi dan pengawasan dalam perusahaan. Dengan mempergunakan anggaran, perusahaan akan dapat menyusun perencanaan dengan lebih baik sehingga koordinasi dan pengawasan yang dilakukan dapat memadai pula. Peranan anggaran sebagai alat bantu manajemen perusahaan untuk menyusun perencanaan, koordinasi dan pengawasan kegiatan perusahaan tidak perlu diragukan lagi. Berbagai macam kemudahan dalam penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengawasan akan dapat diperoleh manajemen perusahaan yang mempergunakan anggaran di dalam perusahaannya (Ahyari, 1988 :4-5).

Penggunaan anggaran di dalam perusahaan mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu : (Munandar, 1986 :10).

### 1. Sebagai Pedoman Kerja

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

### 2. Sebagai Alat Pengkoordinasian Kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju kesasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

### 3. Sebagai Alat Pengawas Kerja

Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai di dalam realisasi kerja perusahaan dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat diketahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih matang dan akurat.

Beberapa manfaat/fungsi anggaran bagi kelangsungan hidup perusahaan selain yang disebutkan diatas, antara lain : (Supriyono, 1991 : 91-93).

- a. Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggung jawaban.

Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui berbagai unit organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran. Selanjutnya, setiap orang yang bertanggung jawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan pengendalian periodik.

- b. Alat memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat di dorong dengan memberikan insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi. Anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan serta mengukur prestasi mereka.

- c. Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban dan para manajernya.

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah menjadi “tanda bahaya” bagi organisasi atau unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

- d. Alat pendidikan para manajer

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara rinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi manajer organisasi di masa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

- e. Sebagai alat perencanaan terpadu (Ahyari, 1988 :5).

Dengan mempergunakan anggaran perusahaan akan dapat menyusun rencana seluruh kegiatan secara terpadu. Karena dengan mempergunakan anggaran berarti seluruh kegiatan perusahaan akan “disentuh” oleh

anggaran perusahaan. Tidak ada satupun kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan yang terlepas dari anggaran, karena seluruh kegiatan yang dilaksanakan tersebut akan memerlukan biaya. Dengan demikian anggaran akan merupakan pencerminan seluruh kegiatan perusahaan yang bersangkutan, sehingga penyusunan anggaran akan merupakan seluruh rencana kegiatan dalam perusahaan secara terpadu.

## **E. Keuntungan dan Keterbatasan Pemakaian Anggaran**

### **1. Keuntungan Pemakaian Anggaran**

Pemakaian anggaran di dalam perusahaan memberikan keuntungan-keuntungan sebagai berikut: (Supriyono, 1982 : 6).

- a) Penyusunan anggaran merupakan kegiatan manajemen dalam menyusun perencanaan, dimana manajemen melihat ke depan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam ukuran finansial.
- b) Anggaran dapat digunakan untuk alat komunikasi berbagai kegiatan perusahaan, misalnya koordinasi antara kegiatan penjualan dengan kegiatan produksi.
- c) Implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan. Penyimpangan antara anggaran dengan realisasi dihitung dan dianalisis, dan manajemen dapat mengetahui penyebab adanya penyelewengan tersebut.

- d) Berdasarkan teknik yang digunakan di dalam anggaran, manajemen dapat memeriksa dengan seksama penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan apakah dapat berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).
- e) Pemakaian anggaran dapat mengakibatkan timbulnya suasana yang bersemangat untuk memperoleh laba, timbul kesadaran tentang pentingnya biaya sebelum dana disediakan. Tekanan anggaran bukan semata-mata menekan biaya, tetapi akan memaksimalkan laba dalam jangka panjang, dan tambahan biaya akan dibenarkan apabila tambahan biaya tersebut dapat diperkirakan dapat menekan biaya.
- f) Pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan.
- g) Pemakaian anggaran dapat membantu manajemen di dalam pengambilan keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan, misalnya : membuat atau membeli, membuat atau menyewa, menolak atau menerima pesanan khusus, mendorong atau mengurangi produk tertentu dan sebagainya.

## 2. Keterbatasan anggaran

Disamping keuntungan-keuntungan dari pemakaian anggaran perlu diketahui pula adanya keterbatasan dari anggaran sebagai berikut:  
(Supriyono,1982 : 17).

- a) Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang, ketepatan dari estimasi sangat tergantung pada pengalaman dan kemampuan dari estimator dan proyektor, ketidakpastian anggaran berakibat tidak dapat dipakai sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengawasan yang baik.
- b) Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi tertentu, oleh karena itu perubahan kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat manajemen. Perubahan kondisi dan asumsi misalnya berupa : laju inflasi atau kebijakan pemerintah dibidang ekonomi.
- c) Anggaran dapat dipakai sebagai alat oleh manajemen hanya apabila semua pihak, terutama manajer-manajer perusahaan, secara terus-menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggung jawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan dalam anggaran.
- d) Semua pihak di dalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran adalah alat untuk membantu manajemen akan tetapi tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan "*judgement*" manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalamannya.

#### **F. Penggolongan Anggaran**

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran perusahaan mempunyai lingkup

yang luas. Seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan akan terkait dengan anggaran perusahaan. Oleh karena hal tersebut maka anggaran perusahaan terdiri dari berbagai macam anggaran yang mempunyai kegunaan sendiri-sendiri. Anggaran yang satu akan berbeda baik dari segi isinya, bentuknya maupun kegunaannya dengan anggaran lain.

Atas dasar isi anggaran, anggaran perusahaan dipisahkan atas dua kelompok yaitu anggaran rugi laba (*income statement budget*) serta anggaran neraca (*balance sheet budget*). Masing-masing anggaran tersebut didukung dengan anggaran pemunjang yang lain. Anggaran rugi laba, misalnya, didukung oleh anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* pabrik, anggaran biaya administrasi dan umum. Anggaran neraca akan didukung oleh berbagai macam anggaran yang lain, misalnya anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran aktiva tetap, dan anggaran hutang.

Jika anggaran perusahaan dipisahkan menurut jangka waktu anggaran maka akan diperoleh beberapa jenis anggaran sebagai berikut. Anggaran strategis (*strategical budget*) yang merupakan anggaran jangka panjang, berisi hal-hal yang bersifat umum seperti kebijakan perusahaan dalam jangka panjang, gambaran perkembangan perusahaan dalam jangka panjang dan lain sebagainya. Disamping anggaran jangka panjang, terdapat anggaran jangka pendek atau anggaran operasional yang disebut sebagai anggaran taktis (*tactical budget*). Sesuai dengan fungsinya, sebagai anggaran operasional akan disusun secara rinci

sehingga dapat dipergunakan sebagai pedoman operasional dalam perusahaan yang bersangkutan. Di dalam perusahaan-perusahaan pada umumnya, dikenal dua macam bentuk anggaran operasional, yaitu anggaran periodik (*periodical budget*) dan anggaran kontinyu (*continual budget*).

Anggaran periodik merupakan anggaran yang disusun untuk periode tertentu (pada umumnya satu tahun). Sedangkan anggaran kontinyu merupakan anggaran yang disusun dalam jangka waktu yang sangat pendek, misalnya tiga bulan, empat bulan atau lima bulan dimana jangka waktu anggaran ini disesuaikan dengan situasi dan kondisi di dalam perusahaan. Secara lebih rinci perbedaan antara anggaran periodik dengan anggaran kontinyu adalah :

(a) Jangka waktu anggaran

Anggaran periodik pada umumnya mempunyai jangka waktu satu tahun sedangkan Anggaran kontinyu mempunyai jangka waktu sangat pendek, yaitu beberapa bulan saja atau kurang dari satu tahun.

(b) Periode penyusunan anggaran.

Anggaran periodik disusun pada setiap akhir periode dari periode sebelumnya (sebelum awal periode dari anggaran yang akan dipergunakan), sedangkan penyusunan anggaran akan dilaksanakan pada setiap bulan, walaupun jangka waktu anggaran tersebut beberapa bulan.

(c) Frekuensi penyusunan anggaran.

Anggaran periodik akan disusun sekali saja untuk satu periode anggaran, sedangkan anggaran kontinyu akan disusun setiap bulan walaupun jangka



waktu anggaran ini beberapa bulan. Jadi, dalam anggaran kontinyu akan dilakukan beberapa kali penyusunan anggaran untuk satu bulan yang sama.

Dari segi fleksibilitas anggaran, terdapat dua macam anggaran, yaitu: anggaran tetap (*fixed budget*) merupakan anggaran yang disusun atas dasar suatu tingkat kapasitas tertentu, dan anggaran variabel (*variabel budget*) adalah suatu anggaran yang disusun berdasarkan interval (beberapa) kapasitas tertentu, dimana berbagai tingkat kapasitas tersebut dipergunakan dalam perusahaan.

Dari segi kelengkapannya, anggaran perusahaan dipisahkan menjadi anggaran komprehensif dan anggaran parsial. anggaran komprehensif merupakan anggaran yang disusun secara lengkap dan menyeluruh dari kegiatan di dalam perusahaan, sedang anggaran parsial adalah anggaran yang disusun sebagian saja yang meliputi bidang-bidang tertentu saja, atau mempunyai ruang lingkup yang terbatas (Ahyari, 1988 : 11-19).

#### **G. Organisasi Penyusunan Anggaran**

Dalam penyusunan anggaran, dibutuhkan kerjasama yang baik dari semua tingkatan manajemen agar pelaksanaan anggaran berjalan dengan efektif. Anggaran harus dipersiapkan dengan mengikutsertakan semua bagian yang ada, sehingga anggaran yang disusun dalam pelaksanaannya akan memperoleh dukungan-dukungan dan anggaran benar-benar akan merupakan alat bagi manajemen guna menggerakkan dan mengarahkan kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Untuk tujuan penyusunan anggaran, diperlukan adanya suatu badan

yang disebut komisi anggaran. Komisi anggaran umumnya bukan merupakan organ yang tetap, melainkan hanya dibutuhkan pada waktu-waktu tertentu saja, yakni pada akhir tahun dalam rangka menyusun anggaran untuk tahun berikutnya. Sesungguhnya pekerjaan yang sebenarnya dalam menyusun anggaran dilakukan dimasing-masing bagian sedangkan komisi anggaran mereview serta meyakinkan bahwa anggaran yang telah disusun oleh masing-masing bagian tidak saling bertentangan tetapi saling mendukung pencapaian tujuan. Komisi ini terdiri dari wakil-wakil yang ada dibagian-bagian fungsional perusahaan, misalnya manajer pemasaran, manajer produksi, *controller*, dan manajer keuangan.

Tugas dari komisi anggaran adalah : (Supriyono, 1987:346).

1. Memutuskan kebijakan umum di bidang anggaran.
2. Menanyakan, menerima dan memeriksa kembali data anggaran dari berbagai organisasi baik anggaran jangka pendek maupun anggaran jangka panjang.
3. Menyarankan revisi-revisi yang diperlukan atas anggaran yang diajukan dari berbagai bagian .
4. Menyetujui anggaran dan revisi yang telah dilakukan.
5. Merakit data anggaran sesuai dengan rencana induk perusahaan.
6. Mengevaluasi dan merevisi anggaran yang sudah dirakit sebelum disahkan menjadi anggaran yang final.
7. Mengeluarkan laporan periodik yang mempertahankan analisa antara

anggaran dan realisasinya serta merekomendasi tindakan perbaikan.

Dari hal tersebut, dapat dikatakan bahwa tugas dari komisi ini adalah untuk meyakinkan bahwa anggaran yang disusun tidak bertentangan satu sama lain, tetapi saling mendukung atau menunjang kearah tercapainya sasaran terakhir yaitu keuntungan bersama yang diharapkan.

Proses penyusunan rencana termasuk didalamnya penyusunan anggaran dapat dilihat pada uraian di bawah ini : (Supriyono, 1989:100-103).

1. Menganalisis informasi masa lalu, lingkungan luar yang diantisipasi dan *SWOT*.

Manajemen puncak atau *CEO (Chief Executive Officer)* menganalisis informasi masa lalu dan perubahan lingkungan luar yang akan terjadi di masa depan agar diketahui *SWOT (Streng, Weakness, Opportunities, and Threats)* yang dimiliki organisasi dari lingkungannya. Lingkungan luar yang dianalisis meliputi, kondisi perekonomian, persaingan, selera konsumen, kebijakan pemerintah, sosial budaya, politik keamanan, perkembangan teknologi.

2. Menyusun perencanaan strategik dan program.

Atas dasar *SWOT*, manajemen puncak menyusun perencanaan strategik, yaitu proses penentuan tujuan dan strategi pokok yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Atas dasar strategi pokok yang ditetapkan selanjutnya, disusun program-program untuk melaksanakan strategi dalam rangka pencapaian tujuan tersebut.

3. Mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok dan program.

Manajemen puncak selanjutnya mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok dan program yang telah ditetapkan kepada komite anggaran, manajer divisi, dan manajer dibawahnya agar mereka mengetahui dan memahami tujuan yang akan dicapai, strategi pokok yang akan dilaksanakan, serta programnya.

