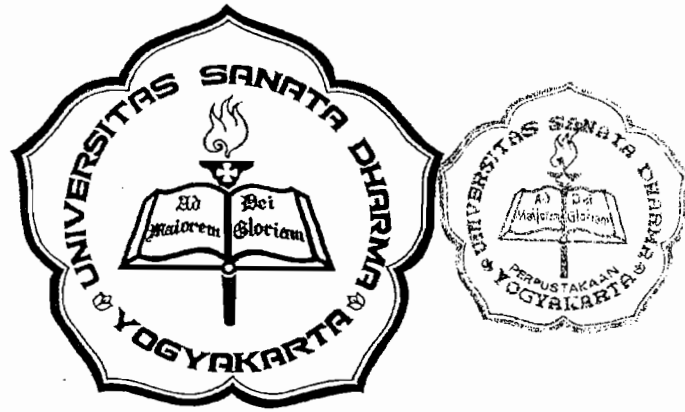


EVALUASI TENTANG
PENERAPAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN
STUDI KASUS PADA PT. LADUNNI GLOBALINDO YOGYAKARTA

SKRIPSI

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



Oleh :

Maria Selvyana Lalu Beo

NIM : 972114063

NIRM : 970051121303120060

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA

2003

Skripsi

EVALUASI TENTANG
PENERAPAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN
STUDI KASUS PADA PT. LADUNNI GLOBALINDO YOGYAKARTA

Oleh :

Maria Selvyana Lalu Beo

NIM : 972114063

NIRM : 970051121303120060

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I

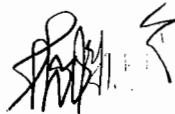
Tanggal : 11 Januari 2003



Drs. Edi Kustanto, M.M.

Pembimbing II

Tanggal : 20 Februari 2003



Lilis Setiawati, S.E., M.Si., Akt.

Skripsi

**EVALUASI TENTANG
PENERAPAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN
STUDI KASUS PADA PT. LADUNNI GLOBALINDO YOGYAKARTA**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Maria Selvyana Lalu Beo

NIM : 972114063


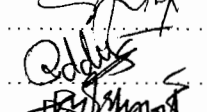
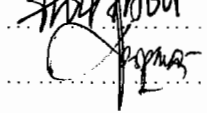
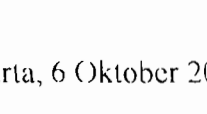
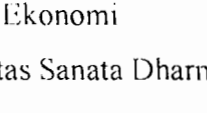
NIRM : 970051121303120060

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 25 Juni 2003

dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	: Drs. Yp. Supardiyono, M.Si., Akt	
Sekretaris	: Drs. G. Anto Listianto, MSA., Ak.	
Anggota	: Drs. Edi Kustanto, M.M.	
Anggota	: Lilis Setiawati, S.E., M.Si., Akt	
Anggota	: Drs. Yp. Supardiyono, M.Si., Akt	

Yogyakarta, 6 Oktober 2003

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



Drs. HG. Suseno TW

Tuhan, bersama Bunda Kau memberiku kekuatan dan kesabaran yang luar biasa.

I'm nothing without You.

*My son, **Pierre**, Kau yang selalu menjadi temanku, kekuatan terbesarku untuk menyelesaikan ini. I love you son.*

*B'loved husband, **Memy**, keep the love flowing.*

Kepada orang-orang yang telah memberiku kail:

Bapak, kesabaranmu menjadi inspirasi terbesar buatku.

Mama, Kau adalah wanita terhebat yang kukenal.

My brothers: Elson, Fami, Renno dan Willy.

Kalian semua adalah sahabat terbaik bagiku.

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

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

Yogyakarta, 6 Oktober 2003

Penulis,



Maria Selvyana Lalu Beo

ABSTRAK

EVALUASI TENTANG PENERAPAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN

Maria Selvyana Lalu Beo
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2003

Penelitian ini mempunyai dua tujuan, yakni untuk mengetahui ketepatan penyusunan anggaran biaya produksi, dan untuk mengetahui bagaimana sifat selisih yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya. Penelitian ini dilakukan di PT. Ladunni Globalindo, Yogyakarta pada bulan Juli – Agustus 2002.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, dokumentasi, dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan untuk mengetahui ketepatan penyusunan anggaran biaya produksi dengan membandingkan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Ladunni Globalindo dengan langkah-langkah berdasarkan kajian teori. Sedangkan untuk mengetahui sifat selisihnya dengan membandingkan antara anggaran dan realisasinya dengan menggunakan analisis selisih.

Berdasarkan hasil analisis data, dapat diambil kesimpulan bahwa penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Ladunni Globalindo tepat berdasarkan kajian teori. Pada biaya bahan baku terjadi selisih yang merugikan (*unfavorable*) sebesar Rp.6.025.826,6. Jumlah ini berasal dari selisih harga bahan baku sebesar Rp.6.025.826,6 (*unfavorable*). Pada biaya tenaga kerja langsung tidak terdapat selisih. Sedangkan pada biaya overhead pabrik terdapat selisih yang menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp.91.592.977,26.

ABSTRACT

THE EVALUATION TOWARD THE USAGE OF THE PRODUCTION COST BUDGET AS THE INSTRUMENT OF PLANNING AND CONTROLLING

**Maria Selvyana Lalu Beo
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2003**

The study intends to know the exact organization of production cost budget, and to know the variance between the budget and the realization. The study was taken place at PT. Ladunni Globalindo, Yogyakarta on July – August 2002.

The data collecting techniques used were interviewing, documenting and observing. The techniques used to know the exact organization of production cost budget was comparing the steps of the organization of production cost budget to the theory. Additionally, to know the variance between the budget and the realization, the research used the technique of comparing the budget to the realization by using variance analysis.

Based on the analysis, the research concluded that the organization of production cost budget of PT. Ladunni Globalindo was accurate. However, there was a variance on material cost which is unfavorable for Rp. 6.025.826,6. Material costs comprised the variance of material price of Rp. 6.025.826,6 (unfavorable). There was not variance on the direct labor cost. The variant of overhead cost was favorable Rp. 91.592.977,26.

KATA PENGANTAR

Thank God, satu tahap lagi telah kulalui. Tahap berikutnya telah menantiku. Selalulah bersamaku.

Terima kasih dan hormatku kepada Bapak Edi Kustanto, M.M. sebagai Pembimbing I dan Ibu Lilis Setiawati, S.E., M.Si., Akt. sebagai pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing dan memberi masukan hingga skripsi ini selesai.

Buat keluargaku (Seso + Boro) di mana saja berada, terima kasih atas *support* kalian semua.

Prima, Nona Sek., Yanti Sek., TEY (Teguh, Edo, Yana), Shanti, Ima, Rewo, Bambang. *Hei guys! Wherever you are I just wanna say thanks for our friendship.*

Yang selalu menolongku, Mbak Rosa, Heri, Mbak Wisnu, Tuti, Adi, *I don't know what kind of words to say thank to all of you.* Yang aku tau bahwa kalian memberi tempat istimewa buat **Pierre**. Tak ada yang lebih dari itu.

Lorosae, Minomartani, Kutilang 13, Kledokan C46, Deresan, dan semua yang berada di sana, terima kasih telah menjadi teman dan keluarga

Avontur service : K' Pascalis, Jensry, K' Cosmin, Yoman, Gusti, Tony, terima kasih atas bantuannya.

Yogyakarta, 6 Oktober 2003



Maria Selvyana Lalu Beo

DAFTAR ISI



HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	3
C. Rumusan Masalah	3
D. Tujuan Penelitian	3
E. Manfaat Penelitian	4
F. Sistematika Penulisan	4
BAB II LANDASAN TEORI	6
A. Anggaran Biaya Produksi	6
1. Pengertian Anggaran	6
2. Karakteristik Anggaran	8
3. Fungsi Anggaran	11
4. Klasifikasi Anggaran	14

5. Anggaran Produksi	19
6. Klasifikasi Biaya	22
B. Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi	25
1. Pengertian Perencanaan	25
2. Hubungan Anggaran dengan Perencanaan Strategik	26
3. Pengertian Pengendalian	27
4. Pengendalian Biaya Produksi	28
5. Penyusunan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian	29
C. Sistem Biaya Standar	31
1. Pengertian Sistem Biaya Standar	31
2. Hubungan Anggaran dengan Biaya Standar	32
3. Manfaat Sistem Biaya Standar	33
4. Jenis-Jenis Standar	34
5. Penetapan Biaya Standar	35
BAB III METODE PENELITIAN	46
A. Jenis Penelitian	46
B. Tempat dan Waktu Penelitian	46
C. Subjek dan Objek Penelitian	46
D. Teknik Pengumpulan Data	47
E. Teknik Analisis Data	47
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	54
A. Sejarah Berdirinya Perusahaan	54
B. Lokasi Perusahaan	55
C. Struktur Organisasi	56
D. Aspek Produksi	67
E. Aspek Personalia	70

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	73
A. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi pada PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta	73
B. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Menurut Kajian Teori	105
C. Membandingkan Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Menurut Perusahaan Dan Menurut Kajian Teori	107
D. Perbandingan Realisasi Biaya Produksi Dengan Anggaran Biaya Produksi Pt. Ladunni Globalindo Tahun 2001	109
BAB VI PENUTUP	122
A. Kesimpulan	122
B. Keterbatasan Penelitian	122
C. Saran	123

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel V.1. Data Penjualan <u>Opium Table</u>	74
Tabel V.2. Perhitungan Ramalan Penjualan <u>Opium Table</u>	75
Tabel V.3. Data Penjualan Bulanan <u>Opium Table</u>	78
Tabel V.4a. Perhitungan Indeks Musim <u>Opium Table</u> Ukuran 70 X 120 X H. 35	80
Tabel V.4b. Perhitungan Indeks Musim <u>Opium Table</u> Ukuran 100 X 100 X H. 35	81
Tabel V.4c. Perhitungan Indeks Musim <u>Opium Table</u> Ukuran 80 X 80 X H. 35	82
Tabel V. 5. Rencana Penjualan Bulanan <u>Opium Table</u>	96
Tabel V.6. Rencana Produksi <u>Opium Table</u>	97
Tabel V.7. Anggaran Kebutuhan Bahan Baku	98
Tabel V.8. Daftar Harga Beli Bahan Baku	99
Tabel V. 9. Perhitungan Ramalan Harga Beli Bahan Baku	99
Tabel V.10. Anggaran Pembelian Bahan Baku	101
Tabel V.11. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	102
Tabel V.12. Anggaran BOP	103
Tabel V.13. Anggaran Biaya Produksi Secara Bulanan	105
Tabel V.14. Perbandingan Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi .	107
Tabel V.15. Realisasi Produksi <u>Opium Table</u>	110
Tabel V.16. Pemakaian Bahan Baku Sesungguhnya	111
Tabel V.17. Realisasi BTKL	112
Tabel V.18. Realisasi BOP	113
Tabel V.19. Realisasi Biaya Produksi Secara Bulanan	114

Tabel V.20. Anggaran Biaya Bahan Baku pada Kapasitas Sesungguhnya	115
Tabel V.21. Anggaran BOP pada Kapasitas Sesungguhnya	116
Tabel V.22. Perhitungan Selisih Antara Anggaran Biaya Produksi Dengan Realisasi Biaya Produksi	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.1. Struktur Organisasi PT. Ladunni Globalindo	58
---	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah

Pada umumnya tujuan suatu perusahaan adalah memperoleh keuntungan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan tersebut harus mampu bersaing dengan perusahaan lain. Pada perusahaan manufaktur, hal yang harus dilakukan oleh perusahaan tersebut adalah menyusun anggaran biaya produksi dengan cermat. Hal ini dilakukan agar perusahaan tersebut dapat menekan biaya produksi seoptimal mungkin, tetapi tanpa harus mengabaikan kualitas produk. Cara penekanan biaya produksi ini dapat ditempuh dengan suatu proses, yang disebut dengan perencanaan dan pengendalian biaya produksi yang baik.

Kegiatan produksi adalah kegiatan mengolah bahan baku menjadi produk jadi. Biaya produksi terdiri dari tiga elemen biaya, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Dengan perencanaan dan pengendalian biaya produksi tersebut, diharapkan akan diperoleh suatu efisiensi biaya. Adapun yang dimaksud dengan efisiensi biaya adalah terhindar dari pemborosan atau penyimpangan, sehingga setiap biaya yang dikeluarkan sesuai dengan biaya produksi yang dianggarkan oleh perusahaan.

Pihak manajemen tentunya harus senantiasa membuat perencanaan terhadap masa depan perusahaannya. Perencanaan adalah memilih alternatif-alternatif yang mungkin dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan, dan

sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan. Agar pelaksanaan perencanaan dan pengendalian biaya produksi dapat terlaksana dengan baik, maka yang diperlukan oleh manajemen adalah menyusun suatu langkah-langkah yang dituangkan dalam *budget*. 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.

Salah satu langkah awal dalam menyusun anggaran adalah menyusun anggaran biaya, yaitu menetapkan biaya standar sebelum proses produksi dimulai. Dengan demikian, perusahaan dapat mengetahui berapa besar biaya produksi yang seharusnya dikeluarkan. Kemudian biaya standar ini digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi, karena dengan ditetapkannya biaya standar maka perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas setiap kegiatan.

Pada akhir periode, dapat dilakukan perbandingan antara biaya produksi standar dengan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi. Dari hasil tersebut dapat diketahui apakah terjadi perbedaan (selisih) antara keduanya. Jika terjadi selisih, maka dapat dilakukan suatu analisis selisih yang meliputi : selisih bahan baku, selisih biaya tenaga kerja langsung, dan selisih biaya *overhead* pabrik. Untuk itu, perusahaan harus dapat menyusun anggaran biaya produksi secara tepat dan mengendalikan biaya produksi yang dikeluarkan seefisien mungkin.

B. Batasan Masalah

Agar dapat memberikan penganalisisan yang lebih terfokus, maka penulis memberikan pembatasan masalah yang meliputi :

1. Penggunaan sistem biaya standar sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi.
2. Data yang digunakan adalah data anggaran dan realisasi biaya produksi pada PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta tahun 2001.
3. Fokus dari penelitian ini adalah produk Meja China atau *Opium Table*.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta untuk tahun 2001 sudah tepat ?
2. Bagaimanakah sifat selisih antara anggaran biaya produksi dan realisasinya pada PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta untuk tahun 2001 ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang dikemukakan di atas, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui Apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta untuk tahun 2001 sudah tepat.
2. Untuk mengetahui bagaimanakah sifat selisih antara anggaran biaya produksi dan realisasinya pada PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta untuk tahun 2001.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis ini, tentunya mempunyai manfaat atau kegunaan bagi pihak-pihak tertentu. Manfaat yang diberikan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Hasil analisis data diharapkan dapat digunakan dalam menentukan kebijaksanaan terhadap penyusunan anggaran sehingga perkembangan perusahaan menjadi lebih baik dan kontinuitas perusahaan terjamin.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Untuk memperkaya perbendaharaan pustaka dan menambah bacaan bagi mahasiswa.

3. Bagi Penulis

Sebagai tambahan pengalaman dalam menerapkan ilmu dalam kegiatan sesungguhnya, khususnya dalam bidang anggaran perusahaan.

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab I ini, penulis menjelaskan mengenai latar belakang penulisan, permasalahan yang diajukan oleh penulis, manfaat yang diberikan dari hasil penelitian, serta sistematika penulisan dari Bab I - Bab VI.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada Bab II, yang menjadi pokok penulisan adalah teori-teori yang menjadi dasar penelitian. Teori-teori ini berhubungan dengan judul yang diajukan oleh penulis.

BAB III METODE PENELITIAN

Yang ditulis pada Bab III ini adalah mengenai hal-hal yang bersangkutan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Hal-hal tersebut antara lain : jenis penelitian, subyek dan obyek penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik untuk menganalisis data yang telah tersedia.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini, penulis menjelaskan tentang latar belakang perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, aspek pemasaran, aspek produksi dan aspek personalia.

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini penulis melakukan analisis data dan pembahasan dari permasalahan yang telah diajukan pada Bab I.

BAB VI PENUTUP

Bab ini merupakan bab penutup, di mana penulis membuat beberapa kesimpulan dari pembahasan pada Bab V dan memberi beberapa saran yang sekiranya dapat berguna bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Anggaran Biaya Produksi

1. Pengertian Anggaran

Dengan perkembangan dunia usaha yang pada umumnya menjadi semakin berubah-ubah, maka masalah yang dihadapi oleh perusahaan semakin kompleks. Oleh karenanya, banyak kegiatan perusahaan yang harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang cermat. Anggaran adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang disusun tentang kegiatan perusahaan. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Dengan demikian maka anggaran merupakan sarana yang paling luas yang dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian kegiatan-kegiatan pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi di dalam lingkungan perusahaan.

Anggaran produksi terdiri dari tiga komponen anggaran, yakni, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya *overhead* pabrik. Ketiga komponen ini saling berhubungan antara anggaran yang satu dengan anggaran yang lain. Anggaran disusun oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Pengertian anggaran yang dikemukakan oleh para ahli ekonomi, mempunyai rumusan yang berbeda, tetapi mempunyai pengertian yang sama.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi anggaran, antara lain :

“Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam rencana penyusunan program (*programming*).”

(Mulyadi, 1993:488)

“*Business budget* atau *budget* (anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.” (Munandar, 1986:1)

“*Business budget* adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.” (Adisaputro dan Asri, 1982:11)

Dari beberapa pengertian di atas, anggaran dapat dirumuskan sebagai rencana kegiatan perusahaan yang terkoordinasi secara kuantitatif dan formal serta sistematis, biasanya ukurannya dalam satuan uang, dimana berlaku untuk jangka waktu tertentu atau disebut dengan periode anggaran. Pada akhir periode, anggaran yang telah direncanakan tersebut dibandingkan dengan anggaran yang sesungguhnya terjadi. Dengan perbandingan tersebut,

perusahaan dapat mengetahui apakah selama kegiatan perusahaan tersebut berlangsung, telah sesuai dengan tujuan dan harapan dari perusahaan.

2. Karakteristik Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana yang mempunyai spesifikasi-spesifikasi khusus, seperti misalnya disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dan dinyatakan dalam unit moneter. Untuk membedakan tentang adanya kesamaan antara anggaran dan prakiraan (*forecast*), berikut ini dikemukakan beberapa karakteristik dari anggaran (Mulyadi, 1993:489-490) :

a. Dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan

Anggaran berisi kuantitatif rencana kerja untuk mencapai sasaran jangka pendek perusahaan. Selain itu rencana kerja tersebut juga dinyatakan dalam satuan lain dalam anggaran. Sebagai contoh, misalnya, dalam anggaran penjualan, manajer Departemen Pemasaran membuat kuantitas produk yang akan dijual (misalnya dinyatakan dalam kilogram), harga jual yang akan dibebankan kepada pembeli (dinyatakan dalam satuan rupiah), dan total pendapatan yang direncanakan dalam tahun anggaran (dinyatakan dalam satuan rupiah).

b. Umumnya mencakup jangka waktu satu tahun

Anggaran mempunyai jangka waktu satu tahun atau yang disebut dengan periode anggaran. Agar penyusunan rencana laba efisien, anggaran

tahunan harus diperpanjang jangka waktunya menjadi anggaran delapan belas bulan. Hal ini dilakukan karena penambahan tiga bulan dari tahun anggaran sebelumnya dan tiga bulan dari tahun anggaran yang akan datang memungkinkan adanya masa transisi anggaran agar dapat dilakukan penyesuaian (*adjustment*).

