

**ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN TENUN KUSUMATEX
YOGYAKARTA**

SKRIPSI

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



Oleh :

Ignatius Fitriyanto Widi Nugroho

NIM : 972114109

NIRM : 970051121303120204

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2002**

**ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN TENUN KUSUMATEX
YOGYAKARTA**

SKRIPSI

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



Oleh :
Ignatius Fitriyanto Widi Nugroho

NIM : 972114109

NIRM : 970051121303120204

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

2002

Skripsi

ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN TENUN KUSUMATEX
YOGYAKARTA

Oleh :

Ignatius Fitriyanto Widi Nugroho

NIM : 972114109

NIRM : 970051121303120204

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I



Drs. YP. Supardiyono, M.si., Ak.

Tanggal: 06-5-2008.....

Pembimbing II



Drs. Edi Kustanto, M.M.

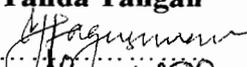
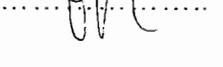
Tanggal: 11-5-2008...

Skripsi
ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN TENUN KUSUMATEX
YOGYAKARTA

Dipersiapkan dan ditulis oleh :
Ignatius Fitriyanto Widi Nugroho
NIM : 972114109
NIRM : 970051121303120204

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
Pada tanggal 15 Mei 2002
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji:

	Nama lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M., Ak.	
Sekretaris	Ir. Drs. Hansiadi YH., M.si., Ak.	
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.si., Ak.	
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M.M.	
Anggota	Drs. P. Rubiyatno, M.M.	

Yogyakarta, 24 Mei 2002

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma


Dekan

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

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*Jikalau kamu tinggal di dalam Aku dan firmanKu tinggal di dalam kamu, mintalah apa saja yang kamu kehendaki, dan kamu akan menerimanya.
(Yohanes, 15:17)*

Buktikan cita-citamu itu dengan perwujudan yang engkau raih, dan jangan biarkan cita-cita itu menjadi angan-angan yang hanya terucap dari mulut dan tersimpan dalam benakmu saja. (Didik)

*Lakukanlah segala pekerjaan yang dapat kamu lakukan sekarang dan jadikanlah pekerjaanmu itu sebagai berkat dan pengharapan bagi setiap orang.
(Ignatius Fitriyanto Widi Nugroho)*

*Buah keheningan adalah doa
Buah doa adalah Iman
Buah Iman adalah Cinta
Buah Cinta adalah pelayanan
Buah Pelayanan adalah perdamaian
(Mother Theresa)*

*Kupersembahkan:
Bapak dan Ibu tercinta,
Kakak serta adikku tercinta yang selalu mendukungku
dengan segenap doa, kasih dan cinta.
Ana yang selalu memberi semangat dalam bentuk cinta dan doa
ALLELUYA.*

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan 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, 15 Mei 2002

Penulis



Ignatius Fitriyanto Widi Nugroho

ABSTRAK

ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI Studi kasus pada Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta Jl. Tirtodipuran No. 8 Yogyakarta.

Ignatius Fitriyanto Widi Nugroho
Universitas Sanata Dharma
2002

Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi pada perusahaan sudah tepat, dan juga untuk mengetahui apakah biaya produksi sudah terkendali. Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada Perusahaan Tenun Kusumatex Jalan Tirtodipuran No. 8 Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi.

Untuk mengetahui apakah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi pada Perusahaan Tenun Kusumatex sudah tepat, digunakan analisis penyusunan biaya produksi yaitu dengan membandingkan antara langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi yang dibuat oleh perusahaan dengan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori. Untuk mengetahui apakah biaya produksi pada Perusahaan Tenun Kusumatex sudah terkendali, yaitu dengan membandingkan antara anggaran biaya produksi dengan biaya produksi yang sesungguhnya.

Berdasarkan hasil analisis, langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi pada perusahaan sudah tepat, karena sudah sesuai dengan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori. Sedangkan untuk mengetahui apakah biaya produksi pada perusahaan sudah terkendali maka digunakan analisis selisih biaya produksi yang terdiri dari analisis biaya bahan baku, analisis biaya tenaga kerja langsung, dan analisis biaya overhead pabrik. Berdasarkan hasil analisis selisih diketahui bahwa selisih antara anggaran dengan realisasi terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp.462.050,66 atau 0,061% yaitu selisih biaya bahan baku Rp. 11.611.010,00 atau -6,72%, selisih biaya tenaga kerja langsung Rp. 3.683.212,50 atau 2,42%, dan selisih biaya overhead pabrik sebesar Rp.8.389.848,16 atau 1,95%. Dengan demikian biaya produksi pada Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta dapat dikatakan terkendali.

ABSTRACT

AN ANALYSIS ON CONTROLLING PRODUCTION COST A Case Study at Kusumatex Knitting Company Jalan Tirtodipuran No.8 Yogyakarta

Ignatius Fitriyanto Widi Nugroho
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2002

The objectives of this study were to find out if the arrangement of the production cost budget was appropriate, and also to find if the production cost were well-controlled. The study was a case study at Kusumatex Knitting Company Jalan Tirtodipuran No.8 Yogyakarta. The method used for data gathering were interview, observation, and documentation.

To find out if the arrangement of the production cost budget of Kusumatex Knitting Company was appropriate, an arrangement analysis of the production cost budget was conducted. The analysis involved a comparison between the arrangement of cost budget of the company and the one of the theory. To find out if the company production cost was well-controlled the analysis involved a comparison between production cost budget and the actual cost.

Based on the analysis, the study found that the arrangement the company's production cost budget had been appropriate because it was in line with current theory of production cost budgeting. To find out if the production cost were well-controlled, the analysis used production cost analysis of raw materials, direct labor, and factory overhead cost. The data analysis showed that there was a possitive difference of Rp.462.050,66 or 0,061%, raw materials cost Rp.11.611.010,00 or -6,72%, direct labor cost Rp.3.683.212,50 or 2,42% and factory overhead cost Rp.8.389.848,16 or 1,95%. In conclusion, the production cost of Kusumatex Knitting Company Yogyakarta could be considered as well-controlled.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi ini disusun dalam rangka menyelesaikan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, baik yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu pada kesempatan yang baik ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada:

1. Bapak Drs.YP. Supardiyono,M.Si.,Akt., selaku dosen pembimbing I yang telah memberi bimbingan dan pengarahan dalam menyusun skripsi ini.
2. Bapak Drs. Edi Kustanto,M.M., selaku dosen pembimbing II yang telah memberi bimbingan dan pengarahan dalam menyusun skripsi ini.
3. Bapak Drs.P.Rubiyatno,M.M., yang telah memberikan masukan dan saran yang bermanfaat dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Lucia Kurniawati,S.Pd., yang telah membantu dalam memeriksa dan merevisi abstrak yang berguna sebagai kelengkapan skripsi ini.
5. Bapak Mudjijono M.H. yang telah memberikan kesempatan dan ijin kepada penulis untuk mengadakan penelitian.
6. Bapak Nuryatin dan mas Yeyen, yang telah membantu dalam memberikan informasi yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.

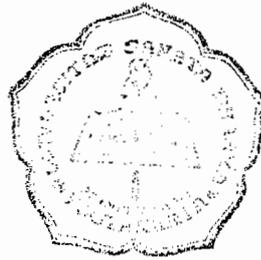
7. Seluruh staf dan karyawan Perusahaan Tenun Kusumatex yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu dalam penulisan skripsi ini.
8. Adikku Koko, yang telah memberikan semangat dan dorongan dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Bapak dan ibu yang selalu senantiasa memberikan cinta, kasih dan doanya.
10. Ana, yang dengan kesabarannya selalu memberikan dukungan dan dorongan semangat sehingga skripsi ini dapat selesai.
11. Teman-temanku di Akuntansi B angkatan 97. Terima kasih atas bimbingan dan dorongan spiritual yang kalian berikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih jauh dari sempurna, banyak terdapat kekurangan dan kelemahan baik mengenai mutu penulisan maupun cara penulisan. Oleh karena itu penulis berterima kasih apabila ada saran dan kritik yang bersifat membangun dari para pembaca.

Yogyakarta, April 2002

Penulis

DAFTAR ISI



Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
 BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan Masalah	3
C. Rumusan Masalah.....	4
D. Tujuan Penelitian	4
E. Manfaat Penelitian	5
F. Sistematika Penulisan	5

BAB II. LANDASAN TEORI

A. Biaya dan Biaya Produksi	7
1. Pengertian Biaya	7
2. Biaya Produksi	7
B. Pengendalian Biaya Produksi.....	10
1. Pengendalian	10
2. Tujuan Pengendalian Biaya	12
C. Anggaran.....	13
1. Pengertian Anggaran	13
2. Fungsi Anggaran.....	14
3. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi	15
D. Ramalan Penjualan	16
E. Teknik Peramalan Penjualan	16
F. Anggaran Produksi	18
G. Biaya standar	21
1. Pengertian Biaya Standar	21
2. Penetapan Standar	22
H. Jenis-jenis Selisih	23
I. Penyebab Selisih Biaya Produksi.....	24
J. Analisis Selisih Biaya Produksi	27

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	33
B. Subjek dan Objek Penelitian.....	33

1. Subjek Penelitian	33
2. Objek Penelitian	33
C. Waktu dan Lokasi Penelitian	34
1. Waktu Penelitian	34
2. Lokasi Penelitian	34
D. Data yang Dicari	34
E. Teknik Pengumpulan Data	34
F. Teknik Analisis Data	35

BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan	41
B. Lokasi Perusahaan.....	43
C. Struktur Organisasi.....	44
D. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab	46
E. Personalia	48
F. Produksi.....	56
G. Proses Produksi	58
H. Penanganan Bahan	66
I. Pengendalian Proses dan Mutu	67
J. Pemilihan Sumber Modal.....	68
K. Pemasaran	68

BAB V. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data.....	71
1. Membuat Ramalan Penjualan	71

2. Menyusun Rencana Produksi.....	85
3. Anggaran Biaya Produksi	89
B. Analisis Data	107
C. Pembahasan.....	117

BAB VI. PENUTUP

A. Kesimpulan	121
B. Keterbatasan Penelitian	122
C. Saran.....	123

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
IV.1. Volume Produksi dan Penjualan Kain Grey.....	57
V.1. Data Penjualan Perusahaan Tenun Kusumatex	72
V.2. Perhitungan Ramalan Penjualan	73
V.3. Data Penjualan Bulanan	76
V.4. Perhitungan Indeks Musim	77
V.5. Ramalan Penjualan Bulanan	83
V.6. Rencana Penjualan Bulanan	85
V.7. Perhitungan Produksi dari Ramalan Penjualan	87
V.8. Perhitungan Produksi dari Rencana Penjualan	88
V.9. Realisasi Produksi	89
V.10. Anggaran Kebutuhan Bahan Baku	91
V.11. Realisasi Kebutuhan Bahan Baku	92
V.12. Data Harga Beli Bahan Baku Benang	93
V.13. Perhitungan Ramalan Harga Beli	93
V.14. Anggaran Pembelian dari Pemakaian Bahan Baku	96
V.15. Realisasi Pembelian dari Pemakaian Bahan Baku	97
V.16. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	98
V.17. Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung	99
V.18. Anggaran Biaya Overhead Pabrik	103
V.19. Realisasi Biaya Overhead Pabrik	104

V.20. Anggaran Biaya Produksi	105
V.21. Realisasi Biaya Produksi	106
V.22. Perbandingan Penyusunan Anggaran Biaya Produksi	109
V.23. Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
IV.1. Struktur Organisasi	
Perusahaan Tenun Kusumatex	45
IV.2. Tahap-tahap Proses Produksi	
Peusahaan tenun Kusumatex	65

BABI

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tujuan utama didirikannya perusahaan adalah untuk memperoleh laba. Biaya merupakan salah satu variabel yang penting dalam perolehan laba tersebut. Laba optimal akan dicapai bila penjualan sesuai dengan yang direncanakan dan biaya dapat ditekan serendah mungkin. Terkendalnya biaya produksi akan mendukung tercapainya laba optimal perusahaan, sebab walaupun proses produksi berjalan dengan lancar dan hasil produksi yang dicapai cukup baik, tetapi bila tidak didukung usaha penekanan biaya produksi maka akan mengakibatkan meningkatnya biaya produksi. Meningkatnya biaya produksi akan mengakibatkan meningkatnya harga pokok produk. Keadaan ini akan menyulitkan perusahaan dalam memasarkan produknya, karena akan kalah bersaing dengan produk yang lebih murah. Apabila keadaan ini berlangsung terus-menerus akan mengakibatkan tidak tercapainya laba perusahaan.

Untuk dapat melaksanakan perencanaan dan pengendalian biaya produksi diperlukan suatu tolok ukur prestasi yang akan digunakan untuk mengukur produktivitas dan efisiensi yang telah dilaksanakan, serta untuk membandingkan perbedaan antara hasil yang diharapkan dengan yang berhasil dicapai. Salah satu tolok ukur untuk produktivitas dan efisiensi biaya produksi adalah dengan pendekatan melalui penentuan biaya produksi

standar yang ditentukan di muka. Dalam merencanakan biaya operasi perusahaan dimasa yang akan datang, manajemen memerlukan informasi untuk mengukur kegiatan yang sedang berjalan. Hal ini mendorong manajemen untuk menyusun anggaran biaya produksi, sehingga dapat diketahui besarnya biaya yang akan dikeluarkan dan pada akhir periode akan bisa dilihat biaya yang sesungguhnya terjadi, kemudian antara keduanya apakah terjadi selisih atau tidak.

Di dalam proses mengubah bahan baku menjadi barang jadi, perusahaan manufaktur menggunakan tenaga kerja, mesin, dan berbagai macam biaya produksi yang lain, seperti biaya listrik, pemeliharaan peralatan dan lain-lain. Biaya-biaya yang terjadi dalam perusahaan manufaktur sebagian besar akan membentuk harga pokok produk. Untuk membebankan harga pokok produk perusahaan dapat menggunakan dua macam sistem:

1. Sistem harga pokok sesungguhnya
2. Sistem harga pokok yang ditentukan dimuka.

Dalam sistem harga pokok sesungguhnya, harga pokok dibebankan pada produk atau pesanan sebesar biaya yang sesungguhnya terjadi. Dalam sistem harga pokok ditentukan di muka, harga pokok dibebankan pada produk sebesar harga pokok yang diterima di muka sebelum suatu produk dikerjakan. Harga pokok ditentukan di muka dapat berupa harga pokok taksiran atau harga pokok standar. Pada umumnya harga pokok taksiran ditentukan dengan dasar data biaya masa lalu, dan perkiraan biaya yang akan terjadi pada masa yang akan datang. Harga pokok standar ditetapkan sebelum

proses produksi dimulai, sehingga perusahaan dapat mengetahui besarnya biaya produksi yang seharusnya dikeluarkan. Harga pokok standar dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi karena dengan harga pokok standar perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas setiap kegiatan.

Dengan adanya harga pokok yang ditentukan di muka, maka setiap akhir periode dapat dilakukan perbandingan antara biaya produksi standar dengan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi. Dari hasil perbandingan tersebut akan dapat dilihat apakah terjadi perbedaan (selisih) antara keduanya, dan jika terjadi perbedaan akan dapat dilakukan suatu analisis selisih biaya produksi yang meliputi selisih biaya bahan baku, selisih biaya tenaga kerja langsung, dan selisih biaya overhead pabrik. Analisis ini digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi. Berdasarkan uraian latar belakang diatas dan melihat pentingnya penyusunan anggaran sebagai alat untuk pengendalian biaya produksi maka penulis mengambil judul penelitian “ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI”.

B. Pembatasan Masalah

Dalam suatu perusahaan, masalah pengendalian merupakan masalah yang penting dan sangat luas. Masalah pengendalian tersebut meliputi pengendalian organisasi, pengendalian biaya pemasaran, pengendalian biaya produksi dan lain sebagainya. Karena keterbatasan peneliti, maka dalam penelitian ini hanya dibatasi pada masalah pengendalian

biaya produksi dengan memakai analisis selisih dengan cara membandingkan biaya produksi standar dengan biaya produksi sesungguhnya terjadi.

C. Rumusan Masalah

1. Masalah Umum

Apakah biaya produksi yang terjadi pada Perusahaan Tenun Kusumatex sudah terkendali ?

2. Masalah khusus

a) Apakah Biaya Bahan Baku yang terjadi pada Perusahaan Tenun Kusumatex sudah terkendali ?

b) Apakah Biaya Tenaga Kerja Langsung yang terjadi pada Perusahaan Tenun Kusumatex sudah terkendali ?

c) Apakah Biaya Overhead Pabrik yang terjadi pada Perusahaan Tenun Kusumatex sudah terkendali ?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah Biaya Bahan Baku pada Perusahaan Tenun Kusumatex sudah terkendali.
2. Untuk mengetahui apakah Biaya Tenaga Kerja Langsung pada Perusahaan Tenun Kusumatex sudah terkendali.
3. Untuk mengetahui apakah Biaya Overhead Pabrik pada Perusahaan Tenun Kusumatex sudah terkendali.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Dari penelitian ini diharapkan perusahaan dapat mengetahui apakah biaya produksi yang telah dianggarkan sudah efisien atau belum, serta berguna bagi perusahaan dalam merencanakan biaya produksi di masa yang akan datang yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan laba perusahaan.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan menambah referensi kepustakaan di Universitas Sanata Dharma, terutama di bidang Akuntansi Biaya.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan sarana untuk menerapkan ilmu yang selama ini telah diperoleh di bangku kuliah dan dapat menambah pengalaman dalam bidang penelitian ilmiah.

F. Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini akan menguraikan tentang latar belakang masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II: Landasan Teori

Dalam bab ini akan diuraikan teori-teori yang akan digunakan sebagai dasar penelitian dan pembahasan selanjutnya serta menjadi acuan bagi penulis dalam mengolah data.

Bab III: Metodologi Penelitian

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

Bab IV: Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan, yang terdiri dari: Sejarah berdirinya perusahaan, letak perusahaan, struktur organisasi, personalia, produksi, pemasaran, riset dan pengembangan, gambaran umum mengenai upaya-upaya meningkatkan produktivitas, serta gambaran mengenai pengendalian bidang produksi.

Bab V: Teknik Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini menguraikan tentang deskripsi data, analisis data berdasarkan teori-teori yang relevan dalam landasan teori dan pembahasannya serta pengujian terhadap hipotesis yang diajukan.

Bab VI: Penutup

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

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Biaya dan Biaya Produksi

1. Pengertian Biaya

Biaya merupakan faktor penting di dalam pengambilan keputusan, sebab biaya akan berpengaruh besar terhadap perusahaan di dalam penyusunan perencanaan dan pengendalian biaya. Mulyadi berpendapat bahwa pengertian biaya dibagi menjadi dua kelompok yaitu:

Dalam arti luas biaya adalah:

Pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah atau kemungkinan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam arti sempit:

Biaya merupakan bagian dari harga pokok yang dikorbankan di dalam usaha untuk memperoleh penghasilan . (Mulyadi, 1991:3)

2. Biaya Produksi

Dari berbagai macam biaya yang ada dalam perusahaan, biaya produksi merupakan faktor yang terpenting dalam pelaksanaan proses kegiatan produksinya. Di samping itu biaya produksi juga sangat berperan di dalam pencapaian tujuan perusahaan. Biaya produksi mengambil bagian yang paling besar dari seluruh biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Hal ini terjadi karena kegiatan produksi di dalam perusahaan manufaktur merupakan kegiatan yang terjadi berulang-ulang dalam pola yang sama

secara rutin dibandingkan dengan kegiatan yang lainnya. Dengan demikian jumlah biaya yang dipakai lebih besar daripada jenis biaya yang lainnya.

Mulyadi berpendapat bahwa biaya produksi adalah: Semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi yaitu semua biaya dalam rangka pengolahan bahan baku menjadi produk selesai yang siap dijual. Biaya produksi dapat digolongkan ke dalam tiga kelompok, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.

Biaya produksi terdiri dari tiga unsur, yaitu:

a. Biaya Bahan Baku

Biaya bahan baku adalah semua biaya yang membentuk bagian integral dari bahan jadi yang dapat diperhitungkan langsung ke dalam barang jadi.

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung

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

c. Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhead pabrik adalah biaya bahan tidak langsung, biaya tenaga kerja tidak langsung dan semua biaya produksi lainnya yang tidak dibebankan langsung terhadap produk tertentu. Jadi untuk membebankannya pada setiap unit produk dilakukan dengan penetapan tarif di muka. Biaya Overhead Pabrik terdiri dari :

1). Biaya Bahan Penolong

Biaya bahan penolong atau atau biaya bahan tidak langsung adalah biaya pengadaan bahan yang meskipun menjadi bahan produk tetapi nilainya relatif kecil bila dibandingkan dengan produk tersebut.

2). Biaya Reparasi dan Pemeliharaan

Biaya reparasi dan pemeliharaan biasanya berupa pemakaian spare part dan pembelian jasa pihak luar perusahaan untuk keperluan pabrik.

3). Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung

Biaya tenaga kerja tidak langsung adalah biaya tenaga kerja yang dikeluarkan dalam departemen pembantu seperti departemen pembangkit tenaga listrik, departemen gedung, dan biaya tenaga kerja tertentu yang bekerja dalam departemen produk seperti kepala departemen produksi, pegawai administrasi pabrik, mandor.