4. Memilih taktik, mengkoordinasikan dan mengawasi operasi.

Manajer divisi atas dasar tujuan, strategi dan program yang telah ditetapkan, selanjutnya memilih taktik yang akan digunakan. Taktik adalah cara-cara yang akan digunakan untuk melaksanakan program. Selanjutnya manajer departemen membuat keputusan pengoperasian. Keputusan pengoperasian digunakan untuk mengkoordinasi kegiatan dibawah departemennya. Manajer seksi bertanggung jawab merencanakan pengawasan operasional. Pengawasan operasional ini digunakan untuk mengawasi kegiatan diseksinya.

5. Menyusun usulan anggaran.

Setiap manajer divisi menyusun dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran untuk organisasi dibawahnya yaitu departemen. Demikian pula manajer departemen juga menyusun dan mengkoordinasikan anggaran bagian organisasi dibawahnya yaitu seksi. Usulan anggaran setiap divisi selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran.

6. Menyarankan revisi usulan anggaran.

Komite anggaran menyarankan revisi terhadap usulan anggaran setiap divisi agar terdapat penyesuaian dengan anggaran divisi lain dan agar sesuai dengan rencana jangka panjang dan tujuan organisasi yang telah ditentukan oleh manajemen puncak.

7. Menyetujui revisi usulan anggaran dan merakit revisi usulan anggaran menjadi anggaran perusahaan.

Setelah usulan anggaran direvisi oleh divisi yang bersangkutan dan revisinya telah disetujui komite anggaran, maka komite merakit usulan tersebut menjadi anggaran perusahaan.

8. Revisi dan pengesahan anggaran perusahaan.

Anggaran perusahaan mungkin masih memerlukan revisi sebelum disahkan oleh manajemen puncak menjadi anggaran perusahaan yang resmi. Setelah dilakukan revisi, anggaran tersebut disahkan dan didistribusikan ke setiap divisi dan bagian organisasi dibawahnya sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dan sebagai alat pengendalian.

## **H. Sistem Harga Pokok Standar**

### **1. Pengertian Sistem Harga Pokok Standar**

Sejalan dengan berkembangnya suatu perusahaan, pihak manajemen perlu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan perusahaan dengan jalan mengukur dan mengendalikan semua aktivitas perusahaan. Perusahaan harus menetapkan suatu standar yang akan dijadikan

patokan dalam mengukur dan mengendalikan kegiatan perusahaan, supaya dapat diperoleh hasil pengukuran yang tepat. Standar tersebut dapat dipakai sebagai alat pembanding antara hasil yang diharapkan akan terjadi dengan hasil sesungguhnya yang telah terjadi. Patokan atau standar tersebut ialah harga pokok standar atau biaya standar. Ada beberapa pengertian mengenai harga pokok standar atau biaya standar :

- a) Sistem Harga Pokok Standar adalah salah satu sistem harga pokok yang ditentukan dimuka untuk mengolah produk atau jasa tertentu dengan cara menentukan besarnya biaya standar dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik untuk mengolah satu satuan atau jasa tertentu (Supriyono, 1991 : 96).
- b) Biaya standar adalah biaya yang ditentukan dimuka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan atau untuk membiayai kegiatan tertentu dengan asumsi kondisi ekonomi, efisiensi dan faktor-faktor lain tertentu (Mulyadi, 1993 : 415).

Berdasarkan pengertian diatas maka harga pokok standar atau biaya standar merupakan suatu tolak ukur yang ditetapkan terlebih dahulu, dan merupakan biaya yang seharusnya dikeluarkan dalam kondisi operasi yang normal.

## 2. Hubungan Anggaran dengan Harga Pokok Standar

Anggaran dan harga pokok standar merupakan penentuan biaya yang dilakukan dimuka sebelum suatu kegiatan dilaksanakan. Penggunaan biaya standar di dalam menyusun anggaran dapat dipakai sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya dengan baik dan teliti. Beberapa perbedaan antara anggaran dan harga pokok standar antara lain : (Supriyono, 1982 : 82).

- a. Tidak semua anggaran disusun atas dasar biaya standar.
- b. Anggaran menyatakan besarnya biaya yang diharapkan, sedangkan biaya

standar biaya yang seharusnya dicapai oleh pelaksana.

- c. Anggaran cenderung merupakan batas-batas biaya yang tidak boleh dilampaui, sedangkan biaya standar mengutamakan tingkatan biaya yang harus bisa ditekan (dikurangi) agar prestasi pelaksanaan dinilai baik.
- d. Anggaran pada umumnya disusun untuk setiap bagian di dalam perusahaan baik yang berhubungan untuk fungsi produksi maupun fungsi administrasi dan umum. Sedangkan biaya standar pada umumnya disusun untuk biaya produksi saja.
- e. Selisih biaya yang timbul dari biaya standar akan diinvestigasi (diperiksa) penyebabnya dengan teliti. Sedangkan anggaran yang tidak didasarkan biaya standar menekankan pada penghematan biaya dibandingkan anggaran, selisih umumnya tidak diinvestigasi lebih lanjut.

### **3. Manfaat Harga Pokok Standar**

Pemakaian sistem harga pokok standar memberikan manfaat kepada perusahaan untuk : (Supriyono,1982 : 82 - 83).

#### **1. Perencanaan**

Penetapan harga pokok standar didasarkan atas studi dan penelitian faktor-faktor yang mempengaruhi biaya standar. Standar tersebut dapat dipakai sebagai dasar untuk menyusun rencana kegiatan perusahaan secara efisien, ekonomis dan teliti.

#### **2. Koordinasi**

Penetapan dan pemakaian harga pokok standar akan membiasakan adanya koordinasi antar bagian di dalam organisasi perusahaan yang

berhubungan dengan standar tersebut.

### 3. Pengambilan Keputusan

Informasi harga pokok standar sangat bermanfaat bagi manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan, misalnya keputusan : penentuan harga jual produk, menolak atau menerima pesanan khusus, membeli atau membuat sendiri produk, rencana penambahan produk baru, rencana perubahan bentuk produk dan sebagainya.

### 4. Pengendalian Biaya

Harga pokok standar dapat dipakai sebagai alat pengendalian biaya dan menilai prestasi pelaksanaan dengan cara membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya standar. Dari hasil perbandingan dapat diketahui besarnya selisih yang terjadi dan apa penyebabnya, sehingga dapat dianalisis lebih lanjut. Dalam hal ini pengendalian adalah kegiatan untuk melakukan investigasi terhadap selisih biaya yang timbul.

### 4. Jenis-Jenis Standar dalam Harga Pokok standar

Berbagai jenis standar yang dapat dipertimbangkan penggunaannya oleh perusahaan harus didasarkan pada faktor-faktor anggapan, yaitu faktor tingkat harga, faktor tingkat prestasi, dan faktor tingkat produksi. Salah satu faktor tersebut, yaitu faktor tingkat produksi dapat mendasari penentuan harga pokok standar, yang terdiri atas : (Supriyono, 1982 : 86 - 87).

#### a. Standar Kapasitas Teoritis (*Theoretical Capacity Standard*).

Standar kapasitas teoritis mendasarkan pada kemampuan produksi suatu departemen atau pabrik pada kecepatan penuh tanpa berhenti.

Standar kapasitas teoritis umumnya tidak dipakai sebagai alat menentukan kapasitas produksi standar, karena standar tersebut terlalu tinggi dan tidak mungkin dicapai. Manfaat standar ini untuk menentukan standar tingkat produksi praktis dan normal.

b. Standar Kapasitas Praktis (*Practical Capacity Standard*).

Standar kapasitas praktis merupakan salah satu konsep pendekatan jangka panjang. Standar kapasitas praktis didasarkan pada tingkatan produksi teoritis dikurangi dengan hambatan-hambatan kegiatan produksi yang tidak dapat dihindari karena faktor internal perusahaan, jadi didasarkan pada kegiatan pabrik dengan tingkat efisiensi yang diharapkan dapat dicapai pada kondisi pemakaian standar.

c. Standar Kapasitas Normal (*Normal Capacity Standard*).

Standar kapasitas normal juga merupakan konsep pendekatan jangka panjang. Standar kapasitas normal adalah standar kegiatan produksi yang dihitung dari standar kegiatan teoritis dikurangi hambatan-hambatan yang tidak dapat dihindari baik yang datangnya dari faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan.

d. Standar Kapasitas yang Diharapkan (*Expected Capacity Standard*).

Standar kapasitas yang diharapkan mendasarkan pada kegiatan produksi yang diharapkan dapat dicapai pada periode akuntansi pemakaian standar, sehingga merupakan pendekatan jangka pendek. Besarnya tingkat produksi yang diharapkan dipengaruhi oleh ramalan penjualan pada

periode akuntansi yang akan datang dan perubahan persediaan produk yang dikehendaki.

#### **5. Prosedur Penentuan Harga Pokok Standar atau Biaya Standar**

Berikut ini akan dibahas prosedur penentuan biaya standar yang dibagi ke dalam tiga bagian : (1) Standar Biaya Bahan Baku, (2) Standar Biaya Tenaga Kerja Langsung, dan (3) Standar Biaya *Overhead* Pabrik (Supriyono, 1987 : 104 - 117).

##### **(1) Standar Biaya Bahan Baku**

Dalam menentukan Standar Biaya Bahan Baku untuk mengolah suatu unit produk ditentukan oleh dua faktor yaitu :

###### **a. Standar Kuantitas Bahan Baku**

Penetapan Standar Kuantitas Bahan Baku didasarkan pada :

###### **1. Penyelidikan Teknis**

Kuantitas bahan baku yang diperlukan untuk memproduksi suatu produk biasanya dari pengujian spesifikasi standar bahan baku melalui penyelidikan teknis.

###### **2. Analisis Catatan Masa Lalu dalam bentuk :**

1) Menghitung rata-rata pemakaian bahan baku untuk produk yang sama dalam periode tertentu di masa lalu.

2) Menghitung rata-rata pemakaian bahan baku dalam pelaksanaan pekerjaan yang baik.

###### **b. Standar Harga Bahan Baku**

Penetapan standar harga bahan baku didasarkan pada :

- 1) Harga bahan baku yang disetujui dalam kontrak pembelian jangka panjang .
- 2) Peramalan harga bahan baku yang akan terjadi dengan metode statistika.
- 3) Dihitung dari pesanan pembelian yang paling akhir dengan metode rata-rata tertimbang atau median.
- 4) Ditentukan langsung berdasarkan taksiran pejabat perusahaan yang mempunyai pengetahuan dan meneliti harga bahan baku.
- 5) Ditentukan atas dasar daftar harga yang dikeluarkan oleh suplier.

(2) Standar Biaya Tenaga Kerja Langsung

Dalam menentukan standar biaya tenaga kerja langsung ditentukan oleh 2 faktor yaitu :

a. Standar Jam Kerja Langsung

Penetapan standar jam kerja langsung ditetapkan pada :

- 1) Studi gerak dan waktu, dilakukan dengan menggunakan *stop watch* untuk menentukan dan dasar mencatat waktu dan gerakan setiap kegiatan di dalam pengolahan produk.
- 2) Rata-rata prestasi masa lalu.
- 3) *Test Run*, dilakukan melalui pengukuran pada saat pekerjaan berjalan tetapi tidak dirinci melalui studi gerak dan waktu.
- 4) Estimasi dimuka terhadap waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tertentu.

#### b. Standar Tarif Upah Langsung

Penetapan tarif upah langsung didasarkan pada :

- 1) Sistem penggajian yang dilaksanakan oleh perusahaan, misalnya harian, per jam, per potong.
- 2) Perjanjian kerja kolektif yang diadakan oleh organisasi buruh atau karyawan dengan perusahaan.
- 3) Tarif upah langsung masa lalu disesuaikan dengan tingkat upah yang diharapkan akan terjadi pada periode penggunaan standar.
- 4) Berdasarkan pasaran tenaga kerja yang bersaing sesuai dengan kondisi dan tempat atau lokasi perusahaan.

#### (3) Standar Biaya *Overhead* Pabrik

Standar Biaya *Overhead* Pabrik ditentukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik.
2. Penentuan dasar pembebanan dan tingkat kapasitas.
3. Perhitungan tarif standar Biaya *Overhead* Pabrik

### I. Penyusunan Anggaran

Anggaran yang dipergunakan di dalam suatu perusahaan terdiri dari berbagai macam jenis dan ragam. Untuk menyusun anggaran yang lengkap yang akan dipergunakan di dalam perusahaan secara sekaligus tidaklah mungkin. Dengan demikian perlu diketahui bagaimana penyusunan anggaran dalam perusahaan tersebut harus dilaksanakan, ditinjau dari urutan anggaran yang akan

disusun.

Anggaran yang dipergunakan dalam perusahaan saling berhubungan antara anggaran satu dengan anggaran yang lain. Anggaran produksi dengan anggaran penjualan misalnya akan mempunyai kaitan yang sangat erat. Proses produksi akan dilaksanakan untuk menunjang penjualan produk perusahaan. Dalam arti jika rencana penjualan yang besar tidak didukung dengan proses produksi dalam jumlah besar akan tidak terlaksana. Dengan demikian, manajemen perusahaan harus dapat menentukan dari mana penyusunan anggaran perusahaan akan dilakukan sehingga anggaran yang disusun benar-benar merupakan alat bantu manajemen.