Jangka waktu anggaran harus memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Jangka waktu anggaran harus dibagi kedalam jangka waktu bulanan
2. Jangka waktu anggaran harus cukup untuk menyelesaikan produksi berbagai macam produk
3. Jangka waktu anggaran harus mencakup satu siklus musim untuk bisnis yang bersifat musiman
4. Jangka waktu anggaran harus cukup panjang untuk memungkinkan pembelanjaan produksi di muka, sebelum kebutuhan nyata
5. Jangka waktu anggaran harus sesuai dengan periode akuntansi keuangan untuk memungkinkan pembandingan antara hasil sesungguhnya dengan yang dianggarkan.

c. Berisi komitmen atau kesanggupan manajemen

Setiap manajer dalam jenjang organisasi mempunyai peran tertentu untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Oleh karena itu, setiap manajer memerlukan alokasi sumber daya (manusia, modal, uang) yang diperoleh dari dalam perusahaan tersebut dan diukur dalam satuan moneter standar. Proses penyusunan

anggaran akan berhasil jika anggaran tersebut dapat menjadikan setiap manajer dalam organisasi perusahaan memiliki persepsi yang jelas mengenai peran mereka masing-masing dalam mencapai sasaran anggaran. Dengan demikian, manajer akan memiliki komitmen, suatu kesanggupan untuk mencapai sasaran anggaran.

- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran

Anggaran merupakan rencana aktivitas yang akan dijadikan pegangan demi pelaksanaan aktivitas di masa yang akan datang. Setelah anggaran ditetapkan, untuk mencapai sasaran, anggaran hanya dapat dilakukan melalui aktivitas-aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam anggaran. Agar dapat melakukan penelaahan, manajer atas harus mampu memahami aktivitas-aktivitas yang seharusnya dilakukan oleh manajer bawah dalam mencapai sasaran anggaran. Jika manajer atas tidak mengetahui atau tidak memahami usulan anggaran yang diajukan manajer bawah, maka anggaran yang dihasilkan dari proses penyusunan anggaran hanya berupa *rubber-stamp budget*, dimana manajer hanya sekedar memberikan persetujuan tanpa memahami isinya. Kemungkinan lain yang akan terjadi adalah manajer atas akan melakukan pemotongan setiap usulan anggaran kepadanya, tanpa memberi alasan terhadap pemotongan usulan anggaran tersebut. Hal-hal seperti ini menyebabkan manajer bawah melakukan *budget watering*, dengan mengajukan usulan anggaran biaya

jauh lebih tinggi atau mengajukan anggaran jauh lebih rendah dari jumlah yang seharusnya.

- e. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu

Selama kondisi dimana kondisi dasar penyusunan anggaran tidak mengalami perubahan, maka revisi anggaran tidak mudah dilakukan karena anggaran merupakan tolak ukur terbaik bagi kinerja manajer. Jika anggaran seringkali direvisi, anggaran tidak dapat lagi digunakan sebagai tolak ukur kinerja manajer.

- f. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan

Dalam melakukan aktivitas untuk mencapai sasaran anggaran, digunakan sumber daya yang diukur dengan menggunakan informasi akuntansi. Informasi ini dikomunikasikan kepada penyusun anggaran, agar dijadikan umpan balik dengan segera mengetahui hasil pelaksanaan anggarannya. Setelah itu, penyimpangan yang ada dianalisis dan dicari penyebabnya untuk dasar bagi penyusun anggaran dalam merancang tindakan koreksi yang diperlukan dan untuk penilaian kinerja penyusun anggaran.

3. Fungsi Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa fungsi atau manfaat bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, selain digunakan sebagai alat perencanaan dan

pengendalian. Fungsi atau manfaat dari anggaran adalah sebagai berikut (Supriyono, 1991 : 91 - 93) :

a. Membantu mengkoordinasi rencana jangka panjang

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit/segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan. Koordinasi merupakan penggabungan secara efektif semua sumber daya organisasi agar dalam setiap gerak dan langkahnya terarah pada tujuan yang akan dicapai. Koordinasi harus diusahakan, sehingga tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi.

b. Alat komunikasi rencana kepada berbagai Manajer Pusat Pertanggung-jawaban

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

- c. Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan Pusat Pertanggungjawaban yang dipimpinnya

Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan tertentu. Anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan peran serta para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan dan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka.

- d. Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi Pusat-pusat Pertanggungjawaban dan para manajemennya

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan, karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut. 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 di masa yang akan datang.

- e. 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 yang lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian,

anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi para manajer agar di masa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

4. Klasifikasi Anggaran

Jenis-jenis anggaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian, yaitu, anggaran ditinjau dari segi bidang, anggaran ditinjau dari segi waktu, dan anggaran ditinjau dari segi fleksibilitas (Gudono, 1993 : 189).

a. Anggaran ditinjau dari segi bidang

1) Anggaran Induk (*Master Budget*)

Anggaran Induk adalah rencana keuangan komprehensif untuk keseluruhan organisasi, yang terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan.

a) Anggaran Operasional

Anggaran Operasional adalah anggaran yang berisi taksiran-taksiran tentang kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu di masa yang datang. Hasil akhir dari anggaran ini adalah laporan rugi laba. Anggaran operasional ini meliputi (Hansen dan Mowen, 1997:354) :

1) Anggaran penjualan, adalah proyeksi yang memuat prakiraan penjualan dalam unit satuan moneter yang telah disetujui oleh komite anggaran.

- 2) Anggaran produksi, menunjukkan berapa unit yang harus diproduksi untuk memenuhi permintaan penjualan dan persediaan akhir. Anggaran produksi disini antara lain berupa : anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya *overhead* pabrik.
- 3) Anggaran beban penjualan dan administrasi, yang menjelaskan pengeluaran yang direncanakan untuk kegiatan non produksi. Sebagai contoh, misalnya, biaya penyelenggaraan akuntansi.
- 4) Anggaran persediaan akhir barang jadi, yaitu memberikan informasi yang diperlukan untuk menyusun neraca dan juga merupakan masukan yang penting dalam penyusunan anggaran harga pokok penjualan.
- 5) Anggaran harga pokok penjualan, merupakan anggaran yang disusun berdasarkan informasi yang diperoleh dari anggaran persediaan barang jadi untuk menentukan harga pokok barang yang dijual.
- 6) Anggaran Biaya Distribusi, yang mencakup semua biaya-biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam hubungannya dengan kegiatan mendistribusikan produk. Termasuk ke dalam anggaran ini antara lain : ongkos pengangkutan, biaya-biaya perjalanan (biaya

transport, biaya penginapan dan biaya makan), biaya advertensi dan promosi.

7) Anggaran *Type Appropriasi*, yang merupakan anggaran biaya yang tidak dapat dikategorikan sebagai bagian dari anggaran-anggaran sebelumnya karena anggaran ini tidak termasuk ke dalam anggaran yang mempunyai fungsi produksi maupun anggaran yang mempunyai fungsi non produksi, misalnya anggaran pemeliharaan dan anggaran penelitian.

b) Anggaran keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berisi taksiran-taksiran tentang keadaan finansial perusahaan pada saat tertentu dimasa yang akan datang, yaitu meliputi Anggaran kas (penerimaan dan pengeluaran kas), neraca yang dianggarkan, dan laporan rugi laba yang dianggarkan.

2) Laporan Anggaran Khusus

a) Laporan Prestasi, adalah perbandingan antara anggaran dengan realisasinya.

b) Anggaran Modal (*capital budget*), untuk proyek jangka panjang.

b. Anggaran ditinjau dari segi waktu

1) Anggaran Jangka Pendek

Anggaran Jangka Pendek adalah anggaran yang dibuat untuk kegiatan perusahaan yang akan dilakukan dalam batas waktu satu tahun atau kurang.

2) Anggaran Jangka Panjang

Anggaran Jangka Panjang adalah anggaran yang dibuat untuk kegiatan yang akan menjadi pedoman perusahaan selama periode lebih dari satu tahun.

c. Anggaran ditinjau dari segi fleksibilitas

1) Anggaran Tetap (*fixed budget*)

Anggaran Tetap adalah anggaran yang hanya dibuat untuk satu tingkat (*level*) aktivitas yang sifatnya konstan yang akan dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu dimasa yang akan datang.

2) Anggaran Fleksibel

Anggaran Fleksibel adalah anggaran yang dibuat berdasarkan deret atau seri tingkat kegiatan yang mungkin dicapai perusahaan untuk periode tertentu dimasa yang akan datang. Anggaran Fleksibel mempunyai tiga kegunaan utama, yaitu :

- a) Anggaran Fleksibel dapat digunakan untuk menyusun anggaran sebelum adanya tingkat aktivitas yang diharapkan.

- b) Karena Anggaran Fleksibel dapat menentukan besarnya biaya pada berbagai tingkat aktivitas, anggaran ini dapat digunakan untuk menghitung berapa biaya yang harus dikeluarkan pada tingkat aktivitas aktual. Setelah biaya yang diharapkan diketahui, laporan kinerja yang membandingkan biaya aktual dengan yang diharapkan dapat dibuat.
- c) Anggaran Fleksibel dapat membantu para manajer menghadapi ketidakpastian dengan melihat hasil yang diharapkan pada berbagai tingkat aktivitas. Anggaran ini juga dapat digunakan untuk memberikan hasil keuangan dari berbagai macam rencana kegiatan.

Anggaran Fleksibel biasanya berisi rumus anggaran yang dapat dipakai untuk berbagai volume kegiatan dalam batas-batas kegiatan yang relevan. Rumus tersebut dapat dibuat dalam persamaan matematis sebagai berikut

$$Y = a + bx$$

dimana,

Y = Jumlah biaya total yang dianggarkan

a = Jumlah total biaya tetap dianggarkan pada kapasitas dianggarkan

b = Anggaran biaya variabel untuk setiap satuan kapasitas

x = Tingkat kapasitas

5. Anggaran Produksi

Rencana atau *budget* produksi dilakukan oleh eksekutif pabrik setelah menerima rencana penjualan yang telah disetujui oleh eksekutif perencanaan. *Budget* produksi menentukan penjualan jumlah barang yang direncanakan untuk diproduksi selama periode *budget*. “Untuk menyusun budget produksi, langkah pertama adalah menetapkan kebijakan-kebijakan tingkat persediaan. Langkah kedua adalah merencanakan jumlah produksi setiap jenis produk selama periode *budget*. Langkah ketiga adalah membuat skedul produksi untuk periode yang lebih pendek (bulanan atau triwulan). Rencana produksi yang lengkap harus dapat menunjukkan data *budget* yang diklasifikasikan menurut jenis produk, waktu, dan kegiatan-kegiatan setiap pusat-pusat pertanggungjawaban dalam proses produksi.” (Supriyono, 1995:84).

a. Tujuan Penyusunan Anggaran Produksi

Anggaran produksi merupakan alat untuk merencanakan, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan produksi dan mengontrol kegiatan-kegiatan produksi tersebut. Tujuan disusun anggaran produksi ini adalah (Adisaputro dan Asri, 1982:150) :

- 1) menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan
- 2) menjaga tingkat persediaan yang memadai

3) mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya produksi yang ditanggung akan seminimal mungkin

b. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Anggaran produksi adalah suatu taksiran atas kuantitas barang-barang yang harus diproduksi selama periode budget. Produksi yang diperlukan yang akan datang dapat ditentukan dan disusun melalui anggaran produksi. “Besarnya anggaran produksi dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut.”(Supriyono, 1989:114) :

Secara garis besar, anggaran biaya produksi disusun dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

Anggaran penjualan dalam unit	xxx
Unit persediaan akhir produk selesai yang diinginkan	<u>xxx +</u>
Unit produk yang diperlukan	xxx
Unit persediaan awal produk selesai	<u>xxx -</u>
Anggaran produksi dalam unit	xxx

Selanjutnya penyusunan anggaran biaya bahan baku yang menunjukkan besarnya biaya bahan baku yang diperlukan untuk mengolah produk yang dianggarkan. Secara umum anggaran biaya bahan baku ditentukan dengan rumus sebagai berikut :

Kebutuhan bahan baku untuk produksi	xxx
Persediaan bahan baku yang diinginkan	<u>xxx</u> +
Total kebutuhan bahan baku	xxx
Persediaan awal bahan baku	<u>xxx</u> -
Anggaran pembelian bahan baku	xxx

Untuk menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung, perusahaan harus mengetahui jam kerja langsung yang diperlukan untuk mengolah satu unit produk dan tarif upah setiap jam kerja. Secara umum perhitungan anggaran tenaga kerja langsung adalah :

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

Anggaran biaya *overhead* pabrik termasuk anggaran biaya produksi, selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Untuk tujuan perencanaan, pembuatan keputusan, dan pengendalian biaya *overhead* pabrik, anggaran biaya *overhead* pabrik dapat dibedakan menjadi dua golongan, yakni perilaku biaya *overhead* pabrik dan penggolongan biaya *overhead* pabrik ke dalam biaya kas dan bukan biaya kas.

1) Perilaku Biaya *Overhead* Pabrik

Perilaku BOP dipisahkan menjadi BOP tetap dan BOP variabel. Setelah BOP dipisahkan menurut perilakunya, maka besarnya BOP dapat ditentukan pada awal periode anggaran.

2) BOP digolongkan ke dalam biaya kas dan biaya bukan kas

Penggolongan BOP ke dalam biaya kas dan biaya bukan kas ini berguna untuk mempermudah penyusunan anggaran kas dan untuk pembuatan keputusan. BOP variabel umumnya merupakan biaya kas, sedangkan BOP tetap sebagian merupakan biaya kas, misalnya, gaji manajer dan pengawas; sedangkan sebagian lagi merupakan biaya bukan kas, misalnya, biaya depresiasi.

6. Klasifikasi Biaya

Dalam sebuah perusahaan terdapat beberapa fungsi-fungsi pokok. Agar kegiatan dalam perusahaan dapat terlaksana dengan baik, maka perusahaan membagi-bagi kegiatan berdasarkan fungsi-fungsi pokok tersebut. Pada perusahaan manufaktur, kegiatan dibagi ke dalam fungsi-fungsi produksi dan fungsi-fungsi non-produksi. Adapun penjelasan dari masing-masing fungsi tersebut, antara lain :

a. Fungsi Produksi

Fungsi Produksi bertugas dan bertanggungjawab untuk memproduksi barang dagangan dengan kualitas tertentu. Untuk memproduksi barang

tersebut, dibutuhkan tempat yang dinamakan pabrik. Di pabrik tersebut, bahan baku diolah dengan bantuan tenaga manusia dan mesin/peralatan menjadi produk selesai.

b. Fungsi Non-produksi

Fungsi non-produksi ini disebut juga fungsi komersial. Fungsi komersial ini terdiri atas fungsi administrasi dan fungsi penjualan. Tugas dan tanggung jawab dari fungsi administrasi adalah melakukan kegiatan-kegiatan akuntansi, personalia, penggajian, dan lain sebagainya. Untuk fungsi penjualan, tugasnya adalah melakukan kegiatan untuk memasarkan hasil produksi, sebagai contoh, misalnya, mengiklankan hasil produksi, melakukan promosi penjualan, melakukan penjualan barang dan menentukan saluran distribusi.

Setelah melihat beberapa fungsi di atas, pada perusahaan manufaktur, maka biaya dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok biaya, yakni :

a) Biaya Produksi

Biaya Produksi adalah biaya-biaya yang diperlukan untuk memperoleh bahan baku (mentah) dari pemasok dan mengolahnya menjadi produk selesai yang siap dijual. Biaya produksi pada perusahaan manufaktur terdiri atas tiga elemen, yakni :

1) Biaya Bahan Baku

Biaya bahan baku adalah biaya dari semua bahan yang membentuk suatu kesatuan yang tak terpisahkan dari barang jadi yang dapat langsung diperhitungkan ke dalam harga pokok barang jadi.

2) Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya dari tenaga kerja yang dapat diidentifikasi secara langsung terhadap produk tersebut.

3) Biaya *Overhead* Pabrik

BOP merupakan biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung yang tidak dapat dibebankan secara langsung kedalam unit pekerjaan atau hasil produksi tertentu. BOP tidak dapat diidentifikasi secara langsung pada produk jadi atau pekerjaan tertentu, maka untuk membebankannya secara tepat pada setiap unit produk jadi dilakukan dengan penetapan tarif dimuka. (Mulyadi, 1993:16).

b) Biaya Pemasaran

Biaya Pemasaran adalah biaya yang dikeluarkan untuk memasarkan produk selesai. Termasuk didalam biaya ini adalah biaya untuk melaksanakan : fungsi penjualan, fungsi penggudangan pengumpulan piutang, fungsi pembuatan faktur atau administrasi perjalanan.



c) Biaya Administrasi

Biaya administrasi adalah biaya yang diperlukan untuk administrasi secara umum. Sebagai contoh, misalnya, gaji para eksekutif, biaya penyelenggaraan akuntansi, dan gaji pegawai bagian administrasi.

B. Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi

1. Pengertian Perencanaan

Dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu, salah satu kegiatan operasional yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah kegiatan produksi. Agar kegiatan perusahaan ini efisien dan efektif, maka perusahaan melakukan perencanaan yang tepat.

Perencanaan di dalam kegiatan produksi dimaksudkan agar biaya-biaya yang telah dikeluarkan tidak menyimpang jauh dari yang telah direncanakan, sehingga proses produksi dapat berjalan seefisien mungkin. Dengan perencanaan yang telah dibuat, manajer dapat memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dan bagaimana melakukannya. Dewasa ini, perencanaan merupakan suatu keharusan demi keberhasilan perusahaan. Ada beberapa pendapat ahli ekonomi tentang pengertian perencanaan, antara lain :

“Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir, bila rencana tersebut telah ditetapkan, rencana tersebut harus diimplementasikan”. (Handoko, 1993:7).

“Perencanaan adalah proses untuk menentukan tujuan organisasi yang akan dicapai perusahaan dan mengatur strategi yang akan dilaksanakan, perencanaan ini dapat disusun untuk jangka pendek atau jangka panjang, dan dapat dipakai untuk mengendalikan kegiatan perusahaan.”(Supriyono, 1994:7).

Dari pengertian-pengertian tersebut, pengertian perencanaan dapat disimpulkan sebagai suatu proses yang mendasar di mana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapai keberhasilan suatu perusahaan. Dalam organisasi, perencanaan merupakan kegiatan yang esensial, karena dalam kegiatannya, perencanaan mempunyai peranan yang lebih penting dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

2. Hubungan Anggaran dengan Perencanaan Strategik

Salah satu fungsi dari penyusunan anggaran perusahaan adalah sebagai pedoman bagi operasi perusahaan. Agar fungsi atau tujuan dari penyusunan anggaran perusahaan tersebut tercapai, perusahaan tersebut tidak dapat melepaskan diri dari apa yang disebut dengan perencanaan. Perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan disini merupakan perencanaan jangka panjang atau yang sudah tertuang di dalam anggaran strategis dari perusahaan yang bersangkutan. Pedoman-pedoman umum yang telah tertera didalam anggaran strategis tentunya akan dipergunakan sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan jangka pendek. Kebijakan jangka pendek tersebut kemudian akan dirumuskan secara tertulis di dalam anggaran taktis.

Gambaran tentang perusahaan pada waktu-waktu yang akan datang, dalam anggaran strategis, telah disusun dalam garis besar. Sedangkan anggaran taktis disusun setiap periode. Karena disusun setiap periode, anggaran taktis hendaknya menyesuaikan diri dengan tahap-tahap yang telah ada didalam anggaran strategis. Meskipun anggaran taktis ini merupakan anggaran jangka pendek, namun tidak kehilangan arah pengembangan perusahaan didalam jangka panjang. Jika manajemen perusahaan didalam penyusunan anggaran ini kurang mempertimbangkan anggaran strategis, besar kemungkinan bahwa akhirnya perusahaan yang bersangkutan akan dapat terjebak didalam persoalan-persoalan jangka pendek dan pengembangan perusahaan jangka panjang dapat bergeser sehingga didalam jangka panjang perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran atau bahkan mengalami kerugian. Oleh karena itu, agar persoalan jangka pendek ini segera mendapat penyelesaian yang tepat, maka arah pengembangan jangka panjang yang telah ditentukan manajemen perusahaan ini harus selalu memperoleh perhatian yang cukup. Hal ini terjadi agar di dalam jangka panjang perusahaan tersebut akan tetap dapat mempertahankan eksistensinya dan bahkan berkembang menjadi lebih besar lagi.

3. Pengertian Pengendalian

Pada perusahaan yang skalanya besar, masalah pengendalian merupakan masalah yang sangat sulit. Hal ini dikarenakan oleh semakin luas dan kompleksnya aktivitas dari perusahaan tersebut. Disamping itu, disebabkan juga oleh

jumlah tenaga kerja yang semakin bertambah yang mengakibatkan pengawasan terhadap tenaga kerja semakin berkurang.

