

# **EVALUASI TERHADAP PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI**

**Studi Kasus Pada Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta**

## **SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi



OLEH :

Nama : Ary Broto Suseno

NIM : 992114113

NIRM : 990051121303120113

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

**2003**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan Masalah .....	2
C. Rumusan Masalah .....	3
D. Tujuan Penelitian .....	3
E. Manfaat Penelitian .....	3
F. Sistematika Penulisan .....	4
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>6</b>
A. Anggaran dan Biaya .....	6

B. Anggaran biaya Produksi .....	11
C. Biaya Overhead Pabrik .....	14
D. Pusat Pertanggungjawaban dan Pusat Biaya .....	27
E. Penilaian Kinerja .....	29
F. Penggunaan Anggaran Untuk Penilaian Kinerja .....	30
G. Analisis Selisih Biaya Produksi .....	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
A. Jenis Penelitian .....	38
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	38
C. Subyek dan Obyek Penelitian .....	38
D. Data-data yang Dicari .....	39
E. Teknik Pengumpulan Data .....	39
F. Teknik Analisis Data .....	39
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>	<b>47</b>
A. Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan .....	47
B. Lokasi Perusahaan dan Daerah Pemasaran .....	49
C. Struktur Organisasi Perusahaan .....	51
D. Ketenagakerjaan .....	56
E. Produk Perusahaan dan Proses Produksi .....	58
<b>BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>62</b>
A. Deskripsi Data .....	62
B. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi	
PT Intan Pariwara .....	64

1. Menyusun Ramalan Penjualan .....	64
a. Ramalan Penjualan Tahunan .....	64
b. Perhitungan Ramalan Penjualan Bulanan .....	66
2. Menyusun Rencana Produksi .....	72
3. Menyusun Anggaran Biaya Produksi .....	74
a. Anggaran Biaya Bahan Baku .....	74
b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung .....	76
c. Anggaran Biaya Overhead Pabrik .....	80
4. Menyusun Anggaran Biaya Produksi	
dan Realisasi Biaya Produksi .....	84
C. Analisis Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi .....	85
D. Penilaian Kinerja Pusat Biaya .....	88
<b>BAB VI KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN .....</b>	<b>95</b>
A. Kesimpulan .....	95
B. Keterbatasan Penelitian .....	96
C. Saran .....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR PERTANYAAN .....</b>	<b>xvii</b>

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to find out whether the procedure of setting the production cost budget is fixed or suited the appropriate theory and to find out the working cost center in 2002. The research took place in 2002 at PT Intan Pariwara Klaten.

The step taken to see whether the procedure of setting the production cost budget of PT Intan Pariwara has been parallel to the theory, is to make comparison between the procedure performing by the company with the procedure fixed the theory. While to see the performance of cost center is taken by making comparison between flexible production cost budget with the real production cost. The tolerance limit of the variance given by the company is 5%. When the variance is still under 5%, the performance of cost center can be said to be good. To find out the variance is using the method the variance of cost production analysis namely analysis of raw material cost variance, analysis of direct labour cost variance and analysis of overhead cost variance

According to the analysis the procedure of setting the production cost budget taken by PT Intan Pariwara Klaten is parallel to the current theory. While the result of variance analysis is taken that variance between the budget and realization gained profit of Rp1.890.521,80 or 22%. The variant profit of raw material cost is Rp2.774.534,00 or 1,33%. The variance losses of the direct labour cost Rp1.156.053,00 or 0,25%. And variant profit of theory overhead cost is Rp272.041,90 or 0,15%. As the variance is still under 5% then the working of cost center of PT Intan Pariwara in 2002 is evaluated to be good.

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi sudah sesuai dengan kajian teori dan untuk mengetahui kinerja pusat biaya pada tahun 2002. Penelitian dilakukan pada PT Intan Pariwara Klaten.

Langkah yang dilakukan untuk mengetahui apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi PT Intan Pariwara sudah sesuai dengan kajian teori adalah dengan membandingkan antara prosedur yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan prosedur yang ditetapkan dalam kajian teori. Sedangkan untuk mengetahui kinerja pusat biaya dilakukan dengan membandingkan antara anggaran fleksibel biaya produksi dengan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi. Batas toleransi selisih yang ditentukan oleh perusahaan sebesar 5%. Apabila selisih yang terjadi masih di bawah batas toleransi 5%, maka kinerja pusat biaya dapat dikatakan baik. Untuk mencari penyebab terjadinya selisih digunakan analisis selisih biaya produksi yang terdiri dari analisis selisih biaya bahan baku, analisis selisih biaya tenaga kerja langsung dan analisis selisih biaya overhead pabrik.

Berdasarkan analisis, prosedur penyusunan anggaran biaya produksi yang dilakukan PT Intan Pariwara sudah sesuai dengan kajian teori. Sedangkan hasil analisis selisih diketahui bahwa selisih antara anggaran dengan realisasi terdapat selisih menguntungkan sebesar Rp1.890.521,80 atau sebesar 0,22% yang disebabkan oleh selisih menguntungkan biaya bahan baku sebesar Rp2.774.534,00 atau sebesar 1,33%, selisih merugikan biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp1.156.053,00 atau sebesar -0,25%, dan selisih menguntungkan biaya overhead pabrik sebesar Rp272.040,70 atau sebesar 0,15%. Karena selisih yang terjadi masih dibawah 5% maka kinerja pusat biaya pada PT Intan Pariwara tahun 2002 sudah baik.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kecenderungan ekonomi internasional pada saat ini mengarah kepada suatu persaingan global yang menuntut perusahaan mempunyai daya saing yang kuat. Persaingan yang ketat menuntut setiap perusahaan dapat bekerja secara efektif dan efisien, agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Tujuan utama suatu perusahaan pada umumnya adalah laba. Laba optimal dapat dicapai oleh perusahaan apabila penjualan sesuai dengan yang direncanakan dan biaya produksi dapat ditekan seoptimal mungkin, tanpa mengurangi kualitas produk yang sudah ada.

Manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan berguna untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui apa yang akan dilakukan oleh perusahaan di masa yang akan datang, manajemen perlu membuat rencana, dan salah satu caranya adalah dengan menyusun anggaran. Penyusunan anggaran bertujuan untuk membantu pelaksanaan kegiatan produksi agar dapat berjalan lancar dan kualitas produk yang dihasilkan bermutu. Selain itu anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban dengan cara membandingkan antara anggaran dan biaya sesungguhnya.

Kegiatan produksi merupakan kegiatan yang berperan penting dalam perusahaan manufaktur. Kegiatan produksi adalah kegiatan mengolah bahan baku

menjadi barang jadi. Biaya produksi dapat dikelompokkan menjadi tiga elemen biaya, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Anggaran produksi disusun dengan terlebih dahulu menetapkan biaya standar sebelum proses produksi dilakukan. Melalui penetapan biaya standar terlebih dahulu, perusahaan dapat mengetahui perbedaan yang terjadi antara biaya produksi yang telah dianggarkan dengan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi.

Biaya produksi dikendalikan melalui biaya standar. Apabila terjadi penyimpangan atau selisih biaya produksi yang telah distandarkan dengan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi, maka dapat dilakukan dengan analisis selisih. Analisis selisih ini meliputi selisih biaya bahan baku, selisih biaya tenaga kerja langsung dan selisih biaya *overhead* pabrik.

Analisis selisih biaya produksi berfungsi untuk mengetahui kinerja pusat pertanggungjawaban khususnya kinerja pusat biaya. Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut berfungsi agar manajemen puncak dapat mengetahui sejauh mana masing-masing bagian berhasil menjalankan kegiatannya. Berdasar uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul “ **Peranan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menilai Kinerja Pusat Biaya**”.

## **B. Batasan Masalah**

Pada penulisan ini, penulis membatasi masalah pada penilaian kinerja pusat biaya menggunakan anggaran biaya produksi. Anggaran produksi dipilih



karena biaya produksi merupakan biaya yang paling besar jumlahnya dibandingkan dengan biaya-biaya yang lain.

### **C. Rumusan Masalah**

1. Apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada PT Intan Pariwara tahun 2002 sudah sesuai dengan kajian teori ?
2. Bagaimana kinerja pusat biaya pada PT Intan Pariwara tahun 2002 dinilai dengan menggunakan anggaran biaya produksi ?

### **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada PT Intan Pariwara tahun 2002 sudah sesuai dengan kajian teori.
2. Untuk mengetahui kinerja pusat biaya pada PT Intan Pariwara tahun 2002 dengan menggunakan anggaran biaya produksi.

### **E. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan dalam menilai kinerjanya kembali yang selama ini digunakan dan dapat menambah informasi bagi manajemen dalam pelaksanaan pengambilan keputusan perusahaan.

## 2. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan dan dapat digunakan sebagai pembanding penelitian yang bidangnya sama.

## 3. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan pengalaman bagi penulis dan mempertemukan teori yang dapat di bangku kuliah dengan praktek nyata.

### **F. Sistematika Penulisan**

#### Bab I : Pendahuluan

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

#### Bab II : Landasan Teori

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

#### Bab III : Metode Penelitian

Dalam bab ini akan diuraikan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, teknik pengumpulan data, data yang dicari, dan teknik analisis data.

#### Bab IV : Gambaran Umum Perusahaan

Dalam bab ini akan diuraikan tentang sejarah berdirinya perusahaan, lokasi perusahaan, daerah pemasaran, struktur organisasi perusahaan, ketenagakerjaan, produk perusahaan dan proses produksi serta data lain yang diperoleh dari perusahaan.

#### Bab V : Analisis Data dan Pembahasan

Dalam bab ini akan disajikan hasil temuan lapangan yang kemudian dianalisis untuk menjawab permasalahan-permasalahan yang dikemukakan.

#### Bab VI : Kesimpulan, Keterbatasan, dan Saran

Dalam bab ini akan disampaikan beberapa kesimpulan sebagai hasil dari analisis data dan pembahasan. Keterbatasan penelitian yang dilakukan oleh penulis dan saran bagi perkembangan perusahaan.

#### Daftar Pustaka

#### Lampiran

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Anggaran Dan Biaya**

##### **1. Pengertian Anggaran**

Salah satu hal yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi masalah yang semakin kompleks adalah membuat suatu perencanaan yang sangat cermat. Dalam perencanaan tersebut, anggaran merupakan salah satu bentuk dari rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak setiap rencana dapat disebut sebagai anggaran.

Beberapa ahli mendefinisikan anggaran sebagai berikut, seperti menurut Supriyono (1989:90) adalah:

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

Sedangkan menurut Mulyadi (1993:448)

Anggaran merupakan rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter dan satuan ukur lainnya, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Sementara itu Agus Ahyari (1998:8) menyatakan:

Anggaran perusahaan merupakan perencanaan secara formal dan seluruh kegiatan perusahaan didalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam unit kuantitatif atau moneter.