Penyusunan anggaran perusahaan dimulai dari anggaran penjualan. Untuk menyusun anggaran ini manajemen perusahaan dapat mendasarkan pada peramalan penjualan yang disusun berdasarkan model yang memadai dalam perusahaan. Pemilihan model peramalan harus mempertimbangkan beberapa faktor antar lain ketepatan model yang digunakan dengan situasi dan kondisi perusahaan, data pendukung untuk melakukan perhitungan berdasarkan model dan terdapatnya kemudahan penggunaan model tersebut dalam perusahaan.

Setelah anggaran penjualan tersusun dapat disusun anggaran produksi. Jumlah unit yang akan dijual oleh perusahaan belum tentu sama dengan jumlah unit yang akan diproduksi. Hal ini disebabkan terdapatnya perubahan persediaan produk akhir, yaitu selisih dari persediaan akhir (yang direncanakan) dari produk perusahaan dengan persediaan awal yang ada. Persediaan awal dan

persediaan akhir yang diperhitungkan adalah untuk tahun anggaran yang bersangkutan dan bukan untuk tahun-tahun sekarang (yang sedang berjalan).

Anggaran yang segera dapat disusun setelah anggaran produksi adalah Anggaran Bahan Baku, Anggaran Tenaga Kerja Langsung, dan Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik. Anggaran-anggaran tersebut disusun setelah anggaran produksi selesai karena di dalam penyusunan anggaran-anggaran tersebut diperlukan data jumlah produksi, sehingga berapa besarnya kebutuhan bahan baku, tenaga kerja langsung dan *overhead* pabrik disesuaikan dengan jumlah produksi yang diselenggarakan oleh perusahaan (Ahyari, 1988 : 19 - 23).

## J. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

### a. Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung

Pada umumnya bahan baku dapat digolongkan menjadi dua kelompok, yaitu bahan baku langsung ialah bahan baku yang dapat diidentifikasi langsung dalam produk, dan bahan baku tidak langsung ialah bahan baku yang tidak dapat diidentifikasi langsung dalam produk. Pada anggaran bahan baku langsung hanya memasukan jumlah bahan baku langsung yang dibutuhkan, sedangkan bahan baku tidak langsung dimasukan dalam anggaran biaya *overhead* pabrik (*Factory Overhead*).

Tujuan penyusunan anggaran bahan baku langsung adalah : (Supriyanto, 1995 : 104).

- 1) Memberi data kepada bagian pembelian sehingga bagian pembelian dapat melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian pembelian bahan baku.

- 2) Memberi data untuk penyusunan anggaran bahan baku setiap jenis produk.
- 3) Menentukan tingkat persediaan yang optimal.
- 4) Sebagai dasar perencanaan dan pengendalian bahan baku.

Untuk menyusun anggaran bahan baku memerlukan dua data .

(a) Kuantitas Bahan Baku

Estimasi jumlah bahan baku memerlukan dua data penting yaitu rencana produksi dan tingkat penggunaan standar (*Standard Usage Rate* atau *SUR*). Perkalian antara rencana produksi dengan *SUR* merupakan jumlah kebutuhan bahan baku langsung. Penentuan *SUR* diperoleh dengan berbagai metode, misalnya dari riset teknik, rasio kebutuhan bahan baku terhadap produk, atau mempelajari pengalaman masa lalu.

(b) Harga Beli Bahan Baku

Harga beli bahan baku diperlukan untuk menyusun anggaran pembelian bahan baku. Manajer pembelian di dalam menyusun anggaran pembelian bertanggung jawab atas pemberian input-input sebagai berikut:

- 1) Penetapan kebijakan yang berkaitan dengan tingkat persediaan.
- 2) Penetapan kuantitas dan waktu pembelian untuk setiap jenis bahan baku yang diperlukan.
- 3) Estimasi harga setiap jenis bahan baku yang dibeli yang dapat dijadikan standar harga bahan baku. Adapun yang dapat dipakai sebagai standar adalah : (Mulyadi, 1993 : 420).

- a) Harga yang diperkirakan akan berlaku di masa yang akan datang.
- b) Harga yang berlaku pada saat penyusunan standar.
- c) Harga yang diperkirakan akan merupakan harga normal dalam jangka panjang .

Anggaran bahan baku merupakan perkalian antara kebutuhan bahan baku setelah mempertimbangkan kebijakan persediaan, dengan standar harga per unit bahan baku.

#### b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Alasan utama penggunaan anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah untuk mempermudah pembuatan rencana-rencana yang berkaitan dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan, perhitungan kebutuhan biaya tenaga kerja langsung dan sebagai dasar untuk mengendalikan biaya tenaga kerja langsung .

Anggaran biaya tenaga kerja langsung dibentuk oleh dua unsur yaitu : rencana jam kerja langsung dan rencana tarif upah langsung.

##### 1. Perencanaan Jam Kerja Langsung

Untuk menghitung besarnya biaya tenaga kerja langsung di dalam suatu perusahaan, harus diketahui terlebih dahulu berapa besarnya jumlah jam kerja langsung tersebut. Tanpa diketahui jumlah kerja jam langsung yang direncanakan, maka pihak manajer tidak akan dapat menghitung biaya tenaga kerja langsung yang akan dimasukkan dalam suatu anggaran. Cara paling umum dipergunakan untuk menghitung berapa besarnya jumlah jam kerja langsung yang direncanakan dalam suatu anggaran adalah dengan

mengalikan jumlah unit yang akan diproduksi dengan standar waktu yang ditetapkan berdasar pertimbangan tertentu untuk menyelesaikan satu unit produk.

## 2. Tarif Upah Langsung

Ada dua cara yang dapat ditempuh dalam merencanakan tarif upah, yang nantinya akan dijadikan suatu standar tarif upah. Cara pertama adalah dengan dasar sistem upah menurut unit waktu, dan cara kedua menurut unit produk (*output*). Jika perusahaan menggunakan sistem tarif upah menurut unit waktu, maka besarnya upah yang akan diterima karyawan tergantung dari banyaknya jumlah jam kerja yang dilaksanakan dalam suatu periode waktu. Jika menggunakan sistem upah per unit produk, maka tergantung dari jumlah unit produk (*output*) yang dihasilkan (Ahyari, 1988 : 327).

### c. Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik

Biaya *Overhead* Pabrik merupakan bagian dari keseluruhan biaya produksi yang tidak dapat ditelusuri pada produk tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran Biaya *overhead* Pabrik adalah sebagai berikut ini (Munandar, 1986 : 160).

1. Rencana unit yang akan diproduksi.
2. Berbagai standar yang ditetapkan oleh perusahaan yang berkaitan dengan Biaya *Overhead* Pabrik.
3. Sistem upah bagi tenaga kerja tidak langsung.
4. Metode depresiasi yang dipakai oleh perusahaan, khususnya depresiasi

terhadap aktiva tetap.

5. Metode alokasi biaya yang dipakai oleh perusahaan untuk membagi biaya-biaya yang semula merupakan kesatuan (biaya bersama). Contoh : biaya listrik perusahaan dibagi menjadi listrik per departemen.

Langkah-langkah penyusunan Biaya *Overhead* Pabrik sebagai berikut ini.

1. Menyusun anggaran Biaya *Overhead* Pabrik

Berisi jenis-jenis biaya yang dikategorikan sebagai biaya overhead pabrik baik biaya variabel maupun biaya tetap.

2. Memilih Dasar Pembebanan

Dasar pembebanan digunakan sebagai dasar untuk membebankan biaya *overhead* pabrik kepada produk secara teliti dan adil, contohnya : satuan unit produk, jam kerja langsung.

3. Menghitung Tarif Biaya *Overhead* Pabrik

Dilakukan dengan cara membagi anggaran biaya overhead pabrik, baik BOP total, BOP tetap maupun BOP variabel dengan kapasitas terpilih.

## **K. Analisis Selisih Biaya Produksi**

Analisis selisih biaya produksi dilakukan untuk mengetahui tingkat efisiensi biaya produksi yang terjadi pada perusahaan. Analisis selisih ini terdiri dari (Supriyono, 1987 : 103 - 118) :

- a. Selisih Biaya Bahan Baku

Ada dua macam selisih biaya bahan baku yaitu :

1) Selisih Harga Bahan Baku (*Material Price Variance*).

Selisih harga bahan baku dapat dihitung dengan rumus :

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

dimana :

SHBB = Selisih Harga Bahan Baku

KS = Kuantitas Sesungguhnya

HSt = Harga Standar

HS = Harga Sesungguhnya

Apabila  $HS < HSt$ , maka selisih harga menguntungkan (*Favorable*).

Apabila  $HS > HSt$ , maka selisih harga merugikan (*unfavorable*).

2) Selisih Pemakaian Bahan Baku

Selisih pemakaian bahan baku dapat dihitung dengan rumus :

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

dimana :

SKBB = Selisih Kuantitas Bahan Baku

HSt = Harga Standar

KS = Kuantitas Sesungguhnya

KSt = Kuantitas Standar

Jika  $KS < KSt$ , maka selisih kuantitas menguntungkan.

Jika  $KS > KSt$ , maka selisih kuantitas merugikan.

b. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Ada dua macam selisih biaya tenaga kerja langsung :

1) Selisih Tarif Upah Langsung

Rumus :  $STUL = JS (TS - TSt)$

dimana :

STUL = Selisih Tarif Upah Langsung

JS = Jam Kerja Langsung Sesungguhnya

TSt = Tarif Upah Standar

TS = Tarif Upah Sesungguhnya

Apabila  $TS < TSt$ , maka selisih tarif upah langsung menguntungkan.  
 Apabila  $TS > TSt$ , maka selisih tarif upah langsung merugikan.

## 2) Selisih Efisiensi Upah Langsung

Selisih efisiensi upah langsung adalah selisih yang timbul karena telah digunakan waktu kerja yang lebih besar atau lebih kecil dibanding waktu standar.

$$\text{Rumus : } SEUL = TSt (JS - JSt)$$

dimana :

SEUL = Selisih Efisiensi Upah Langsung

TSt = Tarif Standar

JSt = Jam Standar

JS = Jam Sesungguhnya

Jika  $JS < JSt$ , maka selisih efisiensi sifatnya menguntungkan.

Jika  $JS > JSt$ , maka selisih efisiensi sifatnya merugikan.

## c. Selisih Biaya *Overhead* Pabrik / BOP

Selisih Biaya *Overhead* Pabrik dapat dianalisis melalui beberapa metode yaitu :

### a) Metode dua selisih

Dalam metode dua selisih, BOP dapat dianalisis melalui selisih terkendali dan selisih volume.

#### 1. Selisih Terkendali (ST).

Selisih Terkendali adalah selisih yang terjadi karena adanya perbedaan antara BOP sesungguhnya dengan BOP yang dianggarkan pada kapasitas atau jam standar.

$$\text{Rumus : } ST = BOPS - AFKSt, \text{ atau}$$

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

dimana :

ST = Selisih Terkendali  
 BOPS = BOP Sesungguhnya  
 AFKSt = Anggaran Fleksibel pada Kapasitas atau jam Standar  
 KN = Kapasitas Normal  
 TT = Tarif Tetap  
 TV = Tarif Variabel

Jika  $BOPS < AFKSt$ , maka selisih terkendali menguntungkan.  
 Jika  $BOPS > AFKSt$ , maka selisih terkendali merugikan.

## 2. Selisih Volume (SV)

Selisih Volume adalah selisih yang diakibatkan oleh perbedaan antara anggaran fleksibel pada kapasitas atau jam standar dengan biaya *overhead* pabrik yang dibebankan kepada produk.

Rumus :  $SV = TT (KN - KSt)$

Jika  $KN > KSt$ , maka selisih volume bersifat merugikan.  
 Jika  $KN < KSt$ , maka selisih volume bersifat menguntungkan.

## b) Metode Tiga Selisih

Dalam metode tiga selisih BOP dapat dianalisis melalui selisih anggaran, selisih kapasitas dan selisih efisiensi.

### 1. Selisih Anggaran (SA)

Selisih Anggaran adalah selisih yang disebabkan adanya perbedaan antara BOP sesungguhnya dengan BOP yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya.

Rumus :  $SA = BOPS - AFKS$ , atau  
 $SA = BOPS - [ (KN \times TT) + (KS \times TV) ]$

Jika  $BOPS > AFKS$ , maka selisih anggaran merugikan.  
 Jika  $BOPS < AFKS$ , maka selisih anggaran menguntungkan.

## 2. Selisih Kapasitas (SK)

Selisih Kapasitas berhubungan dengan elemen BOP tetap yang disebabkan kapasitas sesungguhnya lebih besar dibanding kapasitas yang dipakai untuk menghitung tarif (biasanya kapasitas normal).

$$\text{Rumus : } SK = AFKS - BOPD, \text{ atau} \\ SK = TT (KN - KS)$$

dimana :

SK = Selisih Kapasitas  
 AFKS = Anggaran Fleksibel pada Kapasitas Sesungguhnya  
 BOPD = BOP Dibebankan  
 KS = Kapasitas Sesungguhnya

Jika  $AFKS > BOPD$ , maka selisih kapasitas merugikan.

Jika  $AFKS < BOPD$ , maka selisih kapasitas menguntungkan.

## 3. Selisih Efisiensi (SE)

Selisih Efisiensi adalah perbedaan antara kapasitas standar dengan kapasitas sesungguhnya yang dipakai untuk mengelola produk dikalikan tarif total BOP.

$$\text{Rumus : } SE = BOPD - BOPSt, \text{ atau} \\ SE = T (KS - KSt)$$

dimana :

BOPSt = Biaya *Overhead* Pabrik Standar.  
 T = Tarif Total BOP

Jika  $BOPD > BOPSt$ , maka selisih efisiensi merugikan.