4). Beban yang timbul sebagai akibat penilaian aktiva tetap

contoh beban ini adalah biaya penyusutan mesin, kendaraan dan aktiva lain yang digunakan perusahaan.

5). Beban yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu

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

- 6). Biaya Overhead Pabrik lain yang secara langsung memerlukan pengeluaran tunai. Contohnya adalah biaya reparasi yang diserahkan pada pihak luar dan biaya listrik. (Mulyadi, 1991:208 - 209)

B. Pengendalian Biaya Produksi

1. Pengendalian

Mulyadi berpendapat bahwa definisi pengendalian adalah sebagai berikut:

Pengendalian merupakan sistem atau proses yang mana rencana dan pelaksanaan tindakan dibandingkan, dan perbandingan tersebut berfungsi sebagai dasar untuk menetapkan reaksi yang memadai terhadap hasil pelaksanaan tersebut. reaksi tersebut dapat berupa perbaikan terhadap rencana atau keadaan yang diinginkan atau pelaksanaan rencana tersebut atau kedua-duanya. (Mulyadi, 1983:283)

Sedangkan pengendalian menurut Abdul Halim dan Bambang Supomo yaitu:

Proses yang menjamin bahwa organisasi melaksanakan strateginya sesuai dengan tujuan yang diharapkan. (Abdul Halim dan Bambang Supomo, 1985:35)

Kemudian Soeminto Adikoesumah menyatakan bahwa pengendalian merupakan suatu tindakan yang diperlukan untuk menjamin tercapainya

setiap tujuan, rencana, kebijaksanaan dan standar. (Soeminto Adikoesumah,1983:4)

Dari beberapa definisi yang telah diuraikan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

- a. Setiap pengendalian harus didahului dengan penetapan suatu rencana, yaitu suatu keadaan atau kondisi yang diinginkan.
- b. Pengendalian merupakan usaha kegiatan atau proses dimana pelaksanaan tindakan dibandingkan dengan rencana atau keadaan yang diinginkan.
- c. Reaksi yang timbul dapat berupa perbaikan terhadap rencana atau keadaan yang diinginkan, perbaikan terhadap pelaksanaan rencana tersebut atau perbaikan terhadap kedua-duanya. pengendalian biaya memerlukan patokan atau standar sebagai dasar yang dipakai untuk tolok ukur pengendalian biaya. Tolok ukur pengendalian ini disebut dengan biaya standar.

Berdasarkan pengertian pengendalian dan biaya produksi seperti yang diuraikan diatas, maka pengendalian biaya produksi adalah: Setiap biaya yang diperlukan dalam proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi yang sudah direncanakan dan diusahakan untuk menjadi kenyataan dengan cara melaksanakan setiap aktivitas sesuai dengan yang direncanakan tersebut.

Tujuan utama dari pengendalian adalah untuk memperoleh efisiensi yang tinggi dan unsur-unsur yang dikendalikan. Pengertian ini

bila diterapkan ke dalam biaya produksi, maka tujuan utamanya adalah untuk memperoleh efisiensi yang tinggi dari unsur-unsur pembentuk biaya produksi tersebut. Pengendalian ini memerlukan perencanaan, koordinasi dan integrasi yang baik antar bagian-bagian yang berkaitan. Untuk mendukung kelancaran pengendalian ini maka dibutuhkan catatan-catatan pembukuan dan tata cara serta metode perhitungan biaya dengan benar dan teliti. Salah satu catatan pembukuan untuk pengendalian ini adalah perencanaan atau biaya standar, termasuk didalamnya biaya produksi standar.

2 Tujuan Pengendalian Biaya

Perusahaan sangat membutuhkan pengendalian biaya di dalam melaksanakan kegiatan usahanya dengan cermat agar biaya yang digunakan lebih efisien dan efektif. Pembelian membutuhkan patokan atau standar sebagai dasar yang dipakai untuk tolok ukur pengendalian biaya produksi, baik biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, maupun biaya overhead pabrik.

Adapun beberapa tujuan dari pengendalian biaya adalah sebagai berikut: (Anthony, 1984:4)

- a. Mencegah terjadinya pemborosan biaya sehingga tercapai efisiensi yang diharapkan.
- b. Untuk menilai prestasi manajemen dalam melaksanakan fungsinya.
- c. Mendorong ditaatinya kebijakan yang telah ditetapkan.
- d. Mengarahkan semua elemen yang terkait dalam kegiatan produksi.

C. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Salah satu hal yang dilakukan perusahaan dalam melakukan masalah yang semakin kompleks adalah membuat suatu perencanaan yang cermat. Dalam hal penyusunan perencanaan tersebut, anggaran adalah salah satu bentuk dari rencana yang mungkin dapat disusun, meskipun tidak semua rencana dapat disebut dengan anggaran.

Anggaran didefinisikan oleh para ahli ekonomi berbeda satu dengan yang lainnya, tetapi pada dasarnya mempunyai pengertian yang sama. Definisi anggaran itu antara lain:

- a. Anggaran merupakan rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter dan satuan ukur lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. (Mulyadi, 1983:448)
- b. Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif yang biasanya dinyatakan dalam satuan uang untuk mewujudkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. (RA. Supriyono, 1991:90)
- c. Anggaran perusahaan merupakan perencanaan secara formal dan seluruh kegiatan perusahaan di dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam unit kuantitatif atau moneter. (Agus Ahyari, 1998:8)
- d. Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit

(kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu periode tertentu.

(Munandar, 1986:1)

Dari pengertian-pengertian tersebut di atas, anggaran dapat dirumuskan sebagai rencana yang disusun secara sistematis yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan yang diukur dalam satuan uang (moneter) dan berlaku untuk jangka waktu tertentu.

2. Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran antara lain untuk:

- a. Membantu mengkoordinasikan rencana jangka pendek. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan. Anggaran digunakan sebagai alat untuk mengkoordinasikan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain dalam suatu perusahaan agar saling menunjang, saling bekerjasama dengan baik menuju sasaran yang telah ditetapkan.
- b. Sebagai alat untuk memotivasi para manajer untuk pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Penyusunan anggaran mengikutsertakan peran serta para pelaksana untuk memotivasi mereka dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan.
- c. Sebagai alat pengendali kegiatan dan penelitian prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban dan para manajernya. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur, yaitu alat perbandingan untuk menilai atau mengevaluasi realisasi kegiatan perusahaan. Perusahaan dapat

membandingkan antara apa yang tertuang dalam anggaran dengan realisasi kerja yang dicapai perusahaan. (M. Munandar, 1986:10)

3. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Penyusunan anggaran sangat diperlukan dengan tujuan agar kegiatan perusahaan dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Selain itu anggaran yang disusun diharapkan dapat mengendalikan biaya-biaya yang dikeluarkan. Anggaran yang disusun perusahaan berisi berbagai macam anggaran yang terpisah, tetapi saling berhubungan antara anggaran yang satu dengan anggaran yang lain. apabila rencana penjualan yang besar tidak ditunjang dengan produksi dalam jumlah yang besar pula maka tidak akan terlaksana dengan baik.

Penyusunan anggaran perusahaan akan dimulai dari anggaran penjualan. Untuk menyusun anggaran penjualan ini, suatu perusahaan harus mendasarkan pada ramalan penjualan. Setelah anggaran penjualan selesai disusun, kemudian perusahaan akan menyusun anggaran produksi. Jumlah unit produk yang akan dijual oleh perusahaan belum tentu sama dengan jumlah unit yang akan diproduksi. Perbedaan ini terjadi karena di dalam perusahaan terdapat jumlah persediaan awal dan persediaan akhir.

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

digunakan untuk mengetahui data jumlah produksi. (RA. Supriyono, 1991:110-120)

D. Ramalan Penjualan

Penjualan produk akan menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan di dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan dalam menjual produknya perlu menyusun perencanaan yaitu ramalan penjualan. Dengan adanya ramalan penjualan produk, perusahaan akan memperoleh gambaran tentang keadaan yang akan datang. Ramalan penjualan adalah meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa lalu atau dengan asumsi yang tepat. (Gunawan Adisaputro, 1979:119)

E. Teknik Peramalan Penjualan

Ramalan adalah suatu cara untuk mengukur atau menaksir. Pada dasarnya ada dua macam teknik yang dipakai untuk mengukur atau menaksir ramalan penjualan, yaitu: (Gunawan Adisaputro, 1979:119-121)

1. Secara Kualitatif

Pengukuran secara kualitatif biasanya menggunakan pendapat-pendapat dari berbagai sumber yang ada. Sumber pendapat yang dipakai sebagai dasar melakukan ramalan antara lain seperti pendapat salesman, sales manager, dan para ahli survei konsumen.

2. Secara Kuantitatif

Pengukuran secara kuantitatif biasanya menggunakan *analisa trend*.

Penetapan trend dapat dilakukan dengan cara:

- a. Penetapan garis trend secara bebas
- b. Penetapan garis trend dengan setengah rata-rata
- c. Penempatan garis trend secara matematis

Teknik yang sering digunakan perusahaan dalam menghitung ramalan penjualan yaitu *trend regression* atau *least square*. Teknik ini sering digunakan karena perhitungannya relatif mudah dan hasil yang diperoleh juga cukup dipercaya. Persamaan garis trend secara umum adalah :(Indriyo, 1982 : 26-27)

$$Y = a + bx$$

Dimana :

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

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

Y = Besarnya penjualan

a = Komponen yang tetap dari penjualan pada setiap tahun

b = Tingkat perkembangan penjualan tiap tahun

x = Jumlah tahun dihitung dari periode dasar

n = Jumlah tahun

F. Anggaran Produksi

Anggaran produksi dalam arti luas merupakan penjabaran dari rencana produksi, sedangkan dalam arti sempit anggaran produksi merupakan suatu perencanaan volume penjualan yang telah direncanakan.

Penyusunan anggaran produksi menggunakan rumus sebagai berikut (RA. Supriyono, 1987:369)

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

Anggaran biaya produksi terdiri dari tiga unsur:

1. Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung

Anggaran pembelian bahan baku dalam unit atau rupiah menunjukkan besarnya bahan baku yang dibeli dapat ditentukan dengan rumus : (RA. Supriyono, 1987:371)

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

Tujuan penyusunan anggaran bahan baku langsung adalah:

(Y. Supriyanto, 1994:104)

- a. Memberi data kepada bagian pembelian sehingga sebagian pembelian dapat melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian bahan baku.
 - b. Memberi data untuk anggaran bahan baku setiap jenis produk.
 - c. Menentukan tingkat persediaan yang optimal.
 - d. Sebagai dasar perencanaan dan pengendalian pemakaian bahan baku.
2. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Secara umum rumus perhitungan anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah (RA: Supriyono, 1987:372)

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

Untuk mengetahui besarnya biaya tenaga kerja langsung di dalam suatu perusahaan, harus diketahui terlebih dahulu besarnya jumlah jam kerja langsung. Setelah diketahui jam kerja langsung yang direncanakan, maka pihak manajer dapat menghitung besarnya biaya tenaga kerja langsung yang akan dimasukkan dalam suatu anggaran adalah dengan mengalikan jumlah unit yang akan diproduksi dengan standar waktu yang

ditetapkan berdasarkan pertimbangan tertentu untuk menyelesaikan suatu unit produk.

3. Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Penyusunan Anggaran biaya overhead pabrik dapat dilakukan dengan cara (Y. Supriyanto, 1994:151-153)

- a. Jumlah produk yang diproduksi
- b. Dasar pembebanan Biaya overhead pabrik, misalnya dengan menggunakan suatu produk, jam mesin langsung, jam kerja langsung.

Langkah-langkah dalam penyusunan anggaran biaya overhead pabrik adalah:

- a. Menyusun anggaran biaya overhead pabrik

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

- b. Memilih dasar pembebanan

Digunakan sebagai dasar untuk membebankan biaya overhead pabrik pada suatu produk secara teliti, misalnya satuan unit produk, jam kerja langsung, jam kerja mesin langsung.

- c. Menghitung tarif biaya overhead pabrik

Dilakukan dengan cara membagi anggaran biaya overhead pabrik, yaitu biaya overhead pabrik total yang terdiri dari biaya overhead pabrik tetap dan biaya overhead pabrik variabel dengan kapasitas dipilih.

G. Biaya Standar

1 Pengertian Biaya standar

Dalam pengertian biaya standar ini akan diuraikan tentang biaya standar, manfaat biaya standar dalam pengendalian biaya, dan kelemahan biaya standar.

a. Sistem biaya standar

Mulyadi mengatakan:

Biaya yang ditentukan dimuka yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, dibawah asumsi kondisi ekonomi, efisiensi dan faktor-faktor tertentu. (Mulyadi,1991:415)

Biaya yang ditentukan dimuka merupakan pedoman didalam pengeluaran biaya yang sesungguhnya, jika biaya yang sesungguhnya menyimpang dari biaya standar maka yang dianggap benar adalah biaya standar sepanjang asumsi-asumsi yang mendasari penentuannya tidak berubah.

b. Manfaat biaya standar dalam pengendalian biaya

Sistem biaya standar dirancang untuk mengendalikan biaya. Biaya standar merupakan alat yang penting dalam menilai pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem biaya standar memberikan pedoman kepada manajemen berapa biaya yang seharusnya untuk melaksanakan kegiatan tertentu sehingga memungkinkan mereka melakukan pengurangan biaya dengan

perbaikan metode produksi, penilaian tenaga kerja, dan kegiatan lain. Biaya standar menolong manajemen untuk membuat perbandingan periodik antara biaya sesungguhnya dengan biaya standar dengan maksud mengukur pelaksanaan dengan mengoreksi ketidakefisienan.

c. Kelemahan biaya standar

Biaya standar juga memiliki beberapa kelemahan. Tingkat keketatan atau kelonggaran standar tidak dapat dihitung dengan tepat meskipun telah ditetapkan dengan jelas jenis standar yang dipakai, tetapi tidak ada jaminan bahwa standar telah ditetapkan dalam perusahaan secara keseluruhan dengan keketatan atau kelonggaran yang relatif sama. Seringkali standar cenderung untuk menjadi kaku dan tidak fleksibel, meskipun dalam waktu jangka pendek keadaan produksi selalu mengalami perubahan sedangkan perbaikan standar jarang dilakukan. Jika standar sering diperbaiki hal ini menyebabkan kurang efektifnya standar tersebut sebagai alat ukur pelaksana. Tetapi jika tidak diadakan perbaikan padahal telah terjadi perubahan yang berarti dalam produksi, maka akan terjadi pengukuran pelaksanaan yang tidak tepat dan tidak realistis.

2. Penetapan standar

Biaya standar yang ditetapkan perusahaan pada awal periode digunakan sebagai alat ukur efisiensi dan pengendalian biaya dalam pelaksanaan kegiatan produksi serta berguna sebagai alat bantu manajemen untuk penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengawasan

kegiatan-kegiatan perusahaan. Realisasi biaya yang melebihi standar akan mengakibatkan selisih yang merugikan, dan sebaliknya apabila realisasi biaya dibawah standar haruslah tepat dan teliti, yang didasarkan pada:

- a) Pengalaman pada periode sebelumnya
- b) Penelitian yang mendalam mengenai operasi dari semua barang yang dihasilkan.
- c) Penelitian yang seksama terhadap waktu kerja untuk melaksanakan operasi perusahaan yang beraneka ragam.

Dari hasil penelitian inilah kemudian ditetapkan standar untuk jangka waktu tertentu yang kemudian akan dipergunakan untuk pengendalian terhadap biaya-biaya.

H. Jenis-jenis Selisih

1. Selisih Menguntungkan

Adalah selisih yang terjadi bila biaya yang sesungguhnya terjadi lebih rendah dari biaya standar telah ditetapkan.

2. Selisih Merugikan

Adalah selisih yang terjadi bila biaya yang sesungguhnya terjadi lebih tinggi dari biaya standar yang telah ditetapkan.

I. Penyebab Selisih Biaya Produksi

Selisih biaya produksi terdiri dari selisih biaya bahan baku langsung selisih biaya tenaga kerja langsung dan selisih biaya overhead langsung.

1. Selisih Harga Bahan Baku :

a) Selisih Harga Bahan Baku

Penyebab selisih harga bahan baku:

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

b) Selisih Kuantitas Bahan Baku

Penyebab selisih kuantitas bahan baku :

1. Perubahan dari rancangan produk, mesin, peralatan atau metode pengolahan produk yang belum dinyatakan dalam satuan.



2. Pemakaian bahan baku substitusi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan.
 3. Selisih hasil dari bahan baku yang mengakibatkan kuantitas yang dipakai lebih besar atau lebih kecil dibanding standar.
 4. Kerugian bahan baku karena rusak atau susut yang disebabkan karyawan tidak terlatih, tidak diawasi, bekerja dengan tidak memuaskan.
 5. Pengawasan yang terlalu kaku.
 6. Kurangnya peralatan atau mesin.
 7. Kegagalan didalam mengatur mesin dan peralatan dalam kondisi yang kurang baik.
2. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung
- a) Selisih Tarif Upah Langsung
- Penyebab Selisih Tarif Upah Langsung
1. Penggunaan tarif upah yang berbeda dengan standar untuk pekerjaan tertentu.
 2. Telah dibayar upah dengan tarif besar atau lebih kecil dibanding tarif standar selama kegiatan musiman atau kegiatan darurat.
 3. Karyawan yang baru diterima tidak dibayar sesuai dengan tarif standar.
 4. Adanya kenaikan atau penurunan pangkat karyawan yang mengakibatkan perubahan tarif upah.

5. Pembayaran tambahan atas upah karena peraturan upah minimum yang dikeluarkan oleh pemerintah.

b) Selisih Efisiensi Upah Langsung

Penyebab Selisih Efisiensi Upah Langsung

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

3. Selisih Biaya Overhead Pabrik

a) Selisih Anggaran

Selisih anggaran disebabkan oleh elemen biaya overhead pabrik variabel, sebab elemen biaya overhead pabrik tetap pada umumnya tidak berubah dari yang dianggarkan. Akan tetapi apabila biaya overhead pabrik tetap yang sesungguhnya berubah, misalnya karena adanya perubahan tarif (harga) dari pajak, asuransi atau karena kenaikan penyusutan, karena fasilitas pabrik yang dimiliki bertambah, maka akibatnya mempengaruhi pula selisih anggaran.

b) Selisih Kapasitas

Penyebab selisih kapasitas yaitu:

1. Kelebihan kapasitas produksi
2. Berkurangnya permintaan konsumen
3. Kerusakan mesin yang tidak dapat dihindari
4. Karyawan yang menghentikan pekerjaannya

c) Selisih Efisiensi

Penyebab selisih efisiensi

1. Pemborosan pemakaian bahan baku
2. Tenaga kerja yang tidak efisien
3. Kegagalan dalam mengurangi pemakaian bahan baku dalam hubungannya dengan output yang dihasilkan.

J. Analisis Selisih Biaya Produksi

Dalam setiap perusahaan industri, manajemen sangat berkepentingan untuk memfokuskan perhatian pada usaha bagaimana agar biaya-biaya dapat ditekan dengan pertimbangan tidak menurunkan kualitas produksi atau hasil yang diterapkan semula. Untuk keperluan ini dilakukan suatu pemantauan atau pengendalian, yaitu dengan perbandingan antara hasil yang sebenarnya dengan hasil menurut anggaran. Perbandingan ini disebut dengan analisis. Hasil dari analisis ini digunakan sebagai dasar evaluasi dan menyelidiki sebab-sebab penyimpangan. Perbedaan-perbedaan yang terjadi antara biaya sesungguhnya yang terjadi dengan biaya standar yang telah ditetapkan sebelumnya disebut dengan selisih. Dengan demikian maka untuk pengendalian dan evaluasi diperlukan suatu perhitungan selisih biaya

produksi. Analisis selisih biaya produksi dapat digunakan oleh manajemen untuk mengetahui berbagai macam penyebab terjadinya selisih biaya produksi, siapa yang bertanggung jawab, maupun sebagai alat untuk mengambil keputusan perbaikan selanjutnya. Analisis biaya produksi terdiri dari: (Supriyono, R.A. 1982: 90-92)

1. Selisih Biaya Bahan Baku

a) Selisih Harga Bahan Baku

Selisih harga bahan baku timbul karena perusahaan telah membeli bahan baku lebih rendah atau lebih tinggi dibanding dengan harga standar. Secara matematis dapat dirumuskan:

$$SHBB = (HS - Hst) \times Ks$$

Keterangan :

SHBB : Selisih Harga Bahan Baku

Hs : Harga sesungguhnya

Hst : Harga standar

Ks : Kuantitas sesungguhnya

Apabila $HS > Hst$, maka terjadi selisih harga bahan baku merugikan, sebaliknya jika $HS < Hst$, maka terjadi selisih harga bahan baku menguntungkan.

b) Selisih Kuantitas Bahan Baku

Selisih Kuantitas Bahan Baku terjadi karena adanya pemakaian bahan baku sesungguhnya lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan

kualitas standar yang telah ditetapkan. Selisih kuantitas bahan baku dapat dihitung dengan rumus:

$$SKKB = (KS - Kst) \times Hst$$

SKKB : Selisih Kuantitas Bahan Baku

KS : Kuantitas Bahan Baku sesungguhnya

Kst : Kuantitas Bahan Baku Standar

Hst : Harga Selisih Standar

Jika $KS > Kst$ maka selisih merugikan dan jika $KS < Kst$ maka selisih menguntungkan.

2. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

a) Selisih Tarif Upah Langsung

Selisih Tarif Upah Langsung terjadi karena telah dikeluarkan upah langsung yang lebih besar atau lebih kecil dari tarif upah langsung standar. Selisih tarif upah langsung dapat dihitung dengan rumus:

$$STUL = (TS - Tst) \times JS$$

STUL : Selisih Tarif Upah Langsung

TS : Tarif Upah Langsung Sesungguhnya

Tst : Tarif Upah Langsung Standar

JS : Jam Kerja Langsung Sesungguhnya

Jika $TS > Tst$ maka selisih merugikan dan jika $TS < Tst$ maka selisih menguntungkan.

b) Selisih Efisiensi Upah Langsung

Selisih Efisiensi Upah Langsung adalah selisih yang disebabkan karena telah digunakan jam kerja yang lebih besar atau lebih kecil dan jam standar. Selisih Efisiensi Upah Langsung dapat dihitung dengan rumus:

$$SEUL = (JS - Jst) \times Tst$$

SEUL : Selisih Efisiensi Upah Langsung

JS : Jam Kerja Langsung Sesungguhnya

Jst : Jam Kerja Langsung Standar

Tst : Tarif Upah Langsung Standar

Jika $JS > Jst$ maka selisih merugikan dan jika $JS < Jst$ maka selisih menguntungkan.

3. Selisih Biaya Overhead Pabrik

a) Selisih Anggaran Selisih anggaran adalah selisih yang disebabkan karena adanya perbedaan antara biaya overhead pabrik sesungguhnya dengan biaya overhead pabrik yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya. Besar selisih anggaran dapat dihitung dengan rumus.

$$SA = BOPS - AFKS$$

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

Keterangan:

SA : Selisih anggaran

BOPS : BOP sesungguhnya

AFKS : Anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya

- KN : Kapasitas Normal
 KS : Kapasitas Sesungguhnya
 TT : Tarif Tetap
 TV : Tarif Variabel

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

b) Selisih Kapasitas

Selisih Kapasitas adalah selisih yang diakibatkan oleh perbedaan antara kapasitas sesungguhnya dengan yang dipakai untuk menghitung tarif (KN). Selisih kapasitas dapat dihitung dengan rumus:

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

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

Keterangan:

- SK : Selisih Kapasitas
 BOPD : Biaya Overhead Pabrik Dibebankan
 KN : Kapasitas Normal
 KS : Kapasitas Sesungguhnya
 TT : Tarif Tetap

Apabila $AFKS > BOPD$ maka selisih kapasitas merugikan dan sebaliknya jika $AFKS < BOPD$ maka selisih kapasitas menguntungkan.

c) Selisih Efisiensi

Selisih Efisiensi adalah selisih yang disebabkan karena adanya perbedaan antara kapasitas standar dengan kapasitas sesungguhnya yang dipakai untuk mengolah produk dikalikan dengan tarif total BOP.

Selisih Efisiensi dapat dihitung dengan rumus:

$$SE = BOPD - BOPst, \text{ atau}$$

$$SE = (KS - Kst) \times T$$

SE : Selisih Efisiensi

BOPst : Biaya Overhead Pabrik Standar

KS : Kapasitas Sesungguhnya

T : Tarif Total

Apabila $BOPD > BOPst$ maka selisih efisiensi merugikan, dan jika

$BOPD < BOPst$ maka selisih efisiensi menguntungkan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilaksanakan adalah studi kasus, yaitu dengan melakukan penelitian secara langsung terhadap perusahaan. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengumpulkan informasi dan data yang diperlukan dalam analisis. Hasil analisis dan kesimpulan diperoleh hanya berlaku bagi data dan perusahaan yang diteliti. Penelitian ini dilakukan dengan mengadakan pengamatan, pengambilan data, dan wawancara mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan topik pengendalian biaya produksi melalui analisis selisih.

B. Subjek dan Objek Penelitian.

1. Subjek Penelitian
 - a. Pimpinan Perusahaan
 - b. Kepala Bagian Keuangan
 - c. Kepala Bagian Produksi
 - d. Kepala Bagian Penjualan
2. Objek Penelitian
 - a. Struktur Organisasi Perusahaan
 - b. Biaya Produksi sesungguhnya Perusahaan
 - c. Laporan yang dihasilkan Perusahaan

C. Waktu dan Lokasi Penelitian

1. Waktu Penelitian: Penelitian akan dilaksanakan pada Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta pada bulan Januari – April 2002.
2. Lokasi Penelitian: Lokasi Penelitian adalah di Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta

D. Data yang Dicari.

1. Gambaran umum perusahaan yaitu struktur organisasi produksi dan struktur organisasi keseluruhan.
2. Volume penjualan tahun 1997 - 2000.
3. Volume produksi tahun 2000.
4. Data-data lain yang diperlukan.

E. Teknik Pengumpulan Data.

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung kepada pihak perusahaan. Data yang akan dicari antara lain gambaran umum perusahaan dan standar biaya produksi.

2. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan secara langsung kepada objek yang akan diteliti, khususnya mengenai proses produksi. Tujuannya adalah untuk mendapat gambaran yang jelas

tentang data jumlah unit yang akan diproduksi dan data biaya produksi yang sesungguhnya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data melalui catatan-catatan atau arsip perusahaan mengenai volume produksi, biaya produksi dan gambaran umum perusahaan.

F. Teknik Analisis Data

Dari data yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data diatas, penulis mengadakan analisis data dengan memahami serta membandingkan antara data-data dari temuan di lapangan dengan teori yang penulis dapatkan di bangku kuliah. Untuk itu langkah-langkah yang ditempuh untuk menjawab permasalahan adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjawab permasalahan khusus, maka dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:
 - a) Mendeskripsikan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi pada perusahaan yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

b) Mendeskripsikan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori, yaitu dengan cara sebagai berikut:

1. Menyusun ramalan penjualan, yaitu penentuan jumlah penjualan dalam unit yang diperkirakan akan dijual tahun 2000 dengan metode *Least Square*, dengan rumus:

$$Y = a + bx$$

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 pada setiap tahun

b = Tingkat perkembangan penjualan

x = Jumlah tahun dihitung dari periode dasar

n = Jumlah tahun

2. Membuat anggaran penjualan

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

3. Menyusun Anggaran Produksi

Anggaran produksi dapat disusun dengan cara:

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

4. Menyusun Anggaran Biaya Produksi

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

- a. Anggaran biaya bahan baku meliputi anggaran pembelian dan pemakaian bahan baku.

Anggaran pembelian dan pemakaian bahan baku ditentukan dengan langkah-langkah:

- 1) Membuat ramalan harga beli bahan baku dengan metode *least square*
- 2) Membuat anggaran pembelian bahan baku dalam unit, dengan rumus

Unit produksi	xxx
Bahan baku per unit produksi	<u>xxx</u> x
Kebutuhan bahan baku untuk produksi	xxx
Persediaan bahan baku akhir yang diinginkan	<u>xxx</u> +

Total kebutuhan bahan baku	xxx
Persediaan awal bahan baku	<u>xxx</u> -
Anggaran pembelian bahan baku	xxx

b. Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung

Secara umum perhitungan biaya tenaga kerja langsung adalah:

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

c. Menyusun anggaran biaya overhead pabrik

Anggaran biaya overhead pabrik ditentukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan tarif biaya overhead pabrik tetap dan variabel.

Tarif biaya overhead pabrik tetap tidak ada perubahan, sedangkan tarif biaya overhead pabrik variabel berdasarkan standar produksi kapasitas normal.

2. Melihat elemen-elemen biaya overhead pabrik.

3. Mengalikan standar produksi dengan tarif biaya per elemen biaya overhead pabrik.

c) Membandingkan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi (biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya

overhead pabrik) pada perusahaan dengan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori.

- d) Melakukan analisis untuk mengetahui apakah langkah-langkah anggaran biaya produksi pada perusahaan sudah tepat.
2. Setelah mengetahui ketepatan dalam penyusunan anggaran biaya produksi pada perusahaan, maka langkah-langkah selanjutnya yang akan ditempuh adalah sebagai berikut:
- a) Mendeskripsikan anggaran biaya produksi.
 - b) Mendeskripsikan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi.
 - c) Menghitung selisih biaya produksi dengan membandingkan biaya produksi yang dianggarkan dengan biaya produksi yang sesungguhnya, dengan langkah sebagai berikut:
 1. Menghitung selisih biaya bahan baku.
 2. Menghitung selisih biaya tenaga kerja langsung.
 3. Menghitung selisih biaya overhead pabrik.

Tujuan dari menghitung selisih biaya produksi ini adalah untuk menekan biaya-biaya produksi yang terjadi dengan pertimbangan tidak menurunkan kualitas produksi atau hasil yang diterapkan semula, maka dari itu dilakukan suatu pemantauan atau pengendalian. Analisis selisih biaya produksi dapat digunakan oleh manajemen untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih biaya produksi, siapa yang bertanggung jawab, maupun sebagai alat untuk mengambil keputusan perbaikan selanjutnya.

(R.A. Supriyono, 1982 : 90-92)

- d) Apabila terjadi selisih diantara -5% dan 5% maka dapat dikatakan biaya produksi terkendali. Sedangkan bila selisih menunjukkan $\geq 5\%$ atau $\leq -5\%$ maka dikatakan biaya produksi tidak terkendali.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan

Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta didirikan pada tahun 1963 oleh Bapak Ashari dengan ijin usaha No. 394/021/D/32114/A1/II/1963. Perusahaan ini sebelum diberi nama Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta, diberi nama Perusahaan Tenun Cindelaras dan dalam bentuk Perusahaan Perseorangan. Perusahaan ini didirikan di atas tanah seluas 2000 m² dan terletak di kawasan Yogyakarta bagian selatan, tepatnya di Jalan Tirtodipuran No. 8 Yogyakarta.

Pada awalnya, Perusahaan Tenun Cindelaras beroperasi dengan alat yang masih sederhana yaitu alat tenun yang terbuat dari kayu, atau lebih dikenal sebagai Alat Tenun Bukan Mesin (ATBM). Jumlah alat ini masih sedikit, sehingga hasilnya kurang memuaskan. Namun setelah lama beroperasi, kegiatan perusahaan ini mengalami peningkatan. Ini terbukti, pada tahun 1975 perusahaan mampu memperbaharui peralatan tenun dari Alat Tenun Bukan Mesin (ATBM) menjadi Alat Tenun Mesin (ATM) sebanyak 15 unit. Dengan adanya alat tersebut perusahaan makin berkembang dengan pesat dan permintaan produk makin meningkat. Oleh karena itu maka pada tahun 1976 perusahaan menambah alat tenun mesin lagi sehingga menjadi 40 unit. Dengan didukungnya alat tenun tersebut, kini perusahaan memiliki

kemampuan produksi yang lebih besar. Kondisi perusahaan yang lebih baik dan hanya dapat dipertahankan oleh perusahaan sampai tahun 1982.

Keadaan perusahaan yang tadinya membaik mulai menunjukkan adanya penurunan. Hal ini disebabkan karena kurang baiknya pengelolaan manajemen perusahaan tersebut dan pengaruh keadaan perekonomian yang kurang baik. Perusahaan Tenun Cindelaras mulai sering mengalami kemacetan-kemacetan dan keadaan ini semakin memburuk sampai tahun 1983 dan perusahaan mengalami kemacetan total dan jatuh pailit. Kemudian pada tahun itu juga tepatnya pada bulan Oktober perusahaan dijual kepada Bapak Murwadi, dengan modal yang dimiliki sebesar Rp. 52.022.621,00.

Oleh pemilik yang baru ini nama Perusahaan Tenun Cindelaras diganti menjadi Perusahaan Tenun Kusumatex. Perusahaan ini bergerak di bidang pengolahan bahan baku benang menjadi bahan dasar kain *blaco* atau kain *grey*. Perusahaan bahan baku mengawali kegiatan usahanya dengan menggunakan mesin tenun sebanyak 40 unit dengan tenaga kerja sebanyak 70 orang. Setelah melaksanakan kegiatan produksinya selama satu tahun, perusahaan memperlihatkan kemajuan yang pesat. Ini terbukti dengan digunakannya keempat puluh ATM (Alat Tenun Mesin), meskipun demikian perusahaan belum dapat memenuhi permintaan konsumen yang semakin meningkat. Oleh karena itu perusahaan menambah alat tenunnya menjadi 60 unit dan hingga saat ini perusahaan memiliki 72 unit ATM dengan modal Rp. 573.261.612,00 dan jumlah tenaga kerja sebanyak 136 orang.

B. Lokasi Perusahaan

Penentuan lokasi perusahaan merupakan hal yang sangat penting, karena akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan maupun dalam persaingannya. Penentuan letak perusahaan harus bersifat jangka panjang, sehingga apabila perusahaan semakin maju tidak akan mengalami kesulitan dalam mengadakan perluasan perusahaan dan tidak akan mengganggu jalannya kegiatan yang sedang berlangsung.

Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta berlokasi di Jalan Tirtodipuran No. 8 Yogyakarta dan berdiri di atas tanah seluas 2000 m². Alasan pemilihan lokasi perusahaan dengan mempertimbangkan berbagai faktor antara lain :

1. Dekat dengan bahan baku dan bahan pembantu

Tersedianya bahan baku yang mencukupi untuk proses produksi dapat diperoleh dengan mudah.

2. Dekat dengan sumber tenaga kerja

Tersedianya tenaga kerja yang cukup memadai disekitar lokasi perusahaan baik dari segi kualitas maupun kuantitas memudahkan perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang murah.

3. Dekat dengan pasar

Yang dimaksud dengan pasar disini adalah konsumen, yaitu pengusaha pakaian jadi, pengusaha batik dan orang-orang yang membutuhkan barang hasil produksinya. Karena cukup strategis maka dengan sedikitnya perusahaan akan lebih mudah dalam menjalankan pemasarannya.

4. Dekat dengan jalan raya

Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta terletak di pinggir jalan raya sehingga memudahkan transportasi dan komunikasi yaitu yang menghubungkan pabrik dengan pasar, bahan baku, dan tenaga kerja baik yang ada di dalam kota maupun di luar kota Yogyakarta, sehingga memperlancar usaha perusahaan.

Selain pertimbangan-pertimbangan strategis di atas masih ada pertimbangan yang lain yaitu faktor sosial diantaranya :

1. Membuka lapangan pekerjaan bagi orang-orang yang bekerja di daerah sekitarnya.
2. Membantu memenuhi kebutuhan masyarakat terutama dalam masalah industri khususnya masalah sandang seperti kain.
3. Membantu pemerintah dalam usaha meningkatkan Pendapatan Nasional.

C. Struktur Organisasi

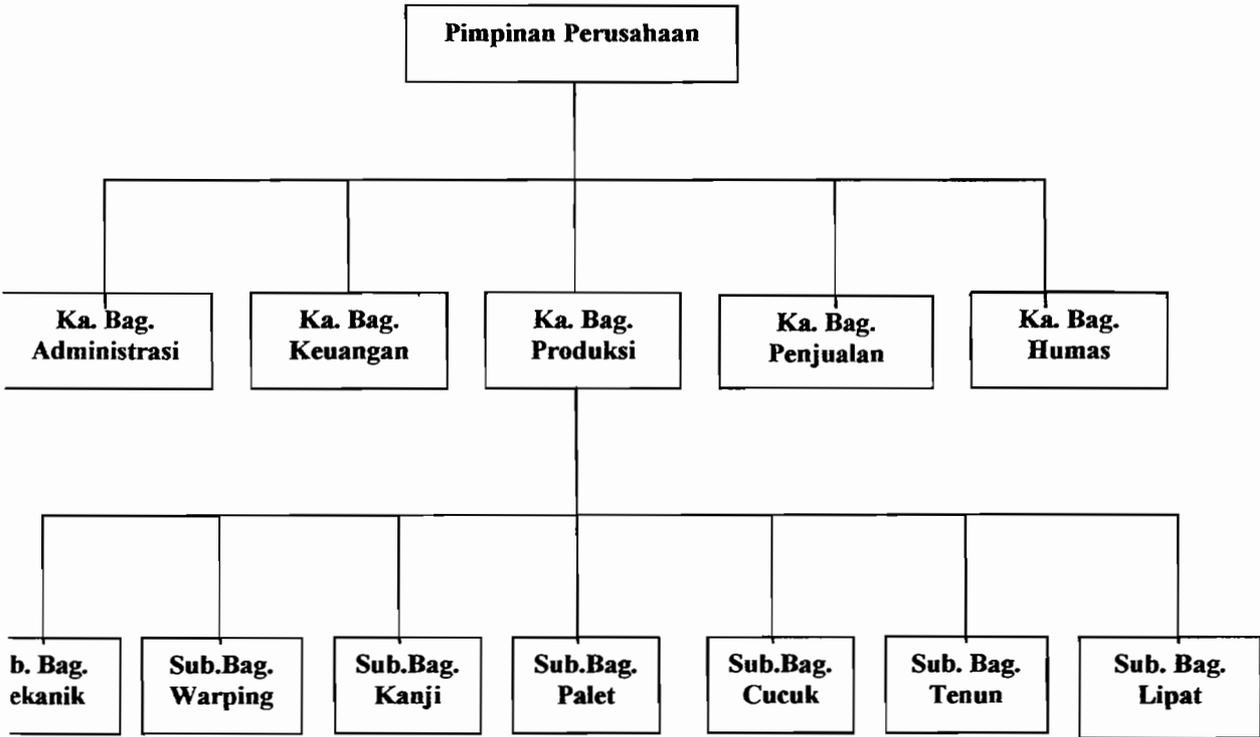
Organisasi dipergunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Organisasi adalah kerjasama orang-orang atau sekelompok orang dengan menggunakan dana, alat, dan teknologi serta mau terikat dengan peraturan-peraturan dan lingkungan tertentu. Struktur organisasi berfungsi sebagai bagan yang mengatur, memberi wewenang, tanggung jawab, dan menghubungkan tiap bagian departemen.

Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta merupakan Perusahaan Perseorangan, jadi pemilik perusahaan sekaligus sebagai pimpinan

perusahaan. Bentuk struktur perusahaan ini adalah struktur organisasi *line* (garis) dimana kekuasaan dari pimpinan mengalir melalui garis lurus kepada bawahan yang paling rendah.

Adapun bagan struktur organisasi Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta sebagai berikut :

Gambar 1.
Struktur Organisasi Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta



Sumber : Perusahaan Kusumatex Yogyakarta

D. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab

Untuk lebih jelasnya di bawah ini akan diuraikan tentang wewenang, tugas, dan tanggung jawab dari masing-masing bagian secara garis besarnya yaitu :

1. Pimpinan Perusahaan

Pimpinan Perusahaan dipegang oleh pemilik sebagai tampuk pimpinan dalam menjalankan perusahaan.

Tugas-tugasnya adalah :

- a. Bertanggung jawab atas maju mundurnya perusahaan.
- b. Mengawasi jalannya perusahaan serta perkembangannya.

2. Kepala Bagian Administrasi

Bagian ini bertugas mengurus pembukuan dan menyelenggarakan segala sesuatu yang ada hubungannya dengan administrasi perusahaan yaitu yang berhubungan dengan surat-menyurat baik ke dalam perusahaan maupun ke luar perusahaan serta mendokumentasikan kegiatan perusahaan dan melakukan kegiatan pemasaran.

3. Kepala Bagian Keuangan

Bagian ini bertugas mencatat penerimaan dan pengeluaran uang serta membuat laporan dari segala transaksi keuangan yang terjadi dan menjaga *fleksibilitas* keuangan dalam memenuhi kebutuhan dana perusahaan.

4. Kepala Bagian Produksi

Bagian produksi ini bertugas:

- a. Mengatur dan mengawasi cara kerja para karyawan.

- b. Mengatur dan mengawasi jalannya proses produksi dari bahan baku sampai menjadi produk akhir sesuai dengan spesialisasi produknya.
- c. Bertanggung jawab atas segala sesuatu yang menyangkut pembuatan produk dan kualitas hasil produksinya.

5. Kepala Bagian Penjualan

Bagian ini bertugas untuk mengurus penjualan produk atau memasarkan hasil produksinya serta menentukan daerah pemasaran dan berusaha mencari pelanggan.

6. Kepala Bagian Humas

Bagian humas bertugas untuk menyelenggarakan hubungan antara perusahaan dengan masyarakat.

7. Sub Bagian Mekanik

Bertanggung jawab terhadap kelancaran jalannya mesin serta merawat dan memperbaiki.

8. Sub Bagian *Warping*

Bertugas menjalankan mesin warping sebagai tahap awal persiapan dalam proses produksi (menggulung benang dalam kelos).

9. Sub Bagian Kanji

Bertugas mengkanji benang lusi yang berupa kelanjutan ke dalam mesin palet.

10. Sub Bagian Palet

Bertugas menjalankan mesin palet dan menyiapkan ikatan-ikatan benang yang kemudian akan diproses dengan mesin tenun bersama-sama dengan benang hasil dari mesin cucuk.

11. Sub Bagian Cucuk

Bertugas mempersiapkan benang yang akan diproses dalam mesin tenun yaitu memisahkan utas-utas benang pada *boom warping* dengan menggunakan alat cucuk.

12. Sub Bagian Tenun

Bertugas memisahkan atau mengawasi kerja mesin dan mengganti palet-palet kecil (kelinting) yang dipasang melintang pada mesin tenun apabila palet-palet kecil itu habis benangnya.