Ada beberapa pengertian pengendalian menurut pendapat beberapa pakar ekonomi, antara lain sebagai berikut :

“Pengendalian adalah mengarahkan seperangkat variabel (mesin, manusia, peralatan) ke arah tercapainya sasaran dan tujuan.” (Kana, 1992:4).

“Pengendalian adalah proses untuk memeriksa kembali, menilai dan selalu memonitor laporan-laporan, apakah pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan yang sudah ditentukan.” (Supriyono, 1994:8).

Dari pengertian-pengertian di atas, maka pengertian pengendalian dapat disimpulkan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah ditetapkan. Disamping itu pengendalian juga berguna untuk menilai dan mengoreksi bila perlu dengan maksud agar pelaksanaan sesuai dengan rencana sehingga sasaran dan tujuan dapat dicapai.

4. Pengendalian Biaya Produksi

Salah satu hal penting dalam sebuah perusahaan adalah pemahaman mengenai biaya. Hal ini disebabkan karena biaya dapat menjadi dasar pengambilan keputusan ekonomi. Dalam perusahaan yang bergerak di bidang produksi, penting mengetahui dapat atau tidaknya biaya dikendalikan oleh seorang manajer. Pengendalian biaya yang juga harus dilakukan oleh seorang manajer adalah antara biaya yang telah dianggarkan dan biaya yang

sesungguhnya. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam proses produksi, perusahaan perlu melakukan pengendalian terhadap biaya produksi. Pengendalian biaya produksi adalah proses untuk memeriksa kembali, menilai dan selalu memonitor semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai, apakah didalam pelaksanaannya tidak menyimpang dari tujuan yang sudah ditentukan.

Dalam mengadakan pengendalian biaya produksi harus diadakan komparasi (perbandingan) antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan, untuk menilai prestasi (*performance*) masa lalu dan meletakkan tanggung jawab adanya penyimpangan yang terjadi.

5. Penyusunan Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian

Agar proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, maka dalam proses penyusunan anggaran tersebut harus ditanamkan "*sense of commitment*" dalam diri penyusunnya. Sehingga jika terjadi penyimpangan antara realisasi dan anggaran yang direncanakan, maka manajernya akan bertanggung jawab.

Untuk itu, agar anggaran yang dihasilkan dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, maka penyusunan anggaran harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

a. Partisipasi Para Manajer Pusat Pertanggungjawaban dalam Proses Penyusunan Anggaran

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang dalam pencapaian sasaran anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran, dilakukan penetapan peran dan sumber daya bagi pemegang peran tersebut. Sumber daya yang ditetapkan tersebut, diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Informasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut harus mengukur berbagai sumber ekonomi yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran. Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengirim pesan (*role sending device*) kepada manajer yang diberi peran dalam pencapaian perusahaan.

b. Organisasi Anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran diperlukan organisasi yang harus memisahkan fungsi penyusunan usulan anggaran, fungsi penelaah (*review*), dan pengesah (*approval*) usulan anggaran, dan fungsi administrasi anggaran. Untuk melaksanakan fungsi penelaah dan pengesah terhadap rancangan anggaran yang diterima dari manajer operasi, perlu dibentuk komite anggaran yang anggotanya terdiri dari manajemen puncak, dimana mereka wajib menetapkan kebijakan pokok perusahaan dan mengajukan anggaran mereka

dengan menggunakan pendekatan *top-down*. Para *operating managers* memegang fungsi penyusun usulan anggaran dengan menggunakan pendekatan *bottom-up*. Sedangkan fungsi administrasi anggaran dipegang oleh Departemen Anggaran yang merupakan fasilitator bagi komite anggaran dan *operating managers* dalam proses penyusunan anggaran.

- c. Penggunaan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Pengirim Pesan dalam Proses Penyusunan Anggaran dan sebagai Pengukur Kinerja Manajer dalam Pelaksanaan Anggaran

Informasi akuntansi pertanggungjawaban sangat penting sebagai penjelasan bagi para manajer dimana bermanfaat sebagai *role sending device*, sehingga proses penyusunan anggaran yang baik, akan menyebabkan setiap manajer menyadari perannya dalam mencapai sasaran perusahaan, sehingga akan menimbulkan komitmen yang tinggi dalam diri manajer untuk berprestasi sesuai yang tercantum dalam anggaran.

C. Sistem Biaya Standar

1. Pengertian Sistem Biaya Standar

Di dalam pengendalian biaya, dimasukan suatu patokan atau standar yang dipakai sebagai tolak ukur pengendalian, dimana standar tersebut bisa dipakai sebagai alat pembanding antara hasil yang diharapkan akan terjadi dengan hasil sesungguhnya yang dapat dicapai. Ada beberapa pengertian mengenai harga pokok standar atau biaya standar, antara lain :

“Biaya standar adalah Harga pokok yang ditetapkan di muka untuk mengolah produk atau jasa tertentu dengan cara menentukan besarnya biaya standar dari biaya produksi.” (Supriyono, 1992:82).

“Biaya standar adalah biaya yang ditentukan di muka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, di bawah asumsi kondisi ekonomi, efisiensi, dan faktor-faktor lain tertentu.”(Mulyadi, 1993:415)

2. Hubungan Anggaran dengan Biaya Standar

Anggaran dan harga pokok standar, keduanya merupakan penentuan biaya yang dilakukan di muka sebelum suatu kegiatan dimulai. Penggunaan biaya standar dalam menyusun anggaran akan dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya. Biaya standar dan anggaran juga harus disusun sesuai dengan rekening buku besar perusahaan, sehingga keduanya dapat dibandingkan dengan realisasinya.

Di sisi lain, anggaran dan biaya standar mempunyai beberapa perbedaan, antara lain : (1) tidak semua anggaran disusun berdasarkan biaya standar, (2) anggaran menyatakan besar biaya yang diharapkan, sedangkan biaya standar menyatakan biaya yang harus dicapai, (3) anggaran cenderung merupakan batas biaya yang tidak boleh dilampaui, sedangkan biaya standar mengutamakan tingkat biaya yang harus bisa ditekan, (4) anggaran berfungsi untuk setiap

bagian di dalam perusahaan, sedangkan biaya standar disusun untuk biaya produksi.

3. Manfaat Sistem Biaya Standar

Bagi perusahaan yang menggunakan biaya standar dalam menyusun anggaran perusahaan tersebut, maka manfaat yang akan diperolehnya antara lain:

a. Perencanaan

Standar yang ditetapkan berdasarkan studi dan penelitian fakta-fakta, dapat dipakai sebagai dasar yang kuat untuk menyusun rencana kegiatan perusahaan dengan efisiensi, ekonomis dan teliti.

b. Koordinasi

Penetapan dan pemakaian harga pokok standar, akan membiasakan adanya koordinasi antar bagian di dalam organisasi perusahaan yang berhubungan dengan standar tersebut.

c. Pengambilan Keputusan

Pemakaian harga pokok yang seharusnya terjadi, sebelum produk atau jasa mulai diolah atau dikerjakan. Informasi harga pokok standar tersebut bermanfaat bagi manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan.

d. Pengendalian Biaya

Harga pokok standar mencerminkan biaya yang seharusnya ditentukan untuk setiap elemen biaya dan pada setiap departemen dimana produk diolah.

Harga pokok standar tersebut dapat dipakai sebagai alat pengendalian biaya dan menilai prestasi pelaksanaan yang baik.

e. Memungkinkan diterapkan “prinsip pengecualian”

Perhitungan dan analisa selisih dalam harga pokok standar akan dapat menunjukkan elemen biaya apa, dalam departemen mana, apa penyebabnya, dan siapa yang bertanggung jawab terhadap selisih biaya standar.

f. Penentuan Insentif kepada Personal

Apabila standar dikaitkan dengan pemberian insentif kepada karyawan yang dapat berprestasi lebih baik dibandingkan standar, maka karyawan tersebut akan memperoleh motivasi untuk berprestasi.

4. Jenis-jenis Standar

Jenis-jenis standar dapat digolongkan atas dasar tingkat keketatan atau kelonggaran sebagai berikut :

a. Standar Teoritis

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

b. Rata-rata biaya waktu yang lalu.

Standar jenis ini mengandung biaya-biaya yang tidak efisien, yang seharusnya tidak dimasukkan sebagai unsur biaya standar. Namun secara berangsur-angsur kemudian diganti dengan biaya yang benar-benar menunjukkan efisien.

c. Standar Normal

Standar kapasitas normal merupakan pendekatan jangka panjang dimana kegiatan produksi yang dihitung dari standar kegiatan teoritis dikurangi hambatan-hambatan yang tidak dapat dihindari.

d. Pelaksanaan terbaik yang dapat dicapai (*Attainable High Performance*)

Standar jenis ini merupakan kriteria yang paling baik untuk menilai pelaksanaan karena didasarkan pada tingkat pelaksanaan terbaik yang dapat dicapai dengan memperhitungkan ketidakefisienan yang tidak dapat dihindari terjadinya.

5. Penetapan Biaya Standar

Penetapan biaya standar dilakukan pada awal periode. Hal ini dimaksudkan agar biaya standar dapat dipergunakan sebagai alat untuk mengukur dan menilai pelaksanaan kegiatan berproduksi. Penetapan biaya standar ini sebaiknya digunakan hanya pada kondisi normal. Dengan demikian penetapan biaya standar ini akan memotivasi para karyawan untuk mencapai tingkat produktivitas yang telah direncanakan sebelumnya. Beberapa prosedur penentuan biaya standar dibagi ke dalam tiga bagian, yaitu :

a. Penentuan Biaya Bahan Baku Standar, yang terdiri dari :

- 1) Masukan fisik yang diperlukan untuk memproduksi sejumlah keluaran fisik tertentu, atau dikenal dengan kuantitas standar.

2) Harga persatuan masukan fisik tersebut atau harga standar.

Penentuan kuantitas standar bahan baku dimulai dengan penentuan spesifikasi produk, baik mengenai ukuran, bentuk, warna, karakteristik pengolahan produk, maupun mutu.

b. Penentuan Biaya Tenaga Kerja Standar

Biaya tenaga kerja standar terdiri dari jam tenaga kerja standar dan tarif upah standar.

Jam tenaga kerja standar dapat ditentukan dengan cara :

- 1) Menghitung rata-rata jam kerja yang dikonsumsi dalam suatu pekerjaan dari kartu harga pokok (*cost sheet*) periode yang lalu.
- 2) Membuat *test-run* operasi produksi di bawah keadaan normal yang diharapkan.
- 3) Mengadakan penyelidikan gerak dan waktu dari berbagai kerja karyawan dibawah keadaan nyata yang diharapkan.
- 4) Mengadakan taksiran yang wajar, yang didasarkan pada pengalaman dan pengetahuan operasi produksi dan produk.

Tarif upah standar dapat ditentukan atas dasar :

- 1) Perjanjian dengan organisasi karyawan
- 2) Data upah masa lalu yang dapat digunakan sebagai tarif upah standar adalah rata-rata hitung dan rata-rata tertimbang atau media upah karyawan masa lalu.
- 3) Perhitungan tarif upah dalam keadaan operasi normal

c. Penentuan Biaya *Overhead* Pabrik standar

Langkah-langkah di dalam penentuan standar biaya overhead pabrik adalah sebagai berikut :

1) Menyusun anggaran biaya *overhead* pabrik

Ada empat macam tingkat kapasitas yang perlu diperhatikan dalam menyusun anggaran BOP yaitu, kapasitas teoritis, kapasitas praktis, kapasitas normal dan kapasitas sesungguhnya yang diharapkan, yang telah diuraikan di depan. Penentuan kapasitas praktis dan kapasitas normal dapat dilakukan dengan lebih dulu dapat dihasilkan oleh pabrik.

2) Memilih dasar pembebanan biaya overhead pabrik kepada produk

Ada beberapa macam dasar yang dapat dipakai untuk membebankan BOP kepada produk, yaitu : (1) satuan produk, (2) biaya bahan baku, (3) biaya tenaga kerja langsung, (4) jam tenaga kerja langsung, dan (5) jam mesin. Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam memilih dasar pembebanan yang dipakai adalah :

- a) Harus diperhatikan jenis BOP yang dominan jumlahnya dalam departemen produksi
- b) Harus memperhatikan sifat-sifat BOP yang dominan tersebut dengan dasar penbebanan yang akan dipakai.

Berikut ini diuraikan beberapa dasar pembebanan BOP kepada produk :

(a) Satuan Produk

Metode ini adalah metode yang paling sederhana dan langsung membebankan BOP kepada produk. Bahan BOP untuk setiap produk dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tarif BOP per satuan} = \frac{\text{Taksiran BOP}}{\text{Taks. Jml satuan produk yang dihasilkan}}$$

(b) Bahan Baku

Jika BOP yang dominan bervariasi dengan nilai bahan baku (misalnya biaya asuransi bahan baku), maka dasar yang dipakai untuk membebankan kepada produk adalah biaya bahan baku yang dipakai.

Rumus untuk perhitungan tarif BOP adalah sebagai berikut :

$$\% \text{ BOP dari BB yang dipakai} = \frac{\text{Taksiran BOP}}{\text{Taks. BOP yang dipakai}} \times 100\%$$

(c) Biaya Tenaga Kerja

Jika sebagian besar elemen BOP mempunyai hubungan yang erat dengan jumlah upah tenaga kerja langsung (misalnya PPh atas upah karyawan yang menjadi tanggungan perusahaan), maka dasar yang dipakai untuk membebankan BOP adalah biaya tenaga kerja langsung. Tarif BOP dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\% \text{ BOP dari BTKL} = \frac{\text{Taksiran BOP}}{\text{Taksiran BTKL}} \times 100 \%$$

(d) Jam Tenaga Kerja Langsung

Karena ada hubungan yang erat antara jumlah upah dengan jumlah jam kerja (jumlah upah adalah hasil kali jumlah jam kerja dengan tarif upah), maka BOP juga dibebankan atas dasar jam tenaga kerja langsung. Tarif BOP dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Tarif BOP per Jam TKL} = \frac{\text{Taksiran BOP}}{\text{Taksiran Jam TKL}}$$

(e) Jam Mesin

Apabila BOP bervariasi dengan waktu penggunaan mesin (misalnya bahan baku atau listrik yang dipakai untuk menjalankan mesin), maka dasar yang dipakai untuk membebankannya adalah jam mesin. Tarif BOP dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Tarif BOP / Jam Kerja Mesin} = \frac{\text{Taksiran BOP}}{\text{Taksiran Jam Kerja Mesin}}$$

3) Menghitung tarif biaya *overhead* pabrik

Setelah tingkat kapasitas yang akan dicapai dalam periode anggaran ditentukan, dan anggaran BOP telah disusun, serta dasar pembebanannya

telah dipilih dan diperkirakan, maka langkah selanjutnya adalah menghitung tarif BOP dengan rumus :

$$\text{Tarif BOP} = \frac{\text{BOP yang dianggarkan}}{\text{Taksiran Pembebanan}}$$

6. Analisis Selisih Biaya Produksi

Untuk mengetahui terjadinya selisih antara biaya produksi standar dan biaya produksi sesungguhnya maka digunakan rumus dengan rincian sebagai berikut :

1) Selisih biaya bahan baku, dapat dianalisis dengan menggunakan metode dua selisih, yakni sebagai berikut :

a) Selisih harga bahan baku

Secara matematis dapat dinyatakan dalam rumus :

$$\text{SHB} = (\text{HS} - \text{HSt}) \times \text{ks}$$

dimana,

SHB = selisih harga bahan baku

HS = harga sesungguhnya

HSt = harga standar

ks = kuantitas sesungguhnya

Apabila $\text{HS} > \text{HSt}$, maka terjadi selisih harga bahan baku merugikan dan apabila $\text{HS} < \text{HSt}$, maka terjadi selisih harga bahan baku menguntungkan.

b) Selisih kuantitas bahan baku

Secara matematis dapat dirumuskan dalam bentuk sebagai berikut :

$$S\ KB = (KS - KSt) \times HSt$$

dimana,

S KB = selisih kuantitas bahan baku

KS = kuantitas sesungguhnya

KSt = kuantitas standar

HSt = harga beli standar

Apabila $KS > KSt$, maka terjadi selisih kuantitas bahan merugikan, dan

apabila $KS < KSt$, maka terjadi selisih kuantitas bahan baku

menguntungkan.

2) Selisih biaya tenaga kerja langsung, dapat dianalisis dengan menggunakan metode dua selisih, yakni sebagai berikut :

a) Selisih tarif upah

Selisih ini secara matematis dihitung dengan rumus :

$$STU = (TUS - TUS\ St) \times JKS$$

dimana,

STU = selisih tarif upah

TUS = tarif upah sesungguhnya dari upah langsung per jam

TUS\ St = tarif upah standar dari upah langsung per jam

JKS = jam kerja sesungguhnya

Apabila $TUS > TUS_{st}$, maka terdapat selisih tarif upah langsung merugikan, dan jika sebaliknya $TUS < TUS_{st}$, maka terdapat selisih upah langsung menguntungkan.

b) Selisih efisiensi upah

Selisih ini dihitung dengan rumus :

$$SEU = T_{st} \times (JKS - JK_{st})$$

dimana,

SEU = selisih efisien upah

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

JKS = jam kerja sesungguhnya

JK_{st} = jam kerja standar

Apabila $JS > J_{st}$, maka terdapat selisih upah langsung merugikan, sedangkan jika $JS < J_{st}$, maka terdapat selisih upah langsung menguntungkan.

3) Selisih biaya *overhead* pabrik, dapat dianalisis dengan menggunakan metode empat selisih, yakni sebagai berikut:

a) Selisih Anggaran

Secara matematis selisih anggaran dapat dinyatakan dengan rumus sebagai berikut :

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

$$SA = BOPS - AFKS$$

Dimana,

SA = selisih anggaran

BOPS = biaya *overhead* pabrik sesungguhnya

AFKS = anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya

TT = tarif tetap

KN = kapasitas normal

KS = kapasitas sesungguhnya

TV = tarif variabel

Apabila $BOPS > AFKS$, maka terdapat selisih anggaran merugikan; dan jika sebaliknya $BOPS < AFKS$, terdapat selisih anggaran menguntungkan.

b) Selisih kapasitas

Selisih ini dihitung dengan menggunakan rumus :

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

dimana,

SK = selisih kapasitas

TT = tarif tetap

KN = kapasitas normal

KS = kapasitas sesungguhnya

Apabila $KN > KS$, maka terdapat selisih kapasitas merugikan, dan sebaliknya apabila $KN < KS$, maka terdapat selisih kapasitas menguntungkan.

c) Selisih Efisiensi Tetap

Selisih ini dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$SET = (KS \times TT) - (KSt \times TT) \text{ atau}$$

$$SET = (KS - KSt) \times TT$$

dimana,

SET = Selisih Efisiensi Tetap

TT = Tarif tetap

KS = kapasitas sesungguhnya

KSt = kapasitas standar

Apabila, $KS > KSt$, maka terdapat selisih Efisiensi merugikan, dan jika sebaliknya $KS < KSt$, maka terdapat selisih Efisiensi menguntungkan.

d) Selisih Efisiensi Variabel

Selisih ini dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$SEV = (KS \times TV) - (KSt \times TV) \text{ atau}$$

$$SEV = (KS - KSt) \times TV$$

Dimana :

SEV = Selisih Efisiensi Variabel

TV = Tarif Variabel

KS = Kapasitas Sesungguhnya

KSt = Kapasitas Standar

Apabila $KS > KSt$, maka terdapat selisih efisiensi merugikan, dan jika sebaliknya, $KS < KSt$, maka terdapat selisih efisiensi menguntungkan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan adalah berupa studi kasus. Jenis penelitian ini merupakan penelitian terhadap objek tertentu pada suatu perusahaan yang mengumpulkan data dengan menggunakan beberapa elemen diselidiki sehingga kesimpulan yang diambil berdasarkan penelitian ini hanya berlaku pada objek yang diteliti.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian telah dilakukan pada bulan Juli-September tahun 2002. Sedangkan tempatnya pada PT.Ladunni Globalindo Yogyakarta.