Jika  $BOPD < BOPSt$ , maka selisih efisiensi menguntungkan.

### c) Metode Empat Selisih

Pada prinsipnya metode empat selisih sama dengan metode tiga selisih hanya pada metode empat selisih, Selisih Efisiensi (SE) dipecah menjadi Selisih Efisiensi Tetap (SET) dan Selisih Efisiensi Variabel (SEV).

Perhitungan Selisih Anggaran dan Selisih Kapasitas sama seperti metode 3 selisih, sedangkan Selisih Efisiensi Tetap dan Selisih Efisiensi Variabel, sebagai berikut :

#### 1. Selisih Efisiensi Tetap (SET)

Selisih Efisiensi Tetap adalah selisih yang timbul karena adanya perbedaan antara kapasitas standar dengan kapasitas sesungguhnya yang dipakai untuk mengolah produk dikalikan dengan tarif tetap.

$$\text{Rumus : } \quad \text{SET} = \text{TT} (\text{KS} - \text{KSt})$$

dimana :

SET = Selisih Efisiensi Tetap

TT = Tarif Tetap BOP tetap

Jika  $\text{KS} > \text{KSt}$ , maka SET bersifat merugikan.

Jika  $\text{KS} < \text{KSt}$ , maka SET bersifat menguntungkan.

#### 2. Selisih Efisiensi Variabel (SEV)

Selisih Efisiensi Variabel adalah selisih yang timbul karena adanya perbedaan antara kapasitas standar dengan kapasitas sesungguhnya yang dipakai untuk mengolah produk dikalikan tarif variabel.

$$\text{Rumus : } \quad \text{SEV} = \text{TV} (\text{KS} - \text{KSt})$$

dimana :

SEV = Selisih Efisiensi Variabel

TV = Tarif Variabel BOP

Jika  $\text{KS} > \text{KSt}$ , maka SEV bersifat merugikan.

Jika  $\text{KS} < \text{KSt}$ , maka SEV bersifat menguntungkan.

### **I. Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Selisih Biaya Produksi**

#### **a. Penyebab Selisih Bahan Baku (Supriyono, 1982 :90).**

1. Fluktuasi harga pasar bahan baku yang bersangkutan.
2. Kontrak dan jangka waktu pembelian yang menguntungkan atau tidak menguntungkan.
3. Pembelian dari pemasok yang lokasinya menguntungkan atau tidak menguntungkan.
4. Kegagalan di dalam memanfaatkan kesempatan potongan pembelian atau ketidaktepatan jumlah potongan pembelian yang diharapkan.
5. Tambahan pembayaran harga bahan baku adanya pembelian khusus yang harus dilakukan.
6. Pembelian dalam jumlah yang ekonomis atau tidak ekonomis.
7. Faktor internal yang mengakibatkan harus dilakukan pembelian bahan yang mendadak (*rush purchases*).

**b. Penyebab Selisih Kuantitas Bahan Baku (Supriyono, 1982 : 92).**

1. Perubahan dari rancangan produk, mesin, peralatan, atau metode pengolahan produk yang belum dinyatakan dalam standar.
2. Pemakaian bahan baku substitusi yang menguntungkan atau merugikan.
3. Selisih hasil dari bahan baku yang mengakibatkan kuantitas yang dipakai lebih besar atau lebih kecil dibanding standar.
4. Pengawasan yang terlalu kaku.
5. Kurangnya peralatan atau mesin.
6. Kegagalan di dalam mengatur mesin.

**c. Penyebab Selisih Tarif Upah Langsung (Supriyono, 1982 : 94-95).**

1. Telah digunakan tenaga kerja langsung dengan golongan tarif upah yang

berbeda dengan standar untuk pekerjaan tertentu.

2. Telah dibayar upah dengan tarif lebih besar atau lebih kecil dibanding tarif standar selama kegiatan musiman, atau kegiatan darurat.
3. Karyawan yang baru diterima tidak dibayar sesuai dengan tarif standar.
4. Adanya kenaikan pangkat atau penurunan pangkat karyawan yang mengakibatkan perubahan tarif upah.
5. Pembayaran tambahan atas upah karena peraturan minimum yang dikeluarkan oleh pemerintah.

**d. Penyebab Selisih Efisiensi Upah Langsung (Supriyono, 1982 :96).**

1. Pabrik atau departemen produksi telah bekerja dengan efisien atau tidak efisien yang disebabkan karena pengawasan terhadap tenaga kerja secara baik atau kurang baik.
2. Telah digunakan bahan yang kualitasnya lebih baik atau lebih jelek dibanding standar, sehingga memerlukan waktu (jam) pengerjaan yang lebih pendek atau lebih panjang.
3. Kurangnya koordinasi dengan departemen produksi lain atau departemen pembantu.

**e. Penyebab Selisih Biaya *Overhead* Pabrik**

1. Penyebab Selisih Anggaran.
  - a. Fluktuasi tarif atau jumlah biaya elemen biaya *overhead* pabrik variabel.
  - b. Penggunaan mutu bahan baku yang keliru.

- c. Penggunaan mutu tenaga kerja yang keliru.
  - d. Kegagalan dalam memperoleh syarat pembelian bahan yang menguntungkan
2. Penyebab Selisih Kapasitas
- a. Karyawan yang menantikan pekerjaan.
  - b. Kelebihan kapasitas.
  - c. Berkurangnya permintaan konsumen.
  - d. Kurangnya operator, alat dan konstruksi.
  - e. Kerusakan mesin yang tak dapat dihindari.
3. Penyebab Timbulnya Selisih Efisiensi.
- a. Pemborosan pemakaian bahan baku.
  - b. Pekerjaan tenaga kerja yang tidak efisien.
  - c. Kegagalan dalam mengurangi penggunaan bahan baku dan jasa dalam hubungannya dengan *output* yang dihasilkan.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan studi kasus pada perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” dengan metode penelitian lapangan. Tujuan dari Penelitian ini untuk mengumpulkan informasi dan data yang diperlukan dalam analisis. Penelitian ini memusatkan perhatian pada suatu kasus sehingga kesimpulan dan hasil analisis yang ditarik hanya berlaku bagi perusahaan pada periode tertentu.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro.

##### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan mulai dari bulan maret sampai selesainya penyusunan .

#### **C. Subjek dan Objek Penelitian**

##### **1. Subjek Penelitian**

- a. Pimpinan Perusahaan
- b. Bagian Produksi
- c. Bagian Administrasi dan Pemasaran

##### **2. Objek Penelitian**

- a. Gambaran umum perusahaan

- b. Data volume penjualan tahun 1994-1998
- c. Data volume produksi tahun 1994-1998
- d. Data lain yang dianggap penting dalam menyusun anggaran produksi

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

##### **1. Teknik Wawancara**

Teknik wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data tentang gambaran umum perusahaan, sejarah perkembangan perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, personalia, produksi dan pemasaran.

##### **2. Teknik Observasi**

Teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian bagaimana proses produksi yang dilakukan Perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro.

##### **3. Teknik Dokumentasi**

Teknik pengumpulan dengan cara melihat catatan atau arsip yang ada di perusahaan yang meliputi anggaran biaya produksi tahun 1994-1998 dan realisasi biaya produksi tahun 1999.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang penulis gunakan adalah teknik analisis data deskriptif evaluatif. Teknik analisis data deskriptif evaluatif merupakan

penyajian data dari hasil penelitian mengenai prosedur penyusunan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi serta elemen-elemen biaya yang berhubungan dengan penyusunan anggaran biaya produksi.

1. Untuk menjawab permasalahan yang pertama yaitu dengan memahami data mengenai prosedur penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori dibandingkan dengan penyusunan anggaran biaya produksi yang dilakukan perusahaan. Adapun langkah-langkah dalam menganalisis data sebagai berikut :

- a. Mendeskripsikan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi pada perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul".
- b. Mendeskripsikan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori, sebagai berikut:

1) Menyusun ramalan penjualan yakni penentuan jumlah penjualan dalam unit yang diperkirakan akan dijual tahun 1999 dengan metode *least square*, rumusnya:  $Y = a + bx$

dimana,

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

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

Y= Besar penjualan.

a = Komponen yang tetap dari penjualan setiap tahun.

b = Tingkat perkembangan penjualan tiap tahun.

x = angka tahun

n = Jumlah tahun dari data historis yang ada.

2) Menyusun anggaran produksi.

Anggaran produksi dapat dicari dengan:

Penjualan	xxx
Persediaan akhir	<u>xxx</u> +
	xxx
Persediaan awal	<u>xxx</u> -
Produksi	xxx

3) Membuat anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja

langsung dan anggaran biaya *overhead* pabrik.

- c. Membandingkan antara langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi dari hasil temuan lapangan dengan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori.
  - d. Melakukan analisis kritis untuk mengetahui apakah penyusunan anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan biaya produksi pada perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" sudah tepat.
2. Untuk menjawab permasalahan yang kedua apakah realisasi biaya produksi perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" tahun 1999 sudah efisien yaitu dengan:
- a. Menghitung selisih biaya produksi dengan membandingkan biaya dianggarkan dengan biaya sesungguhnya. Apabila biaya yang sesungguhnya terjadi lebih besar dari anggaran biaya produksi maka bersifat merugikan dan apabila biaya produksi yang terjadi lebih kecil

dari anggaran biaya produksi maka bersifat menguntungkan.

- b. Melakukan evaluasi untuk menentukan efisien tidaknya selisih biaya produksi, penulis menetapkan batas toleransi 5 %. Apabila terjadi selisih yang menguntungkan, berarti biaya produksi perusahaan dapat dikatakan efisien. Apabila terjadi selisih merugikan dan berada di bawah batas toleransi (5 %), biaya produksi masih bisa disebut efisien, tetapi jika selisih merugikan tersebut di atas batas toleransi (5 %) berarti biaya produksi tidak efisien.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### A. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Koperasi Tenun Mumbul didirikan pada tahun 1957 di daerah Boro, Banjarasri, Kalibawang, Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta. Koperasi ini didirikan pertama kali atas prakarsa para Bruder yang bertugas di daerah Boro. Dengan maksud untuk menampung tenaga kerja yang dirasakan tidak bisa lagi ditampung pada Perusahaan Santa Maria yang telah berdiri lebih dulu.

Dengan bimbingan para Bruder yang telah berpengalaman dalam mengelola suatu perusahaan tenun, maka dengan sedikit demi sedikit Koperasi Tenun Mumbul ini terus berkembang sehingga dapat melepaskan diri secara penuh dari Perusahaan Tenun Santa Maria, baik dari segi teknis maupun manajemennya. Dengan lepasnya segala kebijaksanaan dengan Perusahaan tenun Santa Maria, maka perkembangan Koperasi Tenun Mumbul dapat menjadi mandiri.

Seiring dengan kemajuan koperasi ini, pada tanggal 17 Juni 1967 Koperasi Tenun Mumbul memperoleh pengesahan sebagai Badan Hukum dengan nomor 737/XI/12/1967. Dengan adanya pengesahan secara hukum ini, perusahaan mempekerjakan sebanyak 31 orang, yang terdiri dari 20 karyawan pria dan 11 karyawan wanita. Dari seluruh karyawan yang bekerja pada Koperasi Tenun Mumbul ini hanya sebanyak 20 orang yang menjadi anggota

koperasi. Dengan adanya sebagian karyawan yang sekaligus menjadi anggota koperasi diharapkan akan terjadi suatu iklim kerja yang sehat, dimana para karyawan merasa ikut memiliki perusahaan, sehingga karyawan akan bekerja dengan penuh tanggung jawab.

Dari operasi pertama sampai perusahaan berbentuk badan hukum, dalam kegiatan produksinya Koperasi Tenun Mumbul menggunakan 14 buah mesin ATBM atau Alat Tenun Bukan Mesin.

Koperasi Tenun Mumbul dalam masa perkembangannya dipimpin oleh Bapak Dirjoutomo yang telah bekerja pada perusahaan ini kurang lebih 25 tahun. Sedangkan pimpinan saat ini dipegang oleh Bapak Ratmo Wiyanto.

#### **B. Tujuan Didirikan Koperasi Tenun Mumbul**

Koperasi Tenun Mumbul merupakan suatu perusahaan manufaktur yang mengolah bahan baku menjadi produk jadi. Dimana dalam kegiatan produksinya perusahaan masih menggunakan alat tenun bukan mesin, sehingga alat produksi tersebut masih dijalankan dengan tenaga kerja manusia. Adapun tujuan didirikan perusahaan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengembangkan potensi tenaga kerja yang ada di daerah Boro, khususnya dalam bidang pertenunan.
2. Memperkenalkan cara kerja koperasi kepada masyarakat sekitar dan anggota koperasi khususnya.
3. Mengembangkan teknik-teknik tenun dengan menggunakan tenun bukan mesin, sehingga dapat diperoleh hasil yang optimal baik dari segi kualitas

maupun kuantitas produksinya.