Jadi dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana formal yang dinyatakan dalam satuan uang yang terkoordinasi secara menyeluruh mengenai kegiatan organisasi yang akan dilakukan di masa yang akan datang.

## **2. Manfaat Anggaran**

Manfaat anggaran menurut Munandar (1998:10) adalah:

### **a. Sebagai pedoman kerja**

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta target yang harus dicapai oleh kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.

### **b. Sebagai alat pengkoordinasian kerja**

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

### **c. Sebagai alat pengawasan kerja**

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

Menurut Hansen dan Mowen (1997:289), anggaran mempunyai empat manfaat, yaitu:

### **a. Penyusunan anggaran akan memaksa manajer untuk membuat rencana kerja.**

- b. Penyusunan anggaran akan memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
- c. Penyusunan anggaran dapat meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar bagian.
- d. Penyusunan anggaran dapat meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar bagian.

### **3. Pengertian Biaya**

Biaya adalah harga perolehan yang dikorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan (*revenues*) dan akan dipakai sebagai pengurang penghasilan (Supriyono,1999:16). Sedangkan menurut Mulyadi (1992:8), biaya dibagi menjadi dua pengertian yaitu biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang (moneter), yang telah terjadi atau mungkin terjadi untuk maksud tertentu. Dalam arti sempit biaya merupakan pengorbanan ekonomis untuk memperoleh aktiva.

### **4. Penggolongan Biaya**

Sesuai dengan tendensi perubahan terhadap aktivitas atau kegiatan atau volume, biaya dapat digolongkan menjadi

#### **a. Biaya Tetap (*Fixed Cost*)**

Biaya tetap memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Biaya yang jumlah totalnya tetap konstan tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan atau aktivitas sampai tingkatan tertentu.

- 2) Pada biaya tetap, biaya satuan (*unit cost*) akan berubah berbanding terbalik dengan perubahan volume kegiatan, semakin tinggi volume semakin rendah biaya satuan, semakin rendah volume kegiatan semakin tinggi biaya satuan.

b. Biaya Variabel (*Variable Cost*)

Biaya variabel memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Biaya yang jumlah totalnya akan berubah secara sebanding (proporsional) dengan perubahan volume kegiatan, semakin besar volume kegiatan semakin tinggi jumlah total biaya variabel, semakin rendah volume kegiatan, semakin rendah total biaya variabel.
- 2) Pada biaya variabel, biaya satuan tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan. Jadi biaya satuan konstan.

c. Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 1) Biaya yang jumlah totalnya akan berubah sesuai dengan perubahan volume kegiatan, akan tetapi sifat perubahannya tidak sebanding. Semakin tinggi volume kegiatan semakin besar jumlah biaya total, semakin rendah volume kegiatan semakin rendah biaya, tetapi perubahannya tidak sebanding.
- 2) Pada biaya semi variabel, biaya satuan akan berubah terbalik dihubungkan dengan perubahan volume kegiatan, tetapi sifatnya tidak sebanding sampai dengan tingkatan kegiatan tertentu. Semakin

tinggi volume kegiatan semakin rendah biaya satuan, semakin rendah volume kegiatan semakin tinggi biaya satuan.

Di dalam perusahaan, obyek atau pusat biaya dapat dihubungkan dengan produk yang dihasilkan, departemen-departemen yang ada dalam pabrik, daerah pemasaran, bagian-bagian dalam organisasi yang lain atau bahkan individu. Oleh karena itu, berdasarkan obyek atau pusat biaya, biaya dapat dibagi menjadi:

1) Biaya Langsung (*Direct Cost*)

Biaya langsung adalah biaya yang terjadinya atau manfaatnya dapat diidentifikasi kepada obyek atau pusat biaya tertentu.

2) Biaya Tidak Langsung (*Indirect Cost*)

Biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadinya atau manfaatnya tidak dapat diidentifikasi pada obyek atau pusat biaya tertentu atau biaya yang manfaatnya dinikmati oleh beberapa obyek atau pusat biaya.

Dalam hubungan dengan produk, biaya dibagi kedalam biaya langsung kepada produk (*direct cost to product*) dan biaya tidak langsung kepada produk (*indirect cost to product*). Biaya bahan baku atau biaya tenaga kerja langsung adalah merupakan biaya langsung terhadap produk, karena terjadinya atau manfaatnya dapat diidentifikasi pada jenis produk tertentu, atau biaya tersebut secara bersama-sama dinikmati oleh beberapa jenis produk atau produk tertentu. Sedangkan biaya overhead pabrik adalah merupakan biaya tidak langsung terhadap produk, karena terjadinya atau manfaatnya pada umumnya tidak dapat diidentifikasi pada jenis produk



tertentu, atau biaya tersebut secara bersama-sama dinikmati oleh beberapa jenis produk.

## **B. Anggaran Biaya Produksi**

### **1. Definisi Anggaran Biaya Produksi**

Menurut Munandar (1998:93) anggaran produksi adalah:

Anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah unit yang akan diproduksi oleh perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis yang akan diproduksi, serta waktu produksi yang akan dilakukan.

Sedangkan menurut Mulyadi (1993:16) biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses bahan baku menjadi produk jadi. Biaya produksi dibagi menjadi tiga elemen yaitu:

#### **a. Biaya Bahan Baku**

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

#### **b. Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Yang dimaksud dengan biaya tenaga kerja langsung adalah biaya dari tenaga kerja yang dapat diidentifikasi secara langsung terhadap produk tertentu.

c. Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhead pabrik merupakan biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung yang tidak dapat dibebankan secara langsung ke dalam unit pekerjaan atau hasil produksi tertentu. Biaya overhead pabrik tidak dapat didefinisikan secara langsung pada produk jadi atau pekerjaan tertentu, maka untuk membebankannya secara tepat pada setiap unit produk jadi dilakukan dengan penetapan tarif di muka.

**2. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi**

Proses produksi dalam perusahaan yang bergerak di bidang produksi yaitu pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi, harus diperhatikan dengan baik. Proses produksi yang harus direncanakan tersebut termasuk didalamnya adalah penyusunan anggaran biaya-biaya dari kegiatan produksi.

Penyusunan anggaran dalam perusahaan saling terkait antara anggaran yang satu dengan yang lain. Biasanya anggaran produksi mempunyai kaitan yang erat dengan anggaran penjualan. Maka dari itu penyusunan anggaran produksi dimulai dengan penyusunan anggaran penjualan. Secara umum anggaran produksi disusun dengan menggunakan rumus (Supriyono,1989:114):

$$\begin{array}{lcl} \text{Anggaran penjualan dalam unit} & : & xx \\ \text{Unit persediaan akhir produk selesai} & : & \underline{xx} + \\ \text{Unit produk yang diperlukan} & : & xx \\ \text{Unit persediaan awal produk selesai} & : & xx - \\ \text{Anggaran produksi dalam unit} & & \underline{\hspace{1cm}} \\ & & xx \end{array}$$

Kemudian setelah itu dilanjutkan dengan penyusunan anggaran biaya bahan baku. Anggaran biaya bahan baku adalah anggaran yang menunjukkan besarnya biaya bahan baku yang diperlukan untuk mengolah produk yang dianggarkan. Anggaran biaya bahan baku dapat disusun dengan rumus:

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

Langkah selanjutnya adalah menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung. Untuk menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung perusahaan harus mengetahui jam kerja yang diperlukan untuk mengolah satu unit produk dan tarif upah per jam. Anggaran biaya tenaga kerja dapat ditentukan dengan rumus:

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

Anggaran biaya overhead pabrik termasuk dalam anggaran biaya produksi, selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

## **C. Biaya Overhead Pabrik**

### **1. Pengertian Biaya Overhead Pabrik**

Biaya overhead pabrik adalah istilah lain dari ongkos pabrik, yang diartikan sebagai biaya operasi yang tidak dapat atau sulit untuk ditelusuri langsung ke dalam output sehingga merupakan biaya produksi tidak langsung. Yang dikategorikan sebagai biaya overhead pabrik adalah biaya-biaya dalam pabrik yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka proses produksi kecuali bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. Biaya ini mencakup bermacam-macam biaya dan mempunyai perilaku yang berbeda-beda. Sebagian biaya overhead pabrik ini berfluktuasi dengan kenaikan atau penurunan volume produksi dan yang lain tetap serta tidak terpengaruh terhadap volume produksi. Hal ini menunjukkan bahwa biaya overhead pabrik mengandung unsur biaya tetap dan unsur biaya variabel serta biaya semi variabel.

Mulyadi (1992:165) mendefinisikan biaya overhead pabrik adalah biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

### **2. Karakteristik Biaya Overhead Pabrik**

Menurut Mulyadi (1992:68-69) biaya-biaya produksi yang termasuk dalam biaya overhead pabrik dikelompokkan menjadi beberapa golongan, yaitu:

a. Biaya Bahan Penolong

Bahan penolong adalah bagian yang tidak menjadi bagian dari produk jadi atau bahan yang meskipun menjadi bagian dari produk jadi tetapi nilainya relatif kecil.

b. Biaya Reparasi dan Pemeliharaan

Biaya reparasi dan pemeliharaan berupa pemakaian suku cadang dan perlengkapan pabrik atau persediaan yang lain serta pemberian jasa pihak luar perusahaan untuk keperluan perbaikan dan pemeliharaan emplasemen, bangunan pabrik, mesin dan peralatan, kendaraan, aktiva tetap lain yang digunakan untuk keperluan pabrik.

c. Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung

Adalah biaya tenaga kerja yang tidak dapat diidentifikasi atau tidak dapat dikeluarkan secara langsung dalam proses produksi barang atau jasa tertentu.

d. Beban biaya yang timbul sebagai akibat dari penilaian aktiva tetap

Biaya yang termasuk dalam kelompok ini antara lain biaya penyusutan emplasemen pabrik, bangunan pabrik, mesin dan peralatan, kendaraan, alat kerja dan aktiva lain yang digunakan di pabrik.

e. Beban biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu

Biaya-biaya yang termasuk ke dalam kelompok ini antara lain biaya asuransi emplasemen dan gedung, asuransi mesin dan kecelakaan, asuransi kendaraan serta asuransi kecelakaan karyawan.

- f. Biaya overhead pabrik yang secara langsung memerlukan pengeluaran tunai. Biaya overhead pabrik yang termasuk dalam kelompok ini antara lain adalah biaya listrik.

### **3. Menyusun Anggaran Biaya Overhead Pabrik**

Untuk menyusun anggaran biaya overhead pabrik diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menyusun anggaran biaya overhead pabrik

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

- c. Memilih dasar pembebanan

Dasar pembebanan yang digunakan adalah satuan produk, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, jam tenaga kerja langsung, jam mesin.