C. Subjek dan Objek Penelitian.

1. Subjek Penelitian

- a. Bagian Produksi.
- b. Bagian Pemasaran.
- c. Bagian Personalia.
- d. Bagian Keuangan dan Administrasi.

2. Objek Penelitian

Anggaran biaya produksi *Opium Table* dan realisasinya pada tahun 2001.

D. Teknik Pengumpulan Data

Penulis menggunakan tiga jenis teknik untuk melakukan pengumpulan data di PT.Ladunni Globalindo Yogyakarta. Tiga teknik tersebut antara lain :

1. Teknik Wawancara

Teknik Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan pejabat yang berwenang.

2. Teknik Observasi

Teknik Observasi yaitu mengadakan pengamatan langsung pada objek yang diteliti, sehingga memperoleh gambaran nyata mengenai masalah yang diteliti.

3. Teknik Dokumentasi

Teknik Dokumentasi merupakan pencarian data dan menyalin catatan yang ada hubungannya dengan objek yang diteliti.

E. Teknik Analisis Data

Untuk memecahkan masalah dalam penelitian ini, maka langkah-langkah yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Untuk menjawab permasalahan yang pertama, dengan menggunakan teknik analisis komparatif, langkah yang digunakan adalah sebagai berikut :
 - a. Mendeskripsikan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi menurut PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta untuk tahun 2001.
 - b. Mendeskripsikan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori.

1) Ramalan Penjualan

a) Perhitungan ramalan penjualan tahunan

Rumus atau persamaan yang digunakan adalah sebagai berikut :

$Y = a + bx$, dimana :

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

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

b) Perhitungan ramalan penjualan bulanan tahun 2001

Untuk menghitung ramalan penjualan bulanan, dengan menggunakan indeks musim. Langkah-langkah yang digunakan antara lain : mencari rata-rata, menentukan nilai x dengan cara membuat pertambahan $\frac{1}{2}$ bulanan selama $\frac{1}{2}$ tahun dengan membagi angka $-11, -9, -7, -5, -3, -1, 1, 3, 5, 7, 9, 11$ dan mengalikannya dengan rata-rata bulanan, kemudian mencari trend bulanan, mencari variasi musim, dan menentukan indeks musim.

2) Membuat rencana produksi

3) Menyusun anggaran biaya produksi

a) Menyusun anggaran biaya bahan baku

b) Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung

c) Menyusun anggaran biaya overhead pabrik

- c. Membandingkan antara prosedur penyusunan anggaran biaya produksi hasil temuan lapangan dengan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori.
 - d. Melakukan analisis apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta sudah tepat.
2. Untuk menjawab permasalahan yang kedua, realisasi biaya produksi (yang telah terjadi) dibandingkan dengan anggaran biaya produksi.
- a) Menganalisa selisih biaya bahan baku

Selisih biaya bahan baku, dapat dianalisis dengan menggunakan metode dua selisih, yakni sebagai berikut :

1) Selisih Harga Bahan Baku

Secara matematis dapat dinyatakan dalam rumus :

$$SHB = K_s (HS - HSt)$$

Dimana :

SHB = Selisih harga bahan baku

HS = Harga sesungguhnya

HSt = Harga standar

Ks = Kuantitas sesungguhnya

Apabila $HS > HSt$, maka terjadi selisih harga bahan baku merugikan dan apabila $HS < HSt$, maka terjadi selisih harga bahan baku menguntungkan.

2) Selisih Kuantitas Bahan Baku

Secara matematis dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$SKB = HSt (Ks - KSt) \quad \text{dimana,}$$



SKB = selisih kuantitas bahan baku

KS = kuantitas sesungguhnya

KSt = kuantitas standar

HSt = harga beli standar

Apabila $KS > KSt$, maka terjadi kuantitas bahan baku merugikan dan apabila $KS < KSt$, maka terjadi selisih kuantitas bahan baku menguntungkan.

b) Menganalisa selisih biaya tenaga kerja langsung

Selisih biaya tenaga kerja langsung dapat dianalisis dengan menggunakan metode dua selisih, yakni sebagai berikut :

1) Selisih Tarif Upah

Selisih ini secara matematis dapat dihitung dengan rumus :

$$STU = JKS (TUS - TUS_t)$$

Dimana,

STU = selisih tarif upah

TUS = tarif upah sesungguhnya

TUS_t = tarif upah standar

JKS = jam kerja sesungguhnya

Apabila $TUS > TUS_t$, maka terdapat selisih tarif upah merugikan, dan jika sebaliknya $TUS < TUS_t$, maka terdapat selisih tarif upah menguntungkan.

2) Selisih efisiensi upah

Selisih ini dihitung dengan rumus :

$$SEU = TSt (JKS - JKSt)$$

Dimana,

SEU = selisih efisiensi upah

TUSt = tarif upah standar

JKS = jam kerja standar

JKSt = jam kerja standar

Apabila $JKS > JKSt$, maka terdapat selisih efisiensi upah merugikan, dan apabila $JKS < JKSt$, maka terdapat selisih efisiensi upah menguntungkan.

c) Menganalisa selisih biaya *overhead* pabrik

Selisih biaya *overhead* pabrik dapat dianalisis dengan menggunakan metode empat selisih, yakni sebagai berikut :

1) Selisih Anggaran

Selisih ini dinyatakan dalam rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} SA &= BOPS - AFKS \text{ atau} \\ &= BOPS - (KN \times TT) + (KS \times TV) \end{aligned}$$

Dimana,

SA = selisih anggaran

AFKS = anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya

BOPS = biaya *overhead* pabrik sesungguhnya

TT = tarif tetap

KN = kapasitas normal

KS = kapasitas sesungguhnya

TV = tarif variabel

Apabila $BOPS > AFKS$, maka terdapat selisih anggaran merugikan, dan jika $BOPS < AFKS$, maka terdapat selisih anggaran menguntungkan.

2) Selisih Kapasitas

Selisih ini dihitung dengan menggunakan rumus :

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

Dimana,

SK = selisih kapasitas

KN = kapasitas normal

KS = kapasitas standar

TT = tarif tetap

Apabila $KN > KS$, maka terdapat selisih kapasitas merugikan, dan apabila $KN < KS$, maka terdapat selisih kapasitas menguntungkan

3) Selisih Efisiensi Tetap

Selisih ini dihitung dengan menggunakan rumus :

$$SET = (KS - KSt) TT$$

Dimana,

SET = selisih efisiensi tetap

TT = tarif tetap

KS = kapasitas sesungguhnya

KSt = kapasitas standar

Apabila $KS > KSt$, maka terdapat selisih efisiensi merugikan, dan apabila $KS < KSt$, maka terdapat selisih efisiensi menguntungkan.

4) Selisih Efisiensi Variabel

Selisih ini dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$SEV = (KS - KSt) TV$$

Dimana :

SEV = selisih efisiensi variabel

TV = tarif variabel

KS = kapasitas sesungguhnya

KSt = kapasitas standar

Apabila $KS > KSt$, maka terdapat selisih efisiensi merugikan, dan

apabila $KS < KSt$, maka terdapat selisih efisiensi menguntungkan

Dari setiap selisih yang meliputi selisih biaya bahan baku, selisih biaya tenaga kerja langsung dan selisih biaya *overhead* pabrik, semua selisih tersebut kemudian dijumlahkan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Perusahaan Ladunni Globalindo didirikan pada tahun 1998. Perusahaan ini disahkan di hadapan Muhammad Agus Hanafi, SH, Notaris dan pejabat pembuat akta tanah di Yogyakarta yang anggaran dasarnya termaktub dalam akta tanggal 27 Februari 1998 No. 10 dan perubahan akhirnya termaktub dalam akta tanggal 23 November 1998 No.32 dan telah diresmikan oleh menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan keputusan tertanggal 26 Februari 1999 No. 3206, HT. 01.01, tahun 1999. Perusahaan ini baru mulai melakukan kegiatan produksinya pada bulan April 1998. Adapun macam-macam hasil produksinya antara lain: *Colonial, Design Furniture, Antiques Interior Decoration, Handicraft Metal Furniture, Garden Furniture, Rattan Furnitures* dan masih banyak lagi produk yang lainnya. Status Perusahaan Ladunni Globalindo ini adalah Perseroan Terbatas (PT).

Perusahaan Ladunni Globalindo termasuk perusahaan yang masih muda dan dalam tahap perkembangan. Namun, sejak perusahaan ini didirikan, jumlah permintaan pasar dari tahun ke tahun terus menerus meningkat sehingga perusahaan juga semakin meningkatnya kapasitas produksinya. Di samping itu perusahaan ini juga selalu memotivasi karyawannya agar mempunyai produktivitas dan efisiensi kerja yang tinggi.

Dalam kegiatan produksinya, perusahaan Ladunni Globalindo ini tidak mengolah bahan mentah secara langsung melainkan secara semimanufaktur, yaitu dengan memasok bahan-bahan setengah jadi dan kemudian diproses lebih lanjut. Ada pun bahan-bahan setengah jadi tersebut diperoleh dari beberapa daerah di Pulau Jawa antara lain: Yogyakarta, Solo dan Jepara. PT. Ladunni Globalindo selalu mengutamakan kualitas produk, *design* dan juga keunggulan sistem pengiriman order dengan sistem pelayanan lebih cepat dengan melalui *container* laut maupun udara. Keunggulan-keunggulan perusahaan ini yang menyebabkannya mampu meraih peluang pasar yang lebih baik. Hasil produksi PT. Ladunni Globalindo ini, selain memenuhi pasar dalam negeri, juga mengekspor ke luar negeri seperti negara-negara di Eropa, Asia, Timur Tengah dan Amerika. Untuk itu perusahaan Ladunni Globalindo secara rutin menggelar pameran hasil produksinya baik di dalam maupun di luar negeri untuk menunjang kegiatan pemasarannya.

B. Lokasi Perusahaan

Dalam menentukan lokasi perusahaan, PT. Ladunni Globalindo telah mempertimbangkan berbagai aspek yang perlu antara lain: Aspek sosial dimana adanya dukungan dari masyarakat di sekitar lokasi pabrik; aspek ekonomi, dimana tenaga kerja yang potensial mudah didapatkan, harga tanah, prasarana angkutan, sumber bahan baku dan pasarnya, juga aspek teknis dan praktisnya. Hal-hal tersebut di atas sangat perlu dipertimbangkan mengingat

lokasi perusahaan merupakan faktor yang sangat penting dalam melakukan kegiatan perusahaan.

Dengan mempertimbangkan aspek-aspek tersebut di atas, perusahaan Ladunni Globalindo mempunyai beberapa lokasi antara lain: letak kantor di Jl. Ring Road Utara No. 30 Maguwoharjo, Yogyakarta. Di samping itu perusahaan ini membuka *workshop* di desa Candi, Ngasem Bate Alit, Jepara, serta *Overseas Marketing Office Ladunni International LLC Dempster Swift Plaza 4951 W, Dempster Skokie Illinois 6007 USA*. Pemilihan lokasi tersebut di atas diharapkan dapat menunjang dan meningkatkan hasil produksi serta kelancaran proses produksi perusahaan.

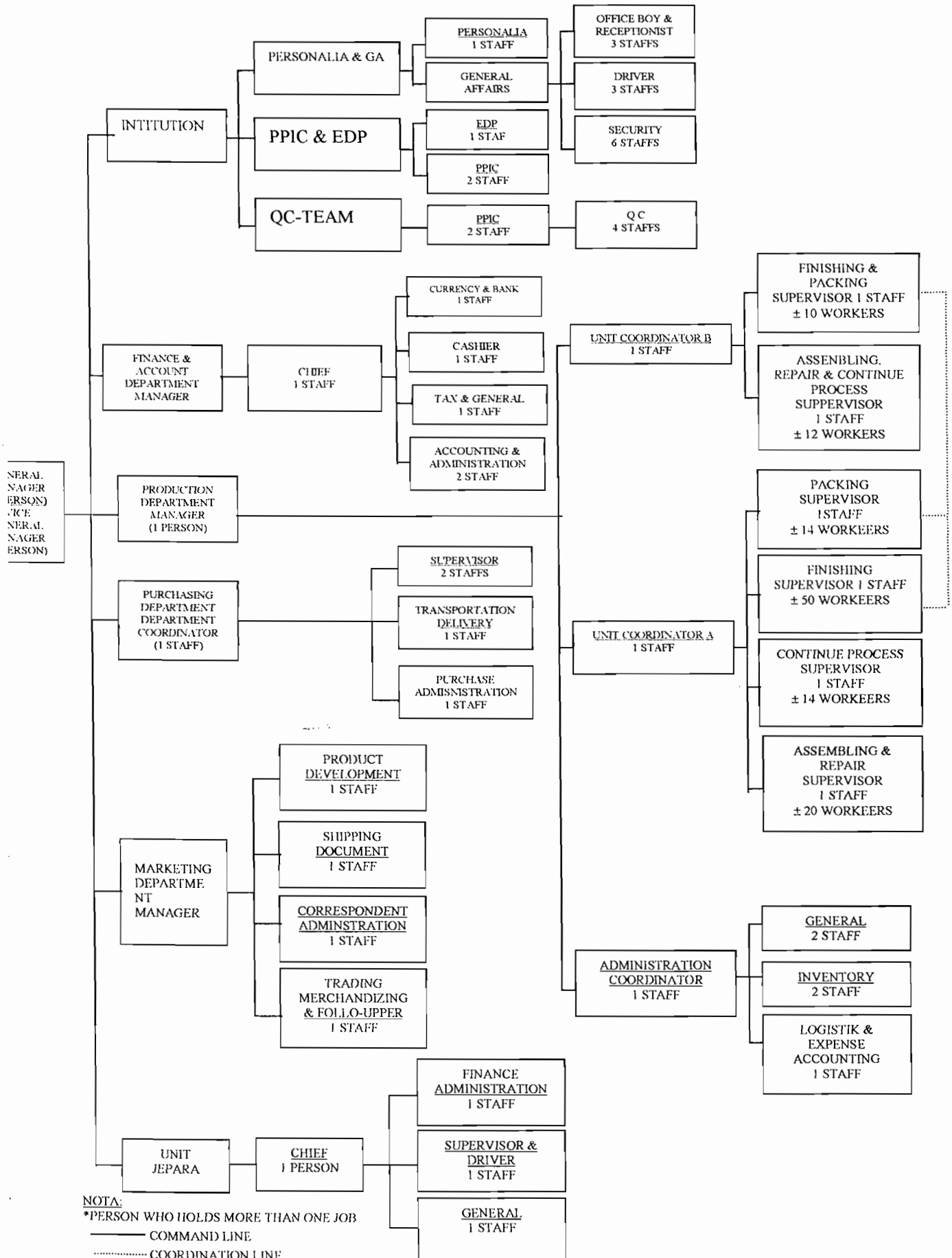
C. Struktur Organisasi

Pembentukan struktur organisasi perusahaan dimaksudkan untuk mengelompokkan kegiatan yang diperlukan yakni mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan di antara bidang kerja maupun pola tetap yang menunjukkan kedudukan, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dari suatu sistem kerja. Oleh karena itu, PT. Ladunni Globalindo juga mempunyai struktur organisasi karena organisasi merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Bentuk struktur organisasi dari PT. Ladunni Globalindo adalah struktur fungsional, dimana masing-masing fungsi dan wewenang menunjukkan hubungan antara departemen yang satu dengan departemen yang lain dalam hal komunikasi dan kerja sama. PT. Ladunni Globalindo dalam

struktur organisasinya dipimpin oleh seorang manajer yang dibantu oleh seorang wakil manajer dan mempunyai beberapa bagian direksi. Struktur Organisasi PT. Ladunni Globalindo dapat dilihat pada gambar IV.1:

Gambar IV.1



Adapun *job description*-nya sebagai berikut:

1. General Manager

General Manager mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Menentukan, mengkoordinir dan mengawasi semua aktivitas dalam pengelolaan perusahaan.
- b. Membuat peraturan dan kebijaksanaan yang diperlukan untuk memperlancar aktivitas perusahaan.
- c. Membuat perencanaan atas kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- d. Menyetujui pengadaan barang dan penjualan barang.
- e. Mengesahkan pengeluaran uang yang telah disepakati.
- f. Mewakili perusahaan sebagai pengelola perusahaan dari Amerika Latin berhubungan dengan pihak lain baik terhadap relasi bisnis, *customer*, maupun pemerintah.
- g. Bertanggung jawab penuh atas pengelolaan perusahaan dalam menentukan masa depan perusahaan.

2. Vice General Manager

Vice General Manager mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Membantu dan mendampingi *General Manager* dalam melaksanakan tugas.
- b. Bertanggungjawab dalam pengelolaan perusahaan serta menggantikan *General Manager* apabila sedang tidak ada di tempat maupun sedang berhalangan hadir.

3. *Institution Human Resources Development dan General Affairs*

Institution Human Resources Development dan General Affairs

mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Menangani hal-hal yang berkaitan dengan kepegawaian yang diantaranya meliputi pembiayaan pegawai, mutasi, promosi pegawai, cuti, jamsostek dan *medical*.
- b. Penggajian karyawan setiap bulan.
- c. Membuat laporan per bulan *final* analisis.
- d. Menangani aset perusahaan.
- e. Perencanaan tenaga kerja.
- f. Berhubungan dengan pemerintah dalam hal ketenagakerjaan.

4. *Institution PPIC (Production Planning and Inventory Control) dan EDP (Electronic Data Processing)*

Institution PPIC dan EDP mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Pembuatan data kebutuhan
- b. Pembuatan permintaan pembelian.
- c. Pembuatan rencana produksi.
- d. Kontrol Asesoris.
- e. Kontrol bahan *Packing*.
- f. Kontrol setengah jadi *Purchasing*.
- g. Kontrol setengah jadi *Trading*.
- h. Pembuatan anggaran.

5. *Institution QC-Team (Quality and Control Team)*

Institution QC-Team mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Mengontrol kualitas bahan dan barang produksi.
- b. Bertanggungjawab atas pemeliharaan kualitas produksi sesuai dengan standar.
- c. Memeriksa barang yang sedang dalam proses.
- d. Membuat pertanggungjawaban kepada *General Manager*.

6. *Finance dan Account Departement*

Pada departemen ini dikepalai oleh seorang manager yang mempunyai beberapa staf pelaksana. Rincian masing-masing bagian serta tugasnya adalah sebagai berikut:

a. Currency dan Bank

Currency dan Bank mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- 1). Mencatat semua transaksi yang melalui bank dan melakukan rekonsiliasi setiap akhir bulan.
- 2). Mengikuti kurs mata uang asing setiap hari.
- 3). Melakukan pemeriksaan terhadap dokumen pendukung pengajuan pembayaran terhadap *supplair* dan rekanan kerja perusahaan.
- 4). Membuat anggaran per dua mingguan.

b. Cashier

Cashier mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- 1). Bertanggung jawab terhadap dana kas di tangan serta pengeluaran uang yang telah diotorisasi oleh bagian yang berwenang dan mencatat semua transaksi.
- 2). Membuat laporan kas bon per minggu.

c. *Accounting dan Administration*

Accounting dan Administration mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- 1). Mencatat penjualan dan piutang dagang dalam rekening pembantu piutang.
- 2). Membuat jurnal harian *cash flow* per bulan.
- 3). Menyusun laporan keuangan perusahaan dan unit per semester.
- 4). Mencatat setiap barang masuk dan pembayaran dalam rekening pembantu *supplier*.
- 5). Mencocokkan pesanan dengan hasil produksinya.
- 6). Membuat pengajuan permintaan pembayaran kepada *supplier* setiap hari Rabu.

d. *Tax dan General*

Tax dan General mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- 1). Melakukan pembayaran dan konfirmasi keuangan dengan *supplier*.
- 2). Membuat laporan dan melakukan pembayaran pajak.
- 3). Membuat rekap opname biaya *finishing*.