4. Mencari keuntungan (laba) untuk kemajuan perusahaan maupun untuk mensejahterakan karyawan perusahaan.

### C. Lokasi Perusahaan

Koperasi Tenun Mumbul terletak di tepi jalan desa Boro, tepatnya di daerah Boro, Banjarasri, Kalibawang, Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta. Perusahaan ini menempati tanah seluas  $\pm 450 \text{ m}^2$ . Adapun keuntungan-keuntungan yang diperoleh dalam lokasi tersebut adalah :

1. Transportasi untuk mengangkut bahan baku maupun barang jadi tidak mengalami kesulitan. Karena letak perusahaan berdekatan dengan jalan raya sehingga kendaraan mudah masuk.
2. Karena dari pabrik tidak banyak membuang air limbah industri serta penggunaan alat produksi yang masih menggunakan tenaga manusia sepenuhnya, maka tidak menimbulkan polusi dan sampai saat ini tidak ada keluhan masyarakat sekitar. Hal ini menunjukkan lingkungan masyarakat sekitar mau menerima kehadiran pabrik tenun tersebut.
3. Tersedianya tenaga kerja yang cukup banyak di daerah Boro, sehingga mudah dalam merekrut tenaga kerja.

### D. Permodalan

Modal Perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" berasal dari modal sendiri yaitu dari anggota koperasi.

### E. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi diartikan sebagai mekanisme formal yang menunjukkan kerangka, susunan dan pola tetap hubungan antara fungsi-fungsi atau pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan suatu struktur organisasi yang baik dan jelas, sehingga akan diketahui secara jelas tugas dan wewenang masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan.

Struktur organisasi perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro dapat dilihat dalam bagan sebagai berikut :



Secara garis besar tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam perusahaan dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Rapat Anggota Koperasi

Rapat anggota koperasi merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi, yang ditunjuk dan dipercayakan untuk memeriksa keadaan koperasi. Rapat anggota koperasi bertugas dan berwenang menetapkan

kebijaksanaan umum dibidang organisasi, manajemen dan usaha koperasi. Rapat anggota koperasi juga bertugas meminta pertanggungjawaban pimpinan perusahaan mengenai keadaan perusahaan.

## 2. Pimpinan Perusahaan

Pimpinan perusahaan bertugas mengelola perusahaan supaya perusahaan terus berkembang serta bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Disamping itu pimpinan perusahaan berkewajiban memberikan laporan mengenai perkembangan perusahaan pada setiap diadakan rapat anggota koperasi.

## 3. Bagian Administrasi dan Pemasaran

Pada Koperasi Tenun Mumbul ini tugas dari bagian administrasi dan pemasaran adalah urusan administrasi yang terjadi di perusahaan juga masalah pemasaran produk. Jadi didalam tugasnya sehari-hari adalah mencatat daftar hadir karyawan, menghitung upah atau gaji karyawan, mencatat keluar masuknya barang, mencatat pesanan-pesanan barang dan menentukan jenis, jumlah bahan baku, serta bahan pembantu sesuai kebutuhan untuk produksi.

## 4. Bagian Wenter

Merupakan bagian produksi yang membantu kelancaran proses produksi, yang bertugas memberi warna pada bahan baku benang sesuai dengan warna yang dikehendaki.

## 5. Bagian Pintal

Membantu secara langsung kelancaran proses produksi, yang bertugas untuk

menggulung bahan baku benang yang telah diberi warna atau telah dikaporit pada suatu alat yang dinamakan dengan KELOS atau PALET menjadi benang pintalan. Penggulungan dalam kelos / palet akan berfungsi untuk pengaturan warna dari produk yang akan ditentukan.

#### 6. Bagian Sekir

- a. Setelah benang selesai dipintal, maka tugas bagian sekir untuk memindahkan benang pintalan sesuai dengan pola / motif kain yang akan ditentukan serta lebar kain yang akan ditenun, kedalam sebuah alat yang disebut dengan SEKIR.
- b. Memasang benang yang ada dalam sekir pada alat tenun yang dicucukkan pada suatu alat yang dinamakan GUM. Kemudian dipasang pada suatu alat yang dinamakan dengan SURI, yang ada pada alat tenun.

#### 7. Bagian Tenun

Bagian tenun sebagai bagian dari proses produksi yang bertugas sebagai penyelesaian akhir dari proses produksi yaitu dengan menenun bahan baku benang.

#### 8. Bagian Jahit

Bagian jahit bertugas memotong kain yang telah selesai ditenun yang memerlukan pemotongan, menurut ukuran yang telah ditentukan dan menjahit bagian-bagian yang perlu diadakan penjahitan. Produk yang perlu penjahitan antara lain: kain sarung, selimut, serbet / lap piring.

### 9. Bagian Gudang

Bagian gudang bertugas mencatat keluar masuknya barang yang berupa bahan baku maupun barang jadi yang ada di gudang. Kemudian melaporkan kepada bagian administrasi dan pemasaran.

### Hubungan Antar Bagian dalam Organisasi Perusahaan

Dalam menjalankan usahanya semua bagian yang ada pada perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” berada dibawah pengawasan pimpinan perusahaan secara langsung, sehingga semua bagian bertanggung jawab secara langsung pada pimpinan perusahaan. Hal ini disebabkan karena tidak tersedianya tenaga pengawas, serta karena ruang lingkup perusahaan yang relatif sempit, sehingga dirasa cukup apabila pengawasan dilakukan oleh pimpinan perusahaan secara menyeluruh, walaupun tugas pimpinan menjadi lebih berat. Meskipun demikian, dalam menjalankan tugasnya masing-masing bagian saling mengetahui dan mengerti tugas-tugas bagian lain, sehingga apabila salah satu berhalangan, yang lain dapat menggantikan.

### F. Personalia

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang penting untuk mendukung aktivitas / kegiatan produksi perusahaan. Perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro sebagai perusahaan manufaktur yang mengolah bahan baku menjadi barang jadi membutuhkan adanya tenaga kerja untuk mengolah produk tersebut.

Untuk mendapatkan tenaga kerja perusahaan tidak menuntut persyaratan yang berlebihan. Lulusan sekolah dasar diterima di perusahaan ini sebagai karyawan. Setelah diseleksi dan diterima, karyawan baru tersebut diberi latihan yang langsung di tempat kerja.

Kegiatan pengawasan karyawan dilaksanakan secara sederhana, setiap hari diadakan pencatatan di buku absensi untuk karyawan, yaitu bagian administrasi dan pemasaran, bagian gudang, bagian wenter, bagian pintal, bagian tenun, bagian sekir dan bagian jahit.

Sistem upah yang dipergunakan oleh perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro adalah sebagai berikut :

1. Upah harian

Sistem upah harian yang diterima karyawan berdasarkan dari jumlah hari masuk kerja karyawan yang bersangkutan. Sistem upah harian diterima untuk bagian manajerial, yaitu : pimpinan perusahaan, bagian administrasi dan pemasaran.

2. Upah borongan

Sistem upah borongan yang diterima karyawan berdasarkan dari jumlah unit produk yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sistem upah borongan diterima untuk bagian operasional, yaitu: bagian gudang, bagian wenter, bagian tenun, bagian sekir dan bagian jahit.

Selain memberikan upah, perusahaan juga memberikan jaminan sosial yang berupa:

- a) Asuransi tenaga kerja / ASTEK (kecelakaan kerja, kematian, dan dana hari tua yang dapat diambil sampai umur 65 tahun).
- b) Beras untuk karyawan sebesar 10 kg, untuk istri 9 kg, untuk anak @ 3 kg maksimal 3 anak, dan beras ini diterima karyawan setiap tanggal 15. Tunjangan dalam bentuk beras ini oleh perusahaan diganti dalam wujud uang sesuai dengan jumlah tunjangan.
- c) Tunjangan kesehatan, untuk karyawan akan ditanggung koperasi jika  $\leq$  Rp 100.000,00 tetapi jika  $\geq$  Rp 100.000,00 koperasi menanggung sebesar 80 %. Sedangkan untuk anggota keluarga, koperasi memberi tunjangan sebesar 50 % sampai Rp 100.000,00, dengan syarat kuitansi dari dokter atau rumah sakit.
- d) Satu stel pakaian kerja, yang dibagikan setiap bulan Desember tiap tahun.

Perusahaan dalam menjalankan aktivitas / kegiatannya selama 7 jam setiap hari yaitu dari jam 07.00 – 14.00 dari hari Senin sampai Sabtu, sehingga karyawan bekerja selama  $6 \times 7 = 42$  jam setiap minggunya.

Perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro sampai saat ini mempunyai karyawan sebanyak 27 orang yang terdiri dari 20 orang pria dan 7 orang wanita. Jumlah tenaga kerja ini terbagi atas:

- 1. Pimpinan perusahaan = 1 orang
- 2. Bagian administrasi dan pemasaran = 2 orang
- 3. Bagian wenter = 2 orang
- 4. Bagian pintal = 7 orang

5. Bagian sekir = 2 orang
6. Bagian tenun = 10 orang
7. Bagian jahit = 2 orang
8. Bagian gudang = 1 orang

### G. Produksi

Dalam melangsungkan kontinuitas produksinya, perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro menghasilkan berbagai macam produk, yaitu kain cita, selimut, kain sarung, kain pel, serbet makan / piring, dan handuk. Tetapi produk yang paling banyak diproduksi adalah kain cita, selimut dan kain pel. Untuk pembahasan selanjutnya penulis hanya memfokuskan pada produk kain cita karena produk ini yang paling sering di produksi. Perusahaan dalam membuat produk tersebut membutuhkan bahan baku dan bahan pembantu. Adapun bahan baku yang digunakan untuk proses produksi adalah :

a. Benang tenun ukuran 42/2.

Benang tenun ukuran 42/2, digunakan untuk memproduksi barang-barang yang relatif tebal, seperti kain sarung serta selimut. Benang tenun jenis 42/2 harganya relatif mahal, karena itu produk yang dibuat dengan menggunakan benang 42/2 harganya lebih mahal.

b. Benang tenun ukuran 20/s.

Benang jenis 20/s lebih tipis dari pada benang 42/2 dan harganya lebih murah dibandingkan dengan benang 42/2. Produk yang menggunakan jenis benang 20/s adalah untuk membuat handuk juga serbet, sedangkan

produk yang menggunakan ke-2 benang ini yaitu kain cita.

Disamping bahan baku di atas, dalam memproduksi kain tenun sangat diperlukan bahan pembantu. Bahan pembantu yang digunakan dalam proses produksi adalah :

1. Zat pewarna. Zat pewarna yang dipakai ada beberapa jenis, tergantung dari jenis warna atau jenis barang tenunannya. Adapun zat pewarna yang digunakan ada beberapa jenis, yaitu :

a. *Indantren*.

Merupakan obat pewarna untuk warna hijau dan biru. Supaya tidak luntur dicampur dengan hidrosulfit. Zat pewarna *indantren* digunakan untuk memberi warna pada kain cita ataupun sarung.

b. *Swaveludrian (SN/ZN)*.

Yang digunakan untuk warna hijau serta hitam. Zat pewarna SN / ZN digunakan untuk memberi warna pada : kain cita, pel, serbet juga sarung

c. *Naptol*.

Perusahaan tenun "Koperasi Tenun Mumbul" dalam penggunaan naptol ini dicampur dengan garam wenter, yaitu garam biru, garam kuning, garam merah yang sesuai dengan warna yang dikehendaki.

2. Larutan TRO (*Turkey Red Oil*).

Yang berfungsi untuk melemaskan benang sebelum benang tersebut diberi warna, tujuannya yaitu supaya warna lebih meresap dan tahan lama.

### 3. Kaporit

Digunakan untuk merendam benang yang berwarna putih supaya lebih bersih, biasanya benang yang baru dibeli warnanya putih agak kekuning-kuningan.

### 4. Kanji

Untuk mengeraskan benang yang baru diberi warna agar tidak lekas kusut dan kumal waktu dipintal. Selain itu kain yang dihasilkan akan lebih rapi.

### 5. Bahan Bakar

Yang digunakan masih dengan bahan kayu. Adapun fungsinya adalah untuk merebus warna untuk warna benang.

Semua bahan-bahan yang digunakan tersebut dibeli di dalam negeri. Untuk bahan baku benang ukuran 42/2 dan ukuran 20/s di beli di Yogyakarta dan Solo, begitu juga untuk bahan pembantunya.

Kegiatan produksi yang dilaksanakan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro dengan alat produksi yang masih dijalankan dengan tenaga manusia. Adapun alat-alat produksi yang dimiliki perusahaan sampai saat ini adalah :

- |                           |           |
|---------------------------|-----------|
| 1. Alat temun bukan mesin | = 20 unit |
| 2. Sekir mollen           | = 5 unit  |
| 3. Alat kelos             | = 20 unit |
| 4. Alat palet             | = 20 unit |
| 5. Alat streng            | = 15 unit |

Proses produksi di perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro dilakukan secara terus menerus. Hal ini dilakukan dengan maksud untuk melayani pembelian sewaktu-waktu dan mengisi persediaan barang jadi di gudang. Adapun proses produksi yang berlangsung di perusahaan untuk produk kain cita sebagai berikut :

Proses I : Tahap perebusan.

Proses produksi yang pertama kali ialah merebus bahan baku benang untuk diberi warna atau kaporit. Setelah warna rata kemudian dicelupkan pada larutan kanji supaya menjadi agak kaku, sehingga tidak mudah kusut.

Proses II : Tahap pengeringan.