- d. Menghitung tarif biaya overhead pabrik

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

### **4. Penggolongan Biaya Overhead Pabrik Atas Dasar Tingkah Laku Biaya**

Berdasarkan tingkah laku biaya, biaya overhead pabrik dapat digolongkan menjadi tiga kelompok, yaitu (Supriyono, 1992:294):

- a. Biaya Overhead Pabrik Tetap

Total biaya overhead pabrik tetap adalah konstan dalam tingkat hasil tertentu, tanpa dipengaruhi oleh adanya volume kegiatan atau aktivitas sampai dengan tingkatan tertentu.

Contohnya biaya penyusutan aktiva tetap, biaya asuransi, gaji staff pabrik.

b. Biaya Overhead Pabrik Variabel

Total biaya overhead pabrik variabel berubah-ubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Semakin besar volume kegiatan semakin besar pula jumlah total biaya overhead variabel. Semakin rendah volume kegiatan semakin rendah pula jumlah total biaya variabel.

Contohnya biaya bahan penolong dan biaya tenaga kerja langsung.

c. Biaya Overhead Pabrik Semi Variabel

Biaya overhead pabrik semi variabel adalah biaya yang mempunyai unsur tetap dan unsur variabel. Ini berarti biaya semi variabel mempunyai karakteristik yang bersifat tetap maupun variabel. Total biaya overhead pabrik semi variabel akan berubah sesuai dengan perubahan volume kegiatan, akan tetapi perubahannya tidak seimbang.

Contohnya adalah biaya listrik, biaya reparasi pemeliharaan.

Untuk memisahkan biaya semi variabel ke dalam unsur biaya tetap dan biaya variabel, ada beberapa metode yang dapat dipakai, yaitu:

a. Metode kuadrat terkecil (*Least square method*)

Metode ini beranggapan bahwa biaya semi variabel dapat dikelompokkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel dengan memakai data masa lalu. Metode ini disebut pula dengan garis regresi yang menggunakan persamaan garis lurus.

$$Y = a + bx$$

Dimana, 
$$a = \frac{\Sigma y - b \Sigma x}{n}$$

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

b. Metode titik tertinggi dan terendah (*High and low point method*)

Biaya semi variabel dipecah menjadi biaya tetap dan biaya variabel dengan melihat pada tingkat kegiatan atau volume yang paling tinggi dan paling rendah terhadap biaya atas dasar garis lurus  $Y = a + bx$ , perbedaan biaya antara kedua biaya tersebut dikarenakan perubahan aktivitas dan selisih tersebut merupakan biaya variabel.

c. Metode Biaya Terjaga (*Standby cost method*)

Pada saat departemen atau perusahaan menghentikan kegiatan sama sekali atau pada saat tidak beroperasi, apabila dikeluarkan biaya, maka biaya tersebut merupakan biaya tetap sedangkan biaya yang terjadi selama pabrik tutup untuk sementara tersebut dinamakan biaya berjaga dan merupakan elemen biaya tetap.

## 5. Dasar Pembebanan Biaya Overhead Pabrik

Berikut ini akan diuraikan beberapa dasar pembebanan biaya overhead pabrik kepada produk (Supriyono,1999:304):

a. Satuan produksi

Tarif biaya overhead pabrik yang didasarkan pada satuan produksi dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$T = \frac{BBOP}{BP}$$



dimana,  $T$  = Tarif biaya overhead pabrik

$BBOP$  = Budget biaya overhead pabrik dalam periode tertentu

$BP$  = Budget produksi dalam periode yang bersangkutan

Kebaikan dasar satuan produksi yaitu:

- 1) Sederhana dan mudah dipakai
- 2) Cocok untuk perusahaan yang menghasilkan satu macam produk
- 3) Membebankan biaya overhead pabrik secara langsung kepada produk.

Kelemahan dasar satuan produksi adalah:

- 1) Apabila setiap satuan produk tidak menikmati kapasitas pabrik yang sama, dasar ini sifatnya tidak adil.
- 2) Apabila perusahaan menghasilkan beberapa macam produk, metode satuan produksi harus dimodifikasi dengan dasar tertimbang atau dasar nilai (*point*).

b. Biaya Bahan Baku

Tarif biaya overhead pabrik yang menggunakan dasar biaya bahan baku dihitung berdasarkan persentase tertentu dari biaya bahan baku, rumus perhitungan tarif sebagai berikut:

$$T = \frac{BBOP}{BBBB} \times 100\%$$

dimana,  $T$  = Tarif biaya overhead pabrik

$BBOP$  = Budget biaya overhead pabrik dalam periode tertentu.

$BBBB$  = Budget biaya bahan baku periode yang bersangkutan.

Kebaikan dasar biaya bahan baku adalah:

- 1) Mudah dipakai dan praktis.
- 2) Sesuai untuk digunakan apabila ada korelasi yang erat antara elemen biaya overhead pabrik dengan biaya bahan baku, misalnya biaya pengelolaan bahan (*material handling*) merupakan elemen dominan dalam biaya overhead pabrik.

Kelemahan dasar biaya bahan baku adalah:

- 1) Pemakaiannya terbatas, karena biaya overhead pabrik tidak selalu berhubungan erat dengan biaya bahan baku.
- 2) Mutu bahan baku yang dipakai tidak selalu sama. Produk tertentu yang menggunakan bahan baku mutu tinggi mengakibatkan biaya bahan baku tinggi, sehingga dibebani biaya overhead pabrik lebih tinggi, padahal bahan baku yang tinggi mutunya dapat diproses dalam waktu relatif cepat atau menggunakan fasilitas pabrik relatif sedikit. Di lain pihak ada produk yang menggunakan bahan baku relatif rendah mutunya mengakibatkan biaya bahan baku rendah, sehingga dibebani biaya overhead pabrik relatif rendah, padahal bahan baku yang rendah mutunya diolah dalam waktu yang relatif lama atau menggunakan fasilitas pabrik yang relatif banyak.
- 3) Dasar ini juga tidak adil apabila ada produk yang mengkonsumsi bahan baku di semua proses, akan tetapi ada produk yang hanya mengkonsumsi bahan baku pada proses tertentu saja.

c. Dasar Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tarif biaya overhead pabrik yang menggunakan dasar biaya tenaga kerja langsung dihitung berdasar persentase tertentu dari biaya tenaga kerja langsung, rumus perhitungan tarif adalah sebagai berikut:

$$T = \frac{BBOP}{BBTKL} \times 100\%$$

dimana, T = Tarif biaya overhead pabrik.

BBOP = Budget biaya overhead pabrik dalam periode tertentu.

BBTKL = Budget biaya tenaga kerja langsung periode yang bersangkutan.

Kebaikan dasar biaya tenaga kerja langsung adalah:

- 1) Mudah dipakai dan praktis.
- 2) Sesuai untuk digunakan pada perusahaan di mana biaya overhead pabrik mempunyai hubungan yang erat dengan biaya tenaga kerja langsung, misalnya biaya gaji staf dan mandor.
- 3) Sesuai untuk perusahaan yang membayar upah langsung dengan tarif yang sama untuk pekerjaan yang sama, meskipun dikerjakan oleh karyawan yang berbeda.

Kelemahan dasar biaya tenaga kerja langsung adalah:

- 1) Apabila biaya overhead pabrik tidak mempunyai hubungan yang erat dengan biaya tenaga kerja langsung, misalnya elemen biaya overhead pabrik yang besar adalah reparasi dan pemeliharaan mesin tidak berhubungan erat dengan biaya tenaga kerja langsung.

- 2) Tidak dapat digunakan dengan adil apabila tarip tenaga kerja selalu berubah dari waktu ke waktu.
- 3) Produk tertentu yang menggunakan karyawan yang relatif ahli umumnya dibayar dengan tarip upah relatif tinggi menimbulkan biaya tenaga kerja langsung jumlahnya besar, sehingga dibebani biaya overhead pabrik yang tinggi pula, padahal tenaga kerja ahli dapat menyelesaikan pengolahan produk dalam waktu yang relatif cepat atau menggunakan fasilitas pabrik relatif pendek.

d. Dasar Jam Kerja Langsung

Dasar jam kerja langsung bermanfaat untuk menghilangkan kelemahan yang disebabkan tarip upah berfluktuasi dari waktu ke waktu dan perbedaan tarif upah karena tingkat keahlian karyawan. Rumus perhitungan tarif atas dasar jam kerja langsung adalah:

$$T = \frac{BBOP}{BJKL}$$

dimana, T = Tarif biaya overhead pabrik.

BBOP = Budget biaya overhead pabrik.

BJKL = Budget jam kerja langsung.

e. Dasar Jam Mesin

Tarif biaya overhead pabrik yang didasarkan pada jam mesin dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$T = \frac{BBOP}{BJM}$$

dimana, T = Tarif biaya overhead pabrik.

BBOP = Budget biaya overhead pabrik

BJM = Budget jam mesin.

Kebaikan dasar jam mesin adalah :

Dasar ini dapat membebankan biaya dengan adil apabila sebagian besar elemen biaya overhead pabrik berhubungan erat dengan penggunaan mesin, misalnya biaya reparasi dan pemeliharaan mesin atau biaya bahan bakar dan listrik untuk menjalankan mesin.

Kelemahan dasar jam mesin adalah:

- 1) Tidak dapat membebankan biaya dengan adil apabila sebagian besar elemen biaya overhead pabrik tidak berhubungan erat dengan penggunaan mesin.
- 2) Dasar ini sering tidak praktis dipakai, diperlukan tambahan biaya untuk memperoleh data jam mesin, seringkali terdapat mesin yang tidak memiliki pencatat jam mesin secara otomatis atau pencatat jam mesin sudah rusak sehingga sulit diperoleh data jam mesin.
- 3) Pemakaian dasar ini terbatas pada pabrik atau departemen di dalam pabrik yang menggunakan mesin.

f. Dasar Harga Pasar atau Nilai Pasar

Dasar ini hanya dipakai apabila perusahaan menghasilkan beberapa jenis produk yang sifatnya merupakan produk bersama (*joint product*) dan cara perhitungan tarif sama dengan dasar tertimbang atau dasar nilai yang sudah diuraikan dimuka, bedanya pada dasar ini penimbang yang dipakai

adalah perbandingan harga jual setiap macam produk dan bukan dasar penimbang yang lain.

Rumus perhitungan tarip biaya overhead pabrik dengan dasar harga pasar atau nilai jual sebagai berikut:

$$T = \frac{BBOP}{BPSMP} \times 100\% = \text{persentase biaya overhead pabrik dari harga jual}$$

dimana, T = Tarip biaya overhead pabrik

BBOP = Budget biaya overhead pabrik

BPSMP = Budget penjualan semua macam produk.

Kelemahan dasar ini bahwa biaya overhead yang dinikmati oleh produk tidak selalu proporsional dengan harga jual, harga jual banyak faktor-faktor yang menentukan dan kebanyakan tidak berhubungan dengan biaya overhead pabrik.

g. Dasar Rata-rata Bergerak (*Moving Average Basis*)

Dasar yang telah diuraikan di muka semuanya menggunakan budget atau taksiran biaya overhead pabrik, sedangkan dasar rata-rata bergerak menggunakan data biaya overhead pabrik dan kapasitas sesungguhnya selama satu tahun sebelumnya dibagi dua belas.