7. *Production Departement Manager*

Departemen produksi ini dikepalai oleh seorang manajer produksi yang membawahi beberapa unit koordinator. Berikut ini adalah rincian dan tugas-tugasnya:

a. Manajer Produksi

Tugas dan wewenang dari manajer produksi adalah sebagai berikut:

- 1). Memberikan pengarahan dan perencanaan atas kinerja pada bagian produksi.
- 2). Menentukan, mengkoordinir dan mengawasi semua aktivitas produksi.
- 3). Menyetujui pengadaan dan penjualan barang.

b. Koordinator Administrasi

Pada unit ini dikepalai oleh seorang koordinator yang membawahi beberapa staf pelaksana. Berikut ini adalah rincian dan tugas-tugasnya:

- 1). *General*
 - a). Bertugas membantu kelancaran aktivitas.
 - b). Membuat *real cost* produksi
 - c). Membuat *stock opname* barang setengah jadi.
- 2). *Inventory*, bertugas untuk mencatat barang berhenti dalam proses.
- 3). Logistik dan *Expense Accounting*:
 - a). Membuat permintaan pembelian kebutuhan produksi.
 - b). Mencatat bahan assesoris baik yang masuk atau yang keluar.

- c). Membuat laporan rugi laba dan harga pokok produksi per barang berangkat.

c. Koordinator Unit A

Pada unit ini dikepalai oleh seorang koordinator yang membawahi beberapa *supervisor*, yang rincian dan tugas-tugasnya adalah sebagai berikut:

1. *Packing Supervisor*

- a). Mencatat jumlah barang yang sudah ter-*packing*.
- b). Mengkoordinir tenaga kerja *packing*.
- c). Mengajukan permintaan bahan *packing* ke logistik.

2). *Finishing Supervisor*

- a). Membuat laporan harian barang yang akan di-*finishing*.
- b). Membuat rencana harian barang yang akan di-*finishing*.
- c). Mengkoordinir tenaga kerja *finishing*.

3). *Continue Process Supervisor*

- a). Mengajukan SPB (surat pengeluaran barang) ke bagian administrasi produksi untuk barang yang masih harus diproses lanjut.
- b). Merencanakan barang setengah jadi yang akan diproses lanjut.

4). *Assembling dan Repair Supervisor*

- a). Merencanakan pengerjaan perakitan dan *prepair* untuk barang setengah jadi.
- b). Membuat laporan barang yang sudah diproses lanjut.

d. Koordinator Unit B

Pada unit ini dikoordinir oleh seorang koordinator yang membawahi beberapa *supervisor*, yang rincian dan tugas-tugasnya adalah:

1). *Finishing dan Packing Supervisor*

- a). Membuat laporan jumlah barang yang sudah di-*finishing*.
- b). Membuat rencana harian barang yang akan di-*finishing*.
- c). Mengkoordinir tenaga kerja *packing* dan *finishing*.

2). *Assembling dan Continue Procces Supervisor*

- a). Mengajukan SPB ke administrasi produksi untuk barang yang masih diproses lanjut.
- b). Membuat laporan barang yang sudah diproses lanjut.

8. ***Purchasing Departement Manager.***

Departemen Pembelian ini mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Merencanakan sistem pelaporan harian, mingguan atau bulanan yang berkaitan dengan proses pembuatan barang di perajin.
- b. Merencanakan program pengambilan barang di perajin.
- c. Memantau dan menganalisa data kuantitas barang serta target waktu penyelesaian sesuai permintaan customer.
- d. Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan barang sebagai bahan untuk *plotting* perajin.

- e. Mengelola dan mengkoordinir supervisi lapangan dalam hal kelangsungan proses pembuatan barang di perajin sesuai dengan *order form marketing*.
- f. Melakukan pemantauan target tepat waktu, kualitas dan kapasitas.
- g. Melakukan proses dokumentasi pekerjaan yang dapat digunakan sebagai referensi order-order selanjutnya.

9. *Marketing Departement Manager.*

Departemen ini mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Menangani pengiriman barang-barang yang telah dipesan sampai ke tempat yang telah disepakati oleh kedua belah pihak.
- b. Mendesain mebel sesuai dengan pesanan konsumen.
- c. Membuat gambar teknik secara detail sebelum proses produksi.
- d. Menangani administrasi untuk bagian pemasaran.
- e. Menangani korespondensi dengan *customer*.
- f. Menangani kearsipan pada bagian pemasaran.
- g. Menangani masalah penerimaan order dari konsumen.
- h. Menangani kerja sama dengan relasi dalam bidang perdagangan dengan perusahaan *furniture* lainnya.
- i. Mencari barang-barang yang laku di pasaran dan mem-*follow up* barang-barang tersebut untuk keperluan *trading*.

10. Unit Jepara

Pada unit Jepara ini dikoordinir oleh seorang kepala bagian yang membawahi beberapa staf yaitu:

- a. Administrasi Keuangan.
- b. *Supervisor* dan *Driver*.
- c. *General*.

D. Aspek Produksi

Produksi yang dilakukan oleh PT. Ladunni Globalindo berdasarkan pada pesanan. Rata-rata jumlah pesanan tiap bulan adalah 1 *container* untuk satu ukuran *opium table*, di mana 1 *container* terdiri dari kurang lebih 400 unit *opium table*. Jadi untuk 3 ukuran *opium table* terdiri dari kurang lebih 1200 unit *opium table*.

Beberapa hal lain yang berhubungan dengan kegiatan produksi akan dijelaskan berikut ini:

1. Bahan Penolong

Adapun bahan–bahan penolong yang digunakan dalam proses produksi *opium table* adalah sebagai berikut:

- a. Spiritus
- b. Serlak
- c. Plitur
- d. Baut
- e. Bahan Perekat (lem kayu, lem fomika)

2. Alat-Alat Produksi

Alat-alat produksi yang digunakan dalam proses produksi *opium table* adalah sebagai berikut:

a. Palu (pemukul pasak/kayu)

b. Mesin Grenda

Mesin Grenda berfungsi untuk menghaluskan permukaan kayu, khususnya pada bagian yang melengkung.

c. Hand Planner

Hand Planner berfungsi untuk menghaluskan balok/papan kayu.

d. Pahat, Siku, Pensil, Mistar/meteran.

e. Obeng Elektrik

Fungsi dari obeng elektrik adalah untuk memasang baut.

f. Mesin Bor

Mesin bor berfungsi untuk membuat diameter lubang baut.

g. Mesin Circle

Mesin Circle berfungsi untuk memotong kayu sesuai dengan bentuk yang diinginkan.

3. Proses Produksi

Langkah-langkah proses produksi *opium table* akan diuraikan secara berurutan sebagai berikut ini:

a. Pemotongan dan Penggergajian

Karena sistem produksinya semimanufaktur, maka bahan baku yang ada berupa papan dan balok yang kemudian dipotong lagi sesuai dengan ukuran yang diperlukan.

b. Pemanasan

Setelah dipotong sesuai dengan ukurannya, kemudian dimasukkan ke dalam oven selama tiga minggu. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi kerusakan dalam pembentukan, memperindah bentuk ukiran, mempermudah pengamplasan dan memperoleh *opium table* yang kuat dan tahan lama.

c. Pembentukan

Setelah selama tiga minggu di dalam oven, kemudian dibentuk top dan kaki sesuai dengan ukurannya. Bagian *top* berupa *plywood* (lembaran kayu) kemudian dihaluskan; Sedangkan bagian kaki terdiri dari beberapa komponen, antara lain: kaki meja, klewer (bagian pinggir meja yang besar), sundu (bagian pinggir meja yang letaknya di atas klewer).

d. Pengukiran

Membuat relief timbul pada tempat-tempat yang dikehendaki sesuai dengan model yang telah ditetapkan.

e. Perakitan

Memasang bagian top dan bagian kaki yang sudah dibentuk dan diukir menjadi *opium table*.

f. Pengamplasan

Pengamplasan ini dimaksudkan untuk memperhalus ukiran dan bagian-bagian lainnya. Pengamplasan dilakukan dua kali yaitu, yang pertama menggunakan amplas kasar dan yang kedua dengan cara diplitur.

g. Pewarnaan/Plitur

Setelah diampas kasar kemudian diampas lagi sampai halus dan rata kemudian diplitur lagi (dibron) sebagai tahap finishing.

E. Aspek Personalia

Tenaga kerja adalah faktor terpenting karena dalam kegiatan produksi sepenuhnya tergantung pada keterampilan dan keahlian tenaga kerja. PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta sampai dengan saat ini telah memiliki 164 orang tenaga kerja, yang terdiri dari 124 karyawan bagian produksi, 8 karyawan bagian *finance and account*, 14 karyawan bagian personalia, 3 karyawan bagian *PPIC dan EDP*, 6 karyawan bagian QC-team, 5 karyawan bagian pembelian, 4 karyawan bagian pemasaran.

Hal-hal lain yang berhubungan dengan kepegawaian adalah:

1. Sistem penggajian dan Pengupahan

Gaji diberikan kepada karyawan setiap bulan dimana besarnya sesuai dengan kedudukan dan keahliannya; sedangkan upah diberikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan dan biasanya diberikan kepada tenaga kerja langsung yang berhubungan dengan kegiatan produksi.

2. Jam Kerja dan Absensi

Hari kerja pada PT. Ladunni Globalindo dari hari Senin sampai hari Sabtu, mulai pukul 08.00 – 16.00 WIB. Istirahat karyawan pada pukul 12.00 – 13.00 WIB. Jadi standar kerja karyawan adalah 7 jam sehari atau 6 hari seminggu atau 26 hari sebulan. Absensi dilakukan dengan menggunakan kartu absensi yang dimiliki oleh setiap karyawan.

F. Aspek Pemasaran

Dalam hal memasarkan hasil-hasil produksinya, khususnya produk *opium table*, PT. Ladunni Globalindo tidak mengalami hambatan yang berarti karena hasil produksi tersebut merupakan produk pesanan. Hal ini menyebabkan calon konsumen ataupun konsumen yang pernah melakukan pembelian, langsung memesan ke perusahaan. Sampai saat ini daerah pemasaran untuk produk *opium table* ini adalah ke luar negeri meliputi seluruh wilayah di Eropa.. Namun tidak menutup kemungkinan untuk permintaan dari negara lain maupun dari dalam negeri sendiri.

Beberapa hal yang berhubungan dengan kegiatan pemasaran akan dijelaskan berikut ini:

1. Produk

Opium table merupakan hasil produk pesanan. Oleh karena itu perusahaan mengutamakan kepuasan konsumen dengan cara mengawasi kualitas produk dan kecepatan waktu penyelesaiannya.

2. Harga

Harga per unit opium table ditentukan sebesar 15 – 20% dari HPP dari mata uang rupiah, sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari selisih kurs yang ada. Pada saat terjadi pemesanan, konsumen harus membayar uang muka sebesar 30% dan sisanya dilunasi pada saat barang dikirim. Biaya angkut ditanggung oleh perusahaan dari Yogyakarta sampai ke pelabuhan di Semarang. Selebihnya ditanggung oleh konsumen.

3. Promosi

Agar hasil produknya dikenal dan diminati, PT. Ladunni Globalindo melakukan pameran hasil produknya dua kali dalam setahun. Pameran dilakukan di dalam negeri yakni di Jakarta pada bulan Oktober sedangkan di luar negeri bertempat di Jerman pada bulan Februari setiap tahunnya.

4. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan oleh PT. Ladunni Globalindo adalah saluran distribusi langsung, yaitu menjual produk langsung kepada konsumen tanpa melalui perantara.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Masalah produksi merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan manufaktur. Oleh karena itu produksi harus direncanakan dengan baik dan tepat termasuk biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam proses produksi. Agar rencana produksi dapat berjalan sesuai dengan harapan, maka perlu dilakukan penyusunan anggaran, dimana anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi.

Pada bab ini penulis akan membahas kedua permasalahan yang telah diajukan pada bab I. Kedua permasalahan tersebut antara lain; (1) apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta untuk tahun 2001 sudah tepat ?, dan (2) bagaimanakah sifat selisih antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya?.

A. Prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta.

Langkah-langkah yang ditempuh oleh PT. Ladunni Globalindo dalam menyusun anggaran adalah sebagai berikut :

a. Menyusun Ramalan Penjualan

Dalam proses produksinya PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta menyusun suatu ramalan penjualan untuk menentukan besarnya jumlah unit yang akan diproduksi agar tidak mengalami kelebihan atau kekurangan. Hasil produk yang diteliti oleh penulis adalah meja China

atau biasa disebut *opium table*. Opium table ini mempunyai tiga jenis ukuran, yaitu:

Ukuran 70 x 120 x H.35, ukuran 100 x 100 x H.35 dan ukuran 80 x 80 x H.35. Berikut ini akan dilakukan perhitungan-perhitungan untuk membuat ramalan *opium table*.

Tabel V.1
Data Penjualan *Opium Table*
PT. Ladunni Globalindo
Periode 1998 – 2000

Tahun	Penjualan (unit)		
	Ukuran 70 x 120 x H.35	Ukuran 100 x 100 x H.35	Ukuran 80 x 80 x H.35
1998	3.593	2.592	4.250
1999	4.844	3.484	5.746
2000	4.792	3.493	5.766
Jumlah	13.229	9.596	15.762

Sumber Data : PT. Ladunni Globalindo

Dengan data tersebut, maka perusahaan akan membuat suatu ramalan penjualan untuk tahun 2001.

1) Ramalan Penjualan Tahunan

Untuk menghitung ramalan penjualan, PT. Ladunni Globalindo menggunakan teknik garis trend secara matematis yaitu *trend regression* atau *least square*. Adapun perhitungannya sebagai berikut:



Tabel V.2
Perhitungan Ramalan Penjualan Opium Table
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Tahun	Ukuran 70 x 120 x H.35				Ukuran 100 x 100 x H.35				Ukuran 80 x 80 x H.35			
	Y	X	XY	X ²	Y	X	XY	X ²	Y	X	XY	X ²
1998	3.593	0	0	0	2.592	0	0	0	4250	0	0	0
1999	4.844	1	4.844	1	3.484	1	3.484	1	5.746	1	5.746	1
2000	4.792	2	9.584	4	3.493	2	6.986	4	5.766	2	11.532	4
Tahun	13.23	3	14.43	5	9.569	3	10.47	5	15.76		17.278	5

Rumus atau persamaan untuk menyusun ramalan penjualan tahun 2001

adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bx$$

Dimana:

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

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

Keterangan:

y = Besarnya penjualan

a = Komponen yang tetap dari penjualan setiap perusahaan

b = Tingkat perkembangan dari penjualan setiap perusahaan

x = Angka tahun

n = Jumlah tahun dari data historis

Dengan demikian, untuk mencari a dan b dengan menggunakan perhitungan sebagai berikut:

a) Opium table ukuran 70 x 120 x H.35

$$\begin{aligned}
 a &= \frac{(13.229)(5) - (3)(14.428)}{(3)(5) - (3)^2} & b &= \frac{(3)(14.428) - (3)(13.229)}{(3)(5) - (3)^2} \\
 &= \frac{66.145 - 43.284}{15 - 9} & &= \frac{31.410 - 28.707}{15 - 9} \\
 &= \frac{22.861}{6} & &= \frac{2703}{6} \\
 a &= 3810,17 & b &= 50,5
 \end{aligned}$$

b) Opium table ukuran 100 x 100 x H.35

$$\begin{aligned}
 a &= \frac{(9569)(5) - (3)(10.470)}{(3)(5) - (3)^2} & b &= \frac{(3)(10.470) - (3)(9569)}{(3)(5) - (3)^2} \\
 &= \frac{47.845 - 31.410}{15 - 9} & &= \frac{31.410 - 28.707}{15 - 9} \\
 &= \frac{16.435}{6} & &= \frac{2703}{6} \\
 a &= 2739,17 & b &= 450,5
 \end{aligned}$$

c) Opium table ukuran 80 x 80 x H.35

$$\begin{aligned}
 a &= \frac{(15.762)(5) - (3)(17.278)}{(3)(5) - (3)^2} & b &= \frac{(3)(17.278) - (3)(15.762)}{(3)(5) - (3)^2} \\
 &= \frac{78.820 - 51.834}{15 - 9} & &= \frac{51.834 - 47.286}{15 - 9} \\
 &= \frac{26.976}{6} & &= \frac{4548}{6} \\
 a &= 2739,17 & b &= 758
 \end{aligned}$$

Setelah nilai a dan b untuk ketiga ukuran tersebut diketahui, maka dimasukkan ke dalam persamaan sebagai berikut:

Opium table ukuran 70 x 120 x H.35:

$$Y = 3810,17 + 599,5x$$

Opium table ukuran 100 x 100 x H.35

$$Y = 2739,17 + 40,5x$$

Opium table ukuran 80 x 80 x H.35

$$Y = 4496 + 758x$$

Untuk tahun 2001 besarnya $x = 3$, maka besarnya ramalan penjualan opium table untuk ketiga ukuran tersebut adalah:

Opium table ukuran 70 x 120 x H.35:

$$Y = 3810,17 + 599,5 (3)$$

$$Y = 3810,17 + 1798,5$$

$$Y = 5608,67$$

Opium table ukuran 100 x 100 x H.35:

$$Y = 2739,17 + 40,5 (3)$$

$$Y = 2739,17 + 1351,5$$

$$Y = 4090,67$$

Opium table ukuran 80 x 80 x H.35:

$$Y = 4496 + 758 (3)$$

$$Y = 4496 + 2274$$

$$Y = 6770$$

Dengan berdasarkan pada perhitungan di atas maka sudah dapat diketahui besarnya ramalan penjualan yang ditargetkan oleh PT. Ladunni Globalindo untuk tahun 2001 yaitu:

Opium table ukuran 70 x 120 x H.35 = 5608,67 unit

Opium table ukuran 100 x 100 x H.35 = 4090,67 unit

Opium table ukuran 80 x 80 x H.35 = 6770 unit

2) Perhitungan Ramalan Penjualan Bulanan Tahun 2001

Untuk menghitung ramalan penjualan bulanan pada tahun 2001, PT. Ladunni Globalindo menggunakan data-data tahun sebelumnya. Data-data tersebut dapat dilihat pada tabel V.3 berikut ini:

Tabel V.3
Data Penjualan Bulanan Opium Table
PT. Ladunni Globalindo
Periode 1998 – 2000

Bulan	Penjualan Opium Table (unit)								
	Ukuran 70 x 120 x H.35			Ukuran 100 x 100 x H.35			Ukuran 80 x 80 x H.35		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Januari		398	390		291	289		475	473
Februari		399	395		286	291		467	479
Maret		395	393		291	291		470	478
April	405	400	397	276	275	267	453	456	470
Mei	392	417	399	261	289	286	455	457	477
Juni	389	375	396	278	291	285	465	451	455
Juli	397	408	402	292	264	299	467	489	501
Agustus	385	402	394	294	294	300	489	490	480
September	403	410	399	301	297	295	477	499	473
Oktober	409	412	415	291	297	297	469	485	488
November	408	408	412	300	309	299	490	502	495
Desember	405	420	400	299	300	294	485	505	497
Jumlah	3593	4844	4792	2592	3484	3493	4250	5746	5766

Data-data tersebut di atas dapat digunakan untuk membuat ramalan penjualan bulanan dengan menggunakan indeks musim. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.4a
Perhitungan Indeks Musim Opium Table Ukuran 70 x 120 x H.35
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Bulan	Penjualan (unit)			Rata-rata (y)	X	XY	X ²	Trend	Variasi Musim (y - Trend)	Indeks Musim %
	1998	1999	2000							
Januari		398	390	394,00	-11	-4334	121	0	394	100.24%
Februari		399	395	397,00	-9	-3573	81	1.4	395.6	100.64%
Maret		395	393	394,00	-7	-2758	49	2.8	391.2	99.42%
April	405	400	397	400,67	-5	-2003.35	25	4.2	396.47	100.87%
Mei	392	417	399	402,67	-3	-1208.01	9	5.6	397.07	100.95%
Juni	389	375	396	386,67	-1	-386.67	1	7	379.67	96.59%
Juli	397	408	402	402,33	1	402.33	1	8.4	393.93	100.24%
Agustus	385	402	394	393,67	3	1181.01	9	9.8	383.87	100.23%
September	403	410	399	404,00	5	2020	25	11.2	392.8	99.86%
Oktober	409	412	415	412,00	7	2884	49	12.6	399.4	101.58%
November	408	408	412	409,33	9	3683.97	81	14	395.33	100.53%
Desember	405	420	400	408,33	11	4491.63	121	15.4	392.93	99.89%
Jumlah	3593	4844	4792	4804,67		399.91	572		4712.27	