Dalam tahap ini yaitu dengan mengeringkan benang yang telah diberi warna ataupun kaporit. Dalam proses pengeringan ini benang tersebut tidak boleh kena sinar matahari secara langsung.

Proses III : Tahap pemintalan.

Tahap pemintalan yaitu memintal benang menurut warnanya masing-masing dalam alat yang disebut pallet / kelos. Kemudian kelos yang telah ada benangnya tadi dideretkan pada alat yang dinamakan sekir. Maksud dari penderetan ini untuk menentukan motif tenun serta lebar kain yang akan diproses lebih lanjut. Langkah selanjutnya yaitu memindahkan benang yang ada dalam sekir pada alat tenun.

#### Proses IV : Tahap penenunan.

Tahap ini merupakan tahap akhir dari proses produksi yaitu dengan menenun bahan baku benang menjadi kain tenun.

Untuk mendapatkan kualitas produk yang tinggi dan untuk mengurangi produk yang rusak, perusahaan melakukan pengawasan atas produksinya. Perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro dalam melaksanakan pengawasan terhadap proses produksi meliputi:

a. Pengawasan sebelum proses produksi.

Didalam pengawasan sebelum proses produksi ini perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro menitikberatkan pada bahan dan peralatan yang akan dipergunakan dalam proses produksi. Tujuannya agar kegiatan produksi dan karyawan yang bekerja dengan peralatan tersebut dapat berjalan dengan lancar serta efektif dan efisien.

b. Pengawasan selama proses produksi berjalan.

Pengawasan ini berlangsung sejak awal sampai berakhirnya proses produksi. Pengawasan pada awal produksi dimulai dari penentuan bahan baku dan bahan pembantu dimana dalam penentuan bahan-bahan ini harus sesuai dengan komposisi atau perbandingan yang telah ditentukan perusahaan sehingga diharapkan tidak terjadi pemborosan dalam pemakaian bahan yang digunakan dalam proses produksi. Pengawasan selanjutnya yang dilakukan: dalam tahap perebusan, tahap pengeringan, tahap pemintalan dan tahap penenunan kain cita. Tujuan dari pengawasan selama proses produksi

ini, agar proses produksi berjalan dengan lancar, dapat mengurangi terjadinya pemborosan-pemborosan sehingga akan dicapai produk yang berkualitas.

c. Pengawasan setelah proses produksi.

Pengawasan ini menitikberatkan pada produk jadi. Tujuan dari pengawasan ini adalah untuk mengetahui apabila terjadi kerusakan atau cacat pada produk jadi yang dihasilkan. Sehingga produk jadi yang ada betul-betul telah memenuhi syarat standar yang telah ditentukan perusahaan dan merupakan produk yang berkualitas.

## H. Pemasaran

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro, volume produksi setiap bulannya selalu berubah. Karena sebagian besar konsumennya merupakan langganan tetap, sehingga produk pada perusahaan ini yang dijual secara eceran volumenya relatif kecil.

Perusahaan "Koperasi Temun Mumbul" Boro dalam memasarkan hasil produksinya tidak mengalami kesulitan karena sebagian besar konsumen barang hasil produksi perusahaan ini merupakan langganan tetap, yaitu para karya misi, seperti yayasan / sekolah kanisius maupun rumah sakit misi. Langganan tetap inilah yang menyebabkan perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro dapat tetap bertahan meskipun menghadapi saingan dari perusahaan tekstil yang lebih modern. Pelanggan tetap tersebut biasanya dapat mengkonsumsi 75 % dari seluruh hasil produksinya.

Pemasaran bagi suatu perusahaan merupakan hal yang penting guna memasarkan produksinya, demikian juga bagi perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul”. Adapun daerah pemasaran pada perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro, terutama kota-kota yang terdapat karya misi, seperti Yogyakarta, Semarang, Jakarta, Bandar Lampung, Surabaya, Magelang, Solo dan Denpasar.

Saluran distribusi yang digunakan perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro adalah saluran distribusi pendek, yaitu dari produsen ke konsumen. Dimana perusahaan dalam memasarkan produknya langsung ke konsumen tanpa perantara. Saluran distribusi ini dianggap paling cocok karena pelanggannya terbatas dan sudah tertentu, sehingga tidak perlu perantara perdagangan. Untuk menambah jumlah langganan hasil produksinya, pihak koperasi tidak membedakan antara langganan yang baru maupun langganan lama, sedangkan untuk konsumen yang bukan konsumen tetap, langsung datang sendiri ke perusahaan.

## BAB V

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Ramalan Penjualan

Besarnya produk yang dihasilkan oleh perusahaan dalam proses produksi yang dilakukan, tidak dapat begitu saja langsung ditentukan oleh unsur atau faktor-faktor yang ada di perusahaan. Faktor-faktor yang ada di perusahaan misalnya fasilitas pabrik, stabilitas bahan baku, stabilitas tenaga kerja, dan modal yang digunakan. Selain faktor-faktor yang sangat menentukan tersebut, juga disebabkan oleh besarnya jumlah produksi yang harus selalu dihubungkan dengan kemampuan perusahaan dalam menjual produknya di pasar.

Ramalan penjualan atau *forecast* penjualan sangat besar pengaruhnya ataupun manfaatnya didalam menentukan perencanaan produksi, mengingat produksi yang terlalu banyak atau berlebihan maupun produksi yang sedikit atau kekurangan, sangatlah tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Untuk mengetahui berapa besarnya ramalan penjualan produk kain cita perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro, dapat dicari berdasarkan data penjualan tahun sebelumnya. Perhitungan dalam membuat ramalan penjualan tersebut sebagai berikut :

#### 1. Membuat Ramalan Penjualan Tahunan untuk Tahun 1999.

Untuk mengetahui berapa besar ramalan penjualan tahunan 1999 dapat dicari berdasarkan data penjualan tahun sebelumnya. Dalam penelitian ini

menggunakan data penjualan tahun yang lalu selama 5 tahun terakhir. Data tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel V.1  
Data Penjualan Kain Cita Tahun 1994-1998  
Perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro

Tahun	Penjualan (meter)
1994	6330
1995	7150
1996	7200
1997	7420
1998	6421

Sumber: data perusahaan

Dengan data tersebut diatas, maka akan dibuat suatu ramalan penjualan untuk tahun 1999. Ramalan ini dengan menggunakan teknik peramalan matematik atau *least square*, yaitu dengan mengumpulkan dan menganalisa data-data historis serta menginterpretasikan kejadian- kejadian di masa lalu untuk masa yang akan datang. Adapun perhitungannya sebagai berikut:

Tabel V.2  
Perhitungan Ramalan Penjualan Kain Cita (meter)  
Perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro  
Tahun 1999

Tahun	Y	X	X.Y	X <sup>2</sup>
1994	6330	0	0	0
1995	7150	1	7150	1
1996	7200	2	14.400	4
1997	7420	3	22.260	9
1998	6421	4	25.684	16
<b>Jumlah</b>	<b>34521</b>	<b>10</b>	<b>69.494</b>	<b>30</b>

Rumus atau persamaan untuk menentukan bilangan pokok adalah  $Y = a + bx$ , dengan menggunakan rumus bantu untuk mencari nilai  $a$  dan  $b$ . Perhitungan ramalan penjualan perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" boro sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 a &= \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} \\
 &= \frac{34.521(30) - (10)(69.494)}{5(30) - (10)^2} \\
 &= \frac{1.035.630 - 694.940}{150 - 100} \\
 &= \frac{340.690}{50} \\
 &= 6813,8
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 b &= \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} \\
 &= \frac{5(69.494) - (10)(34.521)}{5(30) - (10)^2} \\
 &= \frac{347.470 - 345.210}{150 - 100} \\
 &= \frac{2260}{50} \\
 &= 45,2
 \end{aligned}$$

Setelah nilai  $a$  dan  $b$  diketahui maka nilai tersebut dimasukkan ke dalam persamaan utama  $Y = a + bx$  :

$$\begin{aligned}
 Y &= a + bx \\
 &= 6813,8 + 45,2(X)
 \end{aligned}$$

Untuk tahun 1999 besarnya  $X = 5$ , maka untuk tahun 1999 ramalan penjualannya

adalah sebesar:

$$\begin{aligned} Y &= 6813,8 + 45,2(5) \\ &= 6813,8 + 226 \\ &= 7039,8 \end{aligned}$$



Dari data diatas diketahui bahwa besarnya ramalan penjualan di perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” yang akan atau sekiranya ditargetkan oleh perusahaan untuk tahun 1999 sebesar 7039,8 meter kain cita.

Sedangkan rencana penjualan kain cita dari perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro untuk tahun 1999 sebesar 6636 meter kain cita, dan perincian rencana bulanannya dapat dilihat pada tabel rencana penjualan tahun 1999 sebagai berikut :

Tabel V.3  
Rencana Penjualan Kain Cita  
Perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro  
Tahun 1999

Bulan	Rencana Penjualan (meter)
1	617
2	711
3	643
4	549
5	683
6	545
7	583
8	597
9	535
10	465
11	469
12	239
<b>Jumlah</b>	<b>6636</b>

Sumber: data Perusahaan

Dari penyusunan rencana penjualan, maka bagian produksi akan menyusun anggaran barang jadi (rencana produksi).

### B. Anggaran Barang Jadi (Rencana Produksi)

Perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro untuk tahun 1999 tidak memperhitungkan besarnya persediaan yang ada di gudang baik persediaan awal maupun persediaan akhir barang jadi, sehingga besarnya persediaan awal dan persediaan akhir barang jadi untuk tahun 1999 sebesar nol (0).

Untuk tahun 1999 telah diketahui bahwa perusahaan merencanakan penjualan sebesar 6636 meter kain cita, sedangkan hasil perhitungan ramalan penjualan sebesar 7039,8 meter kain cita.

Perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro dalam membuat rencana produksi berdasarkan rencana penjualan. Perhitungan rencana produksi untuk tahun 1999 sebagai berikut :

Unit yang di jual (dalam meter)	6636 m
Persediaan akhir barang jadi tahun 1999	<u>0</u> +
Unit produk yang diperlukan	6636 m
Persediaan awal barang jadi tahun 1999	<u>0</u> -
Anggaran produksi (dalam meter)	6636 m

Dari perhitungan diatas diketahui perusahaan merencanakan produksi kain cita sebesar 6636 meter kain cita. Sedangkan pada kenyataannya pada tahun 1999 perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro memproduksi kain cita

sebanyak 6652 meter kain cita, sehingga terjadi selisih produksi sebesar 16 meter kain cita atau 0,2 %. Selisih produksi sebesar 0,2 % ini merupakan produk rusak. Rincian produksi sesungguhnya kain cita dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel V.4  
Realisasi Produksi Kain Cita  
Tahun 1999

Bulan	Produksi sesungguhnya (meter)
1	670
2	720
3	640
4	540
5	690
6	531
7	586
8	597
9	530
10	458
11	470
12	220
<b>Jumlah</b>	<b>6652</b>

Sumber: data perusahaan

### C. Anggaran Biaya Produksi

Setelah rencana produksi selesai disusun, langkah selanjutnya adalah penyusunan anggaran biaya produksi. Anggaran ini mencakup tiga unsur yaitu anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya *overhead* pabrik. Biaya produksi yang terjadi di perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro di bagi menjadi tiga jenis sebagai berikut :

#### a. Biaya Bahan Baku.

Biaya bahan baku merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan

atas pemakaian bahan baku untuk produksi. Biaya bahan baku yang dibutuhkan adalah benang yang dibeli dari dalam negeri yaitu dari Yogyakarta dan Solo.

Benang yang digunakan untuk proses produksi ada dua macam, yaitu :

1. Benang tenun ukuran 42/2.
2. Benang tenun ukuran 20/s.

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung.

Biaya tenaga kerja langsung menurut perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro adalah biaya yang dikeluarkan untuk karyawan langsung. Karyawan langsung adalah karyawan yang bekerja pada bagian produksi.

c. Biaya-Biaya Pabrik atau Biaya *Overhead* Pabrik.

Biaya *overhead* pabrik menurut perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” merupakan biaya-biaya pabrik. Biaya-biaya pabrik adalah semua biaya tidak langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” pada periode yang bersangkutan. Biaya-biaya pabrik ini terdiri dari:

1. Biaya bahan penolong.
2. Biaya bahan bakar (biaya kayu bakar).
3. Biaya listrik.
4. Biaya kesehatan karyawan.
5. Biaya makan minum karyawan.
6. Biaya transportasi.
7. Astek.

8. Biaya tenaga kerja tidak langsung.

9. Biaya perbaikan alat.

Langkah pertama yang di tempuh dalam penyusunan anggaran biaya produksi adalah :

1. Anggaran Biaya Bahan Baku

Anggaran biaya bahan baku terdiri dari :

a) Anggaran Kebutuhan Bahan Baku.