Rumus perhitungan tarip biaya dengan dasar rata-rata bergerak adalah sebagai berikut:

$$TB = \frac{BOPSR}{KSR}$$

dimana, TB = Tarif biaya overhead bulan tertentu

BOPSR = Biaya overhead pabrik sesungguhnya rata-rata satu bulan pada setahun sebelumnya.

KSR = Kapasitas sesungguhnya rata-rata satu bulan pada setahun sebelumnya.

Kebaikan dasar ini cocok untuk dipakai pada perusahaan yang produksinya bersifat musiman, dengan jalan hanya memperhitungkan biaya overhead pabrik selama satu tahun dibagi dengan jumlah bulan di mana pabrik memproduksi tidak diperhitungkan tarip.

Kelemahan metode rata-rata bergerak yaitu, *pertama*, metode ini tidak praktis karena setiap awal bulan harus dihitung tarip biaya overhead pabrik, *kedua*, tarip hendaknya ditetapkan atas dasar proyeksi biaya dan kapasitas pada periode di mana tarip akan digunakan, bukan berdasarkan biaya dan kapasitas masa lalu, *ketiga*, besarnya tarip biaya overhead pabrik selalu berubah setiap bulan sehingga sulit dibandingkan dan dilakukan pengawasan.

## **6. Biaya Overhead Departemen**

Jika dalam perusahaan mengolah produk dengan terlebih dahulu melalui departemen pembantu atau jasa, maka anggaran departemen jasa harus diperhitungkan dalam penentuan tarif biaya overhead pabrik. Langkah-langkah dalam penentuan tarif overhead pabrik departemen adalah sebagai berikut (Mulyadi,1993:214):

- a. Penyusunan anggaran biaya overhead pabrik per departemen.
- b. Alokasi biaya overhead pabrik departemen pembantu ke departemen produksi. Dalam mengalokasikan biaya, ada dua permasalahan:

- 1) Memilih dasar alokasi biaya departemen pembantu : dasar alokasi yang dipilih harus menggambarkan jasa yang dihasilkan oleh departemen pembantu tertentu yang biayanya akan dialokasikan kepada departemen produksi dan departemen pembantu lainnya.
- 2) Memilih metode alokasi biaya departemen pembantu ke departemen produksi :

- (a) Metode alokasi langsung

Biaya overhead pabrik departemen pembantu tertentu langsung dialokasikan ke departemen produksi tanpa melalui departemen pembantu lainnya, meskipun departemen pembantu lainnya tersebut menikmati jasa dari departemen pembantu yang biayanya dialokasikan.

- (b) Metode alokasi bertahap

Metode ini digunakan apabila jasa yang dihasilkan departemen pembantu tidak hanya dipakai oleh departemen produksi saja, tetapi digunakan pula oleh departemen pembantu lain.

- Metode alokasi bertahap tidak bertimbal balik

Tarif alokasi departemen pembantu sama dengan biaya sebelum ada alokasi dari departemen pembantu lainnya ditambah alokasi budget biaya dari departemen pembantu lainnya dibagi dengan dasar alokasi yang dinikmati oleh departemen yang akan menerima alokasi.



- Metode aljabar

Dalam metode ini jumlah biaya tiap-tiap departemen pembantu dinyatakan dalam persamaan aljabar.

(c) Perhitungan tarif pembebanan biaya overhead pabrik per departemen.

#### **D. Pusat Pertanggungjawaban dan Pusat Biaya**

##### **1. Pusat pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban digunakan untuk menunjukkan unit organisasi yang dikelola oleh seorang manajer yang bertanggungjawab (Supriyono, 1989:24). Sedangkan menurut Halim (1998:59) pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer pertanggungjawaban.

Pusat pertanggungjawaban terdiri dari empat jenis, yaitu:

##### **a. Pusat Pendapatan**

Adalah pusat pendapatan dimana outputnya diukur dalam unit moneter (Halim, 1998:65). Selain itu dapat juga diartikan bahwa “pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya”(Supriyono,1989:28).

##### **b. Pusat Biaya**

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban di mana input biaya diukur dalam satuan uang tetapi outputnya tidak dapat diukur dalam satuan uang (Halim, 1998:123). Biaya dalam pusat pertanggungjawaban tidak selalu

diakibatkan oleh keputusan yang diambil pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Hal ini karena tidak semua biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.

c. Pusat laba

Laba adalah selisih antara pendapatan yang diterima oleh suatu perusahaan dengan biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan tersebut. Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur menurut keuntungan yang diperoleh dari suatu kegiatan operasional perusahaan (Halim, 1998:123).

d. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang diukur prestasinya atas dasar laba yang diperoleh dibandingkan dengan investasi yang digunakan. (Halim, 1998:123)

Dalam penelitian ini, penulis akan lebih banyak membahas tentang pusat biaya sesuai dengan topik yang akan diambil.

2. Pusat Biaya

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang hanya bertanggungjawab atas terjadinya biaya. Atas dasar hubungan antara masukan dan keluarannya, pusat biaya dapat digolongkan menjadi dua macam yaitu (Supriyono, 1989:39):

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

Pusat biaya yang sebagian besar biayanya punya hubungan fisik yang erat dan nyata dengan keluarannya. Alat penilai efisiensi pusat biaya teknik

adalah biaya standar yang telah dianggarkan sesuai dengan anggaran.

Tanggung jawab manajer departemen produksi hanya menghasilkan produk tertentu dengan biaya yang serendah mungkin.

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

Pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan proporsional atau hubungan yang nyata, contohnya adalah departemen penelitian dan pengembangan.

## **E. Penilaian Kinerja**

Menurut Mulyadi (1993:429), penilaian kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan pokok penilaian kinerja untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar mendapatkan hasil yang sempurna. Selain itu penilaian prestasi kinerja diharapkan dapat mempengaruhi tingkah laku para manajer agar dapat tercipta *goal congruence*, yaitu keselarasan antara tujuan pemilik perusahaan dengan tujuan manajemen yang mengelola perusahaannya.

Manfaat penilaian kinerja bagi manajemen (Mulyadi, 1993:420):

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian tenaga kerja.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
4. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dasar-dasar untuk penilaian prestasi kinerja dapat diukur dengan tolok ukur prestasi keuangan dan tolok ukur prestasi non keuangan (Horngren, 1999:336):

1. Tolok ukur keuangan.

Prestasi kerja dinilai berdasarkan perbandingan antara prestasi nyata dengan laba yang dianggarkan oleh masing-masing manajer sesuai dengan persetujuan kantor pusat.

2. Tolok ukur non keuangan.

Prestasi kerja manajer dinilai berdasarkan faktor-faktor lain yang bersifat non keuangan. Ada tiga jenis variabel yang dipakai sebagai penilaian.

- a. Penetrasi pasar
- b. Persentase perbaikan tingkat harga dan perubahan nilai tukar mata uang
- c. Bauran serta tingkat tambahan

## **F. Penggunaan Anggaran Untuk Penilaian Kinerja**

Anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja. Namun, untuk menggunakannya dalam penilaian kinerja, perlu diperhatikan dua hal. Pertama yaitu menentukan bagaimana jumlah yang dianggarkan seharusnya dibandingkan dengan hasil aktual. Kedua adalah mempertimbangkan dampak anggaran itu terhadap perilaku manusia.

Sedangkan dalam penyusunan anggaran induk (*master budget*), anggaran didasarkan pada estimasi terbaik dari tingkat aktivitas yang dapat dicapai pada tahun yang akan datang. Namun biasanya tingkat aktivitas aktual tidak dapat menyamai tingkat yang dianggarkan. Akibatnya jumlah yang dianggarkan tidak dapat dibandingkan dengan hasil aktual, sehingga perusahaan kemungkinan dapat menyusun anggaran fleksibel yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja.

a. Anggaran Statis

Anggaran statis (*static budget*) adalah anggaran yang dibuat berdasarkan tingkat aktivitas yang sudah ditentukan. Karena anggaran statis tergantung pada tingkat aktivitas tertentu, maka anggaran ini tidak bermanfaat bila dipakai untuk menyusun laporan kinerja.

b. Anggaran Fleksibel

Anggaran fleksibel merupakan anggaran yang memiliki kemampuan untuk menghitung biaya yang diharapkan selama rentang aktivitas. Anggaran fleksibel mempunyai tiga kegunaan utama yaitu:

- 1) Anggaran fleksibel dapat digunakan untuk menyusun anggaran sebelum adanya tingkat aktivitas yang diharapkan.
- 2) Karena anggaran fleksibel dapat menentukan besarnya biaya pada berbagai tingkat aktivitas, anggaran tersebut dapat digunakan untuk menghitung berapa biaya yang harus dikeluarkan pada tingkat aktivitas aktual.
- 3) Anggaran fleksibel dapat membantu para manajer menghadapi ketidakpastian dengan hasil yang diharapkan pada berbagai tingkat

aktivitas. Anggaran fleksibel dapat digunakan untuk memberikan hasil keuangan dari berbagai macam skenario kegiatan.

Anggaran fleksibel adalah kunci untuk menyediakan umpan balik yang dibutuhkan manajer dalam melaksanakan pengendalian dan menjalankan rencana organisasi secara efektif. Anggaran fleksibel adalah alat yang sangat berguna karena memungkinkan manajemen untuk menghitung biaya yang harus dikeluarkan dalam berbagai tingkat aktivitas. Perubahan biaya yang dianggarkan disebabkan oleh biaya variabel. Karenanya anggaran fleksibel seringkali disebut anggaran variabel (*variable budget*). (Hansen, Don R., Maryanne M. Mowen, 1997:365-370)

#### **G. Analisis Selisih Biaya Produksi**

Untuk mengetahui penyebab dan pertanggungjawaban terjadinya selisih dilakukan analisis yang terdiri dari (Supriyono, 1996:103-118):

##### **1. Selisih Biaya Bahan Baku**

Selisih biaya bahan baku ada dua macam

###### **a. Selisih harga bahan baku (*Material Price Variance*)**

Selisih harga bahan adalah selisih yang timbul karena harga yang sesungguhnya terjadi lebih besar atau lebih kecil dari standar yang telah ditetapkan pada kuantitas standar.

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

Dimana:

SHHB = Selisih Harga Bahan Baku

KS = Kuantitas standar

HS = Harga Sesungguhnya

HSt = Harga Standar

Apabila  $HS < HSt$ , maka selisih harga bersifat menguntungkan.

Apabila  $HS > HSt$ , maka selisih harga bersifat merugikan.

b. Selisih Pemakaian Bahan Baku

Selisih pemakaian bahan baku adalah selisih yang timbul karena kuantitas sesungguhnya lebih besar atau lebih kecil dari kuantitas standar pada harga standar.