Tabel V.4b
Perhitungan Indeks Musim Opium Table Ukuran 100 x 100 x H.35
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Bulan	Penjualan (unit)			Rata-rata (Y)	X	XY	X ²	Trend	Variasi Musim (Y-trend)	Indeks Musim %
	1998	1999	2000							
Januari		291	289	290	-11	-3190	121	0	290	102.75%
Februari		286	291	288.5	-9	-2596.5	81	1.4	287.1	101.81%
Maret		291	291	291	-7	-2037	49	2.8	288.2	102.16%
April	276	275	267	272.67	-5	-1363.4	25	4.2	268.47	95.09%
Mei	261	289	286	278.67	-3	-836.01	9	5.6	273.07	96.83%
Juni	278	291	285	284.67	-1	-284.67	1	7	277.67	98.34%
Juli	292	264	299	285	1	285	1	8.4	276.6	98.01%
Agustus	294	294	300	296	3	888	9	9.8	286.2	101.25%
September	301	297	295	297.67	5	1488.35	25	11.2	286.47	101.52%
Oktober	291	297	297	295	7	2065	49	12.6	282.24	100.06%
November	300	309	299	302.67	9	2724.03	81	14	288.67	102.15%
Desember	299	300	294	297.67	11	3274.37	121	15.4	282.27	100.06%
Jumlah	3593	3484	3493	3479.52		417.22	572		3386.96	

Tabel V.4c
Perhitungan Indeks Musim Opium Table Ukuran 80 x 80 x H.35
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Bulan	Penjualan (unit)			Rata-rata (Y)	X	XY	X ²	Trend	Variasi Musim (Y-trend)	Indeks Musim %
	1998	1999	2000							
Januari		475	473	474	-11	-5214	121	0	474	102.15%
Februari		467	479	473	-9	-4257	81	2.4	470.6	101.42%
Maret		470	478	474	-7	-3318	49	4.8	469.2	101.12%
April	453	456	470	459.67	-5	-2298.4	25	7.2	452.47	97.51%
Mei	455	457	477	463	-3	-1389	9	9.6	453.4	97.71%
Juni	465	451	455	457	-1	-457	1	12	445	95.91%
Juli	467	489	501	485.67	1	485.67	1	14.4	471.27	101.57%
Agustus	489	490	480	486.67	3	1460	9	16.8	469.87	101.26%
September	477	499	473	483	5	2415	25	19.2	463.8	99.95%
Oktober	469	485	488	480.67	7	3364.7	49	21.6	459.07	99.94%
November	450	502	495	495.67	9	4461	81	24	471.67	101.65%
Desember	485	505	497	495.67	11	5452.4	121	26.4	469.27	101.14%
Jumlah	4250	5746	5766	5728.02		705.42	572		5569.62	

KETERANGAN INDEKS MUSIM

1. TABEL V. 4a

a. Mencari Rata-Rata

Dalam mencari rata-rata dilakukan penjumlahan data-data penjualan selama tiga tahun setiap bulannya kemudian dibagi dengan banyaknya tahun:

Januari	=	(398 + 390)	:	2	=	394
Februari	=	(399 + 395)	:	2	=	397
Maret	=	(395 + 393)	:	2	=	394
April	=	(405 + 400 + 397)	:	3	=	400,67
Mei	=	(392 + 417 + 399)	:	3	=	402,67
Juni	=	(389 + 375 + 396)	:	3	=	386,67
Juli	=	(397 + 408 + 402)	:	3	=	402,33
Agustus	=	(385 + 402 + 394)	:	3	=	398,67
September	=	(403 + 410 + 399)	:	3	=	404
Oktober	=	(409 + 412 + 415)	:	3	=	412
November	=	(408 + 408 + 412)	:	3	=	409,33
Desember	=	(405 + 420 + 400)	:	3	=	408,33

b. Menentukan Nilai x

Nilai x ditentukan dengan cara membuat pertambahan trend $\frac{1}{2}$ bulanan selama setengah tahun dengan membagi angka -11, -9, -7, -5, -3, -1, 1, 3,

5, 7, 9, 11 dan mengalikan dengan rata-rata bulanan. Dari perhitungan tersebut diperoleh $xy = 399,91$.

c. Mencari Trend Bulanan

Pertambahan nilai trend bulanan dapat dicari dengan mencari nilai b sebagai berikut:

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2} = \frac{399,91}{572} = 0,699143356 \text{ dibulatkan menjadi } 0,7.$$

Jika $b = 0,7$ maka $2b = 2(0,7) = 1,4$.

Oleh karena itu pertambahan trend untuk satu bulannya adalah 0,7.

Apabila Januari dianggap sebagai bulan dasar, maka pertambahan trendnya = 0. Sedangkan bulan-bulan berikutnya:

Februari	= 1,4 x 1	= 1,4
Maret	= 1,4 x 2	= 2,8
April	= 1,4 x 3	= 4,2
Mei	= 1,4 x 4	= 5,6
Juni	= 1,4 x 5	= 7,0
Juli	= 1,4 x 6	= 8,4
Agustus	= 1,4 x 7	= 9,8
September	= 1,4 x 8	= 11,2
Oktober	= 1,4 x 9	= 12,6
November	= 1,4 x 10	= 14,0
Desember	= 1,4 x 11	= 15,4

d. Mencari Variasi Musim

Besar kecilnya variasi musim dapat diketahui dengan cara mengurangkan penjualan rata-rata bulanan dengan pertambahan trendnya. Adapun perhitungannya sebagai berikut:

Januari	=	394,00 – 0	=	394,00
Februari	=	397,00 – 1,4	=	395,60
Maret	=	394,00 – 2,8	=	391,20
April	=	400,67 – 4,2	=	396,47
Mei	=	402,67 – 5,6	=	397,07
Juni	=	386,67 – 7,0	=	379,67
Juli	=	402,33 – 8,4	=	393,93
Agustus	=	393,67 – 9,8	=	383,87
September	=	404,00 – 11,2	=	392,80
Oktober	=	412,00 – 12,6	=	399,40
November	=	409,33 – 14,0	=	495,33
Desember	=	408,33 – 15,4	=	392,93

e. Menentukan Indeks Musim

Indeks Musim adalah nilai variasi musim untuk tiap bulan yang dinyatakan sebagai prosentase dari nilai rata-rata variasi musim tersebut selama setahun. Indeks Musim ditentukan dengan cara membagi rata-rata bulanan dengan rata-rata variasi musim. Nilai rata-rata variasi musim untuk setiap bulannya adalah:

$$\frac{\sum \text{Variasi Musim}}{12} = \frac{4712}{12} = 393 \text{ (hasil pembulatan)}$$

Indeks Musim perbulannya adalah:

Januari	=	(394,00 : 393)	X	100 %	=	100,24 %
Februari	=	(395,60 : 393)	X	100 %	=	100,64 %
Maret	=	(391,20 : 393)	X	100 %	=	99,42 %
April	=	(396,47 : 393)	X	100 %	=	100,87 %
Mei	=	397,07 : 393)	X	100 %	=	100,95 %
Juni	=	(379,67 : 393)	X	100 %	=	96,59 %
Juli	=	(393,93 : 393)	X	100 %	=	100,24 %
Agustus	=	383,87 : 393)	X	100 %	=	100,23 %
September	=	(392,80 : 393)	X	100 %	=	99,86 %
Oktober	=	(399,40 : 393)	X	100 %	=	101,58 %
November	=	(395,33 : 393)	X	100 %	=	100,53 %
Desember	=	(392,93 : 393)	X	100 %	=	99,89 %

2. TABEL V.4b

a. Mencari Rata-Rata

Dalam mencari rata-rata dilakukan dengan menjumlahkan data-data penjualan selama tiga tahun setiap bulannya kemudian dibagi dengan banyaknya tahun:

Januari	= (291 + 289) : 2	= 290
Februari	= (286 + 291) : 2	= 288,5
Maret	= (291 + 291) : 2	= 291
April	= (276 + 275 + 267) : 3	= 272,67
Mei	= (261 + 289 + 286) : 3	= 278,67
Juni	= (278 + 291 + 285) : 3	= 284,67
Juli	= (292 + 264 + 299) : 3	= 285
Agustus	= (294 + 294 + 300) : 3	= 296
September	= (301 + 297 + 295) : 3	= 297,67
Oktober	= (291 + 297 + 295) : 3	= 295
November	= (300 + 309 + 299) : 3	= 302,67
Desember	= (299 + 300 + 294) : 3	= 297,67

b. Menentukan Nilai X

Nilai x ditentukan dengan cara membuat pertambahan trend $\frac{1}{2}$ bulanan selama setengah tahun dengan membagi angka-angka -11, -9, -7, -5, -3, -1, 1, 3, 5, 7, 9, 11 dan kemudian mengalikan dengan rata-rata bulanan. Dari perhitungan tersebut diperoleh $\sum xy = 417,22$.

c. Mencari Trend Bulanan

Pertambahan nilai trend bulanan dapat dicari dengan mencari nilai b sebagai berikut:

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2} = \frac{417,22}{572} = 0,7 \text{ (hasil pembulatan)}$$

jika $b = 0,7$ maka $2b = 2(0,7) = 1,4$.

Oleh karena itu, penambahan trend untuk satu bulannya adalah 1,4.

Apabila Januari dianggap sebagai bulan dasarnya, maka penambahan trendnya = 0. Sedangkan perhitungan untuk bulan-bulannya adalah sebagai berikut:

Februari	= 1,4 x 1	= 1,4
Maret	= 1,4 x 2	= 2,8
April	= 1,4 x 3	= 4,2
Mei	= 1,4 x 4	= 5,6
Juni	= 1,4 x 5	= 7,0
Juli	= 1,4 x 6	= 8,4
Agustus	= 1,4 x 7	= 9,8
September	= 1,4 x 8	= 11,2
Oktober	= 1,4 x 9	= 12,6
November	= 1,4 x 10	= 14,0
Desember	= 1,4 x 11	= 15,4

d. Mencari Variasi Musim

Januari	= 290 - 0	= 290,00
Februari	= 288,5 - 1,4	= 287,10
Maret	= 291 - 2,8	= 288,20
April	= 272,67 - 4,2	= 268,47
Mei	= 278,67 - 5,6	= 273,07

Juni	=	284,67 - 7,0	=	277,67
Juli	=	285 - 8,4	=	276,60
Agustus	=	296 - 9,8	=	286,20
September	=	297,67 - 11,2	=	286,47
Oktober	=	295 - 12,6	=	282,24
November	=	302,67 - 14,0	=	288,24
Desember	=	297,67 - 15,4	=	282,27

e. Menentukan Indeks Musim

Nilai rata-rata variasi musim untuk setiap bulannya adalah:

$$\frac{\sum \text{Variasi Musim}}{12} = \frac{3386,96}{12} = 282 \text{ (hasil pembulatan)}$$

Januari	=	(290 : 282)	X	100 %	=	102,75 %
Februari	=	(287,10 : 282)	X	100 %	=	101,81 %
Maret	=	(288,20 : 282)	X	100 %	=	102,16 %
April	=	(268,47 : 282)	X	100 %	=	95,09 %
Mei	=	(273,07 : 282)	X	100 %	=	96,83 %
Juni	=	(277,67 : 282)	X	100 %	=	98,83 %
Juli	=	(276,60 : 282)	X	100 %	=	98,01 %
Agustus	=	(286,20 : 282)	X	100 %	=	101,25 %
September	=	(286,47 : 282)	X	100 %	=	101,52 %
Oktober	=	(282,24 : 282)	X	100 %	=	101,06 %
November	=	(288,67 : 282)	X	100 %	=	101,15 %

$$\text{Desember} = (282,27 : 282) \times 100 \% = 100,06 \%$$

3. TABEL V.4c

a. Mencari Rata-Rata

Januari	= (475 + 473) : 2	= 290
Februari	= (467 + 479) : 2	= 288,5
Maret	= (470 + 478) : 2	= 291
April	= (453 + 456 + 470) : 3	= 272,67
Mei	= (455 + 457 + 477) : 3	= 278,67
Juni	= (465 + 451 + 455) : 3	= 284,67
Juli	= (467 + 489 + 501) : 3	= 285
Agustus	= (489 + 490 + 480) : 3	= 296
September	= (477 + 499 + 473) : 3	= 297,67
Oktober	= (469 + 485 + 488) : 3	= 295
November	= (490 + 502 + 495) : 3	= 302,67
Desember	= (485 + 505 + 497) : 3	= 297,67

b. Menentukan Nilai X

Nilai x ditentukan dengan cara membuat pertambahan trend $\frac{1}{2}$ bulanan selama setengah tahun dengan membagi angka-angka -11, -9, -7, -5, -3, -1, 1, 3, 5, 7, 9, 11 dan kemudian mengalikan dengan rata-rata bulanan. Dari perhitungan tersebut diperoleh $xy = 702,42$

c. Mencari Trend Bulanan

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2} = \frac{702,42}{572} = 1,2 \text{ (hasil pembulatan)}$$

jika $b = 1,2$ maka $2b = 2(1,2) = 2,4$.

Oleh karena itu, penambahan trend untuk satu bulannya adalah 2,4.

Apabila Januari dianggap sebagai bulan dasarnya, maka penambahan

trendnya = 0. Sedangkan perhitungan untuk bulan-bulannya adalah

sebagai berikut:

Februari	= 2,4 x 1	= 2,4
Maret	= 2,4 x 2	= 4,8
April	= 2,4 x 3	= 7,2
Mei	= 2,4 x 4	= 9,6
Juni	= 2,4 x 5	= 12,0
Juli	= 2,4 x 6	= 14,4
Agustus	= 2,4 x 7	= 16,8
September	= 2,4 x 8	= 19,2
Oktober	= 2,4 x 9	= 21,6
November	= 2,4 x 10	= 24,0
Desember	= 2,4 x 11	= 26,4

d. Mencari Variasi Musim

Januari	= 474 - 0	= 474,00
Februari	= 473 - 2,4	= 470,60

Maret	=	474 - 4,8	=	469,20
April	=	459,67 - 7,2	=	452,47
Mei	=	463 - 9,6	=	453,40
Juni	=	457 - 12	=	445
Juli	=	485,67 - 14,4	=	471,27
Agustus	=	486,67 - 16,8	=	469,87
September	=	297,67 - 11,2	=	463,80
Oktober	=	480,67 - 21,6	=	459,07
November	=	495,67 - 24,0	=	471,67
Desember	=	495,67 - 26,4	=	469,27

e. Menentukan Indeks Musim

Nilai rata-rata variasi musim untuk setiap bulannya adalah:

$$\frac{\sum \text{Variasi Musim}}{12} = \frac{5569,62}{12} = 464 \text{ (hasil pembulatan)}$$

Januari	=	(474 : 464)	X	100 %	=	102,15 %
Februari	=	(470,60 : 464)	X	100 %	=	101,42 %
Maret	=	(469,20 : 464)	X	100 %	=	101,12 %
April	=	(452,47 : 464)	X	100 %	=	97,51%
Mei	=	(453,40 : 464)	X	100 %	=	97,71 %
Juni	=	(445 : 464)	X	100 %	=	95,91 %
Juli	=	(471,27 : 464)	X	100 %	=	101,57 %
Agustus	=	(469,87 : 464)	X	100 %	=	101,26 %

September	=	(463,80 : 464)	X	100 %	=	99,95 %
Oktober	=	(459,07 : 464)	X	100 %	=	98,94 %
November	=	(471,67 : 464)	X	100 %	=	101,65 %
Desember	=	(469,27 : 464)	X	100 %	=	101,14 %

Setelah indeks musim ketiga ukuran *opium table* tersebut diketahui, maka ramalan penjualan bulanan untuk tahun 2001 dapat dicari dengan mengalikan ramalan penjualan tahunan yang telah dibagi dengan 12 dengan indeks musim perbulannya. Perhitungannya dapat dilihat berikut ini:

Opium table ukuran 70 x 120 x H.35

$$\frac{5608,67}{12} = 467 \quad (\text{hasil pembulatan})$$

Januari	=	467 x 100,24 %	=	468,10
Februari	=	467 x 100,64 %	=	470,02
Maret	=	467 x 99,42 %	=	464,28
April	=	467 x 100,87 %	=	471,05
Mei	=	467 x 100,95 %	=	471,41
Juni	=	467 x 96,59 %	=	451,05
Juli	=	467 x 100,24 %	=	468,10
Agustus	=	467 x 100,23	=	468,02
September	=	467 x 99,86 %	=	466,34
Oktober	=	467 x 101,58 %	=	474,35

$$\text{November} = 467 \times 100,53 \% = 469,45$$

$$\text{Desember} = 467 \times 99,89 \% = 466,50$$

Opium table ukuran 100 x 100 x H.35

$$\frac{4090,67}{12} = 340,88$$

$$\text{Januari} = 340,88 \times 102,74 \% = 350,26$$

$$\text{Februari} = 340,88 \times 101,81 \% = 347,04$$

$$\text{Maret} = 340,88 \times 102,16 \% = 348,25$$

$$\text{April} = 340,88 \times 95,09 \% = 324,15$$

$$\text{Mei} = 340,88 \times 96,83 \% = 330,07$$

$$\text{Juni} = 340,88 \times 98,34 \% = 335,22$$

$$\text{Juli} = 340,88 \times 98,01 \% = 334,10$$

$$\text{Agustus} = 340,88 \times 101,25 \% = 345,15$$

$$\text{September} = 340,88 \times 101,52 \% = 346,06$$

$$\text{Oktober} = 340,88 \times 100,06 \% = 341,07$$

$$\text{November} = 340,88 \times 102,15 \% = 348,22$$

$$\text{Desember} = 340,88 \times 100,06 \% = 341,08$$

Opium table ukuran 80 x 80 x H.35

$$\frac{6770}{12} = 564$$

$$\text{Januari} = 564 \times 102,15 \% = 576,14$$

$$\text{Februari} = 564 \times 101,42 \% = 572,02$$

Maret	=	564 x 101,12 %	=	570,33
April	=	564 x 97,51 %	=	549,97
Mei	=	564 x 97,71 %	=	551,09
Juni	=	564 x 95,91 %	=	540,94
Juli	=	564 x 101,57 %	=	572,86
Agustus	=	564 x 101,26 %	=	571,13
September	=	564 x 99,95 %	=	563,73
Oktober	=	564 x 98,94 %	=	558,03
November	=	564 x 101,65 %	=	573,32
Desember	=	564 x 101,14 %	=	570,44

Untuk lebih jelasnya, ramalan penjualan untuk tahun 2001 secara bulanan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.6
Rencana Penjualan Bulanan Opium Table
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Bulan	Penjualan (unit)		
	Ukuran 70 x 120 x H.35	Ukuran 100 x 100 x H.35	Ukuran 80 x 80 x H.35
Januari	468,10	350,26	576,14
Februari	470,02	347,04	572,02
Maret	464,28	348,25	570,33
April	471,05	324,15	549,97
Mei	471,41	330,07	551,09
Juni	451,05	335,22	540,94
Juli	468,10	334,10	572,86
Agustus	468,02	345,15	571,13
September	466,34	346,06	563,73
Oktober	474,35	341,07	558,03
November	469,45	348,22	573,32
Desember	466,50	341,08	570,44
Jumlah	5608,67	4090,67	6770

Sumber data : PT. Ladunni Globalindo

b. Menyusun Rencana Produksi

Sistem produksi pada PT. Ladunni Globalindo adalah berdasarkan pada pesanan. Oleh karena itu jumlah yang diproduksi sama dengan jumlah yang dipesan.