Dalam perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro bahan baku yang digunakan adalah benang tenun. Dalam menentukan anggaran kebutuhan bahan baku perusahaan menetapkan besarnya penggunaan bahan baku yaitu untuk 180 kg benang (1 bal benang) dapat dibuat 1500 meter kain cita yang terdiri dari 75 kg benang jenis 42/2 dan 105 kg benang jenis 20/s, sehingga untuk menghasilkan satu meter kain cita membutuhkan 0,05 kg benang jenis 42/2 dan 0,07 kg benang jenis 20/s. Untuk lebih jelasnya anggaran kebutuhan bahan baku dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel V.5  
Anggaran Kebutuhan Bahan Baku  
Produksi Kain Cita  
Tahun 1999

Jenis Benang	Unit produksi (meter) (1)	Kebutuhan BB (kg/m) (2)	Total Kebutuhan BB (kg) (3) = (1) x (2)
Benang 42/2	6636	0,05	331,8 kg
Benang 20/s	6636	0,07	464,52 kg

b) Anggaran Pembelian Bahan Baku

Pembelian bahan baku di perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro dilakukan satu kali dalam sebulan dan jumlahnya tergantung dari rata-rata kebutuhan setiap bulannya. Untuk tahun 1999 diketahui terdapat persediaan awal dan persediaan akhir bahan baku benang jenis 42/2 dan benang jenis 20/s, yaitu sebesar:

	<u>Benang 42/2</u>	<u>Benang 20/s</u>
Persediaan awal BB tahun 1999	32 kg	45 kg
Persediaan akhir BB tahun 1999	33 kg	46,5 kg

Perhitungan anggaran pembelian bahan baku benang jenis 42/2 dan benang jenis 20/s sebagai berikut :

(1) Anggaran Pembelian Benang Jenis 42/2 :

Kebutuhan bahan baku untuk produksi	331,8 kg
Persediaan akhir bahan baku tahun 1999	<u>33 kg +</u>
Total kebutuhan bahan baku	364,8 kg
Persediaan awal bahan baku tahun 1999	<u>32 kg -</u>
Jumlah pembelian bahan baku	332,8 kg
Harga / kg	Rp. 17.200
Anggaran pembelian bahan baku benang jenis 42/2	Rp. 5.724.160

## (2) Anggaran Pembelian Benang Jenis 20/s :

Kebutuhan bahan baku untuk produksi	464,52 kg
Persediaan akhir bahan baku tahun 1999	<u>46,5 kg +</u>
Total kebutuhan bahan baku	511,02 kg
Persediaan awal bahan baku tahun 1999	<u>45 kg -</u>
Jumlah pembelian bahan baku	466,02 kg
Harga / kg	Rp. 13.500
Anggaran pembelian bahan baku benang jenis 20/s	Rp. 6.291.270

Dari hasil perhitungan anggaran pembelian bahan baku benang jenis 42/2 dan benang 20/s diatas, maka total anggaran pembelian bahan baku kedua jenis benang tersebut adalah :

-Anggaran pembelian benang 42/2	Rp. 5.724.160
-Anggaran pembelian benang 20/s	<u>Rp. 6.291.270 +</u>
-Total anggaran biaya bahan baku	Rp. 12.015.430

## 2. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung.

Perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro menetapkan sistem pengupahan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan upah borongan, yaitu memakai tarif atas dasar hasil produksi setiap unit. Tarif yang ditetapkan perusahaan untuk setiap meter kain cita yang dihasilkan sebesar Rp. 550 per meter kain cita.

Sedangkan rata-rata produksi dalam satu bulan  $\pm$  125 meter kain cita, dimana dalam satu bulan ada 25 hari kerja dan satu hari kerja ada 7 jam kerja. Berdasarkan pengalaman perusahaan dan operasi produksi menurut perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro untuk menghasilkan 1 meter kain cita rata-rata dibutuhkan 1,4 jam kerja langsung. Untuk lebih jelasnya perhitungan anggaran biaya tenaga kerja langsung sebagai berikut :

Tabel V.6  
Rata-rata JKL untuk 1 meter Kain Cita  
Tahun 1999

Produksi	Rata-rata JKL per meter
Kain cita	1,4 JKL

Sumber: data perusahaan

Perhitungan anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 1999 sebagai berikut :

Anggaran Produksi (dalam meter)	6636	m
Jam Kerja Langsung per meter	1,4	Jkl
Total JKL yang diperlukan	9290,4	Jkl
Tarif upah per Jam Kerja Langsung	Rp. 550	
Anggaran biaya tenaga kerja langsung		
tahun 1999	Rp. 5.109.720	

### 3. Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik

Dalam menyusun anggaran BOP perusahaan menggunakan satuan kegiatan berdasarkan unit barang yang dihasilkan. Berikut ini akan penulis sajikan perhitungan anggaran biaya *overhead* pabrik atau biaya-biaya pabrik perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro.

Tabel V.7  
Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik Tahun 1999  
Pada Produksi 6636 m Kain Cita  
(Dalam Rupiah)

No	Jenis Biaya	Unsur Biaya	Jumlah Biaya
1	Biaya Bahan Penolong	V	4.405.125
2	Biaya Kayu Bakar	V	881.025
3	Biaya Listrik	T	60.000
4	Biaya Kesehatan Karyawan	T	421.500
5	Biaya Makan Minum Karyawan	T	2.268.000
6	Biaya Transportasi	T	720.000
7	Tenaga Kerja Tidak Langsung	T	2.160.000
8	Astek	T	204.000
9	Biaya Perbaikan Alat	T	180.000
<b>Jumlah</b>			<b>11.299.650</b>

Sedangkan pada kenyataannya perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro selama tahun 1999 telah mengeluarkan biaya *overhead* pabrik sebesar :

Tabel V.8  
 Realisasi Biaya *Overhead* Pabrik  
 Tahun 1999  
 (Dalam Rupiah)

No	Jenis Biaya	Unsur Biaya	Jumlah Biaya
1	Biaya Bahan Penolong	V	4.415.798
2	Biaya Kayu Bakar	V	883.120
3	Biaya Listrik	T	60.000
4	Biaya Kesehatan Karyawan	T	421.500
5	Biaya Makan Minum Karyawan	T	2.268.000
6	Biaya Transportasi	T	720.000
7	Tenaga Kerja Tidak Langsung	T	2.160.000
8	Astek	T	204.000
9	Biaya Perbaikan Alat	T	180.000
<b>Jumlah</b>			<b>11.312.418</b>

#### 4. Anggaran Biaya Produksi

Setelah anggaran biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik disusun, maka langkah terakhir yaitu menyusun anggaran biaya produksi. Anggaran biaya produksi ini mencakup seluruh total anggaran biaya produksi yang telah direncanakan yaitu anggaran biaya bahan baku ditambah anggaran biaya tenaga kerja langsung ditambah anggaran biaya *overhead* pabrik.

Pada perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro anggaran biaya produksi pada tahun 1999 berjumlah Rp. 28.424.800 yang terdiri dari :

a. Anggaran biaya bahan baku	Rp. 12.015.430
b. Anggaran biaya tenaga kerja langsung	Rp. 5.109.720
c. Anggaran biaya <i>overhead</i> pabrik	<u>Rp. 11.299.650 +</u>
Total anggaran biaya produksi	Rp. 28.424.800

Sedangkan pada kenyataannya atau realisasi yang dilaksanakan perusahaan pada tahun 1999 setelah melakukan proses produksi, yaitu sebagai berikut:

a. Produksi sesungguhnya tahun 1999

Jumlah produksi kain cita yang sesungguhnya di perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro sebesar 6652 meter kain cita.

Tabel V.9

Produksi Sesungguhnya Tahun 1999  
Perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro

Jenis produksi	Jumlah produksi (meter)
Kain cita	6652 m

b. Pemakaian bahan baku sesungguhnya tahun 1999

Tabel V.10

Pemakaian Bahan Baku sesungguhnya  
Tahun 1999

Jenis Benang	Pemakaian bahan baku (kg)
Benang 42/2	332,5 kg
Benang 20/s	465,5 kg

## c. Biaya bahan baku sesungguhnya tahun 1999

Tabel V.11

Biaya Bahan Baku Sesungguhnya Tahun 1999  
Perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro

Jenis produksi	BBB sesungguhnya
Kain cita	Rp. 12.003.250

## d. Biaya tenaga kerja langsung tahun 1999

Untuk tahun 1999 jam kerja langsung sesungguhnya yang telah dipakai sebesar 1,37 jkl, dengan hasil produksi rata-rata 5,1 meter kain cita/hari. Besarnya biaya tenaga kerja langsung untuk tahun 1999 yang terjadi, yaitu sebesar:

Tabel V.12

BTKL Sesungguhnya  
Tahun 1999

Jenis produk	BTKL Sesungguhnya
Kain cita	Rp. 5.012.282

e. Biaya *overhead* pabrik sesungguhnya tahun 1999

Tabel V.13

BOP Sesungguhnya  
Tahun 1999

Jenis produk	BOP Sesungguhnya
Kain cita	Rp. 11.312.418

**D. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi**

Penyusunan anggaran biaya produksi terutama digunakan untuk

merencanakan biaya-biaya yang akan dikeluarkan seperti: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Dengan menyusun anggaran biaya produksi diharapkan dapat membantu dan mempermudah pengawasan terhadap penggunaan biaya. Sehingga setiap pemakaian biaya untuk setiap kegiatan perusahaan akan lebih mudah diketahui. Dengan demikian penyusunan anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya.

Penyusunan anggaran perusahaan akan dimulai dari anggaran penjualan. Untuk keperluan penyusunan anggaran ini manajemen perusahaan dapat mendasarkan diri pada peramalan penjualan yang disusun berdasarkan model yang memadai di dalam perusahaan. Dalam hal pemilihan model ini perlu dipertimbangkan beberapa faktor antara lain ketepatan model yang digunakan dengan situasi dan kondisi perusahaan.

Anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya *overhead* pabrik disusun setelah anggaran produksi dibuat. Bahan baku, tenaga kerja langsung dan *overhead* pabrik dipersiapkan untuk melaksanakan proses produksi, sehingga jumlahnya disesuaikan dengan jumlah produksi yang diselenggarakan di dalam perusahaan.

Sebagai analisis terhadap permasalahan pertama yaitu apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul" Boro tahun 1999 sudah tepat atau belum sesuai dengan kajian teori, maka harus dibandingkan antara penyusunan anggaran menurut kajian teori

dengan anggaran yang di buat oleh perusahaan.

Berikut akan penulis berikan perbandingan antara penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori dengan penyusunan anggaran yang sesungguhnya terjadi pada perusahaan.

Tabel V.14

Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Seharusnya Menurut Teori	Yang Terjadi di Perusahaan	Interpretasi
1. Menyusun ramalan penjualan	1. Menyusun ramalan penjualan tahun 1999 berdasarkan data volume penjualan tahun 1994-1998.	1. Tepat
2. Menyusun anggaran produksi	2. Menyusun anggaran produksi tahun 1999.	2. Tepat
3. Menyusun anggaran BBB	3.a. Anggaran kebutuhan bahan baku tahun 1999. b. Anggaran pembelian bahan baku tahun 1999.	3. Tepat
4. Menyusun anggaran BTKL	4. Menyusun anggaran BTKL tahun 1999.	4. Tepat
5. Menyusun anggaran BOP	5. Menyusun anggaran BOP tahun 1999.	5. Tepat
6. Menyusun anggaran biaya produksi	6. Menyusun anggaran biaya produksi tahun 1999 dengan menjumlahkan anggaran BBB, BTKL dan BOP.	6. Tepat

Berdasarkan perbandingan antara prosedur penyusunan anggaran biaya produksi berdasarkan kajian teori dengan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi yang dilakukan perusahaan, maka dapat disimpulkan bahwa prosedur penyusunan anggaran biaya produksi yang dilakukan perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro sudah tepat karena sudah sesuai dengan kajian teori.

#### E. Efisiensi Biaya Produksi

Sebagai analisis terhadap permasalahan yang kedua yaitu apakah realisasi biaya produksi perusahaan tahun 1999 sudah efisien atau belum yaitu dengan membandingkan antara anggaran dengan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi. Apabila terjadi selisih yang menguntungkan, berarti biaya produksi perusahaan dapat dikatakan efisien. Jika terjadi selisih merugikan dan berada di bawah batas toleransi (5%), biaya produksi masih bisa disebut efisien, tetapi jika selisih merugikan tersebut di atas batas toleransi (5%) berarti biaya produksi tidak efisien.

Pada perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” anggaran biaya produksi selama tahun 1999 besarnya adalah sebagai berikut:

-Anggaran BBB	Rp. 12.015.430
-Anggaran BTKL	Rp. 5.109.720
-Anggaran BOP	<u>Rp. 11.299.650 +</u>
Jumlah anggaran biaya produksi	Rp. 28.424.800

Dengan anggaran biaya produksi yang sebesar Rp. 28.424.800 dan jumlah produksi yang dianggarkan untuk tahun 1999 sebesar 6636 meter, maka biaya

produksi per meter adalah Rp. 28.424.800 dibagi 6636 meter sama dengan Rp. 4283,42 per meter, sedangkan pada kenyataannya atau realisasi perusahaan mengeluarkan biaya produksi sebesar :

-Realisasi BBB	Rp. 12.003.250
-Realisasi BTKL	Rp. 5.012.282
-Realisasi BOP	<u>Rp. 11. 312.418 +</u>
Jumlah realisasi biaya produksi	Rp. 28.327.950

Dengan jumlah produksi yang dihasilkan sebesar 6652 meter dan biaya produksi yang dikeluarkan sebesar Rp. 28.327.950, maka biaya produksi per meter adalah Rp. 28.327.950 dibagi dengan 6652 meter sama dengan Rp. 4258,56 per meter.