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

Dimana:

SKKB = Selisih Kuantitas Bahan Baku

HSt = Harga Standar

KS = Kuantitas Sesungguhnya

KSt = Kuantitas Standar

Apabila  $KS < KSt$ , maka selisih kuantitas bersifat menguntungkan.

Apabila  $KS > KSt$ , maka selisih kuantitas bersifat merugikan.

2. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Selisih biaya tenaga kerja langsung ada dua macam yaitu:

a. Selisih tarif upah langsung

Selisih tarif upah langsung adalah selisih yang timbul karena perbedaan antara tarif upah sesungguhnya terjadi dengan tarif upah standar pada jam kerja langsung.

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

Dimana:

STUL = Selisih Standar Upah Langsung

JS = Jam Kerja Langsung

TS = Tarif Upah Sesungguhnya

TSt = Tarif Upah Standar

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

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

b. Selisih Efisiensi Upah Langsung

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

SEUL =  $TSt (JS - JSt)$

Dimana:

SEUL = Selisih Efisiensi Upah Langsung

TSt = Tarif Standar

JS = Jam Sesungguhnya

JSt = Jam Standar

Apabila  $JS < JSt$ , maka selisih efisiensi upah langsung bersifat menguntungkan.

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



### 3. Selisih Biaya Overhead Pabrik

#### a. Selisih Anggaran

Selisih anggaran adalah selisih anggaran yang disebabkan adanya perbedaan antara biaya overhead pabrik sesungguhnya dengan biaya overhead pabrik dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya.

$SA = BOPS - AFKS$ , atau

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

Dimana:

SA = Selisih Anggaran

BOPS = Biaya Overhead Pabrik Sesungguhnya

AFKS<sub>St</sub> = Anggaran Fleksibel Pada Kapasitas Standar

KN = Kapasitas Normal

K<sub>St</sub> = Kapasitas Standar

TT = Tarif Tetap

TV = Tarif Variabel

Apabila  $BOPS < AFKS$ , maka selisih upah langsung bersifat menguntungkan.

Apabila  $BOPS > AFKS$ , maka selisih efisiensi upah langsung bersifat merugikan.

#### b. Selisih Kapasitas

Selisih kapasitas berhubungan dengan elemen biaya overhead pabrik yang disebabkan kapasitas yang dipakai untuk menghitung tarif.

$$SK = AFKS - BOPD$$

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

Dimana:

SK = Selisih Kapasitas

BOPD = BOP Dibebankan

AFKS = Anggaran Fleksibel pada Kapasitas Sesungguhnya

TT = Tarip Tetap

KN = Kapasitas Normal

KS = Kapasitas Sesungguhnya

Apabila  $AFKS < BOPD$ , maka selisih bersifat menguntungkan.

Apabila  $AFKS > BOPD$ , maka selisih bersifat merugikan.

c. Selisih Efisiensi

Selisih efisiensi adalah perbedaan antara kapasitas sesungguhnya yang dipakai untuk mengolah produk dikalikan tarif total biaya overhead pabrik.

$$SE = BOPD - BOPSt \text{ atau}$$

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

Dimana:

SE = Selisih Efisiensi

BOPD = BOP Dibebankan

BOPSt = BOP standar

T = Tarif Total BOP

KS = Kapasitas Sesungguhnya

KSt = Kapasitas Standar

Apabila  $BOPD < BOPSt$ , maka selisih efisiensi bersifat menguntungkan.

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

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Penelitian yang dilakukan merupakan studi kasus pada PT Intan Pariwara Klaten dengan menggunakan metode penelitian lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi dan data yang diperlukan dalam analisis.

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

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

Penelitian dilakukan di PT Intan Pariwara Klaten

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

Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei-Juni tahun 2003

#### **C. Subyek dan Obyek Penelitian**

##### **1. Subyek Penelitian**

- a. Pimpinan Perusahaan
- b. Kepala Bagian Produksi
- c. Kepala Bagian Penjualan

##### **2. Obyek Penelitian**

Anggaran dan realisasi biaya produksi pada tahun 2002

#### **D. Data-Data yang Dicari**

1. Gambaran umum perusahaan
2. Struktur Organisasi
3. Data harga bahan baku
4. Data pemakaian bahan baku
5. Data jam kerja langsung
6. Data produksi sesungguhnya
7. Data anggaran biaya produksi
8. Data realisasi anggaran biaya produksi

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua macam teknik pengumpulan data, yaitu teknik wawancara dan teknik dokumentasi.

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

Merupakan metode pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pimpinan atau staf perusahaan.

##### **2. Teknik Dokumentasi**

Metode pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data mengenai gambaran umum perusahaan, volume penjualan, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, jam kerja langsung dan biaya produksi.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Untuk menjawab permasalahan pertama dilakukan analisis data, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan data yang diperlukan oleh perusahaan dalam menentukan anggaran biaya produksi.

2. Mendiskripsikan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada tahun 2002 yang dilakukan oleh perusahaan. Sedangkan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun ramalan penjualan yang digunakan sebagai dasar pembuatan rencana penjualan. Untuk mengetahui besarnya ramalan penjualan dalam unit, digunakan metode *Least Square* (Ahyari, 1998: 158) dengan rumus:

$$Y = a + bx$$

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

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

Dimana,  $y$  = besarnya penjualan

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

$x$  = unit waktu yang dihitung

$n$  = jumlah tahun

Besarnya ramalan penjualan bulanan dapat dihitung dengan indeks musim. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan ramalan penjualan rata-rata untuk bulanan.
- 2) Menentukan nilai  $x$  dengan membuat pertambahan trend setengah bulan selama satu tahun dengan memberi angka  $-11, -9, -7, -5, -3, -1, 1, 3, 5, 7, 9, 11$ .
- 3) Mengalikan antara rata-rata setiap bulannya dengan nilai  $x$  yang ada pada bagian b.

- 4) Mengkuadratkan nilai x dan dijumlah
  - 5) Mencari pertambahan trend bulanan dengan cara menjumlah rata-rata bulan dikali nilai x kemudian dibagi dengan jumlah nilai x kuadrat.
  - 6) Menghitung variasi musim dengan mengurangi rata-rata bulanan dengan pertambahan trend.
  - 7) Menentukan indeks musim yaitu dengan mencari nilai rata-rata variasi musim setiap bulan. Nilai rata-rata setiap bulan dicari dengan membagi jumlah variasi musim dengan 12 bulan, kemudian hasil tersebut dipakai untuk mengurangi nilai variasi musim setiap bulan dikali dengan 100%.
- b. Menyusun anggaran biaya produksi.
- c. Membuat anggaran biaya produksi dengan terlebih dahulu membuat anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.

Rumus anggaran biaya bahan baku adalah sebagai berikut:

Kebutuhan bahan baku untuk produksi	xx	
Persed. akhir bahan baku yang diinginkan	xx	
	<hr/>	+
Total kebutuhan bahan baku	xx	
Persediaan awal bahan baku	xx	
	<hr/>	-
Pembelian bahan baku yang dibutuhkan	xx	
Standar harga bahan baku	xx	
	<hr/>	x
Anggaran pembelian bahan baku	xxx	

Sedangkan untuk membuat anggaran biaya bahan tenaga kerja dapat disusun dengan rumus sebagai berikut:

Anggaran produksi dalam unit	xx	
Standar jam kerja langsung per unit	xx	
	<hr/>	x
Jam kerja langsung yang diperlukan	xx	
Standar upah per jam kerja langsung	xx	
	<hr/>	x
Anggaran total biaya tenaga kerja langsung	xx	

Untuk menyusun anggaran biaya overhead pabrik, diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Menyusun anggaran biaya overhead pabrik

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

b. Memisahkan biaya semi variabel

Biaya semi variabel dipisahkan kedalam biaya variabel atau biaya tetap.

c. Memilih dasar pembebanan

Dasar pembebanan yang digunakan adalah satuan produk, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, jam tenaga kerja langsung, jam mesin.

d. Menghitung tarif biaya overhead pabrik

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



3. Mendeskripsikan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi pada tahun 2002 dengan membandingkan antara prosedur penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori dengan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi yang dilakukan oleh perusahaan.

Teknik analisis data untuk menjawab permasalahan yang kedua yaitu dilakukan pengukuran prestasi pusat biaya dengan membandingkan angka-angka hasil realisasi biaya produksi dengan angka-angka biaya produksi fleksibel yang dianggarkan. Jika terjadi perbedaan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya maka akan dianalisis dengan menggunakan analisis selisih dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menghitung selisih biaya bahan baku.

- a. Selisih Harga Bahan Baku (SHBB)

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

Dimana:

KS = Kuantitas standar

HSt = Harga Standar

Apabila  $HS < HSt$ , maka selisih harga bersifat menguntungkan.

Apabila  $HS > HSt$ , maka selisih harga bersifat merugikan.

- b. Selisih Pemakaian Bahan Baku

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

Dimana:

SKB = Selisih Kuantitas Bahan Baku

KS = Kuantitas Sesungguhnya

KSt = Kuantitas Standar

Apabila  $KS < KSt$ , maka selisih kuantitas bersifat menguntungkan.

Apabila  $KS > KSt$ , maka selisih kuantitas bersifat merugikan.

## 2. Menghitung selisih biaya tenaga kerja langsung.

### a. Selisih Tarif Upah Langsung (STUL)

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

Dimana:

JS = Jam Sesungguhnya

TS = Tarif Upah Sesungguhnya

TSt = Tarif Upah Standar

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

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

### b. Selisih Efisiensi Upah Langsung (SEUL)

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

Dimana:

TSt = Tarif Standar

JS = Jam Sesungguhnya

JSt = Jam Standar

Apabila  $JS < JSt$ , maka selisih efisiensi upah langsung bersifat menguntungkan.

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

4. Selisih biaya overhead pabrik

a. Selisih Anggaran (SA)

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

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

Dimana:

BOPS = Biaya Overhead Pabrik Sesungguhnya

AFKSt = Anggaran Fleksibel Pada Kapasitas Standar

KN = Kapasitas Normal

KSt = Kapasitas Standar

TT = Tarif Tetap

TV = Tarif Variabel

Apabila  $BOPS < AFKS$ , maka selisih upah langsung bersifat menguntungkan.

Apabila  $BOPS > AFKS$ , maka selisih efisiensi upah langsung bersifat merugikan.

b. Selisih Kapasitas (SK)

$$SK = AFKS - BOPD$$

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

Dimana:

BOPD = BOP Dibebankan

AFKS = Anggaran Flesibel pada Kapasitas Sesungguhnya

TT = Tarif Tetap

KN = Kapasitas Normal

$KS$  = Kapasitas Sesungguhnya

Apabila  $AFKS < BOPD$ , maka selisih bersifat menguntungkan.