13. Sub Bagian Lipat

Bagian lipat ini dikerjakan oleh tenaga pelaksana meliputi kain-kain yang telah selesai dari pemrosesan dan memasukkannya ke gudang.

E. Personalia

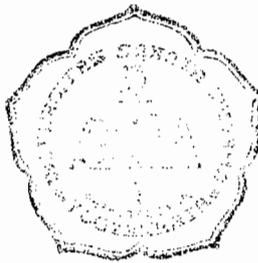
Tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang penting untuk mendukung kegiatan atau aktifitas produksi perusahaan. Perusahaan Tenun Kusumatex sebagai perusahaan manufaktur yang mengolah bahan baku menjadi barang jadi membutuhkan adanya tenaga kerja untuk mengolah produk tersebut.

Jumlah tenaga kerja yang ada dalam perusahaan ini ada 136 orang.

Adapun rinciannya adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan Perusahaan : 1 orang
2. Kepala Bagian Administrasi : 1 orang
3. Kepala Bagian Keuangan : 1 orang
4. Kepala Bagian Produksi : 1 orang
5. Kepala Bagian Penjualan : 1 orang
6. Kepala Bagian Humas : 1 orang
7. Karyawan :
 - a. Bagian Administrasi : 6 orang
 - b. Bagian Keuangan : 6 orang
 - c. Bagian Penjualan : 10 orang
 - d. Bagian Humas : 4 orang
 - e. Bagian Produksi :
 - bagian mekanik : 6 orang
 - bagian *warping* : 12 orang
 - bagian kanji : 12 orang
 - bagian palet : 12 orang
 - bagian cucuk : 6 orang
 - bagian tenun : 48 orang
 - bagian lipat : 8 orang

Penerimaan tenaga kerja pada Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta didasarkan pada kebutuhan akan tenaga kerja pada saat ini. Jadi



penerimaan tenaga kerja dilakukan bila ada tempat yang lowong, baik karena ada karyawan yang keluar atau adanya perluasan perusahaan.

Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja, Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta menggunakan sumber dari dalam maupun dari luar perusahaan. Sumber dari dalam perusahaan yaitu mengambil karyawan lama untuk menduduki jabatan tertentu yang lowong.

Kriteria karyawan yang dipilih untuk menduduki jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi adalah kerajinan, pendidikan, kemampuan, tanggung jawab, inisiatif, dan prestasi kerja. Sedangkan sumber dari luar perusahaan terutama berasal dari daerah sekitar perusahaan meliputi :

1. Pelamar yang baru pertama kali mencari pekerjaan.
2. Pelamar yang sudah pernah bekerja pada perusahaan lain.

Adapun syarat-syarat yang ditentukan oleh Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria perusahaan diantaranya :

1. Pendidikan

Tingkat pendidikan untuk pembukuan minimal SLTA, sedangkan untuk bagian produksi minimal SD. Pada bagian produksi dapat menampung karyawan yang pendidikannya rendah dan tidak memerlukan keahlian khusus. Hal ini dikarenakan dalam pekerjaan produk menggunakan mesin yang semi otomatis, sehingga pengaruhnya terhadap produk relatif kecil.

2. Umur

Umur yang disyaratkan bagi calon karyawan yang dapat diterima adalah mereka yang telah berumur 17 sampai 30 tahun dan telah memiliki Kartu Tanda Penduduk (KTP).

3. Jenis kelamin

Untuk bagian produksi diutamakan karyawan wanita, sedangkan untuk pemeliharaan peralatan dan angkutan adalah pria.

4. Pengalaman kerja

Perusahaan mengutamakan calon tenaga kerja yang telah mempunyai pengalaman kerja pada perusahaan yang sejenis.

5. Keadaan fisik

Calon tenaga kerja yang diterima adalah orang yang tidak memiliki cacat fisik yang mengganggu dalam bekerja, selain itu diperhatikan juga penampilan dan kepribadian dari masing-masing pekerja.

Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta mengeluarkan peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh para karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Jam kerja karyawan

- a. Waktu kerja tidak boleh lebih dari 7 jam sehari atau 40 jam dalam satu Minggu.
- b. Untuk karyawan bagian produksi ditetapkan menjadi 3 *shiff* dan waktu kerja efektif, setiap *shiffnya* 7 jam.

Pembagian *shiff* adalah sebagai berikut :

- *Shiff I*

Jam kerja : pukul 07.00 – 15.00

Istirahat : pukul 12.00 – 13.00

- *Shiff II*

Jam kerja : pukul 15.00 – 23.00

Istirahat : pukul 20.00 – 21.00

- *Shiff III*

Jam kerja : pukul 23.00 – 07.00

Istirahat : pukul 04.00 – 05.00

Sedangkan untuk karyawan bagian perkantoran, jam kerjanya dari jam 08.00 sampai jam 16.00 dengan istirahat satu jam.

- c. Kelebihan jam kerja dari waktu kerja yang ditentukan diatas dihitung sebagai kerja lembur.
- d. Hari istirahat mingguan adalah hari Minggu, kecuali bagi buruh yang karena pekerjaannya ditentukan lain.
- e. Pada hari raya resmi yang ditetapkan oleh Pemerintah semua buruh tidak dipekerjakan.
- f. Bilamana pada hari istirahat mingguan atau hari raya resmi buruh dipekerjakan maka waktu kerjanya tidak melebihi 7 jam.
- g. Pekerjaan pada hari mingguan atau hari raya resmi adalah kerja lembur yang sifatnya sukarela.

2. Pengupahan ini menggunakan beberapa sistem pengupahan dalam memberikan gaji pada karyawan yaitu :

- a. Sistem Upah Harian : dibayarkan dua minggu sekali
- b. Sistem Upah Borongan : dibayarkan dua minggu sekali
- c. Sistem Upah Bulanan : dibayarkan satu bulan sekali
- d. Sistem Upah Lembur : bagi karyawan yang melakukan kerja lembur diberikan upah lembur yang dihitung pada setiap jam lemburnya.

Sistem upah harian dan upah borongan diberikan pada karyawan bagian produksi, pertukangan, dan pembersihan. Apabila karyawan dapat mengerjakan melebihi standar yang telah ditetapkan maka akan mendapat upah tambahan. Sistem upah bulanan diberikan pada karyawan tetap.

3. Kesejahteraan Tenaga Kerja

Dalam usaha kesejahteraan tenaga kerja, Perusahaan Tenun Kusumatex memberikan tunjangan atau jaminan sosial kepada setiap karyawannya, dengan tujuan agar kesejahteraan karyawannya dapat terjamin. Adapun tunjangan atau jaminan sosial yang diberikan adalah sebagai berikut :

a. Upah lembur

Bagi karyawan yang melakukan kerja lembur diberikan upah lembur yang dihitung setiap jam lemburnya.

b. Upah makan

Tiap karyawan mendapat uang makan setiap masuk kerja. Besarnya uang makan yang diberikan adalah Rp. 2000,00 /hari dan disesuaikan jika harga-harga naik.

c. Bonus kehadiran

Bagi karyawan yang dalam dua minggu masuk kerja terus-menerus diberikan bonus kehadiran yang besarnya antara Rp. 5.000,00 sampai dengan Rp. 7.500,00.

d. Rekreasi

Setiap tahunnya diadakan rekreasi dengan biaya yang ditanggung oleh perusahaan.

e. Tunjangan Hari Raya

Setiap hari raya, karyawan menerima tunjangan berupa besarnya ditentukan berdasarkan kemampuan perusahaan.

f. Biaya Pengobatan

Bagi karyawan yang mengalami kecelakaan atau sakit dalam menjalankan tugasnya, biaya pengobatan yang akan ditanggung oleh perusahaan.

g. Perlengkapan Kerja

Perusahaan mengusahakan perlindungan kerja bagi karyawan dengan menyediakan perlengkapan kerja untuk keamanan antara lain menyediakan penutup kepala, penutup hidung, dan sarung tangan.

h. Asuransi tenaga kerja

Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta mengasuransikan karyawan sesuai dengan peraturan pemerintah tentang perasuransian karyawan, seperti Asuransi Sosial Tenaga Kerja (ASTEK).

4. Tata Tertib

- a. Mamatuhi jam kerja yang telah ditentukan baginya dan karyawan harian sudah datang diperusahaan 10 menit sebelum pekerjaan dimulai
- b. Para buruh harus bersikap sopan didalam perusahaan baik terhadap Pimpinan Perusahaan maupun terhadap teman sekerja.
- c. Karyawan dilarang mengalihkan tugasnya kepada karyawan lain tanpa sepengetahuan atasannya.
- d. Dilarang menerima tamu-tamu pribadi dalam jam-jam kerja kecuali telah mendapat ijin dari atasan.
- e. Mentaati dan mengikuti petunjuk-petunjuk kerja yang diberikan oleh atasannya serta mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan pada atasannya.
- f. Saat bekerja karyawan dilarang bergurau dengan teman-teman sekerja.
- g. Memakai alat-alat kerja atau keselamatan kerja dan kesehatan kerja serta pakaian kerja yang disediakan perusahaan sesuai dengan sifat pekerjaannya.
- h. Bilamana ada sesuatu keperluan dan karyawan harus meninggalkan pekerjaan, maka harus meminta ijin terlebih dahulu pada petugas yang telah ditunjuk secara tertulis dan diminta persetujuan pimpinan.

- i. Bila karyawan tidak masuk kerja karena sakit, maka paling lambat 2 hari sesudahnya memberitahu kepada pimpinan dengan disertai surat keterangan dari dokter yang sah.
- j. Dalam menjalankan tugasnya karyawan diwajibkan menjaga :
 - 1) kerajinan bekerja
 - 2) ketrampilan bekerja
 - 3) ketertiban bekerja
 - 4) kecakapan bekerja

F. Produksi

1. Hasil Produksi

Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta dalam menjalankan aktifitas usahanya menghasilkan 2 jenis kain *grey*. Adapun jenis kain *grey* tersebut terdiri dari *grey* biru dan *grey* prima. Jumlah produksi dan penjualan kain *grey* baik itu kain *grey* biru maupun *grey* prima dari tahun 1994 sampai tahun 1999 adalah sebagai berikut :

Tabel IV.1.
Volume Produksi dan Penjualan Kain *Grey* Perusahaan Tenun Kusumatex
Yogyakarta
Tahun 1994-1999.

Tahun	Grey Biru	Grey Prima	Total Volume Produksi (m)	Total Volume Penjualan (Rp)
1994	129.395,00	846.334,50	975.729,50	995.543.428,59
1995	461.728,00	470.107,25	931.835,25	1.008.100.390,88
1996	75.093,25	910.394,25	985.487,50	1.118.789.539,25
1997	190.150,00	1.164.418,50	1.354.568,50	1.568.184.498,25
1998	-	1.397.214,50	1.397.214,50	1.906.080.020,90
1999	212.111,25	1472.125,00	1684.236,25	1.858.403.120,61

Sumber : Perusahaan Tenun Kusumatex

Dalam hal ini penulis akan mengambil data total volume produksi tahun 1995 dan tahun 1996 sebagai dasar penghitungan dalam menjawab permasalahan kedua yang penulis ajukan.

2. Bahan baku dan Pengadaan Bahan

Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta seperti telah disebutkan sebelumnya menghasilkan *grey* yang terdiri dari *grey* biru dan *grey* prima. Kedua macam produk tersebut cara produksinya sama, baik mengenai peralatan maupun tenaga kerjanya akan tetapi memiliki perbedaan pada bahan baku yang digunakan. Adapun bahan-bahan yang digunakan dalam menghasilkan kain *grey* tersebut adalah sebagai berikut :

a. Bahan baku

Bahan baku yang dipergunakan dalam pembuatan kain *grey* pada Perusahaan Tenun Kusumatex adalah benang sintetis. Dengan jenis benang yang dipergunakan adalah benang jenis *polyster* 20s dan tetoron rayon 45s. Jenis benang dengan nomor benang 20s digunakan untuk

pembuatan kain *grey* biru, sedangkan benang dengan nomor benang 45s digunakan untuk pembuatan kain *grey* prima dengan kualitas yang lebih halus.

b. Bahan pembantu

Bahan pembantu untuk kedua jenis kain *grey* tersebut adalah sama, yaitu: Kanji, *PVA*, Tepcol, dan beberapa bahan lain. Bahan pembantu tersebut digunakan dalam proses pengkajian pada proses produksi. Pengadaan bahan baku dari perusahaan pemintalan di berbagai daerah yaitu:

1. Patal Senayan, Jakarta
2. Patal Textratex, Tangerang
3. Patal Tyfuontex, Solo
4. Patal Jentra, Semarang

G. Proses Produksi

Proses produksi yang dilakukan Perusahaan Tekstil Kusumatex adalah pertenunan, dimana benang yang berupa kelos kecil diproses sehingga menghasilkan kain *grey* yang siap dipasarkan sebagai barang jadi. Kemudian nantinya akan diproses kembali oleh perusahaan lain sebagai kain bahan baku. Pelaksanaan pertenunan tersebut melalui proses berikut :

1. Proses pengelosan (*warping*)

Maksud dari pengelosan adalah untuk menyatukan beberapa benang dan menggulung ke dalam beam lusi yang akan dipasang pada mesin tenun dengan gulungan sejajar. Benang tenun yang digulung biasanya masih

dalam ikatan *cone* atau kerucut. Kemudian digulung kembali dalam kelos-kelos warving, yang biasa disebut dengan *boom warping*.

Efisiensi pada warping dalam pertentunan dapat meningkat dengan kualitas kain menjadi lebih baik apabila *bobbin* dari permintaan digulung kembali dalam bentuk *cone* yang dikehendaki, sehingga akan diperoleh *bobbin* yang sama besarnya, bersih dan bebas dari kesalahan yang terjadi dalam proses pemintalan.

2. Proses pengkanjian (*sizing*)

Maksud dari proses pengkanjian adalah meningkatkan daya tenun benang yang akan digunakan sebagai benang lusi. Proses pengkanjian memberikan kekuatan tarik yang baik dan juga sebagai bahan pemberat. Pada dasarnya proses pengkanjian dapat meningkatkan daya tenun berupa peningkatan kekuatan tarik benang akibat serat yang saling mengikat. Selain itu juga dapat menutupi bulu-bulu lusi sehingga pada saat pembentukan mulut menjadi bersih dan karena sifat licin benang bertambah, akan mengurangi kualitas putusnya benang. Selain itu daya tahan gesekan akan semakin kuat karena bulu benang tertutup oleh larutan kanji. Kain menjadi tidak mudah rusak, karena dalam kanji terdapat bahan anti jamur. Dalam kanji juga terdapat bahan pelemas (*softening agents*), sehingga benang yang dihasilkan adalah benang yang luwes, yaitu mempunyai serat lemas tetapi kuat. Proses pengkanjian pada Perusahaan Tenun Kusumatex masih dilakukan di luar perusahaan, karena keterbatasan tempat dan modal. Proses pengkanjian melalui beberapa tahapan sebagai berikut :

a. Proses penguluran

Penguluran lusi terjadi disebabkan adanya gerakan aktif dari rol pemeras dan rol penggulung atau *delivery roll*. Gerakan ini mengakibatkan beam ikut tertarik. Besar kecilnya gulungan benang pada *beam* dan kecepatan beam akan menentukan besar kecilnya tegangan benang. Selain itu, tegangan benang juga dipengaruhi oleh kecepatan penggulangan benang dan rol pemeras. Besar kecilnya tegangan benang akan menentukan prosentase mulut benang lusi yang akan diproses. Jumlah beam dalam pengkanjian tergantung dari konstruksi kain yang akan dibuat. Semakin berat konstruksinya akan semakin banyak *beam* yang digunakan. Penampatan *bean* harus rata supaya tebal lapisan benang menjadi rata dan bagian pinggir tidak saling bergesakan.

b. Proses pengkanjian

Peroses pengkanjian merupakan proses benang dilewatkan pada bak larutan kanji atau *size box* yang di dalamnya terdapat rol perendam dan rol pemeras. Tingginya suhu larutan kanji tergantung dari jenis benang yang akan diproses. Larutan kanji akan mudah masuk pada serat pada suhu sekitar 90 C, dimana pada suhu tersebut lapisan lilin yang terdapat pada serat akan larut. Suhu tersebut harus dijaga agar selalu tetap, karena suhu yang terlalu tinggi akan mengakibatkan larutan kanji menjadi pekat dan kadar kanji yang masuk dalam menjadi lebih sedikit, sedangkan kadar kanji pada bagian luar akan semakin tebal.

c. Proses pengeringan

Benang dari proses pengkanjian kemudian dikeringkan dengan menggunakan alat pengering berbentuk silinder, yang di dalamnya memiliki ruang udara yang cukup panas. Penggunaan mesin tersebut dimaksudkan agar pengeringan akan lebih cepat dan merata pada permukaan benang.

d. Proses pemisahan

Dalam proses pengeringan kadang terjadi benang saling melekat satu sama lain, yang dapat menghambat proses pertenunan. Oleh karena itu, benang yang telah dikeringkan kemudian dipisahkan agar tidak saling melekat. Pencegahan agar pengkanjian tidak terlalu tebal dilakukan dengan penggunaan rol pemisah benang kering, sehingga sebagian kanji dan kotoran lepas, dan menimbulkan bulu-bulu pada benang. Pengkanjian yang terlalu tebal mengakibatkan benang lusi mudah putus. Mesin kanji dilengkapi dengan sisir yang berfungsi untuk menyebarkan benang lusi sama dengan lalatan tenun agar gulungan menjadi rata.

e. Proses penggulungan

Penggulungan benang dilakukan pada lalatan lusi dengan lebar yang telah direncanakan. Panjang benang yang digulung pada setiap menitnya sama yang diatur dengan kecepatan variabel pada piringan cakra.

3. Proses pencucukan (*reaching*)

Proses pencucukan merupakan banang lusi dari beam ke dalam lubang *dropper*, lubang guna dan lubang sisir. Pemasangan benang untuk arah memanjang dilakukan pencucukan dengan bantuan tenaga manual operator. Pemasangan benang untuk arah pakan atau melintang diperlukan benang pakan yang berasal dari palet dari hasil proses pamaletan.

4. Proses pemaletan (*pirn winder*)

Proses pemaletan merupakan penggulungan benang dari bobbin kerucut atau silinder ke dalam *bobbin* pakan agar palet dapat dipasang pada alat peluncuran atau teropong. Pada dasarnya gerakan mesin palet dibedakan menjadi gerakan pokok sebagai berikut :

- a. gerakan penggulungan benang;
- b. gerakan bolak-balik pengantar benang;
- c. gerakan meluncurkan pengantar benang dari pangkal ke ujung palet;
- d. gerakan pengantar benang yang besarnya sama dengan diameter gulungan benang.

Gulungan benang pada palet harus padat agar lapisan benang tersebut terurai sesuai dengan jalannya teropong. Gulungan yang terlalu besar mengakibatkan sulit masuknya gulungan ke dalam teropong, dan apabila terlalu kecil menjadikan periode penggantian pakan semakin cepat.

5. Proses pertenunan (*knitting*)

Dalam proses pertenunan palet dipasang pada teropong, kemudian benang dari *palet* berfungsi sebagai benang pakan. Kain tenun dihasilkan dari penggabungan silang dari benang lusi dan benang pakan, teratur dengan membentuk 90° . Proses pembuatan silang ini disebut pertenunan.