Dengan melihat perbedaan biaya produksi per meter antara anggaran yang sebesar Rp.4283,42 dan realisasi yang sebesar Rp. 4258,56, maka dapat dikatakan bahwa biaya produksi tahun 1999 pada perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro dapat dikatakan efisien. Hal tersebut dapat dilihat bahwa untuk menghasilkan produk yang sama yaitu satu satuan produk, anggaran biaya memerlukan biaya sebesar Rp.4283,42 dan untuk realisasinya memerlukan biaya sebesar Rp. 4258,56. Selain itu perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” telah melakukan penghematan biaya per meter Rp. 24,86, sehingga dapat dikatakan bahwa biaya produksi pada tahun 1999 efisien.

Berdasarkan perbandingan antara anggaran dengan realisasi biaya produksi tahun 1999 menunjukkan selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 96.850.

Selisih sebesar Rp. 96.850 ini dapat dicari penyebabnya dengan menggunakan analisis biaya produksi . Selisih itu terjadi karena :

a. Selisih biaya bahan baku

Perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” dalam menganggarkan biaya bahan baku sebesar Rp. 12.015.430, sedangkan realisasinya sebesar Rp. 12.003.250, sehingga terdapat selisih bahan baku yang menguntungkan sebesar Rp. 12.180 atau 0,10 %.

b. Selisih biaya tenaga kerja langsung

Perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” dalam menganggarkan biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp. 5.109.720, sedangkan pada realisasinya sebesar Rp. 5.012.282, sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 97.438 atau 1,9 %.

c. Selisih biaya *overhead* pabrik

Perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul dalam menganggarkan BOP sebesar Rp. 11.299.650, sedangkan realisasinya sebesar Rp. 11.312.418, sehingga terdapat selisih yang merugikan sebesar Rp. 12.768 atau 0,11 %.

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

-Selisih BBB	Rp. 12.180	(0,10%)	(menguntungkan)
-Selisih BTKL	Rp. 97.438	(1,9%)	(menguntungkan)
-Selisih BOP	<u>Rp. 12.768+</u>	(0,11%)	(merugikan)
Jumlah selisih biaya produksi	Rp. 96.850	(0,3%)	(menguntungkan)

Dari ketiga analisis yaitu analisis selisih BBB, BTKL dan BOP yang menunjukkan selisih yang merugikan adalah biaya *overhead* pabrik sebesar Rp. 12.768 atau 0,11 %. Selisih BOP yang merugikan ini disebabkan karena jumlah produksi yang dihasilkan lebih besar dari yang direncanakan. Selisih yang merugikan sebesar Rp. 12.768 atau 0,11 % ini masih berada di bawah batas toleransi 5 %, maka dapat dikatakan bahwa biaya *overhead* pabrik efisien. Sedangkan untuk anggaran biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung yang disusun lebih besar dari realisasinya, sehingga terdapat selisih yang menguntungkan. Dengan demikian dapat dikatakan anggaran BBB dan BTKL perusahaan "Koperasi Temun Mumbul" pada tahun 1999 sudah efisien.

## BAB VI

### KESIMPULAN

#### A. Kesimpulan

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

1. Pada perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” dalam menyusun anggaran biaya produksi sudah dapat dikatakan tepat. Hal ini dapat di lihat dengan membandingkan antara yang terjadi di perusahaan dengan kajian pustaka. Meskipun penyusunan anggaran sudah tepat tetapi hal tersebut belum dapat untuk menjamin efisiensi biaya produksi, karena pelaksanaan atau realisasi dipengaruhi oleh situasi dan kondisi saat proses produksi berlangsung. Dengan demikian seringkali anggaran dengan realisasinya tidak sama.

2. Biaya produksi yang dianggarkan pada perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” selama tahun 1999 besarnya adalah :

- Anggaran biaya bahan baku	Rp. 12.015.430
- Anggaran biaya tenaga kerja langsung	Rp. 5.109.720
- Anggaran <i>overhead</i> pabrik	<u>Rp. 11.299.650 +</u>
Jumlah anggaran biaya produksi	Rp. 28.424.800

Jumlah anggaran biaya produksi sebesar Rp. 28.424.800 dan produk yang dianggarkan sebesar 6636 meter kain, maka untuk menghasilkan per satuan produk, perusahaan memerlukan biaya Rp. 28.424.800 dibagi dengan 6636

meter sama dengan Rp. 4283,42 per meter Sedangkan realisasi, perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro tahun 1999 sebesar :

- Realisasi biaya bahan baku	Rp. 12.003.250
- Realisasi biaya tenaga kerja langsung	Rp. 5.012.282
- Realisasi biaya <i>overhead</i> pabrik	<u>Rp. 11.312.418 +</u>
Jumlah realisasi biaya produksi	Rp. 28.327.950

Jumlah realisasi biaya produksi sebesar Rp. 28.327.950 dan jumlah produk yang dihasilkan sebesar 6652 meter kain, maka untuk menghasilkan per satuan produk, perusahaan memerlukan biaya Rp. 28.327.950 dibagi dengan 6652 meter sama dengan Rp. 4258,56 per meter.

Dengan anggaran sebesar Rp. 28.424.800 dan realisasi sebesar Rp. 28.327.950, maka terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp. 96.850 atau 0,3%. Selisih sebesar Rp. 96.850 atau 0,3% disebabkan karena selisih biaya bahan baku yang menguntungkan sebesar Rp. 12.180 atau 0,10%, selisih biaya tenaga kerja langsung yang menguntungkan sebesar Rp. 97.438 atau 1,9% dan selisih biaya *overhead* pabrik yang merugikan sebesar Rp. 12.768 atau 0,11%.

Dengan berdasarkan seluruh hasil perhitungan analisis biaya produksi pada perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro selama tahun 1999, berarti biaya produksi dapat dikatakan efisien. Hal ini dapat dilihat dari selisih rugi yang dapat ditutup dengan selisih laba. Selain itu perusahaan “Koperasi Tenun Mumbul” Boro telah melakukan penghematan biaya produksi per meter sebesar Rp. 24,86. Hal tersebut dapat dilihat bahwa untuk menghasilkan produk yang

sama yaitu satu satuan produk, anggaran biaya memerlukan biaya produksi per meter sebesar Rp. 4283,42 dan untuk realisasi memerlukan biaya produksi per meter sebesar Rp. 4258,56, sehingga terdapat selisih biaya produksi per meter sebesar Rp. 24,86 yang bersifat menguntungkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa biaya produksi pada tahun 1999 sudah efisien.

## **B. Saran**

1. Biaya *overhead* pabrik yang terjadi pada tahun 1999 hendaknya perlu diperhatikan, karena telah terjadi selisih yang merugikan sebesar Rp. 12.768 atau 0,11%, tetapi masih berada di bawah batas toleransi (5%). Selisih BOP yang merugikan ini dapat dikatakan efisien, meskipun demikian perlu ditingkatkan pengawasan terhadap bagian produksi, sehingga pada periode yang akan datang tidak terjadi selisih yang merugikan.

## **C. Keterbatasan Penelitian**

1. Keterbatasan ruang lingkup penelitian maksudnya adalah kesimpulan yang diperoleh berdasarkan data dan analisis data yang tidak dapat digeneralisasikan untuk perusahaan yang sejenis maupun tidak sejenis.
2. Dalam memperoleh data, penulis langsung datang ke lokasi penelitian, meskipun demikian penulis kurang dapat menelusuri kebenaran dari data yang diperoleh dari perusahaan, namun data ini diperoleh dari sumber yang dapat dipercaya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. (1988). *Anggaran Perusahaan, Pendekatan Kuantitatif*, Edisi I, Yogyakarta : BPF E.
- Gitosudarmo, Indriyo. (1985). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Produksi*, Edisi Revisi, Yogyakarta : BPF E.
- Handoko, Hani, T. (1984). *Manajemen*, Edisi pertama, Yogyakarta : BPF E.
- Mulyadi. (1993). *Akuntansi Biaya*, Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Munandar, M. (1986). *Budgeting*, Edisi I, Yogyakarta : BPF E.
- Supriyanto, Y. (1995). *Anggaran Perusahaan; Perencanaan dan Pengendalian laba*, Edisi ke-1, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Supriyono, R.A. (1982). *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Pengambilan Keputusan*, Edisi - 1, Yogyakarta : BPF E.
- (1987). *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Pengambilan Keputusan*, Edisi - 2, Yogyakarta : BPF E.
- (1987). *Akuntansi Manajemen 1, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*, Yogyakarta : BPF E.
- (1989). *Akuntansi Manajemen 3. Proses Pengendalian Manajemen*, Edisi ke- 1, Yogyakarta : BPF E.
- (1991). *Akuntansi Manajemen : Proses Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Usry, Matz (Terjemahan Herman Wibowo). (1989). *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian*, Edisi - 8, Jakarta : Erlangga.
- Wursanto. (1987). *Pokok-pokok Perencanaan*, Yogyakarta : Kanisius.

# *LAMPIRAN*

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **A. Gambaran Umum Perusahaan, meliputi :**

#### **a). Sejarah Perkembangan perusahaan.**

1. Perusahaan didirikan tahun berapa dan oleh siapa ?
2. Dengan akte notaris berapa dan oleh siapa?
3. Apa bentuk perusahaan?
4. Bergerak dibidang apakah perusahaan?
5. Berapa dan siapa anggota pada mulanya ?
6. Apa yang menjadi tujuan pendirian perusahaan ?
7. Kapan perusahaan mulai berproduksi ?
8. Bagaimana sejarah perkembangan perusahaan hingga seperti sekarang ini ?

#### **b). Lokasi Perusahaan.**

1. Dimana letak perusahaan ?
2. Apa yang mendasari pemilihan letak perusahaan ?
3. Mengapa memilih lokasi itu ?
4. Berapa luas tanah yang dipakai perusahaan ?

#### **c). Struktur organisasi.**

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

#### **d). Personalia.**

1. Berapa jumlah tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan ?
2. Apa syarat-syarat untuk menjadi tenaga kerja tetap ?
3. Bagaimana cara yang ditempuh perusahaan untuk merekrut tenaga kerja ?
4. Bagaimana cara pemeliharaan kesejahteraan perusahaan ?
5. Berapa jumlah jam kerja dalam sehari dan bagaimana pengaturannya ?
6. Bagaimana sistem balas jasa yang diterapkan perusahaan untuk karyawan?

**e). Produksi.**

1. Apa saja jenis produk yang dihasilkan perusahaan ?
2. Apa saja bahan mentah dan bahan pembantu yang diperlukan untuk proses produksi ?
3. Darimana bahan mentah untuk proses produksi diperoleh ?
4. Berapa macam bahan mentah yang dibutuhkan ?
5. Berapa perbandingan antara bahan mentah yang diperlukan untuk proses produksi ?
6. Bagaimana tahap-tahap proses produksi ?
7. Berapa hasil produksi per periode ?
8. Apakah ada usaha untuk meningkatkan efisiensi dalam proses produksi ?
9. Bagaimana kondisi fluktuasi hasil produksi selama tahun 1999 ?

**f). Pemasaran.**

1. Dimana daerah pemasarannya ?
2. Apakah kegunaan saluran distribusi ?
3. Siapakah konsumennya ?

**B. Data untuk Analisis.**

1. Berapa jumlah penjualan tahun 1994 - 1999 ?
2. Berapa jumlah produksi tahun 1994 - 1999 ?
3. Berapa rencana penjualan untuk tahun 1999 ?
4. Berapa volume produksi menurut anggaran tahun 1999 ?
5. Berapa volume produksi sesungguhnya tahun 1999 ?
6. Berapa harga sesungguhnya bahan baku tahun 1999 ?
7. Berapa anggaran kebutuhan bahan baku untuk tahun 1999 ?
8. Berapa realisasi kebutuhan bahan baku untuk tahun 1999 ?
9. Berapa anggaran pembelian bahan baku untuk tahun 1999 ?
10. Berapa realisasi pembelian bahan baku untuk tahun 1999 ?

11. Berapa tarif upah sesungguhnya ?
12. Berapa jam kerja sesungguhnya ?
13. Berapa biaya tenaga kerja langsung menurut anggaran untuk tahun 1999 ?
14. Berapa biaya tenaga kerja langsung yang sesungguhnya terjadi tahun 1999 ?
15. Berapa kapasitas normal untuk produksi ?
16. Berapa biaya *overhead* pabrik untuk tahun 1999 ?
17. Berapa biaya *overhead* pabrik tetap untuk tahun 1999 ?
18. Berapa BOP menurut anggaran pada tahun 1999 ?
19. Berapa BOP yang sesungguhnya terjadi pada tahun 1999 ?

SURAT KETERANGAN  
No. : 035/KTM/8/2001.



Yang bertanda tangan di bawah ini kami dari perusahaan "Koperasi Tenun Mumbul"

Boro menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Sri Andari  
No. Mahasiswa : 962114170  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Telah melaksanakan penelitian di perusahaan kami dari bulan maret sampai dengan bulan mei tahun 2001 dengan mengambil judul "*Evaluasi Tentang Penyusunan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi*".

Surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Koperasi Tenun Mumbul Boro  
Pimpinan

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ratmo Wiyanto', written over a faint circular stamp.

RATMO WIYANTO