Apabila  $AFKS > BOPD$ , maka selisih bersifat merugikan.

c. Selisih Efisiensi (SE)

$SE = BOPD - BOPSt$  atau

$SE = T (KS - KSt)$

Dimana:

$BOPD$  = BOP Dibebankan

$BOPSt$  = BOP standar

$T$  = Tarif Total BOP

Apabila  $BOPD < BOPSt$ , maka selisih efisiensi bersifat menguntungkan.

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

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan**

PT Intan Pariwara Klaten adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan buku-buku pelajaran sekolah dari tingkat Taman Kanak-kanak sampai Sekolah Menengah Umum. Pada mulanya perusahaan bernama “Intan”, dan didirikan oleh Bapak Sunyoto pada tanggal 8 November 1976, berlokasi di Jalan Cempaka 40 Klaten. Usaha ini masih berstatus sebagai usaha perseorangan.

Pada awal berdirinya, Intan yang didirikan oleh Bapak PN. Sunyoto tersebut, mempunyai karyawan hanya sekitar 9 orang, yaitu 3 orang sebagai staf dan sisanya sebagai karyawan harian. Kemudian karena meningkatnya permintaan konsumen terhadap buku-buku terbitan Intan maka Bapak Sunyoto memperluas usahanya dan bekerjasama dengan pihak lain yaitu Bapak Edi Widyanto, Bsc dan Dra.Tuti Setyowati. Pada tanggal 20 Juli 1978 Intan disahkan keberadannya secara hukum oleh notaris H. Subekti, SH dengan Akta Notaris No.12/1978 dengan nama CV Intan yang berdomisili di Jalan Bhayangkara II/20 Klaten.

Setelah CV Intan memiliki badan hukum, struktur manajemen puncaknya adalah sebagai berikut:

1. Bapak PN Sunyoto sebagai persero aktif merangkap Direksi I
2. Bapak Edi Widyanto, Bsc sebagai persero aktif merangkap Direksi II
3. Dra. Tuti Setyowati sebagai persero pasif

Pada tanggal 20 April 1980 Bapak Sunyoto mengundurkan diri dan kedudukannya digantikan oleh Bapak Soetikno. Di bawah pimpinan Bapak Soetikno, perusahaan berkembang dengan pesat dan pada tanggal 8 November 1982 bentuk usaha CV Intan diubah menjadi PT Intan Pariwara Penerbit dan Percetakan.

Karena tuntutan permintaan konsumen yang semakin membengkak sebagai wujud kemajuan yang dicapai, PT Intan Pariwara memerlukan tempat yang lebih luas guna menampung mesin-mesin dan tempat kegiatan-kegiatan perusahaan. Atas dasar pertimbangan pengembangan-pengembangan tata kota Klaten dan faktor strategi jangka menengah maka pada awal Februari 1987 PT Intan Pariwara pindah ke Jalan Ki Hajar Dewantoro, Klaten Utara, Kotif Klaten hingga sekarang.

Kemudian pada tahun 1991 PT Intan Pariwara mengembangkan usahanya dengan membentuk suatu group yang terdiri atas:

1. PT Intan Pariwara
2. PT Macanan Jaya Cemerlang
3. PT Sinar Dhana Inti Boga
4. PT Balarajasa Bhakti Satya

Dalam perkembangannya, PT Sinar Dhana Inti Boga dan PT Balarajasa Bhakti Satya telah dilebur kedalam PT Intan Pariwara.

Adapun tujuan didirikannya perusahaan penerbit dan percetakan PT Intan Pariwara adalah :

1. Mendukung dan berperan serta atas program pemerintah dalam bidang pendidikan dengan pengelolaan buku-buku pelajaran bagi siswa di sekolah.
2. Mendukung dan berperan serta atas program pemerintah dalam bidang ketenagakerjaan. Peran serta aktif tersebut diwujudkan dengan membuka lapangan pekerjaan dan membuka kesempatan berprestasi dan berkembang seluas-luasnya terutama kepada generasi muda..
3. Mengadakan buku-buku bacaan yang bermutu dan bermanfaat bagi masyarakat umum.
4. Mendukung dan bekerjasama dengan lingkungan akademis pendidikan baik TK, SD, SMP, dan SMU.
5. Untuk memperoleh laba perusahaan bagi kesejahteraan karyawan.

Perusahaan memilih nama Intan Pariwara karena adanya beberapa alasan yaitu:

1. Istilah Intan mudah dibaca, mudah dikenal, dan mudah diingat. Selain itu Intan juga berarti permata yang indah, bernilai tinggi dan tahan benturan.
2. Sedangkan Pariwara dapat diartikan sebagai penyerbar informasi dalam hal ini adalah informasi pendidikan.

## **B. Lokasi Perusahaan dan Daerah Pemasaran**

PT Intan Pariwara berlokasi di Jalan beringin Klaten Utara, Kotif Klaten. Lokasi tersebut terletak disebelah utara kota Klaten kurang lebih 2 Km dari pusat kota Klaten. Alasan pemilihan tempat tersebut adalah:

1. Ditinjau dari segi ekonomis:

- a. Berada di tepi jalan raya Yogyakarta-Solo sehingga memudahkan kebutuhan transportasi.
- b. Memudahkan dalam usaha pemasaran, karena jarak perusahaan dengan pusat kota dan sekolahan tidak terlalu jauh.
- c. Tersedia banyak tenaga potensial di daerah sekitar lokasi.

2. Ditinjau dari segi teknis

Daerah atau tanah cukup luas, sehingga memungkinkan untuk usaha perluasan dan pengembangan pabrik di masa akan datang.

3. Ditinjau dari segi sosial

- a. Memberikan kesempatan kerja dan usaha-usaha lain oleh masyarakat di sekitar pabrik (warung makan, pemondokan, dan jasa lainnya).
- b. Jauh dari pusat kota, sehingga tidak mengganggu keamanan dan kesibukan kota Klaten

Hasil produksi PT Intan Pariwara dipasarkan ke semua propinsi yang ada di Indonesia. Dalam hal ini agen-agen yang bekerjasama dalam pendistribusian itu terketak di kota-kota startegis di seluruh Indonesia. Dengan demikian, layanan ke toko-toko dan sekolah-sekolah dapat dilakukan dengan cepat. Melalui toko buku itulah para guru dan siswa dapat memperoleh buku tersebut. Daerah-daerah pemasaran utama adalah sebagai berikut:

- |            |               |              |
|------------|---------------|--------------|
| 1. Klaten  | 7. Yogyakarta | 13. Kediri   |
| 2. Jakarta | 8. Solo       | 14. Surabaya |
| 3. Medan   | 9. Magelang   | 15. Jember   |



- |                |               |               |
|----------------|---------------|---------------|
| 4. Bandung     | 10.Semarang   | 16. Denpasar  |
| 5. Tasikmalaya | 11.Bojonegoro | 17. Samarinda |
| 6. Cirebon     | 12.Madiun     | 18. Pontianak |

### **C. Struktur Organisasi Perusahaan**

PT Intan Pariwara menerapkan struktur organisasi fungsional, yang mana mengelompokkan fungsi-fungsi yang sama atau kegiatan-kegiatan sejenis untuk membentuk satuan organisasi. PT Intan Pariwara dalam menggunakan tingkatan manajemen puncak dibagi menjadi 4 fungsi utama yaitu produksi, pemasaran, keuangan, personalia.

Dipilihnya struktur organisasi fungsional ini bertujuan untuk menjaga kekuasaan dan kedudukan fungsi-fungsi utama, menciptakan efisiensi melalui spesialisasi, memusatkan keahlian organisasi, dan memungkinkan pengawasan manajemen puncak lebih ketat terhadap fungsi-fungsi.

Adapun struktur organisasi perusahaan percetakan dan penerbit PT Intan Pariwara Klaten dapat dilihat pada gambar berikut:



Adapun tugas, wewenang dan tanggungjawab pada PT Intan Pariwara adalah sebagai berikut

1. Dewan Komisaris

- a. Mengawasi dan menertibkan pelaksanaan tujuan berdasarkan kebijaksanaan umum perusahaan yang telah ditetapkan
- b. Mengatur dan mengkoordinir kepentingan para pemegang saham sesuai dengan anggaran dasar perusahaan
- c. Memberikan penilaian dan mewakili para pemegang saham atas pengesahan neraca dan perhitungan rugi laba yang disampaikan oleh direksi

2. Direktur Utama

- a. Memimpin perusahaan.
- b. Menjaga kelangsungan hidup perusahaan.
- c. Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan kegiatan perusahaan.
- d. Mengawasi kegiatan perusahaan dengan menerima, memeriksa, menganalisis, dan merumuskan laporan-laporan yang disampaikan kepadanya.
- e. Mempertanggungjawabkan semua hasil kegiatan perusahaan yang telah dijalankan kepada dewan komisaris.

3. Sekretaris Direktur

Tugasnya membantu direktur dalam menjalankan tata usaha perusahaan antara lain :

- a. Melakukan pekerjaan dari luar ataupun dari dalam perusahaan.
- b. Menyiapkan acara kerja direktur dengan bagian lain.
- c. Mengadakan hubungan dengan instansi lain yang ada hubungannya dengan perusahaan.

#### 4. Direksi

Direksi perusahaan merupakan pihak yang menterjemahkan kebijakan-kebijakan dan keputusan-keputusan yang telah dibuat oleh Direktur Utama dalam bentuk yang lebih operasional. Direksi perusahaan membuat perencanaan, menyusun anggaran perusahaan serta melakukan koordinasi terhadap seluruh divisi perusahaan.

#### 5. Departemen Personalia

- a. Membuat perencanaan tenaga kerja yang dibutuhkan.
- b. Menentukan dan menilai sumber-sumber tenaga kerja.
- c. Mengurus dan mengembangkan program pendidikan dan pelatihan tenaga kerja.
- d. Mengurus seleksi penerimaan karyawan baru dan pemberhentian tenaga kerja.

#### 6. Departemen Keuangan

- a. Menyelenggarakan manajemen keuangan sehingga kondisi perusahaan tetap sehat.
- b. Menyelenggarakan pembukuan informasi-informasi keuangan dan menyusun laporan keuangan secara periodik

- c. Menghitung beberapa indikator keuangan perusahaan menyangkut aspek likuiditas, solvabilitas, rentabilitas, ROI, perputaran piutang, *profit margin*, perputaran aktiva.
- d. Mengontrol faktur tagihan masuk dari pemasok dan membuat surat tagihan.
- e. Mendeteksi penyimpangan kebijakan akuntansi keuangan.

7. Departemen Pemasaran

- a. Menjalankan transaksi penjualan.
- b. Mengadakan promosi.
- c. Menciptakan saluran distribusi agar penyebaran produk perusahaan lebih merata.
- d. Menciptakan pasar, baik untuk lingkungan sekolah, toko buku, departemen pendidikan dan kebudayaan.
- e. Mengadakan penelitian kepada konsumen mengenai jenis produk apa yang mereka butuhkan.