Proses pertenunan melalui tahapan sebagai berikut :

a. Proses pembukaan mulut lusi

Merupakan pembukaan gulungan benang, sehingga terbentuk celah yang disebut lusi.

b. Proses peluncuran pakan

Merupakan pemasukan benang pakan menembus mulut lusi, sehingga kedua benang saling menyilang dan membentuk anyaman.

c. Proses penyetakan

Merupakan penangkapan benang pakan yang telah diluncurkan pada benang pakan sebelumnya setelah dianyam dengan benang lusi.

d. Proses Penguluran lusi

Merupakan penguluran benang lusi dari gulungan sedikit demi sedikit sesuai dengan kebutuhan dalam pembentukan mulut lusi dan proses penganyaman yang dilakukan berikutnya.

e. Proses penggulangan kain

Merupakan penggulangan kain yang disesuaikan dengan anyaman yang sudah jadi, gulungan kain siap diproses kembali pada bagian akhir (*finishing*)

6. Proses akhir (*finishing*)

Pada proses ini, bulu-bulu pada kain *grey* yang dihasilkan dicukur dan dilakukan reparasi atau pemulihan kerusakan yang terjadi. Proses akhir melalui beberapa tahapan sebagai berikut :

a. Proses pencucukan (*shearing*)

Merupakan pencukuran bulu-bulu pada *grey* dan menghubungkan *grey* agar kualitas dapat dipertahankan sesuai dengan standar, dan mudah dalam melakukan pemeriksaan.

b. Proses pemeriksaan (*inspecting*)

Merupakan proses pemeriksaan standar kain dan penggulungan serta melakukan pemisahan kain cacat dan perbaikan kain dengan menggunakan alat manual seperti giting, pisau dan jarum.

c. Proses pengepakan (*packing*)

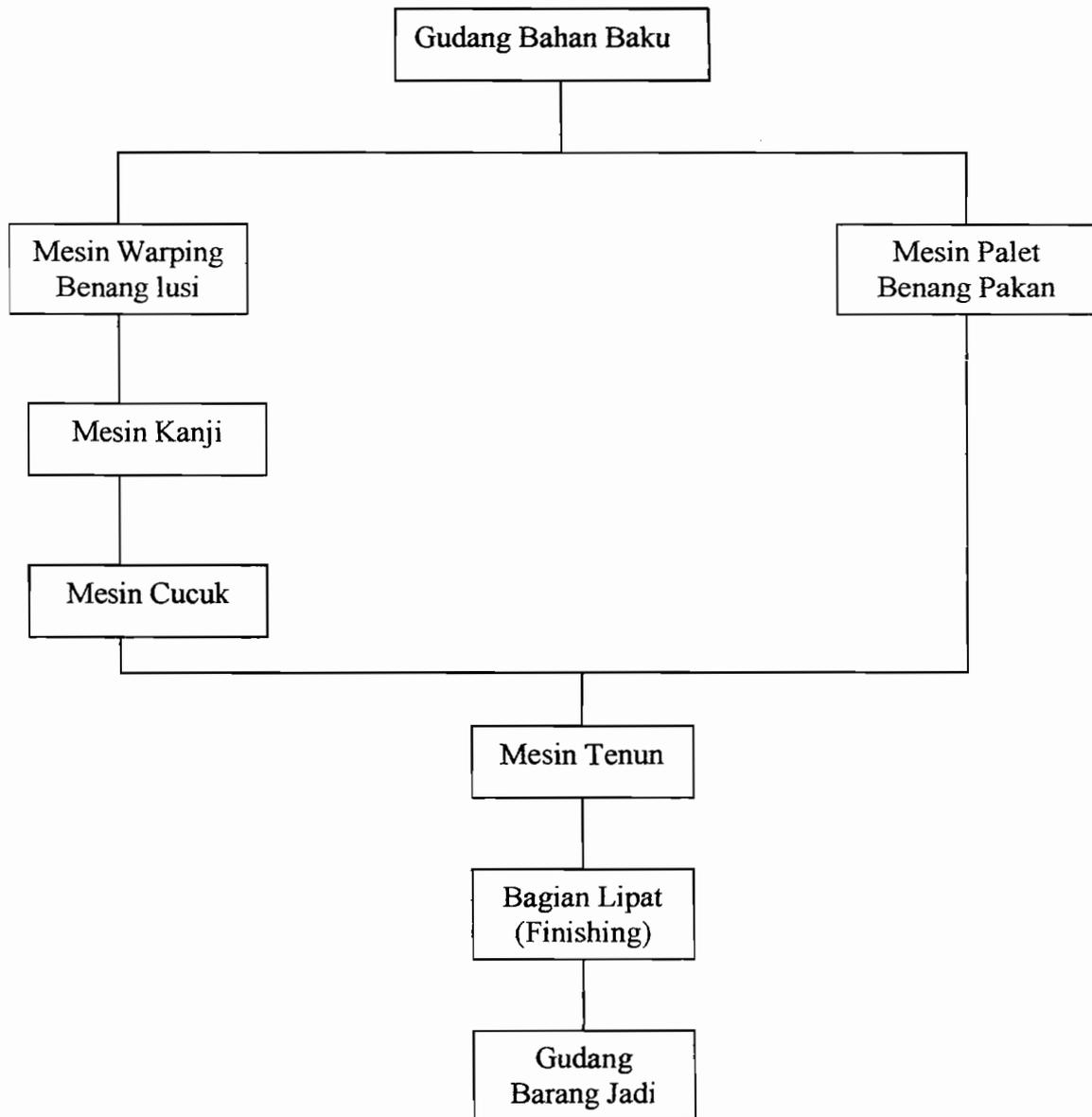
Merupakan pengepakan kain yang sudah diperiksa sesuai dengan kelas standar yang telah ditentukan dan siap untuk disimpan.

d. Penyimpanan (*storage*)

Merupakan kegiatan penyimpanan yang ditempatkan dalam barang jadi dan siap untuk dipasarkan.

Berikut ini adalah gambar skema tahap-tahap proses produksi yang ada di Perusahaan Tenun Kusumatex :

Gambar 2.
Tahap-tahap Proses Produksi



Sumber : Perusahaan Kusumatex Yogyakarta

G. Penanganan Bahan

Penanganan bahan yang selalu menjadi pertimbangan pada setiap perusahaan adalah masalah proses pemindahan bahan. Pemindahan bahan merupakan kegiatan non produktif yang memerlukan banyak tenaga dan biaya, karena kegiatan tersebut tidak memberikan nilai tambah apapun baik secara fisik maupun kimiawi dari bahan atau material yang dipindahkan. Pengaturan tata letak pabrik yang baik akan sangat mendukung dalam terciptanya aliran pemindahan bahan yang efektif, efisien dan ekonomis. Aliran bahan diluar mesin yang berada dalam proses produksi Perusahaan Tenun Kusumatex, sebagian besar ditangani dengan menggunakan peralatan manual dengan tenaga manusia, dimana pemindahan bahan dilakukan dengan menggunakan kereta dorong dari masing-masing departemen.. Hal ini diperhitungkan berdasarkan beberapa keuntungan sebagai berikut :

- a. Jarak antar departemen cukup dekat;
- b. Kondisi pabrik memungkinkan dilakukan pemindahan bahan secara manual;
- c. Tidak ada gangguan dan halangan yang mengharuskan pemindahan bahan dilakukan dengan menggunakan peralatan mekanis;
- d. Dengan menggunakan tenaga manual, biaya pemindahan bahan dapat lebih ditekan.

I. Pengendalian Proses dan Mutu

1. Pengendalian mutu bahan baku

Pengendalian mutu bahan baku dilakukan secara rutin oleh bagian gudang sehingga dapat memperlancar kegiatan produksi pabrik. Perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembelian bahan baku terhadap pemasok tertentu yang tetap, karena faktor kepercayaan. Dengan menjaga kepercayaan tersebut secara tidak langsung sebagai pengendalian mutu bahan baku. Meskipun perusahaan telah memberikan kepercayaan terhadap pemasok, masih perlu dilakukan pengecekan. Pengecekan dilakukan dengan mencoba benang ke dalam mesin warping. Kualitas benang ditentukan dengan berapa kali terjadi putusya benang dalam periode waktu tertentu.

2. Pengendalian proses produksi

Dalam menjaga pengendalian proses produksi selalu dilaksanakan dengan melakukan pengontrolan mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksi. Pengontrolan dilakukan oleh petugas khusus yang merawat mesin tersebut.

3. Pengendalian mutu produk jadi

Perusahaan menentukan standar produksi dari segi harga standar produksi dibandingkan terhadap harga pasar. Sedangkan kualitas produk jadi dengan mempertimbangkan beberapa aspek pasar dan persaingan produk lain dalam kriteria tertentu. Pemeriksaan mutu barang jadi dilakukan pada saat sebelum produk tersebut dimasukan ke dalam gudang. Pengontrolan

dilakukan di bagian pelipatan dengan mensortir produk cacat atau terlipat. Selain itu juga diperhatikan alat transportasi yang digunakan . Alat tersebut diusahakan sedemikian rupa sehingga tidak merusak hasil produksi yang akan dikirimkan ke konsumen.

J. Pemilihan Sumber Modal

Modal adalah salah satu faktor penunjang faktor penunjang dalam proses produksi, dan sangat menentukan pelaksanaan proses produksi. Modal dalam suatu perusahaan dapat berasal dari modal sendiri dan modal pinjaman atau kombinasi atau kombinasi modal sendiri dan modal pinjaman.

Modal pada Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta berasal dari modal dan modal pinjaman dalam bentuk kredit kepada Bank BCA dan Bank BPD.

K. Pemasaran

1. Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran Perusahaan Tenun Kusumatex adalah Yogyakarta, Solo dan daerah di sekitarnya.

2. Harga

Harga merupakan suatu hal yang dipertimbangkan oleh konsumen dalam melakukan pembelian. Oleh karena itu tidak mengherankan bila perusahaan selalu mempertimbangkan secara matang pengambilan keputusan mengenai harga.

Dalam menetapkan harga jual, perusahaan berpedoman pada harga pokok ditambah dengan laba yang diinginkan. Selain itu perusahaan juga mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi harga jual, yaitu pesaing dan harga pasar.

Perusahaan juga memberikan potongan harga bagi para langganan tetap yang membeli produk perusahaan berdasarkan jumlah pembelian per-bulan. Berikut data mengenai potongan harga yang diberikan perusahaan pada pelanggan :

- a. Tahun 1994, bila pembelian lebih besar dari 90.000 meter per-bulan, mendapatkan potongan sebesar 10 %.
- b. Tahun 1995, bila pembelian lebih besar dari 100.000 meter per-bulan, mendapatkan potongan sebesar 10 %.
- c. Tahun 1996, bila pembelian lebih besar dari 90.000 meter per-bulan, mendapatkan potongan sebesar 15 %.
- d. Tahun 1997, bila pembelian lebih besar dari 100.000 meter per-bulan, mendapatkan potongan sebesar 15 %.
- e. Tahun 1998, bila pembelian lebih besar dari 110.000 meter per-bulan, mendapatkan potongan sebesar 20 %.
- f. Tahun 1999, bila pembelian lebih besar dari 110.000 meter per-bulan, mendapatkan potongan sebesar 20 %.

3. Saluran Distribusi dan Promosi

Untuk menyalurkan hasil produksinya, Perusahaan Tenun Kusumatex menggunakan saluran distribusi langsung, dari perusahaan kepada konsumen akhir, yaitu para pengrajin batik yang ada di Yogyakarta, Solo, dan daerah sekitarnya.

Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan yaitu dengan memberikan kalender setiap awal tahun kepada konsumen dan karyawan. Pemberian kalender ini dimaksudkan agar pelanggan yang sudah ada dapat menyebar luaskan informasi mengenai Perusahaan Kusumatex Yogyakarta.

4. Persaingan

Persaingan yang dihadapi oleh Perusahaan Tenun Kusumatex terhadap perusahaan lain yang sejenis dalam kualitas, harga maupun pelayanan cukup ketat. Pesaing-pesaing tersebut antara lain : Samitex, Gentana, Wondotex, dan Kasigitex. Untuk mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada, perusahaan selalu berusaha menjaga kualitas produk, pemberian pelayanan-pelayanan tertentu seperti pengangkutan hasil produksi ke konsumen. Hal ini dilakukan untuk dapat meningkatkan penjualan hasil produknya dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Pengendalian biaya merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan perlu menyusun rencana terlebih dahulu, yang diwujudkan dalam bentuk anggaran. Penyusunan anggaran merupakan langkah awal dari pengendalian biaya. Pada Perusahaan Tenun Kusumatex, di dalam menyusun anggaran biaya produksi dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap-tahap penyusunan anggaran biaya produksi pada Perusahaan Tenun Kusumatex adalah sebagai berikut:

1. Membuat Ramalan Penjualan

Perusahaan Tenun Kusumatex yang menghasilkan kain tenun, dalam menentukan anggaran produksi memerlukan suatu ramalan penjualan tahunan dan bulanan. Untuk itu perusahaan memerlukan perhitungan ramalan tahunan dan bulanan untuk tahun 2001.

Langkah-langkah yang dilakukan Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta dalam membuat ramalan penjualan tahunan dan bulanan adalah yaitu:

a) Ramalan penjualan tahunan untuk tahun 2001.

Untuk mengetahui besarnya ramalan penjualan tahun 2001 dapat dicari berdasarkan data penjualan pada tahun-tahun sebelumnya dengan menggunakan data tahun yang lalu selama 4 tahun terakhir.

Data tersebut dapat dilihat pada tabel V.1 sebagai berikut:

Tabel V.1
Data Penjualan Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta
Periode 1997-2000

Tahun	Penjualan (meter)
1997	1.605.380,75
1998	1.738.073,50
1999	2.275.514,50
2000	2.344.745,75
Jumlah	7.963.714,50

Sumber: Perusahaan Tenun Kusumatex

Dengan data tersebut diatas, maka akan dibuat ramalan penjualan untuk tahun 2001. Ramalan Penjualan tersebut didasarkan pada data penjualan tahun yang lalu atau disebut dengan data historis. Untuk menghitung ramalan penjualan, teknik yang digunakan perusahaan adalah teknik garis trend secara matematis yaitu *trend regression* atau *least square*. Dengan menggunakan data-data historis serta menginterpretasikan kejadian-kejadian di masa lalu untuk masa yang

akan datang, maka ramalan penjualan dapat dibuat. Adapun perhitungannya dapat dilihat pada tabel V.2 berikut ini.

Tabel V.2
Perhitungan Ramalan Penjualan
Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta
2001

Tahun	Y	X	XY	X ²
1997	1.605.380,75	0	0	0
1998	1.738.073,50	1	1.738.073,50	1
1999	2.275.514,50	2	4.551.029,00	4
2000	2.344.745,75	3	7.034.237,25	9
Jumlah	7.963.714.50	6	13.323.339,75	14

Seperti pada penjelasan sebelumnya bahwa rumus atau persamaan yang akan digunakan dalam menentukan ramalan penjualan untuk tahun 2001 adalah:

$$y = a + bx$$

Dimana nilai a dan b dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:

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

dan

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

Keterangan:

y = Besarnya Penjualan

a = Komponen yang tetap dari penjualan setiap tahun

b = Tingkat perkembangan dari penjualan tiap tahun

x = Angka tahun

n = Jumlah tahun dari data historis

Sehingga nilai a dan b dapat dicari yaitu:

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

$$a = \frac{(7.963.714,5)(14) - (6)(13.323.339,75)}{4(14) - (6)^2}$$

$$a = \frac{111.429.003 - 79.940.038,5}{20}$$

$$a = 1.577.598,22$$

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

$$b = \frac{4(13.323.339,75) - 6(7.963.714,5)}{4(14) - (6)^2}$$

$$b = \frac{53.293.359 - 47.782.287}{20}$$

$$b = 275.553,6$$

sehingga akan diperoleh persamaan:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.577.598,22 + 275.553,6 x$$



Nilai a sebesar 1.577.598,22 menunjukkan perusahaan yang tidak dipengaruhi oleh periode waktu, sedangkan angka 275.553,6 merupakan penjualan yang dipengaruhi oleh periode waktu. Setiap periode waktu naik 1, maka penjualan naik sebesar 275.553,6. Bila periode waktu turun 1 maka penjualan akan turun sebesar 275.553,6. Untuk tahun 2001 nilai x sebesar 4, maka besarnya penjualan pada tahun 2001 adalah:

$$Y = a + bx$$

$$Y = 1.577.598,22 + 275.553,6 (4)$$

$$Y = 1.577.598,22 + 1.102.214,4$$

$$Y = 2.679.812,62$$

Dengan mendasarkan pada perhitungan diatas sudah dapat diketahui besarnya ramalan penjualan yang akan dicapai oleh perusahaan untuk tahun 2001, yaitu sebesar 2.679.812,62 meter.

b) Perhitungan ramalan penjualan bulanan selama tahun 2001

Untuk menghitung ramalan penjualan secara bulanan untuk tahun 2001, data yang diperlukan merupakan data-data bulanan untuk tahun sebelumnya. Untuk menghitung dan mencari besarnya ramalan penjualan bulanan selama tahun 2001, perusahaan menggunakan indeks musim. Data tersebut dapat dilihat pada tabel V.3 sebagai berikut:

Tabel V.3
Data Penjualan Bulanan
Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta
Periode 1997-2000

Bulan	Penjualan (meter)			
	1997	1998	1999	2000
Januari	128.543,50	105.075,50	105.654,00	122.146,75
Februari	94.252,50	46.784,00	215.938,25	154.661,00
Maret	104.102,25	83.125,00	196.743,50	211.987,25
April	124.816,00	105.800,25	233.732,25	165.390,25
Mei	150.256,75	164.905,50	184.855,50	220.966,25
Juni	123.157,00	217.689,50	198.220,50	159.000,75
Juli	153.778,25	172.289,00	112.734,25	242.636,75
Agustus	140.633,00	181.673,25	257.151,25	205.457,25
September	129.681,50	177.859,75	221.245,50	224.653,25
Oktober	158.927,75	193.660,25	176.888,25	254.854,00
November	146.578,50	152.302,00	173.204,25	192.901,00
Desember	150.652,75	136.909,50	199.147,00	190.091,25
Jumlah	1.605.380,75	1.738.073,50	2.275.514,50	2.344.745,75

Sumber: Perusahaan Tenun Kusumatex

Dengan adanya data penjualan bulanan ini, maka dapat dibuat ramalan penjualan bulanan dengan menggunakan indeks musim.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel V.4
Perhitungan Indeks Musim Perusahaan Tenun
Kusumatex Yogyakarta
Tahun 2001

Bulan	Penjualan (meter)				Rata-Rata (X)	Y	XY	Y ²	Trend	Variasi Musim	Indeks Musim (%)
	1997.00	1998.00	1999.00	2000.00							
Januari	128,543.50	105,075.50	105,654.00	122,146.75	115,354.94	-11	-1,268,904.31	121	0.00	115,354.94	90.39
Februari	94,252.50	46,784.00	215,938.25	154,661.00	127,908.94	-9	-1,151,180.44	81	6,961.28	120,947.66	94.77
Maret	104,102.25	83,125.00	196,743.50	211,987.25	148,989.50	-7	-1,042,926.50	49	13,922.56	135,066.94	105.83
April	124,816.00	105,800.25	233,732.25	165,390.25	157,434.69	-5	-787,173.44	25	20,883.84	136,550.85	107.00
Mei	150,256.75	164,905.50	184,855.50	220,966.25	180,246.00	-3	-540,738.00	9	27,845.12	152,400.88	119.41
Juni	123,157.00	217,689.50	198,220.50	159,000.75	174,516.94	-1	-174,516.94	1	34,806.40	139,710.54	109.47
Juli	153,778.25	172,289.00	112,734.25	242,636.75	170,359.56	1	170,359.56	1	41,767.68	128,591.88	100.76
Agustus	140,633.00	181,673.25	257,151.25	205,457.25	196,228.69	3	588,686.06	9	48,728.96	147,499.73	115.57
September	129,681.50	177,859.75	221,245.50	224,653.25	188,360.00	5	941,800.00	25	55,690.24	132,669.76	103.95
Oktober	158,927.75	193,660.25	176,888.25	254,854.00	196,082.56	7	1,372,577.94	49	62,651.52	133,431.04	104.55
November	146,578.50	152,302.00	173,204.25	192,901.00	166,246.44	9	1,496,217.94	81	69,612.80	96,633.64	75.72
Desember	150,652.75	136,909.50	199,147.00	190,091.25	169,200.13	11	1,861,201.38	121	76,574.08	92,626.04	72.58
Jumlah	1,605,379.75	1,738,073.50	2,275,514.50	2,344,745.75	1,990,928.38		1,465,403.25	572	459,444.48	1,531,483.90	

KETERANGAN :

- a. Rata-rata bulanan dapat dicari dengan menjumlahkan penjualan bulanan dari tahun 1997-2000. Kemudian hasil penjumlahan data bulanan tersebut dibagi dengan banyaknya tahun.

$$\frac{1997 + 1998 + 1999 + 2000}{4}$$

4

Sehingga hasil rata-rata untuk bulan :

$$\text{Januari} = \frac{128.543,50 + 105.075,50 + 105.654,00 + 122.146,75}{4} = 115.354,94$$

$$\text{Februari} = \frac{94.252,50 + 46.784,00 + 215.938,25 + 154.661,00}{4} = 127.908,94$$

$$\text{Maret} = \frac{104.102,25 + 83.125,00 + 196.743,50 + 211.987,25}{4} = 148.989,50$$

$$\text{April} = \frac{124.816,00 + 105.800,25 + 233.732,25 + 165.390,25}{4} = 157.434,69$$

$$\text{Mei} = \frac{150.256,75 + 164.905,50 + 184.855,50 + 220.966,25}{4} = 180.246,00$$

$$\text{Juni} = \frac{123.157,00 + 217.689,50 + 198.220,50 + 159.000,75}{4} = 174.516,94$$

$$\text{Juli} = \frac{153.778,25 + 172.289,00 + 112.734,25 + 242.636,75}{4} = 170.359,56$$

$$\text{Agustus} = \frac{140.633,00 + 181.673,00 + 257.151,25 + 205.457,25}{4} = 196.228,69$$

$$\text{September} = \frac{129.681,50 + 177.859,75 + 221.245,50 + 224.653,25}{4} = 188.360,00$$

$$\text{Oktober} = \frac{158.927,75 + 193.660,25 + 176.888,25 + 254.854,00}{4} = 196.082,56$$

$$\text{November} = \frac{146.578,50 + 152.302,00 + 173.204,25 + 192.901,00}{4} = 166.246,44$$

$$\text{Desember} = \frac{150.652,75 + 136.909,50 + 199.147,00 + 190.091,25}{4} = 169.200,12$$

b. Mencari Trend Bulanan

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

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

$$b = \frac{1.990.928,38}{572}$$

$$b = 3.480,64$$

Keterangan :

b = Pertambahan trend setengah bulanan

$\sum x$ = Jumlah penjualan rata-rata

$\sum y^2$ = Jumlah kuadrat kecil dari 12 data

Karena b merupakan pertambahan trend setengah bulanan, maka pertambahan trend untuk satu bulannya adalah $2 \times 3.480,64 = 6.961,28$. Apabila bulan Januari dianggap sebagai bulan dasar, maka jumlah pertambahan trendnya = 0. Sedangkan pertambahan trend pada bulan-bulan berikutnya adalah:

Februari : $6.961,28 \times 1 = 6.961,28$

Maret : $6.961,28 \times 2 = 13.922,56$

April : $6.961,28 \times 3 = 20.883,84$

Mei : $6.961,28 \times 4 = 27.845,12$

Juni : $6.961,28 \times 5 = 34.806,40$

Juli : $6.961,28 \times 6 = 41.767,68$

Agustus : $6.961,28 \times 7 = 48.728,96$

September : $6.961,28 \times 8 = 55.690,24$

Oktober : $6.961,28 \times 9 = 62.651,52$

November : $6.961,28 \times 10 = 69.612,80$

Desember : $6.961,28 \times 11 = 76.574,08$

c. Mencari Variasi Musim.