Tabel V.6
Rencana Produksi Opium Table
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Bulan	Penjualan (unit)		
	Ukuran 70 x 120 x H.35	Ukuran 100 x 100 x H.35	Ukuran 80 x 80 x H.35
Januari	468,10	350,26	576,14
Februari	470,02	347,04	572,02
Maret	464,28	348,25	570,33
April	471,05	324,15	549,97
Mei	471,41	330,07	551,09
Juni	451,05	335,22	540,94
Juli	468,10	334,10	572,86
Agustus	468,02	345,15	571,13
September	466,34	346,06	563,73
Oktober	474,35	341,07	558,03
November	469,45	348,22	573,32
Desember	466,50	341,08	570,44
Jumlah	5608,67	4090,67	6770

Sumber data : PT. Ladunni Globalindo

c. Menyusun Anggaran Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.

Untuk lebih jelasnya, akan dijabarkan satu persatu berikut ini:

1) Penyusunan anggaran biaya bahan baku

a) Anggaran kebutuhan bahan baku

Bahan baku yang digunakan adalah kayu jati. Standar pemakaian bahan baku yang dipakai perusahaan untuk membuat setiap unit *opium table* dengan masing-masing ukurannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Ukuran } 70 \times 120 \times \text{H.35} = 0,02866 \text{ m}^3$$

$$\text{Ukuran } 100 \times 100 \times \text{H.35} = 0,0604 \text{ m}^3$$

$$\text{Ukuran } 80 \times 80 \times \text{H.35} = 0,05796 \text{ m}^3$$

Besarnya anggaran kebutuhan bahan baku pada PT. Ladunni Globalindo diperoleh dengan mengalikan unit dari rencana produksi dengan standar pemakaian bahan baku. Perhitungannya dapat dilihat berikut ini:

Tabel V.7
Anggaran Kebutuhan Bahan Baku
PT. Ladunni Globalindo
Periode 1998 – 2000

Bulan	Produksi (unit)			Pemakaian (m ³)/unit			Pemakaian (m ³)/bulan		
	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran
	70x120 xH.35	100x100 x H.35	80x80 xH.35	70x120 xH.35	100x100 xH.35	80x80 xH.35	70x120 xH.35	100x100 xH.35	80x80 xH.35
Januari	468,10	350,26	576,14	0,02866	0,0604	0,05796	13,42	21,15	33,39
Februari	470,02	347,04	572,02				13,47	20,96	33,15
Maret	464,28	348,25	570,33				13,31	21,03	33,06
April	471,05	324,15	549,97				13,50	19,58	31,87
Mei	471,41	330,07	551,09				13,51	19,94	31,94
Juni	451,05	335,22	540,94				12,93	20,25	31,35
Juli	468,10	334,10	572,86				13,42	20,18	33,20
Agustus	468,02	345,15	571,13				13,41	20,85	33,10
September	466,34	346,06	563,73				13,36	20,90	32,67
Oktober	474,35	341,07	558,03				13,59	20,60	32,34
November	469,45	348,22	573,32				13,45	21,03	33,23
Desember	466,50	341,08	570,44				13,37	20,60	33,06
Jumlah	5608,67	4090,67	6770				160,74	247,07	392,36

Sumber data : PT. Ladunni Globalindo

b) Anggaran Pembelian Bahan Baku

Anggaran pembelian bahan baku dapat ditentukan dengan berdasarkan pada pengalaman tahun-tahun sebelumnya. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel V.8
Daftar Harga Beli Bahan Baku
PT. Ladunni Globalindo
Periode 1998 – 2000

Tahun	Harga beli per m ³ (Rp)
1998	7.200.000
1999	7.350.000
2000	7.250.000
Jumlah	21.800.000

Sumber data : PT. Ladunni Globalindo

Dengan data tersebut, maka dapat dibuat ramalan harga beli untuk tahun 2001.

Tabel V.9
Perhitungan Ramalan Harga Beli Bahan Baku
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Tahun	Harga (y)	X	Y	X ²
1998	7.200.000	0	0	0
1999	7.350.000	1	7.350.000	1
2000	7.250.000	2	14.500.000	4
Jumlah	21.800.000	3	21.850.000	5

Rumus yang digunakan untuk menghitung ramalan harga beli bahan baku untuk tahun 2001 pada PT. Ladunni Globalindo adalah:

$$\begin{aligned}
 a &= \frac{(21.800.000)(5) - (3)(21.850.000)}{(3)(5) - (3)^2} \\
 &= \frac{109.000.000 - 65.550.000}{15 - 9}
 \end{aligned}$$



$$= \frac{43.450.000}{6}$$

$$= 7.241.666,67$$

$$b = \frac{(3)(21.850.000) - (3)(21.800.000)}{(3)(5) - (3)^2}$$

$$= \frac{65.550.000 - 65.400.000}{15 - 9}$$

$$= \frac{150.000}{6}$$

$$= 25$$

Setelah nilai a dan b diketahui, maka dimasukkan ke dalam persamaan berikut ini:

$$Y = 7.241.666,67 + 25x$$

Untuk tahun 2001 besarnya $x = 3$, maka besarnya ramalan harga beli bahan baku adalah:

$$Y = 7.241.666,67 + 25(3)$$

$$Y = 7.241.666,67 + 75$$

$$Y = 7.241.741,67 \text{ dibulatkan menjadi } 7.241.742$$

Dengan demikian, dapat diketahui besarnya ramalan harga beli bahan baku adalah sebesar Rp. 7.241.742. Untuk lebih jelasnya anggaran pembelian bahan baku dan realisasinya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel V.10
Anggaran Pembelian Bahan Baku
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Bulan	Produksi (unit)			Pemakaian (m ³)/bulan			Harga (Rp 7.241.742/m ³)		
	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran
	70x120 xH.35	100x100 xH.35	80x80 xH.35	70x120 xH.35	100x100 xH.35	80x80 xH.35	70x120 xH.35	100x100 xH.35	80x80 xH.35
Januari	468.1	350.26	576.14	13.42	21.15	33.39	97.184.177.64	153.162.843.30	241.801.765.38
Februari	470.02	347.04	572.02	13.47	20.96	33.15	97.546.264.74	151.786.912.32	240.063.747.30
Maret	464.28	348.25	570.33	13.31	21.03	33.06	96.387.586.02	152.293.834.26	239.411.990.52
April	471.05	324.15	549.97	13.5	19.58	31.87	97.763.517	141.793.308.36	230.794.317.54
Mei	471.41	330.07	551.09	13.51	19.94	31.94	97.835.934.42	144.400.335.48	231.301.239.48
Juni	451.05	335.22	540.94	12.93	20.25	31.35	93.635.724.06	146.645.275.50	227.028.611.70
Juli	468.10	334.1	572.86	13.42	20.18	33.2	97.184.177.64	146.138.353.56	240.425.834.40
Agustus	468.02	345.15	571.13	13.41	20.85	33.1	97.111.760.22	150.990.320.70	239.701.660.20
September	466.34	346.06	563.73	13.36	20.9	32.67	96.749.673.12	151.352.407.80	236.587.711.14
Oktober	474.35	341.07	558.03	13.59	20.6	32.34	98.415.273.78	149.179.885.20	234.197.936.28
November	469.45	348.22	573.32	13.45	21.03	33.23	97.401.429.90	152.293.834.26	240.643.086.66
Desember	466.5	341.08	570.44	13.37	20.6	33.06	96.822.090.54	149.179.885.20	239.411.990.52
Jumlah	5608.67	4090.67	6770	160.74	247.07	392.36	1.164.037.609.08	1.789.217.195.94	2.841.369.891.12

Sumber data : PT. Ladunni Globalindo

2) Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi berupa upah yang diberikan kepada karyawan bagian produksi setiap bulannya. Biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan oleh PT. Ladunni Globalindo pada tahun 2001 adalah Rp. 200.000,- per unit *opium table*. Berikut ini adalah tabel anggaran tenaga kerja langung dan realisasinya:

Tabel V.11
Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Bulan	Produksi (unit)			Upah Rp 200.000/unit			Jumlah (Rp)
	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	
	70 x 120 x H.35	100x100 x H.35	80x80 x H.35	70x120 x H.35	100x100 x H.35	80x80 x H.35	
Januari	393	350.26	576.14	93.650.000	70.052.000	115.228.000	278.930.000
Februari	470.02	347.04	572.02	94.004.000	69.408.000	114.404.000	277.816.000
Maret	464.28	348.25	570.33	92.856.000	69.650.000	114.066.000	276.572.000
April	471.05	324.15	549.97	94.210.000	64.830.000	109.994.000	269.034.000
Mei	471.41	330.07	551.09	94.282.000	66.014.000	110.218.000	270.514.000
Juni	451.05	335.22	540.94	90.210.000	67.044.000	108.118.000	265.372.000
Juli	468.1	334.1	572.86	93.650.000	66.820.000	114.572.000	275.042.000
Agustus	468.02	345.15	571.13	93.604.000	69.030.000	114.226.000	276.860.000
September	466.34	346.06	563.73	93.268.000	69.212.000	112.746.000	275.226.000
Oktober	474.35	341.07	558.03	94.870.000	68.214.000	111.606.000	274.690.000
November	469.45	348.22	573.32	93.890.000	69.644.000	114.664.000	278.198.000
Desember	466.5	341.08	570.44	93.300.000	68.216.000	114.088.000	275.604.000
Jumlah	5608.67	4090.67	6770	1.121.794.000	818.134.000	1.353.930.000	3.293.858.000

Sumber data : PT. Ladunni Globalindo

3) Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhead pabrik merupakan bagian dari keseluruhan biaya produksi yang tidak mudah ditelusuri pada produk tertentu secara langsung. Biaya overhead pabrik ini terdiri dari biaya tenaga kerja tidak langsung, biaya bahan penolong, biaya penyusutan peralatan pabrik dan biaya-biaya produksi lainnya.

Anggaran biaya overhead pabrik dibedakan menjadi dua macam, yaitu anggaran biaya overhead pabrik tetap dan biaya overhead pabrik variabel. Untuk lebih jelasnya, anggaran biaya overhead pabrik pada PT.Ladunni Globalindo untuk tahun 2001 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.12
Anggaran BOP opium table
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Jenis BOP	BOP tetap	BOP variabel	Jumlah
Biaya bahan penolong		998.000.000	998.000.000
Biaya administrasi pabrik	156.000.000	131.200.000	287.200.000
Biaya listrik dan telepon	30.000.000	30.000.000	60.000.000
Biaya tenaga kerja tidak langsung	420.000.000		420.000.000
Biaya sewa gedung	300.000.000		300.000.000
Biaya penyusutan peralatan pabrik	20.500.000		20.500.000
Biaya keamanan	12.000.000		12.000.000
Asuransi tenaga kerja	156.000.000		156.000.000
Kesejahteraan karyawan	277.000.000		277.000.000
Biaya lain-lain untuk pabrik	60.000.000		60.000.000
Jumlah	1.431.500.000	1.159.200.000	2.590.700.000

Sumber data: PT. Ladunni Globalindo

Berdasarkan data anggaran biaya overhead pabrik tersebut, PT. Ladunni Globalindo membebankan biaya overhead pabrik ke produk. Dengan kapasitas normal perusahaan sebesar 15.000 unit.

$$\begin{aligned} \text{Tarif BOP tetap} &= \frac{\text{Anggaran BOP tetap}}{\text{Kapasitas normal}} \\ &= \frac{1.431.500.000}{15.000} \end{aligned}$$

$$=95.433,33$$

$$\text{Tarif BOP Variabel} = \frac{\text{Anggaran BOP variabel}}{\text{Kapasitas normal}}$$

$$= \frac{1.159.200.000}{15.000}$$

$$= 77.280$$

$$\text{Tarif BOP total} = \frac{\text{Anggaran BOP total}}{\text{Kapasitas normal}}$$

$$= \frac{2.590.700.000}{15.000}$$

$$= 172.713,33$$

Anggaran biaya produksi mencakup seluruh total biaya yang dianggarkan untuk produk *opium table*, antara lain biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik. Pada PT. Ladunni Globalindo, anggaran biaya produksi yang disusun pada tahun 2001 sejumlah Rp. 11.679.182.696,14 terdiri dari:

Anggaran biaya bahan baku	Rp 5.794.624.696,14
Anggaran biaya tenaga kerja langsung	Rp 3.293.858.000
Anggaran biaya overhead pabrik	<u>Rp 2.590.700.000</u> +
Total anggaran biaya produksi	Rp 11.679.182.696,14

Tabel V.13
Anggaran Biaya Produksi Secara Bulanan
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Bulan	Biaya Bahan Baku	Biaya Tenaga Kerja Langsung	Biaya Overhead Pabrik	Jumlah
Januari	492.148.786,32	278.930.000	221.069.900	992.147.786,32
Februari	489.396.924,36	277.816.000	220.027.000	987.239.924,36
Maret	488.093.410,80	276.572.000	219.870.000	948.535.410,80
April	470.351.142,90	269.034.000	208.542.000	947.927.142,90
Mei	473.537.509,38	270.514.000	210.756.000	954.807.509,38
Juni	467.309.611,26	265.372.000	206.114.500	938.796.111,26
Juli	483.748.365,60	275.042.000	216.279.000	975.069.365,60
Agustus	487.803.741,12	276.860.000	219.100.000	983.763.741,12
September	484.689.792,06	275.226.000	215.990.000	975.905.792,06
Oktober	481.793.095,26	274.690.000	215.891.600	972.374.695,26
November	490.338.350,82	278.198.000	220.255.000	988.791.350,82
Desember	485.413.966,26	275.604.000	216.805.000	977.822.966,26
Jumlah	5.794.624.696,14	3.293.858.000	2.590.700.000	11.679.182.696,14

Sumber data: PT. Ladunni Globalindo

B. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Menurut Kajian Teori

Prosedur penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori adalah sebagai berikut :

- a) Menyusun ramalan penjualan berdasarkan rencana penjualan, dimana rencana penjualan ditetapkan berdasarkan ramalan penjualan dengan analisis trend dan rencana produksi dipengaruhi oleh jumlah persediaan barang jadi.
- b) Menyusun anggaran biaya produksi
 - 1) Menyusun anggaran biaya bahan baku

- a) Menetapkan standar kuantitas bahan baku dengan cara menghitung rata-rata bahan baku tahun-tahun yang lalu untuk menyusun rencana bahan baku.
 - b) Menetapkan standar harga bahan baku dengan menggunakan *analisis trend*.
- 2) Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung
- a) Menetapkan standar jam kerja langsung dengan cara menghitung rata-rata prestasi jam kerja langsung tahun yang lalu dengan menggunakan data-data historis.
 - b) Menetapkan standar upah melalui perjanjian dengan karyawan.
- 3) Menyusun anggaran biaya overhead pabrik
- a) Menyusun anggaran BOP berdasarkan kapasitas yang terpilih. Sebelumnya diawali dengan pemisahan biaya semi variabel ke dalam biaya-biaya tetap dan biaya variabel dengan metode regresi.
 - b) Memilih dasar pembebanan dengan salah satu dasar pembebanan, yaitu: satuan produk, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, jam mesin dan jam tenaga kerja langsung.
 - c) Menghitung tarif BOP dengan kapasitas normal, sehingga diperoleh tarif BOP.

<p>3. Tenaga kerja langsung</p> <p>a. Menetapkan standar jam kerja langsung dengan cara menghitung rata-rata prestasi jam kerja langsung tahun yang lalu dengan menggunakan data-data historis.</p> <p>Menetapkan standar upah langsung melalui perjanjian dengan karyawan</p>	<p>a. Perusahaan tidak menentukan jam kerja langsung yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu produk.</p> <p>b. Menetapkan tarif upah langsung sesuai dengan jenis pekerjaan masing-masing karyawan</p>	<p>Tidak tepat, karena dalam menyusun anggaran BTKL perusahaan hanya berpato-kan pada tarif sesuai dengan unit yang dihasilkan.</p> <p>Tepat</p>
<p>4. Biaya overhead pabrik</p> <p>a. Menyusun anggaran BOP berdasarkan kapasitas yang terpilih. Sebelumnya diawali dengan pemisahan biaya semi variabel ke dalam biaya-biaya tetap dan biaya variabel dengan metode regresi</p>	<p>a. Menyusun anggaran BOP yang terdiri dari BOP tetap dan BOP variabel pada kapasitas produksi yang diharapkan. Perusahaan melakukan pemisahan biaya semi variabel ke dalam biaya tetap dan biaya variabel.</p>	<p>Tepat</p>

<p>b. Memilih dasar pembebanan dengan salah satu dasar pembebanan, yaitu: satuan produk, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, jam mesin dan jam tenaga kerja langsung</p>	<p>b. Dasar pembebanan yang dipakai oleh perusahaan adalah satuan produk.</p>	<p>Tepat.</p>
<p>c. Menghitung tarif BOP dengan cara membagi anggaran BOP dengan kapasitas normal, sehingga diperoleh tarif BOP.</p>	<p>c. Menghitung tarif BOP dengan cara membagi anggaran BOP yang telah disusun dengan kapasitas normal</p>	<p>Tepat</p>

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Ladunni Globalindo sudah tepat, meskipun perusahaan tidak menetapkan standar efisiensi tenaga kerja namun hal ini tidak menjadi masalah karena upah tenaga kerja tidak didasarkan pada jam kerja tetapi pada unit yang diselesaikan.

d. Perbandingan Relisasi Biaya Produksi dengan Anggaran Biaya Produksi PT. Ladunni Globalindo tahun 2001.