8. Departemen Produksi

- a. Melaksanakan proses produksi dalam perusahaan.
- b. Menyelenggarakan penerbitan dan percetakan buku-buku.
- c. Menentukan banyaknya bahan mentah yang diperlukan untuk proses produksi.

## **D. Ketenagakerjaan**

### **1. Penerimaan dan Pemberhentian Tenaga Kerja**

PT Intan Pariwara mempunyai karyawan sebanyak 274 orang. Penerimaan pegawai dilakukan dari berbagai tingkat pendidikan yaitu sekolah dasar sampai tingkat perguruan tinggi. Dasar pertimbangan yang dilakukan dalam penentuan penerimaan pegawai yaitu:

- a. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.
- b. Jenis kelamin yang sesuai dengan kebutuhan.
- c. Pendidikan atau keahlian yang dimiliki.
- d. Umur minimal 18 tahun.
- e. Pengalaman kerja yang dimiliki.

Bagi calon pegawai yang sudah diterima, terlebih dahulu mengalami masa *training* selama 3 bulan. Apabila lulus *training*, maka calon karyawan tersebut diangkat menjadi karyawan tetap.

Sedangkan pemberhentian karyawan dari pekerjaannya dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain:

- a. Tidak lulus dalam masa *training*.
- b. Atas permintaan sendiri.
- c. Melanggar peraturan-peraturan yang sebelumnya sudah diperingatkan sampai tiga kali.
- d. Meninggal dunia.

## 2. Sistem Pengupahan

Sistem pengupahan yang dilakukan PT Intan Pariwara adalah sebagai berikut:

- a. Pengupahan golongan karyawan staf diberikan setiap akhir bulan
- b. Pengupahan golongan karyawan harian diberikan setiap seminggu sekali dan di tambah uang premi.
- c. Uang premi hadir dan jabatan di bayar sebulan sekali.
- d. Upah lembur diberikan sesuai dengan gaji yang diterima.

## 3. Latihan dan Pendidikan Karyawan

Latihan dan pendidikan karyawan disesuaikan dengan bidangnya untuk meningkatkan ketrampilan karyawan. Bentuk latihan dan pendidikan tersebut adalah:

- a. Petunjuk kerja.
- b. Pendidikan dan kursus.
- c. Bimbingan kerja dan magang.
- d. Pengawasan kerja.

## 4. Kesejahteraan karyawan

Agar karyawan dapat hidup secara layak, perusahaan memberikan kepada karyawan gaji dan upah berdasarkan standar Upah Minimum Propinsi (UMP). Disamping itu, perusahaan juga memberikan berbagai tunjangan dan bonus kepada karyawan, tunjangan tersebut adalah:

- a. Tunjangan hari tua sebesar 10% dari gaji (minimal 10 tahun kerja).
- b. Tunjangan hari raya.

- c. Tunjangan kesehatan.
- d. Tunjangan kematian.
- e. Tunjangan makan.
- f. Tunjangan pernikahan untuk karyawan yang menikah pertama kali.
- g. Fasilitas koperasi.

#### **E. Produk Perusahaan dan Proses Produksi**

Hasil produksi PT Intan Pariwara adalah buku-buku pelajaran sekolah dan majalah pendidikan mulai dari tingkat Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama sampai pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas atau Sekolah Menengah Kejuruan.

Untuk produk buku dan majalah tersebut bahan yang dibutuhkan meliputi dua jenis, yaitu:

1. Bahan baku berupa kertas. Jenis kertas yang digunakan adalah: CD/Buram, HVS, Formila, Postteur, Lecces, Pacefalee, Coctur, Kraf, Omstag, Lenen.
2. Bahan Penolong
  - a. Tinta : Pagoda, Cemani, dan San Nec Rec.
  - b. Plate, sebagai alat yang dimasukkan ke dalam mesin cetak yang akan menimbulkan tulisan atau gambar. Plate ini terbuat dari aluminium.
  - c. Com, sebagai bahan penghapus film bila ada tulisan atau gambar yang rusak dan penghapus garis-garis pada film karena hasil penyusunan naskah yang digunting.
  - d. Endung, bahan untuk menimbulkan tulisan dan gambar pada folio.
  - e. Kawat dan paku penjilidan.



f. Prusi.

g. Benang

Sedangkan peralatan produksi yang digunakan adalah:

- a. Mesin Setting, digunakan untuk menulis naskah dan berupa mesin tulis elektronik atau komputer.
- b. *Camera photo printing*, untuk memfoto naskah yang sudah jadi dan disusun menurut kebutuhan.
- c. *Plate maker*, digunakan untuk membuat *plate*.
- d. Mesin cetak, untuk mencetak naskah dari *plate*.
- e. Mesin jilid, untuk menjilid buku-buku sebagai cetakan yang sudah selesai
- f. Mesin potong, untuk memotong hasil cetakan yang sudah selesai

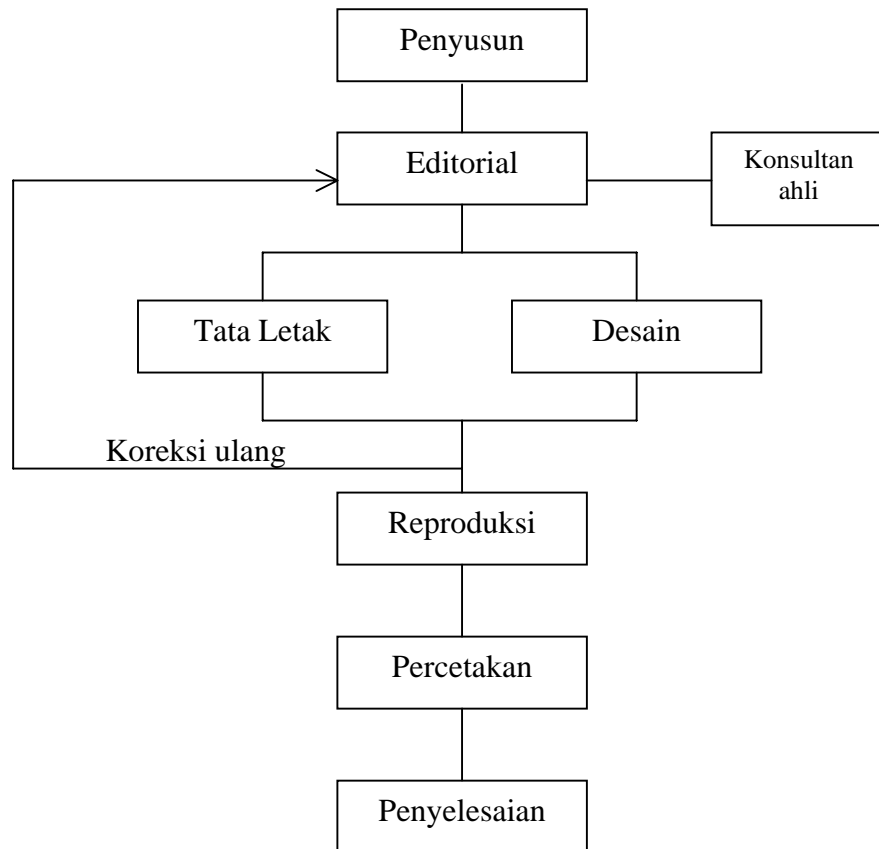
Proses produksi pada PT Intan Pariwara secara garis besar adalah melalui tahap-tahap berikut ini:

1. Pada tahap awal, sebuah naskah yang akan diterbitkan dari tim penyusun, masuk ke bagian editorial. Pada bagian ini naskah diedit dan disesuaikan dengan GBPP (Garis Besar Pedoman Pengajaran), dengan maksud agar materi yang disajikan sesuai dengan ketentuan. Selain itu juga bertujuan agar kalimat dan bahasa yang digunakan sesuai dengan EYD.
2. Setelah naskah selesai diedit, naskah dimasukkan ke bagian seting. Bagian ini memuat *layout* dan *design* serta membuat ukuran dan jenis huruf agar sesuai dengan kebutuhan.
3. Tahap berikutnya, naskah yang sudah melalui proses *layout* dan *design* difilmkan. Kemudian dimasukkan ke bagian *montage*, yaitu bagian yang

melakukan pemindahan film ke dalam plate cetakan. Setelah itu dikirim ke bagian reproduksi untuk diperiksa apakah hasil *montage* sudah sesuai dengan kebutuhan.

4. Setelah selesai pada proses *montage*, naskah dimasukkan ke bagian *plate making*, yaitu apabila pembuatan buku memerlukan beberapa warna, maka untuk setiap warna menggunakan *plate* masing-masing, di mana masing-masing *plate* dapat memuat 2 halaman buku dalam ukuran tertentu.
5. Naskah yang sudah melalui proses *plate making* dimasukkan ke bagian cetak dan kemudian dicetak.
6. Hasil cetakan yang sudah selesai dicetak dipotong sesuai dengan ukuran yang diperlukan kemudian dimasukkan kedalam mesin lipat.
7. Isi buku dan *cover* yang sudah selesai dicetak kemudian disusun menurut nomor halaman secara urut dimana *cover* merupakan halaman paling depan. Setelah itu dijahit dan dilem, tergantung jenis buku yang dicetak. Untuk buku-buku yang kurang dari 100 halaman dijilid dengan mesin jahit, kawat dan paku. Sedangkan untuk buku yang melebihi 100 halaman dijilid dengan blok lem. Proses ini merupakan proses penjilidan.
8. Bagian yang sudah dijilid langsung dikirim ke bagian pemotongan yang akan melakukan pemotongan dengan mesin potong sesuai dengan ukuran yang telah ditentukan.
9. Buku-buku yang sudah dijilid dan dipotong, atau buku-buku yang sudah jadi kemudian dilakukan pengepakan supaya menjadi rapi dan tidak mudah terbuka sehingga keamanan buku dapat terjamin sampai kepada konsumen.

**Gambar 4.2**  
**Proses Produksi PT Intan Pariwara**



Sumber: PT Intan Pariwara

## **BAB V**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data**

PT Intan Pariwara adalah perusahaan yang bergerak di bidang usaha pembuatan buku pelajaran sekolah. Produk yang dihasilkan meliputi beberapa judul buku pelajaran untuk siswa Sekolah Dasar hingga Sekolah Menengah Umum dan majalah pendidikan Taman Kanak-kanak. Pada penelitian ini produk yang dianalisis adalah majalah TK. Data-data yang diperoleh selama penelitian disajikan dalam deskripsi data yang akan digunakan untuk menjawab permasalahan tentang penyusunan anggaran dan penilaian kinerja pusat biaya tahun 2002.

Sebelum melakukan proses produksi, perusahaan terlebih dahulu menyusun anggaran biaya produksi yang terdiri atas anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik. Data-data yang diperlukan untuk menyusun anggaran biaya produksi antara lain penjualan majalah TK, pemakaian bahan baku dan harga beli bahan baku.