Cara yang dilakukan untuk menentukan besar kecilnya variasi musim yaitu dengan mengurangkan penjualan rata-rata dengan pertambahan trendnya.

Karena pada bulan Januari penambahan trend = 0, maka variasi musimnya sama dengan penjualan rata-rata. Untuk bulan berikutnya dapat dilihat perhitungan sebagai berikut:

Februari	: 127.908,94 – 6.961,28 = 120.947,66
Maret	: 148.989,50 – 13.922,56 = 135.066,94
April	: 157.434,69 – 20.883,84 = 136.550,85
Mei	: 180.246,00 – 27.845,12 = 152.400,88
Juni	: 174.516,94 – 34.806,40 = 139.710,54
Juli	: 170.359,56 – 41.767,68 = 128.591,88
Agustus	: 196.228,69 – 48.728,96 = 147.499,73
September	: 188.360,00 – 55.690,24 = 132.669,76
Oktober	: 196.082,56 – 62.651,52 = 133.431,04
November	: 166.246,44 – 69.612,80 = 96.633,64
Desember	: 169.200,12 – 76.574,08 = 92.626,04

d. Menentukan Indeks Musim

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

$$\frac{\sum \text{VariasiMusim}}{12} = \frac{1.531.483,90}{12} = 127.623,66$$

Sehingga indeks musim untuk setiap bulannya:

Januari	: (115.354,94 : 127.623,66) x 100% = 90,39 %
Februari	: (120.947,66 : 127.623,66) x 100% = 94,77 %
Maret	: (135.066,94 : 127.623,66) x 100% = 105,83 %

April	: (136.550,85 : 127.623,66) x 100% = 106,99 %
Mei	: (152.400,88 : 127.623,66) x 100% = 119,41 %
Juni	: (139.710,54 : 127.623,66) x 100% = 109,47 %
Juli	: (128.591,88 : 127.623,66) x 100% = 100,76 %
Agustus	: (147.499,73 : 127.623,66) x 100% = 115,57 %
September	: (132.669,76 : 127.623,66) x 100% = 103,95 %
Oktober	: (133.431,04 : 127.623,66) x 100% = 104,55 %
November	: (96.633,64 :127.623,66) x 100% = 75,72 %
Desember	: (92.626,04 :127.623,66) x 100% = 72,58 %

Setelah hasil perhitungan besarnya indeks musim setiap bulannya sudah diketahui, maka ramalan penjualan bulanan untuk tahun 2001 dapat dicari dengan mengalikan ramalan penjualan tahunan yang telah dibagi dengan dua belas dengan indeks musim setiap bulannya.

Dengan demikian besarnya ramalan penjualan setiap bulannya untuk tahun 2001:

Januari	: (2.679.812,62 : 12) x 90,39% = 201.856,88
Februari	: (2.679.812,62 : 12) x 94,77% = 211.638,20
Maret	: (2.679.812,62 : 12) x 105,83% = 236.337,14
April	: (2.679.812,62 : 12) x 106,99% = 238.927,63
Mei	: (2.679.812,62 : 12) x 119,41% = 266.663,69
Juni	: (2.679.812,62 : 12) x 109,47% = 244.465,91
Juli	: (2.679.812,62 : 12) x 100,76% = 225.014,93
Agustus	: (2.679.812,62 : 12) x 115,57% = 258.088,29

September: $(2.679.812,62 : 12) \times 103,95\% = 232.138,77$

Oktober : $(2.679.812,62 : 12) \times 104,55\% = 233.478,67$

November: $(2.679.812,62 : 12) \times 75,72\% = 169.096,18$

Desember: $(2.679.812,62 : 12) \times 72,58\% = 162.084,00$

Dengan perhitungan di atas, selanjutnya dapat dibuat ramalan penjualan untuk tahun 2001 secara bulanan yaitu dengan menyusun tabel hasil perhitungan di atas ke dalam tabel sebagai berikut:

Tabel V.5
Ramalan Penjualan Bulanan
Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta
2001

Bulan	Penjualan (m)
Januari	201.857
Februari	211.638
Maret	236.337
April	238.928
Mei	266.664
Juni	244.466
Juli	225.015
Agustus	258.088
September	232.139
Oktober	233.479
November	169.096
Desember	162.084
Jumlah	2.679.791

Berdasarkan pada ramalan penjualan dan pertimbangan faktor ekstern, (yaitu penaksiran penjualan yang menitikberatkan pada pendapat seseorang, antara lain: pendapat pimpinan bagian pemasaran, pendapat konsumen, dan pendapat lembaga penyalur), maka perusahaan merencanakan penjualan pada tahun 2001 sebesar 2.484.950 meter, dan perhitungan rencana bulannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Januari} : (2.484.950 : 12) \times 90,39\% = 187.178,86$$

$$\text{Februari} : (2.484.950 : 12) \times 94,77\% = 196.248,93$$

$$\text{Maret} : (2.484.950 : 12) \times 105,83\% = 219.151,88$$

$$\text{April} : (2.484.950 : 12) \times 107,00\% = 221.574,00$$

$$\text{Mei} : (2.484.950 : 12) \times 119,41\% = 247.273,23$$

$$\text{Juni} : (2.484.950 : 12) \times 109,47\% = 226.689,56$$

$$\text{Juli} : (2.484.950 : 12) \times 100,76\% = 208.652,97$$

$$\text{Agustus} : (2.484.950 : 12) \times 115,57\% = 239.321,39$$

$$\text{September:} (2.484.950 : 12) \times 103,95\% = 215.258,79$$

$$\text{Oktober} : (2.484.950 : 12) \times 104,55\% = 216.501,27$$

$$\text{November:} (2.484.950 : 12) \times 75,72\% = 156.800,34$$

$$\text{Desember:} (2.484.950 : 12) \times 75,58\% = 150.298,06$$

Dengan perhitungan diatas, rencana penjualan untuk tahun 2001 secara bulanan adalah sebagai berikut:

Tabel V.6
Rencana Penjualan Bulanan Kain Tenun
Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta
2001

Bulan	Penjualan (m)
Januari	187.179
Februari	196.249
Maret	219.152
April	221.574
Mei	247.273
Juni	226.690
Juli	208.653
Agustus	239.322
September	215.259
Oktober	216.501
November	156.800
Desember	150.298
Jumlah	2.484.950

Dari penyusunan rencana penjualan, maka bagian produksi akan menyusun suatu rencana produksi untuk tahun 2001. Pada Perusahaan Tenun Kusumatex dalam membuat anggaran produksi selain mengacu pada rencana penjualan juga dipengaruhi oleh kebutuhan perusahaan akan persediaan, baik perusahaan awal maupun perusahaan akhir.

2. Menyusun Rencana Produksi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi dalam menyusun rencana produksi, antara lain yaitu persediaan barang yang ada di gudang. Data mengenai persediaan awal dan persediaan akhir yang ada di perusahaan akan

berpengaruh dalam menentukan jumlah barang yang diproduksi pada periode tertentu, dalam hal ini adalah kain tenun. Data persediaan awal untuk satu tahun periode yang akan datang dapat diperoleh dari data tentang persediaan akhir tahun ini (tahun yang sedang berjalan), karena data persediaan awal tahun anggaran (untuk satu tahun periode yang akan datang) adalah sama dengan data tentang persediaan akhir tahun ini (tahun yang sedang berjalan). Data persediaan akhir tahun anggaran ini ditentukan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan. Sama seperti tahun-tahun yang lalu manajemen perusahaan menentukan persediaan barang jadi pada akhir tahun adalah 25% dari total barang yang dijual.

Dalam menentukan besarnya persediaan akhir ini perusahaan mempunyai pertimbangan-pertimbangan, antara lain pertimbangan mengenai fasilitas gudang yang ada, resiko kerusakan, biaya pemeliharaan, dan jumlah pesanan produk dari konsumen. Pada Perusahaan Tenun Kusumatex dalam menentukan besarnya persediaan tergantung pada faktor yang mempengaruhi yaitu biaya pemeliharaan dan jumlah pesanan produk oleh konsumen.

Pada tahun 2001 ini perusahaan akan merencanakan jumlah penjualannya sebesar 2.484.950 meter, sedangkan berdasarkan hasil perhitungan ramalan penjualan yang terjadi sebesar 2.679.791 meter. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada perhitungan ramalan penjualan dan rencana penjualan berikut ini:

Tabel V.7
Perhitungan Produksi dan Ramalan Penjualan
2001

Bulan	Ramalan Penjualan (meter)	Persed. akhir (meter)	Jumlah (meter)	Persed. awal (meter)	Produksi (meter)
Januari	201.857	50.464,25	252.321,25	53.500,00	198.821,25
Februari	211.638	52.909,50	264.547,50	50.464,25	214.083,25
Maret	236.337	59.084,25	295.421,25	52.909,50	242.511,75
April	238.928	59.732,00	298.660,00	59.084,25	239.575,75
Mei	266.664	66.666,00	333.330,00	59.732,00	273.598,00
Juni	244.466	61.116,50	305.582,50	66.666,00	238.916,50
Juli	225.015	56.253,75	281.268,75	61.116,50	220.152,25
Agustus	258.088	64.522,00	322.610,00	56.253,75	266.356,25
September	232.139	58.034,75	290.173,75	64.522,00	225.651,75
Oktober	233.479	58.369,75	291.848,75	58.034,75	233.814,00
November	169.096	42.274,00	211.370,00	58.369,75	153.000,25
Desember	162.084	40.521,00	202.605,00	42.274,00	160.331,00
Jumlah	2.679.791	669.947,75	3.349.738,75	682.926,75	2.666.812

Persediaan akhir: $25\% \times$ ramalan penjualan

Persediaan awal bulan Januari: data dari perusahaan

Sedangkan untuk perhitungan rencana produksi perusahaan dari rencana penjualan pada Perusahaan Tenun kusumatex adalah sebagai berikut:

264.547,50
211.638
236.337

Tabel V.8
Perhitungan Produksi dari Rencana Penjualan
2001

Bulan	Rencana Penjualan (meter)	Persed. Akhir (meter)	Jumlah (meter)	Persed. Awal (meter)	Produksi (meter)
Januari	187.179	46.794,75	233.973,75	53.500,00	180.473,75
Februari	196.249	49.062,25	245.311,25	46.794,75	198.516,50
Maret	219.152	54.788,00	273.940,00	49.062,25	224.877,75
April	221.574	55.393,50	276.967,50	54.788,00	222.179,50
Mei	247.273	61.818,25	309.091,25	55.393,50	253.697,75
Juni	226.690	56.672,50	283.362,50	61.818,25	221.544,25
Juli	208.653	52.163,25	260.816,25	56.672,50	204.143,75
Agustus	239.322	59.830,50	299.152,50	52.163,25	246.989,25
September	215.259	53.814,75	269.073,75	59.830,50	209.243,25
Oktober	216.501	54.125,25	270.626,25	53.814,75	216.811,50
November	156.800	39.200,00	196.000,00	54.125,25	141.874,75
Desember	150.298	37.574,50	187.872,50	39.200,00	148.672,50
Jumlah	2.484.950	621.237,50	3.106.187,50	637.163	2.469.024,50

Persediaan akhir: 25% x rencana penjualan

Persediaan awal: data perusahaan

Sedangkan produksi kain tenun yang terjadi pada tahun 2001 di

Perusahaan Tenun Kusumatex sebesar 2.395.360,25 meter. Rincian mengenai

perbandingan antara realisasi produksi bulanan dengan rencana produksi

dapat dilihat pada tabel V.9 berikut ini.

Tabel V.9
Perbandingan Jumlah Produksi dari Rencana Penjualan
dengan Realisasi Produksi
Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta
2001

Bulan	Realisasi Produksi (meter)	Produksi (meter)	Selisih Produksi (m)
Januari	187.435,00	180.473,75	6.961,25
Februari	209.868,50	198.516,50	11.352
Maret	231.277,50	224.877,75	6.399,75
April	197.360,25	222.179,50	(24.819,25)
Mei	187.170,50	253.697,75	(66.527,25)
Juni	223.327,50	221.544,25	1.783,25
Juli	190.019,75	204.143,75	(14.124)
Agustus	272.460,25	246.989,25	25.471
September	195.828,00	209.243,25	(13.415,25)
Oktober	226.546,50	216.811,50	9.735
November	174.691,25	141.874,75	32.816,5
Desember	99.372,25	148.672,50	(49.300,25)
Jumlah	2.395.360,25	2.469.024,50	(73.664,25)

Sumber: Perusahaan Tenun Kusumatex

3. Anggaran biaya produksi

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

a. Anggaran biaya bahan baku

Bahan baku yang digunakan dalam membuat kain tenun pada Perusahaan Tenun Kusumatex adalah benang grey.

Anggaran biaya bahan baku terdiri dari:

1) Anggaran kebutuhan bahan bahan baku.

Dalam membuat anggaran kebutuhan bahan baku, Perusahaan Tenun Kusumatex terlebih dahulu menentukan standar pemakaian bahan baku yaitu 0,07 kg untuk setiap meter kain tenun. Besarnya kebutuhan bahan baku kain dapat diketahui dengan mengalikan jumlah produksi tiap bulan dari rencana produksi dengan standar pemakaian bahan baku. Perhitungan tentang besarnya kebutuhan bahan baku dapat diketahui sebagai berikut.

Januari	: 180.473,75 x 0,07 = 12.633,17
Februari	: 198.516,50 x 0,07 = 13.896,15
Maret	: 224.877,75 x 0,07 = 15.741,44
April	: 222.179,50 x 0,07 = 15.552,57
Mei	: 253.697,75 x 0,07 = 17.758,84
Juni	: 221.544,25 x 0,07 = 15.508,10
Juli	: 204.143,75 x 0,07 = 14.290,06
Agustus	: 246.989,25 x 0,07 = 17.289,25
September	: 209.243,25 x 0,07 = 14.647,03
Oktober	: 216.811,50 x 0,07 = 15.176,80
November	: 141.874,75 x 0,07 = 9.931,23

Desember : $148.672,50 \times 0,07 = 10.407,07$

Untuk lebih jelasnya anggaran kebutuhan bahan baku dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel V.10
Anggaran Kebutuhan Bahan Baku Benang Tenun
2001

Bulan	Kebutuhan (kg/m)	Produksi (m)	Jumlah (kg)
Januari	0,07	180.473,75	12.633,17
Februari	0,07	198.516,50	13.896,15
Maret	0,07	224.877,75	15.741,44
April	0,07	222.179,50	15.552,57
Mei	0,07	253.697,75	17.758,84
Juni	0,07	221.544,25	15.508,10
Juli	0,07	204.143,75	14.290,06
Agustus	0,07	246.989,25	17.289,25
September	0,07	209.243,25	14.647,03
Oktober	0,07	216.811,50	15.176,80
November	0,07	141.874,75	9.931,23
Desember	0,07	148.672,50	10.407,17
Jumlah		2.469.024,50	172.831,71

Sedangkan bila dibandingkan dengan realisasi kebutuhan bahan bakunya, maka akan ada perbedaan mengenai jumlah kebutuhan bahan baku. Realisasi kebutuhan bahan baku pada Perusahaan tenun Kusumatex dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel V.11
Realisasi Kebutuhan Bahan Baku Benang Tenun
2001

Bulan	Kebutuhan (kg/m)	Produksi (m)	Jumlah (kg)
Januari	0,07	187.438,00	13.120,66
Februari	0,07	209.868,50	14.690,79
Maret	0,07	231.277,50	16.189,42
April	0,07	197.360,25	13.815,22
Mei	0,07	187.170,50	13.101,93
Juni	0,07	223.327,50	15.632,92
Juli	0,07	190.019,75	13.301,38
Agustus	0,07	272.460,25	19.072,22
September	0,07	195.828,00	13.707,96
Oktober	0,07	226.546,50	15.858,25
November	0,07	174.691,25	12.228,39
Desember	0,07	99.372,25	6.956,06
Jumlah		2.395.360,25	167.675,20

2) Anggaran pembelian bahan baku

Pembelian bahan baku benang yang dilakukan Perusahaan Tenun Kusumatex biasanya dilaksanakan setiap bulan sekali dengan sistem pembelian berdasarkan kebutuhan produksi dan jumlah pesanan produk oleh konsumen. Untuk persediaan bahan baku yang ada di gudang, perusahaan menetapkan 25% untuk produksinya. Dalam menentukan harga beli bahan baku, perusahaan menggunakan data historis selama 4 tahun. Data harga beli bahan baku Perusahaan Tenun Kusumatex dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel V.12

Data Harga Beli Bahan Baku Benang
2001

Tahun	Harga Beli (Rp)
1997	700
1998	775
1999	850
2000	925

Sumber: Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta

Dari data harga beli tersebut, langkah pertama dalam menyusun anggaran biaya produksi adalah membuat ramalan harga beli untuk tahun 2001. Adapun perhitungannya adalah sebagai berikut.

Tabel V.13

Perhitungan Ramalan Harga Beli Bahan Baku
2001

Tahun	Harga (Y)	X	XY	X ²
1997	700	0	0	0
1998	775	1	775	1
1999	850	2	1700	4
2000	925	3	2775	9
Jumlah	3250	6	5250	14

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

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

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

Keterangan:

y = Besarnya harga

a = Komponen yang tetap dari harga setiap tahun

x = Angka tahun

n = Jumlah tahun dari data historis

Sehingga nilai a dan b dapat dihitung :

$$a = \frac{(3.250)(14) - (6)(5.250)}{4(14) - (6)^2}$$

$$a = \frac{45.500 - 31.500}{20}$$

$$a = 700$$

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

$$b = \frac{4(5.250) - 6(3.250)}{4(14) - (6)^2}$$

$$b = \frac{21.000 - 19.500}{20}$$

$$b = 75$$

Setelah nilai a dan b diketahui, maka nilai a dan b dimasukkan pada rumus yang digunakan yaitu: $Y = a + bx$. Untuk tahun 2001 nilai $x = 4$, maka y sebagai ramalan harga beli dapat diketahui

$$Y = a + bx$$

$$Y = 700 + 75 (4)$$

$$Y = 1000$$

Untuk lebih jelasnya, anggaran pembelian bahan baku dan realisasinya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel V.14
 Anggaran Pembelian dan Pemakaian Bahan Baku
 Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta
 2001

	Kebutuhan BB utk produksi (kg)	Persediaan Akhir	Jumlah	Persediaan Awal	Pembelian (kg)	Harga	Jumlah Pembelian (Rp)	Jumlah Pemakaian (Rp)
	12.633,17	3.158,29	15.791,46	3.250	12.541,46	1000	12.541.460	12.633.170
i	13.896,15	3.474,04	17.370,19	3.158,29	14.211,90	1000	14.211.900	13.896.150
	15.741,44	3.935,36	19.676,80	3.474,04	16.202,76	1000	16.202.760	15.741.440
	15.552,57	3.888,14	19.440,71	3.935,36	15.505,35	1000	15.505.350	15.552.570
	17.758,84	4.439,71	22.198,55	3.888,14	18.310,41	1000	18.310.410	17.758.840
	15.508,10	3.877,03	19.385,13	4.439,71	14.945,42	1000	14.945.420	15.508.100
	14.290,06	3.572,51	17.862,57	3.877,03	13.985,54	1000	13.985.540	14.290.060
s	17.289,25	4.322,31	21.611,56	3.572,51	18.039,05	1000	18.039.050	17.289.250
ber	14.647,03	3.661,76	18.308,79	4.322,31	13.986,48	1000	13.986.480	14.647.030
r	15.176,80	3.794,20	18.971,00	3.661,76	15.309,24	1000	15.309.240	15.176.800
ber	9.931,23	2.482,81	12.414,04	3.794,20	8.619,84	1000	8.619.840	9.931.230
er	10.407,07	2.601,77	13.008,84	2.482,81	10.526,03	1000	10.526.030	10.407.070
i	172.831,71	43.207,93	216.039,64	43.856,16	172.183,48	12.000	172.183.480	172.831.710

Persediaan akhir = 25% x kebutuhan

Persediaan awal Januari = data perusahaan

Tabel V.15
Realisasi Pembelian dan Pemakaian Bahan Baku
Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta
2001

	Kebutuhan BB utk. Produksi (kg)	Persediaan Akhir	Jumlah	Persediaan Awal	Pembelian (kg)	Harga	Jumlah Pembelian (Rp)	Jumlah Pemakaian (Rp)
ri	13.120,66	3.280,17	16.400,83	3.250	13.150,83	1100	14.465.913	14.432.726
ari	14.690,79	3.672,70	18.363,49	3.280,17	15.083,32	1100	16.591.652	16.159.869
t	16.189,42	4.047,36	20.236,78	3.672,70	16.564,08	1100	18.220.488	17.808.362
	13.815,22	3.453,81	17.269,03	4.047,36	13.221,67	1100	14.543.837	15.196.742
	13.101,93	3.275,48	16.377,41	3.453,81	12.923,60	1100	14.215.960	14.412.123
	15.632,92	3.908,23	19.541,15	3.275,48	16.265,67	1100	17.892.237	17.196.212
	13.301,38	3.325,34	16.626,72	3.908,23	12.718,49	1100	13.990.339	14.631.518
tus	19.072,22	4.768,05	23.840,27	3.325,34	20.514,93	1100	22.566.423	20.979.442
mber	13.707,96	3.426,99	17.134,95	4.768,05	12.366,90	1100	13.603.590	15.078.756
er	15.858,25	3.964,56	19.822,81	3.426,99	16.395,82	1100	18.035.402	17.444.075
mber	12.228,39	3.057,10	15.285,49	3.964,56	11.320,93	1100	12.453.023	13.451.229
nber	6.956,06	1.739,01	8.695,07	3.057,10	5.637,97	1100	6.201.767	7.651.666
ah	167.675,20	41.918,80	209.594	43.429,79	166.164,21	13.200	182.780.631	184.442.720

b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Perusahaan Tenun Kusumatex memiliki bagian pekerjaan yang dikerjakan oleh tenaga kerja langsung, yaitu penenunan. Sistem pengupahan yang diberikan oleh Perusahaan tenun Kusumatex kepada tenaga kerja memakai sistem borongan, yaitu memakai tarif atas dasar standar hasil produksinya. Setiap karyawan harus bekerja sesuai dengan standar, sebab jumlah produksi setiap bulan sudah diatur sesuai dengan

kebutuhan, hal ini merupakan target kerja yang di dalamnya terdapat unsur-unsur ketepatan waktu (standar jam kerja karyawan). Tarif yang digunakan adalah tarif per meter kain tenun yang dihasilkan. Penentuan tarif untuk bagian penenunan sebesar Rp.50 per meter kain. Selain itu juga tenaga kerja langsung ini akan mendapat jaminan makan sebesar Rp.2000 / hari. Untuk lebih jelasnya perhitungan mengenai anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung dapat dilihat pada tabel V.16 dan V.17 sebagai berikut.