Untuk mengetahui sifat selisih antara anggaran dengan realisasinya, dengan membandingkan anggaran yang disusun oleh perusahaan dengan realisasinya. Langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut :

Berikut ini adalah tabel realisasi produksi opium table pada PT. Ladunni Globalindo untuk tahun 2001:

Tabel V.15
Realisasi Produksi Opium Table
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Bulan	Produksi Opium Table (unit)		
	Ukuran 70 x 120 x H.35	Ukuran 100 x 100 x H.35	Ukuran 80 x 80 x H.35
Januari	390	345	474
Februari	390	345	450
Maret	375	340	510
April	410	343	474
Mei	405	350	474
Juni	395	345	480
Juli	407	352	495
Agustus	405	347	530
September	390	347	505
Oktober	395	350	535
November	390	345	474
Desember	410	340	510
Jumlah	4762	4149	5911

Sumber data: PT. Ladunni Globalindo

1. Realisasi Biaya Bahan Baku

Tabel V.16
Pemakaian Bahan Baku Sesungguhnya
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Bulan	Produksi (unit)			Pemakaian (m ³)/bulan			Harga (Rp 7.250.000/m ³)		
	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran
	70x120 xH.35	100x100 x H.35	80x80 xH.35	70x120 xH.35	100x100 xH.35	80x80 xH.35	70x120 xH.35	100x100 xH.35	80x80 xH.35
Januari	390	345	474	11.41	20.84	27.47	82.686.132	151.090.000	200.788.632
Februari	390	345	450	11.41	20.84	26.08	82.686.132	151.090.000	190.711.132
Maret	375	340	510	10.75	20.54	29.56	77.937.500	148.915.000	214.310.000
April	410	343	474	11.75	20.72	27.47	85.187.500	150.220.000	199.157.500
Mei	405	350	474	11.61	21.14	27.47	84.172.500	153.265.000	199.157.500
Juni	395	345	480	11.32	20.84	27.82	82.070.000	151.090.000	201.695.000
Juli	407	352	495	11.66	21.26	28.69	84.535.000	154.135.000	208.002.500
Agustus	405	347	530	11.61	20.96	30.72	84.172.500	151.960.000	219.457.500
September	390	347	505	11.18	20.96	29.27	81.055.000	151.960.000	212.207.500
Oktober	395	350	535	11.32	21.14	31.01	82.070.000	153.265.000	224.822.500
November	390	345	474	11.18	20.84	27.47	81.055.000	151.090.000	199.157.500
Desember	410	340	510	11.75	20.54	29.56	85.187.500	148.915.000	214.310.000
Jumlah	4762	4149	5911	136.49	250.62	342.59	997.614.764	1.816.995.000	2.483.777.264

Sumber data : PT. Ladunni Globalindo

2. Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tabel V.17
Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Bulan	Produksi (unit)			Upah Rp 200.000/unit			Jumlah (Rp)
	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	
	70 x 120 x H.35	100 x 100 x H.35	80 x 80 x H.35	70 x 120 x H.35	100 x 100 x H.35	80 x 80 x H.35	
Januari	390	345	474	78.000.000	69.000.000	94.800.000	241.800.000
Februari	390	345	450	78.000.000	69.000.000	90.000.000	237.000.000
Maret	375	340	510	75.000.000	68.000.000	102.000.000	245.000.000
April	410	343	474	82.000.000	68.600.000	94.800.000	245.400.000
Mei	405	350	474	81.000.000	70.000.000	94.800.000	245.800.000
Juni	395	345	480	79.000.000	69.000.000	96.000.000	244.000.000
Juli	407	352	495	81.400.000	70.400.000	99.000.000	250.800.000
Agustus	405	347	530	81.000.000	69.400.000	106.000.000	256.400.000
September	390	347	505	78.000.000	69.400.000	101.000.000	248.400.000
Oktober	395	350	535	79.000.000	70.000.000	107.000.000	256.000.000
November	390	345	474	78.000.000	69.000.000	94.800.000	241.800.000
Desember	410	340	510	82.000.000	68.000.000	102.000.000	252.000.000
Jumlah	4762	4149	5911	952.400.000	829.800.000	1.182.200.000	2.964.400.000

Sumber data : PT. Ladunni Globalindo

3. Realisasi Biaya Overhead Pabrik

Tabel V. 18
Realisasi BOP opium table
PT.Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Jenis BOP	BOP opium table
Biaya bahan penolong	879.500.000
Biaya pemeliharaan mesin dan gedung	300.770.000
Biaya listrik dan telepon	58.975.000
Biaya tenaga kerja tidak langsung	417.500.000
Biaya sewa gedung	300.000.000
Biaya penyusutan peralatan pabrik	22.119.000
Biaya keamanan	12.000.000
Asuransi tenaga kerja	175.000.000
Kesejahteraan karyawan	250.500.000
Biaya lain-lain untuk pabrik	52.000.000
Jumlah	2.468.364.000

Sumber data: PT. Ladunni Globalindo

Realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh PT. Ladunni Globalindo pada tahun 2001 adalah sebesar Rp 10.719.826.500 terdiri dari:

Realisasi biaya bahan baku	Rp 5.287.062.500
Realisasi biaya tenaga kerja langsung	Rp 2.964.400.000
Realisasi biaya overhead pabrik	<u>Rp 2.468.364.000</u>
Total realisasi biaya produksi	Rp 10.719.826.500

Dari total biaya produksi tersebut dapat dibuat tabel realisasi biaya produksi secara bulanan dari PT. Ladunni Globalindo untuk tahun 2001:

Tabel V.19
Realisasi Biaya Produksi Secara Bulanan
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Bulan	Biaya Bahan Baku	Biaya Tenaga Kerja Langsung	Biaya Overhead Pabrik	Jumlah
Januari	432.933.632	241.800.000	200.331.000	875.064.632
Februari	422.856.132	237.000.000	198.802.000	858.658.132
Maret	441.162.500	245.000.000	204.875.000	891.037.500
April	434.565.000	245.400.000	205.255.000	885.220.000
Mei	436.595.000	245.800.000	205.697.000	888.092.000
Juni	434.855.000	244.000.000	203.503.000	882.358.000
Juli	446.672.500	250.800.000	208.250.000	905.722.500
Agustus	455.590.000	256.400.000	212.520.500	924.510.500
September	445.222.500	248.400.000	205.900.000	899.522.500
Oktober	460.157.500	256.000.000	212.122.500	928.280.000
November	431.305.500	241.800.000	201.508.000	874.613.500
Desember	448.412.500	252.000.000	209.600.000	910.012.500
Jumlah	5.290.324.964	2.964.400.000	2.468.364.000	10.723.088.964

Selisih biaya produksi tidak dapat dihitung secara langsung antara anggaran dan realisasinya karena terdapat perbedaan tingkat aktivitas. Oleh karena itu, untuk menyamakannya maka dibuat anggaran fleksibel. Berikut ini tabel perhitungan biaya produksi pada kapasitas sesungguhnya:

a. Biaya Bahan Baku

Tabel V.20
Anggaran Biaya Bahan Baku pada Kapasitas Sesungguhnya
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Bulan	Produksi (unit)			Pemakaian (m ³)/unit			Harga (Rp 7.241.742/m ³)		
	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran	Ukuran
	70x120 xH.35	100x100 x H.35	80x80 xH.35	70x120 xH.35	100x100 xH.35	80x80 xH.35	70x120 xH.35	100x100 xH.35	80x80 xH.35
Januari	390	345	474	0,02866	0,0604	0,05796	80.962.675,56	150.917.903,28	198.930.652,74
Februari	390	345	450	0,02866	0,0604	0,05796	80.962.675,56	150.917.903,28	188.864.631,36
Maret	375	340	510	0,02866	0,0604	0,05796	77.848.726,50	148.745.380,68	214.065.893,52
April	410	343	474	0,02866	0,0604	0,05796	85.090.468,50	150.048.894,24	198.930.652,74
Mei	405	350	474	0,02866	0,0604	0,05796	84.076.624,62	153.090.425,88	198.930.652,74
Juni	395	345	480	0,02866	0,0604	0,05796	81.976.519,44	150.917.903,28	201.465.262,44
Juli	407	352	495	0,02866	0,0604	0,05796	84.438.711,72	153.959.434,92	207.765.577,98
Agustus	405	347	530	0,02866	0,0604	0,05796	84.076.624,62	151.786.912,32	222.466.314,24
September	390	347	505	0,02866	0,0604	0,05796	80.962.675,56	151.786.912,32	211.965.788,34
Oktober	395	350	535	0,02866	0,0604	0,05796	81.976.519,44	153.090.425,88	224.566.419,42
November	390	345	474	0,02866	0,0604	0,05796	80.962.675,56	150.917.903,28	198.930.652,74
Desember	410	340	510	0,02866	0,0604	0,05796	85.090.468,50	148.745.380,68	214.065.893,52
Jumlah	4762	4149	5911	0,34392	0,7248	0,69552	988.425.365,58	1.814.925.380,04	2.480.948.391,78

Dengan demikian, anggaran biaya bahan baku pada tingkat kapasitas sesungguhnya adalah Rp 5.284.299.137,40 (Rp 988.425.365,58 + Rp 1.814.925.380,04 + Rp 2.480.948.391,78)

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Untuk memproduksi satu unit opium table dibutuhkan biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp 200.000

c. Biaya Overhead Pabrik

Biaya Overhead Pabrik yang dianggarkan oleh perusahaan sebesar Rp2.590.700.000,00. Biaya sebesar itu dibebankan ke produk dengan cara dibagi dengan kapasitas normal sebesar 15.000 unit sehingga biaya overhead pabrik untuk satu unit produk sebesar Rp 172.713,33.

Tabel V.21
Anggaran BOP pada Kapasitas Sesungguhnya
PT. Ladunni Globalindo
Tahun 2001

Jenis BOP	BOP tetap	BOP variabel	Jumlah
Biaya bahan penolong		978.500.000	978.500.000
Biaya administrasi pabrik	156.000.000	121.556.900,26	277.556.900,26
Biaya listrik dan telepon	30.000.000	28.400.077	58.400.077
Biaya tenaga kerja tidak langsung	420.000.000		420.000.000
Biaya sewa gedung	300.000.000		300.000.000
Biaya penyusutan peralatan pabrik	20.500.000		20.500.000
Biaya keamanan	12.000.000		12.000.000
Asuransi tenaga kerja	156.000.000		156.000.000
Kesejahteraan karyawan	277.000.000		277.000.000
Biaya lain-lain untuk pabrik	60.000.000		60.000.000
Jumlah	1.431.500.000	1.128.456.977,26	2.559.956.977,26

Setelah besarnya biaya produksi per unit diketahui, selanjutnya menyusun anggaran yang didasarkan pada tingkat produksi yang sesungguhnya dengan cara mengalikan antara biaya produksi per unit dengan besarnya produksi yang sesungguhnya terjadi.

Realisasi biaya produksi untuk tahun 2001 sebesar Rp10.723.088.964 dengan jumlah produksi yang sesungguhnya terjadi pada tahun 2001 sebesar 14.822 unit.

Untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih biaya produksi yaitu dengan cara membandingkan antara anggaran dan realisasinya dengan menggunakan analisis selisih biaya produksi. Urutan analisisnya adalah sebagai berikut:

a. Analisis Selisih Biaya Bahan Baku

Setelah tingkat aktivitas disesuaikan, biaya bahan baku yang dianggarkan sebesar Rp 5.284.299.137,40 sedangkan realisasinya sebesar Rp5.290.324.964, sehingga terdapat selisih yang merugikan sebesar Rp6.025.826,60.

Selisih yang merugikan tersebut disebabkan oleh:

1) Selisih harga bahan baku

$$\begin{aligned} \text{HBB} &= \text{KS} (\text{HS} - \text{Hst}) \\ &= 729,7 (\text{Rp } 7.250.000 - \text{Rp } 7.241.742) \\ &= 729,7 (\text{Rp } 8.258) \\ &= \text{Rp } 6.025.826,60 \text{ (Tidak Menguntungkan)} \end{aligned}$$

2) Selisih kuantitas bahan baku

$$\begin{aligned} \text{SKBB} &= \text{Hst} (\text{KS} - \text{Kst}) \\ &= \text{Rp } 7.241.742 (729,7 - 729,7 \text{ m}^3) \\ &= \text{Rp } 7.241.742 (0) \\ &= 0 \end{aligned}$$

b. Analisis Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan setelah disesuaikan pada tingkat kapasitas sesungguhnya adalah sebesar Rp 2.964.400.000,00 sedangkan realisasinya juga sebesar Rp 2.964.400.000,00 sehingga tidak terdapat selisih.

Penyebab tidak terjadinya selisih adalah:

1) Selisih tarif upah langsung

$$\begin{aligned} \text{STU} &= (\text{TUS} - \text{TUSt}) \times \text{unit yang dihasilkan} \\ &= (\text{Rp } 200.000 - \text{Rp } 200.000) 14.822 \text{ unit} \\ &= 0 \end{aligned}$$

2) Selisih efisiensi tenaga kerja

$$\text{SEU} = (\text{JKS} - \text{JKSt}) \text{TUSt}$$

Selisih efisiensi tenaga kerja tidak dapat dihitung karena perusahaan tidak menetapkan standar efisiensi tenaga kerja. Upah untuk tenaga kerja langsung dibebankan berdasarkan jumlah unit produksi yang diselesaikan, bukan berdasarkan jumlah jam kerja yang efisien.

c. Analisis Selisih Biaya Overhead Pabrik

Dalam menghitung selisih biaya overhead pabrik digunakan kapasitas standar. Kapasitas standar berfungsi untuk menetapkan suatu standar proses produksi yang dihitung pada kondisi normal. Adapun besarnya kapasitas standar = kapasitas sesungguhnya, karena dasar pembebanan BOP yang digunakan adalah unit yang diproduksi, yaitu sebesar 14.822 unit.

$$\begin{aligned}
 \text{Selisih BOP} &= \text{BOPS} - \text{BOPSt} \\
 &= 2.468.364.000 - 2.559.956.977,26 \\
 &= 91.592.977,26 \text{ (menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Selisih yang menguntungkan tersebut disebabkan oleh:

a) Selisih anggaran

$$\begin{aligned}
 \text{SA} &= \text{BOPS} - \{ (\text{KN} \times \text{TT}) + (\text{KS} \times \text{TV}) \} \\
 &= 2.468.364.000 - \{ (15.000 \times 95.433,33) + (14.822 \times \\
 &\quad 77.280) \} \\
 &= 2.468.364.000 - (1.431.499.950 + 1.145.444.160) \\
 &= 2.468.364.000 - 2.576.944.110 \\
 &= 108.580.110 \text{ (menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

b) Selisih kapasitas

$$\begin{aligned}
 \text{SK} &= (\text{KN} - \text{KS}) \text{TT} \\
 &= (15.000 - 14.822) 95.433,33 \\
 &= 16.987.132,74 \text{ (tidak menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

c) Selisih efisiensi tetap

$$\begin{aligned}
 \text{SET} &= (\text{KS} - \text{KSt}) \text{TT} \\
 &= (14.822 - 14.822) 95.433,33 \\
 &= 0
 \end{aligned}$$

d) Selisih efisiensi variabel

$$\begin{aligned}
 \text{SEV} &= (\text{KS} - \text{KSt}) \text{TV} \\
 &= (14.822 - 14.822) 77.280 \\
 &= 0
 \end{aligned}$$

Setelah tingkat aktivitas disesuaikan, anggaran biaya produksi yang ditetapkan oleh perusahaan untuk opium table adalah Rp 10.808.656.114,66 sedangkan realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah Rp 10.723.088.964, sehingga terjadi selisih yang bersifat menguntungkan sebesar Rp 85.567.150,66. Selisih biaya tersebut terdiri dari selisih biaya bahan baku yang sifatnya tidak menguntungkan sebesar Rp6.025.826,60 yang berasal dari selisih biaya bahan baku sebesar Rp6.025.826,60 (tidak menguntungkan) sedangkan tidak terdapat selisih kuantitas bahan baku karena KS dan Kst mempunyai nilai yang sama yakni sebesar 729,7 m³. Pada biaya tenaga kerja langsung, anggaran ditentukan sebesar Rp 2.964.400.000 dan realisasinya juga sebesar Rp 2.964.400.000. Hal ini disebabkan karena tarif sesungguhnya = tarif standar yakni Rp 200.000 per unit sehingga selisih tarif upah = 0 dan selisih efisiensi upah tidak dapat dihitung karena perusahaan tidak menetapkan standar efisiensi tenaga kerja. Untuk biaya overhead pabrik, anggaran yang ditentukan sebesar Rp 2.559.956.977,26 sedangkan realisasinya sebesar Rp2.468.364.000,00, sehingga terdapat selisih yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 91.592.977,26 atau 3,6 %.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi data, analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan oleh penulis, maka diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta sudah tepat karena sudah sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran produksi menurut kajian teori.
2. Anggaran biaya produksi pada PT. Ladunni Globalindo untuk tahun 2001 setelah tingkat aktivitasnya disesuaikan adalah sebesar Rp10.808.656.114,66; sedangkan realisasi biaya produksi untuk tahun 2001 adalah sebesar Rp 10.723.088.964, sehingga sifat selisihnya menguntungkan sebesar Rp 85.567.150,66. Selisih menguntungkan tersebut terdiri dari selisih biaya bahan baku sebesar Rp 6.025.826,60 (tidak menguntungkan), dan selisih biaya overhead pabrik sebesar Rp91.592.977,26 (menguntungkan).

B. Keterbatasan Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta, sehingga kesimpulan yang diambil sesuai dengan keadaan pada PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta saja dan tidak berlaku pada perusahaan lain yang sejenis.

C. Saran

Berdasarkan data dan analisis data yang dilakukan maka sebaiknya perusahaan perlu mengevaluasi standar jam kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap jenis produk. Jika jumlah jam kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap jenis produk tersebut berbeda-beda maka perusahaan perlu mempertimbangkan pemakaian jam kerja langsung untuk masing-masing produk karena perusahaan tidak hanya memproduksi satu jenis produk akan lebih baik jika dasar pembebanan BTKL yang dipergunakan oleh perusahaan adalah jam kerja langsung.

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, menerangkan bahwa mahasiswa :

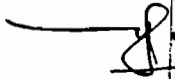
Nama : Maria Selvyana Lalu Beo
NIM : 972114063
Universitas : Sanata Dharma-Yogyakarta
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi

telah melakukan penelitian pada PT. Ladunni Globalindo Yogyakarta, dalam rangka menyusun skripsi dengan judul : "EVALUASI TENTANG PENERAPAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 24 september 2002

Kepala Bagian Personalia,


PT. LADUNNI GLOBALINDO
RINGROAD UTARA 60 MAGUWO HARJO
YOGYAKARTA 55282

(Y. Herman Pranoto, SIP.)

DAFTAR PERTANYAAN

A. Sejarah Berdirinya Perusahaan

1. Perusahaan X didirikan tahun berapa, oleh siapa dan dimana ?
2. Apa bentuk perusahaan ini ?
3. Bergerak dalam bidang apakah perusahaan ini ?
4. Pendirian perusahaan disahkan oleh siapa dan nomor berapakah akte pendirian perusahaan ini ?
5. Apa tujuan didirikan perusahaan ini ?
6. Di mana letak perusahaan ini ?
7. Apa alasan pemilihan lokasi perusahaan ini ?

B. Struktur Organisasi

1. Bagaimana bentuk struktur organisasi perusahaan ?
2. Bagaimana tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam perusahaan ?

C. Personalia

1. Berapakah jumlah karyawan yang bekerja dalam perusahaan ?
2. Bagaimanakah pengaturan jam kerja dalam sehari ?
3. Bagaimanakah sistem pengupahan dilakukan ?
4. Fasilitas apa saja yang diberikan selain upah atau gaji ?
5. Bagaimanakah perekrutan karyawan ?

D. Produksi

1. Apa saja bahan yang digunakan untuk proses produksi ?
2. Apa saja jenis produk yang dihasilkan ?



DAFTAR PUSTAKA

- Adisucipto, Gunawan dan Asri, Marwan. (1982). *Anggaran Perusahaan (Business Budgeting) :Prinsip, Mekanisme dan Teknik Penyusunannya*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Ahyari, Agus.(1989). *Anggaran Perusahaan, Pendekatan Kuantitatif* ,edisi 1, Yogyakarta :BPFE UGM.
- Any, Agus Kana.(1990). *Anggaran Perusahaan : Pembahasan Teori Akuntansi Soal-jawab*.Yogyakarta : BPFE, UGM
- Asikin, Steve.(1999). Penganggaran Modal Sendiri dan Riset Operasi dalam Manajemen Investasi. *Manajemen*, 12, 47-50.
- Bisnoko, J. dan Supraktiknya, A. (1998). *Pedoman Penulisan Skripsi*. Yogyakarta : Universitas Sanata Dharma.
- Gudono.(1993). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko, Hani T. (1993). *Manajemen*, edisi 2, Yogyakarta :BPFE.
- Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne, M. (1997). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Mak, Y.T. & Roush, Melvin L.(1996). Managing Activity Costs with Flexible Budgeting and Variance Analysis. *Accounting Horizon*, 10, 141-146.
- Mardiasmo.(1994). *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian* ,edisi 7, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Mulyadi. (1993). *Akuntansi Manajemen :Konsep, Manfaat, dan rekayasa* ,edisi 2, Yogyakarta : BPFE.
- Munandar. (1986). *Budgeting :Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Yogyakarta : BPFE.
- Munandar.(1996). *Budgeting* ,edisi revisi, Yogyakarta : BPFE UGM.
- Supriyono & Mulyadi.(1989). *Akuntansi Manajemen III: Proses Pengendalian Manajemen* ,edisi 1, Yogyakarta : BPFE, UGM.
- Supriyono. (1991). *Akuntansi Manajemen : Proses Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.



3. Apa saja peralatan yang digunakan dalam proses produksi ?
4. Bagaimanakah proses produksinya ?

E. Pemasaran

1. Bagaimana perusahaan memasarkan hasil produksinya ?
2. Di mana hasil produksi tersebut dipasarkan ?
3. Bagaimana sistem penjualannya ?

F. Data Khusus

1. Berapa biaya produksi yang dianggarkan tahun 2000 ?
2. Berapa biaya produksi sesungguhnya tahun 2000 ?
3. Berapa taksiran volume produksi untuk tahun 2000 ?
4. Berapa volume produksi sesungguhnya tahun 2000 ?
5. Berapa kapasitas produksi sesungguhnya ?
6. Berapa tarif BOP tetap dan variabelnya ?
7. Berapa BOP sesungguhnya ?
8. Berapa harga standar bahan baku ?
9. Berapa harga sesungguhnya bahan baku ?
10. Berapa kuantitas standar bahan baku yang dipakai ?
11. Berapa kuantitas sesungguhnya bahan baku yang dipakai ?
12. Berapa tarif upah standar ?
13. Berapa tarif upah sesungguhnya ?
14. Berapa jam kerja standar ?
15. Berapa jam kerja sesungguhnya ?