Tabel V.16
Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta
2001

Bulan	Produksi (m)	Bagian tenun (Rp.50 / m)	Uang Makan	Jumlah
Januari	180.473,75	9.023.687,50	2.400.000	11.492.687,50
Februari	198.516,50	9.925.825,00	2.400.000	12.394.825,00
Maret	224.877,75	11.243.887,50	2.400.000	13.712.887,50
April	222.179,50	11.108.975,00	2.400.000	13.577.975,00
Mei	253.697,75	12.684.887,50	2.400.000	15.153.887,50
Juni	221.544,25	11.077.212,50	2.400.000	13.546.212,50
Juli	204.143,75	10.207.187,50	2.400.000	12.676.187,50
Agustus	246.989,25	12.349.462,50	2.400.000	14.818.462,50
September	209.243,25	10.462.162,50	2.400.000	12.931.162,50
Oktober	216.811,50	10.840.575,00	2.400.000	13.309.575,00
November	141.874,75	7.093.737,50	2.400.000	9.562.737,50
Desember	148.672,50	7.433.625,00	2.400.000	9.902.625,00
Jumlah	2.469.024,50	123.451.225	28.800.000	152.251.225

Tabel V.17
 Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung
 Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta
 2001

Bulan	Produksi (m)	Bagian Tenun (Rp.50/m)	Uang Makan	Jumlah
Januari	187.438,00	9.371.900,00	2.400.000	11.840.900,00
Februari	209.868,50	10.493.425,00	2.400.000	12.962.425,00
Maret	231.277,50	11.563.875,00	2.400.000	14.032.875,00
April	197.360,25	9.868.012,50	2.400.000	12.337.012,50
Mei	187.170,50	9.358.525,00	2.400.000	11.827.525,00
Juni	223.327,50	11.166.375,00	2.400.000	13.635.375,00
Juli	190.019,75	9.500.987,50	2.400.000	11.969.987,50
Agustus	272.460,25	13.623.012,50	2.400.000	16.092.012,50
September	195.828,00	9.791.400,00	2.400.000	12.260.400,00
Oktober	226.546,50	11.327.325,00	2.400.000	13.796.325,00
November	174.691,25	8.734.562,50	2.400.000	11.203.562,50
Desember	99.372,25	4.968.612,50	2.400.000	7.437.612,50
Jumlah	2.395.360,25	119.768.012,50	28.800.000	148.568.012,50

c. Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Pada Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta, standar produksi kapasitas normal yang digunakan adalah 325 m/jam, maka standar produksi untuk satu hari: $325 \times 24 \text{ jam} = 7800 \text{ m}$. Standar produksi per tahun : $7800 \times 25 \text{ hari} \times 12 = 2.340.000 \text{ m}$. Adapun secara terperinci unsur-unsur biaya overhead pabrik adalah sebagai berikut:



a. Biaya Kanji

Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta menetapkan besarnya biaya kanji dan obat kimia sebesar Rp.50,00 untuk setiap meter kain tenun yang diproduksi.

b. Biaya *Finishing*

Besarnya biaya *finishing* pada perusahaan selama tahun 2001 sebesar Rp.4.600.000, sehingga tarif biaya *finishing* tahun 2001 pada kapasitas normal sebesar Rp. 4.600.000 dibagi 2.340.000 m sama dengan Rp. 1,96 per meter.

c. Biaya Listrik dan Telepon

Biaya listrik dan telepon yang digunakan perusahaan selama tahun 2001 sebesar Rp.75.285.100, sedangkan besarnya produksi pada kapasitas normal adalah 2.340.000 m, jadi tarif biaya listrik dan telepon per meter adalah Rp.75.285.100 dibagi 2.340.000 m sama dengan Rp. 32,17.

d. Biaya *Spare part* dan *service*

Besarnya biaya *spare part* dan *service* selama tahun 2001 sebesar Rp.64.591.575. Sehingga tarif biaya *sparepart* dan *service* adalah Rp.64.591.575 dibagi 2.340.000 m sama dengan Rp.27,60.

e. Biaya Pemeliharaan Gedung

Biaya pemeliharaan gedung untuk tahun 2001 sebesar Rp.9.600.000, sehingga setiap bulannya biaya pemeliharaan gedung adalah Rp.9.600.000 dibagi 12 sama dengan Rp.800.000/bulan.

f. Biaya Penyusutan Gedung

Besarnya biaya penyusutan gedung untuk tahun 2001 adalah Rp.18.000.000, sehingga setiap bulannya biaya penyusutan gedung Rp.18.000.000 dibagi 12 sama dengan Rp.1.500.000.

g. Biaya Pemeriksaan (*Inspecting*)

Besarnya biaya pemeriksaan selama tahun 2001 adalah Rp.5.000.000, sehingga tarif biaya pemeriksaan pada kapasitas normal 2.340.000 m adalah Rp.5.000.000 dibagi 2.340.000 m sama dengan Rp.2,14

h. Biaya Premi Asuransi

Biaya premi asuransi untuk karyawan (Jamsostek) setiap bulannya sebesar Rp.325.000,00 sehingga biaya premi asuransi selama satu tahun adalah Rp.325.000 dikalikan 12 sama dengan Rp.3.900.000

i. Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung (BTKTL)

Untuk setiap bulannya perusahaan mengeluarkan Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung sebesar Rp.8.836.700, sehingga untuk satu tahun Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung sebesar Rp.8.836.700 dikalikan 12 sama dengan Rp.106.040.400.

j. Biaya Lain-lain

Besarnya biaya lain-lain selama tahun 2001 adalah Rp.10.485.600. Jadi untuk setiap bulannya perusahaan mengeluarkan biaya untuk keperluan lain-lain sebesar Rp.10.485.600 dibagi 12 sama dengan Rp.873.800,00.

Pada Perusahaan Tenun Kusumatex, anggaran biaya produksi yang disusun pada tahun 2001 terdiri dari:

a. Anggaran Biaya Bahan Baku	Rp. 172.831.710,00
b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp. 152.251.225,00
c. Anggaran Biaya Overhead Pabrik	Rp. 429.173.819,82
Total anggaran biaya produksi	<u>Rp. 754.256.754,82</u>

Sedangkan realisasi biaya produksi yang terjadi pada perusahaan tenun Kusumatex Yogyakarta selama tahun 2001 setelah melakukan proses produksi yaitu :

a. Realisasi Biaya Bahan Baku	Rp. 184.442.720,00
b. Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp. 148.568.012,50
c. Realisasi Biaya Overhead Pabrik	Rp. 420.783.971,66
Total realisasi biaya produksi	<u>Rp. 753.794.704,16</u>

Tabel V. 18
Anggaran Biaya Overhead Pabrik
Perusahaan Tenun Kusumatex, Yogyakarta
Tahun 2001

Bulan	Anggaran Produksi (m)	Bi. Kanji Rp.50,0	Bi.Finishing Rp.1,96	Bi. List & Telp Rp.32,7	Bi. Spare part & service Rp.27,6	Bi. Pemel. Gedung	Bi.Penyusutan gedung	Bi. Pemeriksaan Rp.2,14	Bi Premi Assuransi	BTK TL	Biaya Lain-lain	Jumlah
Jan	180.473,75	9.023.687,50	353.728,55	5.805.840,54	4.981.075,50	800.000,00	1.500.000,00	386.213,82	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	32.886.045,91
Feb	198.518,50	9.925.825,00	389.092,34	6.386.275,80	5.479.055,40	800.000,00	1.500.000,00	424.825,31	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	34.940.573,85
Mar	224.877,75	11.243.887,50	440.780,39	7.234.317,22	6.206.625,90	800.000,00	1.500.000,00	481.238,38	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	37.942.329,39
Apr	222.178,50	11.108.975,00	435.471,82	7.147.514,51	6.132.154,20	800.000,00	1.500.000,00	475.484,13	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	37.835.079,66
Mei	253.697,75	12.684.887,50	497.247,59	8.161.456,62	7.002.057,90	800.000,00	1.500.000,00	542.913,18	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	41.224.062,79
Juni	221.544,25	11.077.212,50	434.228,73	7.127.078,52	6.114.621,30	800.000,00	1.500.000,00	474.104,69	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	37.562.743,74
Juli	204.143,75	10.207.187,50	400.121,75	6.567.304,44	5.834.387,50	800.000,00	1.500.000,00	436.867,63	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	35.581.348,82
Agust	248.989,25	12.349.462,50	484.098,93	7.945.644,17	6.816.903,30	800.000,00	1.500.000,00	528.557,00	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	40.480.165,90
Sept	209.243,25	10.462.162,50	410.116,77	6.731.355,35	5.775.113,70	800.000,00	1.500.000,00	447.780,56	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	36.162.028,88
Okt	218.811,50	10.840.575,00	424.950,54	6.974.825,96	5.983.997,40	800.000,00	1.500.000,00	463.976,61	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	37.023.825,51
Nov	141.874,75	7.083.737,50	278.074,51	4.564.110,71	3.915.743,10	800.000,00	1.500.000,00	303.611,97	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	28.490.777,79
Des	148.672,50	7.433.625,00	291.398,10	4.782.794,33	4.103.361,00	800.000,00	1.500.000,00	318.159,15	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	29.264.837,58
Jumlah	2.469.024,50	123.451.225,00	4.839.288,02	79.428.518,17	68.145.076,20	9.600.000,00	18.000.000,00	5.283.712,43	3.900.000,00	106.040.400,00	10.485.600,00	429.173.819,82

Tabel V. 19
Realisasi Biaya Overhead Pabrik
Perusahaan Tenun Kusumatex, Yogyakarta
Tahun 2001

Bulan	Realisasi Produksi (m)	Bi. Kanji Rp.80,0	Bi. Finishing Rp.1,96	Bi. List & Telp Rp.32,7	Bi. Spare part & service Rp.27,6	Bi. Pemel. Gedung	Bi. Penyusutan Gedung	Bi. Pemeriksaan Rp.2,14	Bi Premi Assuransi	BTK TL	Biaya Lain-lain	Jumlah
Jan	187.438,00	9.371.900,00	367.378,48	6.029.880,46	5.173.288,80	800.000,00	1.500.000,00	401.117,32	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	33.679.065,06
Feb	209.868,50	10.493.425,00	411.342,28	6.751.469,65	5.792.370,60	800.000,00	1.500.000,00	449.118,59	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	36.233.226,10
Mar	231.277,50	11.563.875,00	453.303,90	7.440.197,17	6.383.259,00	800.000,00	1.500.000,00	494.933,85	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	38.671.068,92
Apr	197.360,25	9.868.012,50	386.826,09	6.349.079,24	5.447.142,90	800.000,00	1.500.000,00	422.350,94	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	34.808.911,67
Mei	187.170,50	9.358.525,00	366.854,18	6.021.274,98	5.165.905,80	800.000,00	1.500.000,00	400.544,87	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	33.648.604,83
Juni	223.327,50	11.168.375,00	437.721,90	7.184.445,68	6.163.839,00	800.000,00	1.500.000,00	477.920,85	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	37.765.802,43
Juli	190.019,75	9.500.987,50	372.438,71	6.112.935,36	5.244.545,10	800.000,00	1.500.000,00	408.642,26	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	33.973.048,93
Agust	272.460,25	13.623.012,50	534.022,09	8.765.046,24	7.519.902,90	800.000,00	1.500.000,00	583.064,93	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	43.360.548,66
Sept	195.828,00	9.791.400,00	383.822,88	6.299.086,76	5.404.852,80	800.000,00	1.500.000,00	419.071,92	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	34.633.734,36
Okt	226.546,50	11.327.325,00	443.031,14	7.288.000,91	6.252.683,40	800.000,00	1.500.000,00	484.809,51	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	38.131.349,96
Nov	174.691,25	8.734.562,50	342.394,85	5.619.817,51	4.821.478,50	800.000,00	1.500.000,00	373.839,28	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	32.227.592,64
Des	99.372,25	4.968.612,50	194.769,61	3.196.805,28	2.742.674,10	800.000,00	1.500.000,00	212.656,61	325.000,00	8.836.700,00	873.800,00	23.651.018,10
Jumlah	2.395.360,25	119.768.012,50	4.693.906,09	77.058.739,24	66.111.942,90	9.600.000,00	16.000.000,00	5.126.070,93	3.900.000,00	106.040.400,00	10.485.600,00	420.783.971,66

Tabel V.20
 Anggaran Biaya Produksi
 Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta
 2001

Bulan	BBB	BTKL	BOP *¹⁾	Jumlah
Januari	13.633.170	11.423.687,50	32.886.045,91	57.942.903,41
Februari	13.896.150	12.325.825,00	34.940.573,85	61.162.548,85
Maret	15.741.440	13.643.887,50	37.942.329,39	67.327.656,89
April	15.552.570	13.508.975,00	37.635.079,66	66.696.624,66
Mei	17.758.840	15.084.887,50	41.224.062,79	74.067.790,29
Juni	15.508.100	13.477.212,50	37.562.743,74	66.548.056,24
Juli	14.290.060	12.607.187,50	35.581.348,62	62.478.596,12
Agustus	17.289.250	14.749.462,50	40.460.165,90	72.498.878,40
September	14.647.030	12.862.162,50	36.162.028,88	63.671.221,38
Oktober	15.176.800	13.240.575,00	37.023.825,51	65.441.200,51
November	9.931.230	9.493.737,50	28.490.777,79	47.915.745,29
Desember	10.407.070	9.833.625,00	29.264.837,58	49.505.532,58
Jumlah	172.831.710	152.251.225	429.173.819,82	754.256.754,82

*¹⁾ BOP pada jam standar

Tabel V.21
 Realisasi Biaya Produksi
 Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta
 2001

Bulan	BBB	BTKL	BOP	Jumlah
Januari	14.432.726	11.771.900	33.679.065,06	59.883.691,06
Februari	16.159.869	12.893.425	36.233.226,10	65.286.520,10
Maret	17.808.362	13.963.875	38.671.068,92	70.443.305,92
April	15.196.742	12.268.012,5	34.808.911,67	62.273.666,17
Mei	14.412.123	11.758.525	33.648.604,83	59.819.252,83
Juni	17.196.212	13.566.375	37.765.802,43	68.528.389,43
Juli	14.631.518	11.900.987,5	33.973.048,93	60.505.554,43
Agustus	20.979.442	16.023.012,5	43.360.548,66	80.363.003,16
September	15.078.756	12.191.400	34.633.734,36	61.903.890,36
Oktober	17.444.075	13.727.325	38.131.349,96	69.302.749,96
November	13.451.229	11.134.562,5	32.227.592,64	56.813.384,14
Desember	7.651.666	7.368.612,5	23.651.018,10	38.671.296,60
Jumlah	184.442.720	148.568.012,5	420.783.971,66	753.794.704,16

B. Analisis Data

Pada perusahaan manufaktur, antar bagian atau departemen yang terdapat di dalam perusahaan sangat berkaitan erat. Maka dari itu perlu adanya kerjasama dan saling mendukung antara departemen yang satu dengan departemen yang lain agar apa yang telah direncanakan perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik sehingga tujuan yang telah ditetapkan semula dapat tercapai. Kegiatan produksi sangat berkaitan erat dengan masalah penjualan, karena apabila kegiatan produksi mengalami hambatan, maka persediaan produk yang akan dijual juga mengalami hambatan. Demikian juga sebaliknya, apabila produk-produk yang dijual mengalami hambatan maka produksi akan macet. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk merencanakan proses produksi sebaik-baiknya, termasuk biaya produksi yang harus direncanakan dengan baik.

Penyusunan anggaran sangat diperlukan agar rencana produksi yang akan dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan karena selain berfungsi sebagai perencanaan, anggaran juga memiliki fungsi sebagai alat pengendalian biaya, termasuk biaya produksi.

Analisis Permasalahan

Untuk menjawab permasalahan yang diajukan maka langkah pertama yang dilakukan adalah membandingkan langkah-langkah penyusunan anggaran pada perusahaan dengan kajian teori. Penyusunan anggaran pada Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta dimulai dari ramalan penjualan.

Perusahaan menggunakan data-data 4 tahun yang lalu untuk membuat ramalan penjualan tahun 2001. Kemudian setelah ramalan penjualan tahun 2001 dibuat, lalu perusahaan membuat rencana penjualan bulanan dengan berdasarkan pada penjualan bulanan yang terjadi pada 4 tahun yang lalu. Pada tahap ini perusahaan menentukan indeks musim untuk setiap bulannya, sehingga ramalan penjualan bulanan untuk tahun 2001 dapat dihitung. Setelah itu manajer perusahaan menentukan anggaran penjualan dengan berdasarkan pada ramalan penjualan dan pertimbangan faktor ekstern perusahaan. Jumlah produk kain (m) yang akan dijual perusahaan belum tentu sama kadangkala tidak sama dengan kain (m) yang akan diproduksi. Perbedaan ini terjadi karena terdapat jumlah persediaan awal dan persediaan akhir. Kemudian setelah anggaran penjualan disusun, maka dibuatlah anggaran produksi.

Setelah anggaran produksi dibuat, maka dapat disusun anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik. Ketiga anggaran tersebut disusun setelah anggaran produksi karena dalam menyusun anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik ini dibutuhkan data jumlah produksi. Untuk lebih jelasnya sebagai perbandingan maka akan diberikan langkah-langkah penyusunan anggaran menurut kajian teori dengan anggaran yang dibuat perusahaan. Perbandingan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel V.22
Perbandingan Penyusunan Anggaran Biaya Produksi
Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta
2001

Teori	Perusahaan	Interpretasi
<p>1. Membuat ramalan penjualan untuk membantu dalam penyusunan anggaran penjualan. Teknik ramalan ramalan dapat diklasifikasikan sebagai berikut:</p> <p>a. <i>Judgement Method</i>. Meliputi: Pendapat salesman, pendapat manajer, pendapat para ahli, dan survey konsumen.</p> <p>b. <i>Analisa Trend</i> - Analisa Korelasi</p> <p>c. <i>Specified Purpose Method</i> Meliputi: Analisis industri, product line, analisis penggunaan akhir. Ramalan penjualan yang disusun akan dijadikan anggaran penjualan.</p>	<p>1. Membuat ramalan penjualan. Perusahaan Tenun Kusumatex dalam membuat ramalan penjualan menggunakan teknik analisis trend. Setelah ramalan penjualan diketahui maka dengan pertimbangan faktor-faktor ekstern perusahaan, disusunlah anggaran penjualan.</p>	Tepat
<p>2. Setelah menyusun anggaran penjualan, kemudian menyusun anggaran produksi.</p>	<p>2. Membuat rencana produksi berdasarkan pada anggaran penjualan. Jumlah unit yang diproduksi tidak sama dengan anggaran penjualan karena masih harus mempertimbangkan jumlah persediaan awal dan persediaan akhir. Kemudian dari anggaran produksi disusun menjadi anggaran biaya produksi.</p>	Tepat
<p>3. Menyusun anggaran biaya produksi yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.</p>	<p>3. Menyusun anggaran biaya produksi yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik. Dalam menyusun anggaran biaya bahan baku cara yang ditempuh perusahaan adalah menjumlahkan</p>	Tepat

	<p>kebutuhan bahan dengan persediaan akhir yang diharapkan, dikurangi dengan persediaan awal. Kemudian baru dikalikan dengan harga bahan baku.</p> <p>Dalam menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung, langkah yang ditempuh perusahaan adalah mengalikan jumlah yang akan diproduksi tiap bulan dengan tarif masing-masing bagian dari proses pembuatan kain tenun, kemudian hasil dari perkalian itu dijumlahkan.</p> <p>Sedangkan untuk anggaran biaya overhead pabrik, perusahaan memisahkan menjadi dua bagian yaitu BOP tetap dan BOP variabel. Untuk BOP tetap, dari tahun ke tahun tidak terjadi perubahan. Sedangkan untuk BOP variabel, perusahaan menentukan tarif tiap-tiap komponen BOP untuk kebutuhan produksi per meter kain. Kemudian hasilnya dikalikan dengan jumlah unit yang akan diproduksi. Hasil perkalian dari masing-masing komponen ini kemudian dijumlahkan. Selanjutnya jumlah dari BOP variabel tersebut dijumlahkan kembali dengan BOP tetap.</p>	
--	--	--

Dengan melihat langkah-langkah penyusunan anggaran yang dilakukan perusahaan dengan langkah-langkah penyusunan anggaran menurut kajian teori, maka dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi yang dilakukan perusahaan sudah tepat. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat langkah-langkah penyusunan anggaran yang dilaksanakan perusahaan sudah mengikuti semua langkah-langkah menurut kajian teori yaitu dimulai dengan menyusun ramalan penjualan yang menggunakan salah satu metode dalam teori, setelah itu menyusun anggaran produksi dan menyusun anggaran biaya produksi, yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.

Setelah langkah pertama selesai dilakukan, yaitu membandingkan antara penyusunan anggaran biaya produksi perusahaan dengan penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori, maka dilaksanakan langkah kedua, yaitu melakukan perbandingan antara anggaran biaya produksi dengan realisasi biaya produksi yang selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel V.23
 Anggaran dan realisasi Biaya Produksi
 Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta
 2001

	Anggaran	Realisasi	Selisih
BBB	172.831.710,00	184.442.720,00	11.611.010,00 (UF)
BTKL	152.251.225,00	148.568.012,50	3.683.212,50 (F)
BOP	429.173.819,82	420.783.971,66	8.389.848,16 (F)
Jumlah Biaya	754.256.754,82	753.794.704,16	462.050,66 (F)
Jumlah Produksi (m)	2.469.024,50	2.395.360,25	73.664,25
Biaya per meter	305,49	314,69	9,20

Keterangan:

F = Favorable

UF = Unfavorable

Perusahaan menetapkan anggaran biaya produksi sebesar Rp.754.256.754,82 sedangkan jumlah produksi yang dianggarkan untuk tahun 2001 sebesar 2.469.024,5 m, maka biaya produksi tiap meter kain tenun adalah Rp.754.256.754,82 dibagi 2.469.024,5 m sama dengan Rp. 305,49 per meter. Sedangkan realisasinya perusahaan mengeluarkan biaya produksi sebesar Rp.753.794.704,16 dengan jumlah produksi yang terjadi sebesar 2.395.360,25 m, sehingga pada realisasinya biaya produksi per meter kain tenun adalah Rp.753.794.704,16 dibagi 2.395.360,25 m sama dengan Rp.314,69 per meter.

Dengan adanya perbedaan biaya produksi per meter antara anggaran yang ditetapkan sebesar Rp.305,49 dan realisasinya sebesar Rp.314,69 maka dapat dikatakan biaya produksi kain pada Perusahaan

Tenun Kusumatex kurang efisien. Hal tersebut dapat dilihat bahwa dalam kenyataannya untuk menghasilkan per meter kain tenun memerlukan biaya yang lebih besar yaitu Rp. 9,2 per meter atau melakukan pemborosan 0,061 % dari total biaya yang dianggarkan.

Untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih biaya produksi antara anggaran biaya produksi dan realisasinya maka digunakan analisis selisih. Berdasarkan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, biaya produksi menunjukkan selisih yang merugikan sebesar Rp.9,2 atau 0,061%. Selisih tersebut terjadi karena:

a. Selisih Bahan Baku

Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta dalam menganggarkan biaya bahan baku sebesar Rp.172.831.710,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 184.442.720,00 sehingga terdapat selisih bahan baku yang merugikan (unfavorable) sebesar Rp. 11.611.010 atau 6,72%. Selisih merugikan ini disebabkan oleh:

1. Selisih Harga Bahan Baku

$$\begin{aligned} &= (HS - Hst) \times KS \\ &= (1100 - 1000) \times 167.675,20 \\ &= \text{Rp}(16.767.520,00) \quad (\text{menguntungkan}) \end{aligned}$$

2. Selisih Kuantitas Bahan Baku

$$\begin{aligned} &= (KS - Kst) \times Hst \\ &= (167.675,20 - 172.831,71) \times 1000 \\ &= \text{Rp. 5.156.510,00} \quad (\text{tidak menguntungkan}) \end{aligned}$$

b. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta menetapkan anggaran biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp.152.251.225 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 148.568.012,50 sehingga terdapat selisih menguntungkan (favorable) sebesar Rp.3.683.212,5 atau 2,42%. Jam standar ditetapkan 25 hari x 12 bulan = 300 hari, sehingga anggaran produksi per hari adalah 2.469.024,5 m dibagi 300 hari = 8.230,081667 m. Untuk tarif per hari = Rp.50 x 8.230,081667 m = Rp.411.504,0833.

Jam sesungguhnya 25 hari x 12 bulan = 300 hari, sehingga realisasi produksi tiap hari sebesar 2.395.360,25 m dibagi 300 hari = 7.984,534167 m. Sedangkan tarif sesungguhnya per hari sebesar = Rp.50 x 7.984,53 m = Rp.399.226,7083

1. Selisih tarif upah

$$\begin{aligned} &= (TS - Tst) \times JS \\ &= (399.226,7083 - 411.504,0833) \times 300 \text{ hari} \\ &= \text{Rp.}3.683.212,50 \end{aligned}$$

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

c. Selisih Biaya Overhead Pabrik

Perusahaan Tenun Kusumatex menetapkan anggaran BOP sebesar sebesar Rp. 429.173.819,82 sedangkan realisasinya sebesar Rp.420.783.971,66 sehingga terdapat selisih menguntungkan (favorable) sebesar Rp.8.389.848,16.

Pada Perusahaan Tenun Kusumatex, BOP dibedakan menjadi dua, yaitu BOP tetap dan BOP variable. BOP tetap yang terjadi pada perusahaan ini adalah Rp.148.026.000,00 sedangkan BOP variabel pada anggaran sebesar Rp.281.147.819,82. Produksi pada kapasitas normal sebesar 2.469.024,50 m membutuhkan 7.663,85 jam, sedangkan pada kapasitas standar membutuhkan waktu sebesar 8.175,30 jam. Pada realisasi produksi sebesar 2.395.360,25 m, perusahaan membutuhkan waktu sebesar 8.175,30 jam. Dengan demikian dapat diketahui tarif BOP tetap Rp.148.026.000 dibagi 7.663,85 jam = Rp.19.314,8352 sedangkan tarif BOP variabel Rp.281.147.819,82 dibagi 7.663,85 jam = Rp.36.684,9325. Sehingga tarif BOP total = Rp.55.999,7677

Selisih BOP menguntungkan sebesar Rp.8.389.848,16 atau 1,95% disebabkan karena:

BOPS	Rp.420.783.971,66
BOPD (pada jam standar)	
7.663,85 jam x Rp.55.999,7677	Rp.429.173.819,82
	<hr/>
	Rp. 8.389.848,16

1. Selisih Anggaran

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

$$\text{BOPS} \qquad \qquad \qquad \text{Rp.420.783.971,66}$$

BOP anggaran pada jam sesungguhnya.

$$8.175,30 \text{ jam} \times \text{Rp.19.314,8352} = \text{Rp.157.904.572,50}$$

$$7.667,78 \text{ jam} \times \text{Rp.36.684,9325} = \text{Rp.281.147.819,80} +$$

$$\text{Rp.439.052.392,50}$$

$$\text{Rp. 18.268.420,70}$$

2. Selisih Kapasitas

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

$$= (7.663,85 - 8.175,30) \times \text{Rp.19.314,8352}$$

$$= (\text{Rp.9.878.572,54})$$

3. Selisih Efisiensi

$$= (KS - Kst) \times T$$

BOPD pada jam sesungguhnya

$$8.175,3 \times 56.375,68 \qquad \qquad = \text{Rp.460.888.096,70}$$

BOPD pada jam standar

$$8.175,3 \times 56.375,68 \qquad \qquad = \text{Rp.460.888.096,70}$$

0

$$\text{Jadi total selisih BOP} = \text{Rp.18.268.420,70} + (\text{Rp.9.878.572,54})$$

$$= \text{Rp. 8.389.848,16}$$

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

- a. Selisih Biaya Bahan Baku = Rp.11.611.010,00 = 6,72% UF
- b. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung = Rp. 3.683.212,50 = 2,42% F
- c. Biaya Overhead Pabrik = Rp. 8.389.848,16 = 1,95% F

C. Pembahasan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa langkah-langkah penyusunan anggaran Perusahaan Tenun Kusumatex sudah tepat karena telah sesuai dengan penyusunan anggaran menurut kajian teori, yaitu:

1. Menyusun ramalan penjualan

Perusahaan menyusun ramalan penjualan berdasarkan data historis 4 tahun yang lalu untuk memperkirakan jumlah penjualan tahun 2001.

2. Membuat ramalan penjualan bulanan

Penjualan bulanan tahun 2001 dihitung berdasarkan indeks musim yang diperoleh dari perhitungan data-data perusahaan mengenai penjualan per bulannya pada 4 tahun yang lalu.

3. Membuat anggaran penjualan yang didasarkan pada ramalan penjualan dengan berbagai pertimbangan faktor ekstern.

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

5. Dari anggaran produksi akan dibuat anggaran biaya produksi yang meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.

Selanjutnya akan dilakukan perbandingan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya untuk mengetahui apakah pengendalian biaya produksi sudah berdasarkan pada anggaran biaya produksi. Pada Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta, anggaran produksi yang ditetapkan untuk setiap meter kain tenun adalah Rp. 305,49. Sedangkan pada realisasinya biaya yang dikeluarkan perusahaan adalah Rp.314,69. Sehingga terjadi pemborosan biaya sebesar Rp.9,20.

Selisih biaya Rp.9,20 ini disebabkan oleh selisih biaya bahan baku sebesar Rp.11.611.010,00. Selisih biaya bahan baku Rp.11.611.010,00 berasal dari selisih harga bahan baku merugikan sebesar Rp.16.767.520,00 dan selisih kuantitas bahan baku menguntungkan sebesar Rp.5.156.510,00. Selisih merugikan harga bahan baku disebabkan karena harga bahan baku benang yang dianggarkan sebesar Rp.1000,00 per kilogram, sedangkan pada realisasinya Rp.1100,00 per kilogram. Selisih harga bahan baku ini disebabkan oleh faktor perekonomian Indonesia yang sedang dilanda krisis, yang menyebabkan nilai tukar rupiah turun. Sedangkan untuk selisih menguntungkan kuantitas bahan baku benang disebabkan karena jumlah bahan baku yang digunakan untuk membuat kain tenun lebih sedikit daripada jumlah bahan baku benang yang dianggarkan. Hal ini terjadi karena jumlah kain tenun (dalam meter) yang produksi lebih sedikit dari yang dianggarkan.

Untuk biaya tenaga kerja langsung terjadi selisih sebesar Rp.3.683.212,50. Hal ini disebabkan oleh selisih upah pada bagian penenunan sebesar Rp.3.683.212,50. Selisih upah ini disebabkan karena jumlah kain tenun (dalam meter) yang dihasilkan tiap harinya lebih kecil dari yang dianggarkan sehingga upah tenaga kerja langsung untuk tiap harinya menurun.

Untuk biaya overhead pabrik terjadi selisih menguntungkan sebesar Rp.8.389.848,16 Hal ini disebabkan karena selisih anggaran yaitu sebesar Rp.18.268.420,70 yang menguntungkan dan selisih kapasitas yang merugikan sebesar Rp.9.878.572,54. Sedangkan untuk selisih efisiensi sama dengan nol. Selisih biaya overhead pabrik disebabkan karena biaya produksi yang dihasilkan lebih kecil dari yang dianggarkan, maka realisasi untuk tiap komponen biaya overhead variabel akan menurun.

Dari ketiga analisis yaitu selisih biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik menunjukkan selisih yang merugikan. Selisih biaya bahan baku sebesar - 6,72%, selisih ini menunjukkan < -5% maka dikatakan bahwa biaya bahan baku tidak terkendali. Biaya tenaga kerja langsung sebesar 2,42%, selisih ini menunjukkan < 5% maka biaya tenaga kerja langsung dikatakan terkendali. Selisih biaya overhead pabrik sebesar 1,95%, selisih ini juga menunjukkan < 5% maka biaya overhead pabrik dapat dikatakan terkendali. Selisih biaya produksi secara total menunjukkan <5% yaitu sebesar 0,061%, maka dapat dikatakan bahwa biaya produksi pada Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta sudah terkendali atau pengendalian biaya produksi sudah

berdasarkan pada anggaran biaya produksi. Namun demikian perusahaan masih perlu memperhatikan mengenai pengendalian biaya bahan baku khususnya dalam menetapkan anggaran harga bahan baku.

BAB VI

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah:

1. Prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta sudah dilakukan dengan tepat. Hal ini dapat dibuktikan dari prosedur penyusunan anggaran biaya produksi yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan kajian teori. Tetapi meskipun penyusunan anggaran yang dilakukan sudah tepat, hal ini belum dapat menjamin terkendalinya biaya produksi, karena realisasi biaya produksi yang terjadi sering dipengaruhi oleh adanya faktor perubahan, misalnya perubahan harga. Dengan demikian seringkali anggaran dengan realisasi tidak sama sehingga dapat menyebabkan adanya penyimpangan terhadap perencanaan yang telah dibuat.
2. Perusahaan Tenun Kusumatex Yogyakarta melakukan pengendalian biaya produksi dengan cara menghitung selisih antara biaya produksi yang dianggarkan dengan biaya produksi sesungguhnya. Anggaran biaya produksi perusahaan pada tahun 2001 yaitu anggaran biaya bahan baku sebesar Rp.172.831.710,00, anggaran biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp.152.251.225,00, dan anggaran biaya overhead pabrik sebesar Rp.429.173.819,82. Sehingga total anggaran biaya produksi sebesar Rp.754.256.754,82. Sedangkan realisasi yang terjadi pada perusahaan tahun 2001 yaitu realisasi biaya bahan baku sebesar Rp.184.442.720,00, realisasi biaya tenaga kerja langsung sebesar

Rp.148.568.012,50, dan realisasi biaya overhead pabrik sebesar Rp.420.783.971,66. Sehingga total realisasi biaya produksi sebesar Rp.753.794.704,16.

Dari hasil perbandingan antara anggaran biaya produksi dan realisasi biaya produksi dapat diketahui jumlah penyimpangan atau selisih yang terjadi. Dengan anggaran sebesar Rp.754.256.754,82 dan realisasi sebesar Rp.753.794.704,16 maka terdapat selisih menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp.462.050,66 atau 0,061%. Selisih biaya produksi yang menguntungkan sebesar 0,061% masih dapat dikatakan terkendali, karena masih dalam batas toleransi 5%.

Keterbatasan Penelitian

Penulisan skripsi ini tidak terlepas dari keterbatasan penulis dalam hal:

1. Memperoleh data mengenai anggaran biaya produksi, khususnya mengenai harga bahan baku, kuantitas bahan baku, jumlah tenaga kerja langsung dan volume produksi yang hanya diperoleh selama empat tahun.
2. Selain keterbatasan mengenai data anggaran biaya produksi yang diperoleh, penulis juga menyadari adanya keterbatasan kemampuan, waktu maupun dana sehingga kesimpulan yang dibuat hanya berdasarkan data yang diperoleh dan penulis meyakini bahwa data tersebut mencerminkan keadaan perusahaan yang sebenarnya.
3. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah hasil selama diadakan penelitian. Oleh karena itu tidak menutup kemungkinan keadaan ini berubah ubah pada masa yang akan datang.

Saran

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan maka saran- saran yang dapat penulis berikan adalah:

1. Sebaiknya Perusahaan Tenun Kusumatex lebih meningkatkan ketelitian dan ketepatan dalam memperkirakan anggaran biaya produksi, khususnya biaya bahan baku. Selain itu perusahaan juga harus mengantisipasi terjadinya perubahan harga bahan baku atau kenaikan harga bahan baku di pasar, agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Untuk meningkatkan ketelitian dan ketepatan dalam menentukan anggaran biaya bahan baku ini, perusahaan dapat melakukan survey pasar dan memperpanjang kontrak dengan supplier.
2. Untuk menekan ongkos angkut ke mesin kanji yang masih dilakukan di luar perusahaan, perlu dipikirkan kemungkinan pengadaan mesin kanji agar proses pengkanjian dilakukan sendiri oleh perusahaan.
3. Perusahaan juga harus mempertahankan produktivitas tenaga kerja dengan tetap memperhatikan kesejahteraan karyawan, pelatihan-pelatihan, dan faktor-faktor lain yang dapat mendorong peningkatan produktivitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dan Bambang Supomo.(1985). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : BPFE, UGM.
- Adikusumah, Soeminto (1983). *Budget Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE,UGM.
- Adisaputro, Gunawan.(1979). *Anggaran Perusahaan*. Edisi 3, Yogyakarta: BPFE, UGM.
- Ahyari,Agus.(1998). *Anggaran Perusahaan*. Buku I, Yogyakarta: BPFE, UGM.
- Indriyo. (1982). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Produksi*. Yogyakarta: BPFE, UGM.
- Mulyadi (1983). *Akuntansi Biaya untuk Manajemen*. Edisi III.Yogyakarta:BPFE, UGM.
- (1991). *Akuntansi Biaya*. Edisi 5, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Munandar, M.(1986). *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Edisi I, Yogyakarta: BPFE
- Supriyanto,Y (1994). *Anggaran Perusahaan, Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Supriyono, R.A.(1982). *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Data Relevan untuk Pembuatan Keputusan*. Yogyakarta: BPFE, UGM.
- (1987). *Akuntansi Manajemen I*. Yogyakarta: BPFE, UGM.
- (1991). *Akuntansi Manajemen 3, Proses Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: STIE YKPN.

LAMPIRAN

Daftar pertanyaan

A. Sejarah Perusahaan

1. Kapan dan dimana letak perusahaan berdiri ?
2. Pendirian perusahaan dengan akte notaris siapa dan nomor berapa ?
3. Berapa luas tanah yang dipakai perusahaan untuk produksi ?
4. Apa tujuan didirikan perusahaan ?
5. Apa alasan pemilihan lokasi perusahaan ?

B. Struktur Organisasi

1. Apa bentuk organisasi perusahaan ?
2. Bagaimana struktur organisasi perusahaan itu ?
3. Bagaimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap bagian dalam organisasi tersebut ?

C. Personalia

1. Berapa jumlah karyawan dalam perusahaan ?
2. Bagaimana sistem pengupahan yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan ?
3. Fasilitas apa saja yang diperoleh karyawan ?
4. Berapa jam kerja yang dilakukan karyawan dalam perusahaan ?
5. Bagaimana cara perekrutan karyawan ?

D. Produksi

1. Berapa macam bahan baku yang digunakan ?
2. Dari mana saja bahan baku tersebut diperoleh ?
3. Peralatan apa saja yang digunakan untuk produksi ?
4. Bagaimana urutan proses produksinya ?
5. Berapa jenis produk yang dihasilkan ?

E. Pemasaran

1. Di mana saja daerah pemasaran produk perusahaan ?
2. Bagaimana saluran distribusi yang dilakukan perusahaan ?
3. Siapa saja konsumen yang dilayani perusahaan ?
4. Apakah konsumen yang membeli produk perusahaan dalam jumlah besar diberikan akan potongan ?
5. Apa yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan penjualan produksinya ?

F. Data yang dicari

1. Berapa jumlah penjualan tahun 1997 – 2000 ?
2. Berapa jumlah produksi tahun 2001 ?
3. Berapa harga standar bahan baku ?
4. Berapa harga sesungguhnya bahan baku ?
5. Berapa kuantitas standar bahan baku yang dipakai ?
6. Berapa kuantitas sesungguhnya bahan baku yang dipakai ?

7. Berapa tarif upah standar ?
8. Berapa tarif upah sesungguhnya ?
9. Berapa jam kerja standar ?
10. Berapa jam kerja sesungguhnya ?
11. Berapa volume produksi menurut anggaran ?
12. Berapa volume produksi sesungguhnya ?
13. Berapa kapasitas produksi sesungguhnya ?
14. Berapa tarif biaya Overhead Pabrik tetap ?
15. Berapa tarif biaya overhead pabrik variabel ?
16. Berapa biaya overhead pabrik sesungguhnya ?

PERUSAHAAN TEXTIEL
“KUSUMATEX”

Jln. Tirtodipuran No. 8 Telp. 79109 Yogyakarta 55143

SURAT KETERANGAN

No: 03/KT/v/2002

Yang bertanda tangan di bawah ini kami pimpinan dari Perusahaan Tenun “KUSUMATEX” Yogyakarta, menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : Ignatius Fitriyanto Widi Nugroho
NIM : 972114109
Mahasiswa : Universitas Sanata Dharma Yogyakarta
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi

Telah mengadakan penelitian pada perusahaan kami dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul “ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI”.

Demikian surat keterangan ini kami buat, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 5 Mei 2002

Pimpinan

(Suryatin Harjanto)