Data penjualan majalah TK digunakan untuk menyusun ramalan penjualan tahun 2002. Data yang digunakan yaitu data penjualan 5 tahun terakhir. Berikut ini data penjualan majalah TK tahun 1997-2001.

Tabel 5.1  
Data Penjualan Tahunan  
PT Intan Pariwara Tahun 1997-2001

Tahun	Penjualan (unit)
1997	686.636
1998	344.735
1999	366.858
2000	395.266
2001	433.529

Sumber: data perusahaan

Kemudian untuk menyusun ramalan penjualan bulanan selama tahun 2002 diperlukan data penjualan bulanan majalah TK tahun 1997-2001 yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.2  
Data Penjualan Bulanan (unit buku)  
PT Intan Pariwara Tahun 1997-2001

Bulan	Penjualan				
	1997	1998	1999	2000	2001
Januari	61.970	30.800	28.290	30.120	34.205
Februari	62.500	31.209	27.930	30.980	33.900
Maret	62.720	31.750	29.700	31.300	33.625
April	62.901	30.576	30.075	31.680	34.150
Mei	63.105	29.725	31.180	31.950	34.704
Juni	63.300	28.100	31.903	31.305	34.295
Juli	63.520	28.328	32.150	34.785	36.900
Agustus	63.725	27.620	32.380	35.890	37.750
September	62.600	26.200	31.750	34.860	37.960
Oktober	61.220	26.507	31.600	34.127	38.125
November	61.075	26.800	30.200	33.685	38.815
Desember	60.490	27.120	29.700	33.584	39.100
Total	688.366	344.735	366.858	395.266	433.529

Sumber: data perusahaan

Untuk menyusun anggaran biaya bahan baku diperlukan data pemakaian bahan baku dan standar harga bahan baku. Jenis bahan baku yang digunakan oleh perusahaan dalam memproduksi majalah TK adalah kertas HVS sebanyak 18 lembar per eksemplar.

Data mengenai harga beli bahan baku yang dibutuhkan adalah data selama 5 tahun terakhir yaitu tahun 1997-2001. Berikut ini data mengenai harga beli bahan baku per lembar dari tahun 1997-2001:

Tabel 5.3  
Harga Beli Bahan Baku Per Lembar  
PT Intan Pariwara Tahun 2002

Tahun	Harga Beli / Lembar (Rp)
1997	32
1998	34,5
1999	35
2000	35,5
2001	36

Sumber: data perusahaan

## **B. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi PT Intan Pariwara**

PT Intan Pariwara sebelum memulai kegiatan produksinya terlebih dahulu menyusun rencana dalam bentuk anggaran biaya produksi. PT Intan Pariwara dalam menyusun anggaran biaya produksi melalui beberapa langkah, yaitu sebagai berikut:

### **1. Menyusun Ramalan Penjualan**

Dalam membuat ramalan penjualan PT Intan Pariwara Klaten memerlukan tahapan sebagai berikut:

#### **a. Ramalan Penjualan Tahunan**

Untuk mengetahui besarnya ramalan penjualan tahun 2002, digunakan metode *Least Square* dengan dasar data-data penjualan tahun-tahun sebelumnya. Adapun perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.4  
Perhitungan Ramalan Penjualan Tahunan  
PT Intan Pariwara Tahun 2002

Tahun	Y	X	XY	X <sup>2</sup>
1997	686.636	-2	-1.373.272	4
1998	344.735	-1	-344.735	1
1999	366.858	0	0	0
2000	395.266	1	395.266	1
2001	433.529	2	867.058	4
	2.227.024	0	- 455.683	10

Seperti dijelaskan dalam teknik analisis data bahwa rumus yang digunakan untuk menyusun ramalan penjualan pada tahun 2002 adalah dengan metode *least square* yaitu  $Y = a + bx$  dimana nilai a dan b dapat dicari dengan rumus:

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

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

Sehingga nilai a dan b dapat dicari sebagai berikut:

$$a = \frac{2.227.024}{5} = 445.404,8$$

$$b = \frac{-445.683}{10} = -45.568,3$$

Untuk itu penjualan tahun 2002 dapat diramalkan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Y_{02} &= 445.404,8 + (-45.568,3) (3) \\ &= 445.404,8 + (-136.704,9) \\ &= 308.699,9 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas dapat diketahui besarnya ramalan penjualan yang ditargetkan PT Intan Pariwara tahun 2002 yaitu sebesar 308.699,9 eksemplar.

b. Perhitungan Ramalan Penjualan Bulanan untuk Tahun 2002

Untuk menghitung ramalan penjualan bulanan pada tahun 2002 dibutuhkan data-data penjualan bulanan tahun-tahun sebelumnya, kemudian menggunakan indeks musim untuk mencari besarnya ramalan penjualan bulanan selama tahun 2002. Langkah-langkah yang digunakan adalah sebagai berikut:

1) Menghitung rata-rata penjualan bulanan selama 5 tahun

Rata-rata ini dicari dengan menjumlahkan data penjualan setiap bulan kemudian dibagi 5, yaitu jumlah tahun yang diambil. Perhitungan masing-masing bulannya adalah :

$$\text{Januari} : (61.970 + 30.800 + 28.290 + 30.120 + 34.205):5 = 37.077$$

$$\text{Februari} : (62.500 + 31.209 + 27.930 + 30.980 + 33.900):5 = 37.303,8$$

$$\text{Maret} : (62.720 + 31.750 + 29.700 + 31.300 + 33.625):5 = 37.819$$

$$\text{April} : (62.901 + 30.576 + 30.075 + 31.680 + 34.150):5 = 37.876,4$$

$$\text{Mei} : (63.105 + 29.725 + 31.180 + 31.950 + 34.703):5 = 38.132,8$$

$$\text{Juni} : (63.300 + 28.100 + 31.903 + 32.305 + 34.295):5 = 37.780,6$$

$$\text{Juli} : (63.520 + 28.328 + 32.150 + 34.785 + 36.900):5 = 39.136,6$$

$$\text{Agustus} : (63.725 + 27.620 + 32.380 + 35.890 + 37.750):5 = 39.473$$

$$\text{September} : (62.600 + 26.200 + 31.750 + 34.860 + 37.960):5 = 38.674$$

$$\text{Oktober} : (61.220 + 26.507 + 31.600 + 34.127 + 38.125):5 = 38.315,8$$



$$\text{November : } (61.075 + 26.800 + 30.200 + 33.685 + 38.815):5 = 38.115$$

$$\text{Desember : } (60.490 + 27.120 + 29.700 + 33.584 + 39.100):5 = 37.998,8$$

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

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

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2} = \frac{30.283,9}{572} = 52,94$$

$$2b = 105,89$$

Karena nilai b merupakan pertambahan trend setengah bulan, maka pertambahan trend satu bulan adalah 2b. Karena nilai 2b sama dengan positif, maka bulan Januari dianggap sebagai bulan dasar sehingga jumlah pertambahan trend pada bulan Januari = 0. Untuk perhitungan selanjutnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Februari} \quad = 1 \times 105,89 = 105,89$$

$$\text{Maret} \quad = 2 \times 105,89 = 211,78$$

$$\text{April} \quad = 3 \times 105,89 = 317,67$$

$$\text{Mei} \quad = 4 \times 105,89 = 423,56$$

$$\text{Juni} \quad = 5 \times 105,89 = 529,45$$

$$\text{Juli} \quad = 6 \times 105,89 = 635,34$$

Agustus	$= 7 \times 105,89 = 741,23$
September	$= 8 \times 105,89 = 847,12$
Oktober	$= 9 \times 105,89 = 953,01$
November	$= 10 \times 105,89 = 1058,9$
Desember	$= 11 \times 105,89 = 1164,79$

##### 5) Menghitung variasi musim

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

Februari	$= 37.077 - 105,89 = 37.197,91$
Maret	$= 37.077 - 211,78 = 37.607,22$
April	$= 37.077 - 317,67 = 37.558,73$
Mei	$= 37.077 - 423,56 = 37.709,24$
Juni	$= 37.077 - 529,45 = 37.251,15$
Juli	$= 37.077 - 635,34 = 38.501,26$
Agustus	$= 37.077 - 741,23 = 38.731,77$
September	$= 37.077 - 847,12 = 37.826,88$
Oktober	$= 37.077 - 953,01 = 37.362,79$
November	$= 37.077 - 1058,9 = 37.056,10$
Desember	$= 37.077 - 1164,79 = 36.834,01$

#### 6) Menentukan Indeks Musim

Indeks musim merupakan nilai variasi musim untuk tiap-tiap bulan yang dinyatakan sebagai persentase dari nilai rata-rata variasi musim bulanan dengan jumlah rata-rata variasi musim setiap bulannya.

Jumlah rata-rata variasi musim per bulan adalah:

$$\text{Indeks musim} = \frac{\sum \text{variasi musim}}{12} = 37.559,50$$

Sehingga indeks musim perbulannya adalah :

Januari	$= (37.077 : 37.559,50) \times 100\% = 98,71 \%$
Februari	$= (37.197,91 : 37.559,50) \times 100\% = 99,04 \%$
Maret	$= (37.607,22 : 37.559,50) \times 100\% = 100,12 \%$
April	$= (37.558,73 : 37.559,50) \times 100\% = 100 \%$
Mei	$= (37.709,24 : 37.559,50) \times 100\% = 100,39 \%$
Juni	$= (37.521,15 : 37.559,50) \times 100\% = 99,18 \%$
Juli	$= (38.501,26 : 37.559,50) \times 100\% = 102,51 \%$
Agustus	$= (38.731,77 : 37.559,50) \times 100\% = 103,13 \%$
September	$= (37.826,88 : 37.559,50) \times 100\% = 100,71 \%$
Oktober	$= (37.362,79 : 37.559,50) \times 100\% = 99,48 \%$
November	$= (37.056,10 : 37.559,50) \times 100\% = 98,66 \%$
Desember	$= (36.834,01 : 37.559,50) \times 100\% = 98,07 \%$

Keseluruhan perhitungan indeks musim dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut ini:



Setelah perhitungan indeks musim setiap bulannya diketahui, maka ramalan penjualan bulanan untuk tahun 2002 dapat dicari dengan mengalikan rata-rata penjualan, yaitu penjualan tahunan yang telah dibagi 12 dengan indeks musim perbulannya. Perhitungannya dapat dilihat di bawah ini:

$$\text{Rata-rata penjualan} = 308.699,9 : 12 = 25.724,99$$

$$\text{Januari} = 25.724,99 \times 98,71 \% = 25.393,14$$

$$\text{Februari} = 25.724,99 \times 99,04 \% = 25.478,03$$

$$\text{Maret} = 25.724,99 \times 100,12 \% = 25.755,86$$

$$\text{April} = 25.724,99 \times 100 \% = 25.724,99$$

$$\text{Mei} = 25.724,99 \times 100,39 \% = 25.825,32$$

$$\text{Juni} = 25.724,99 \times 99,18 \% = 25.514,05$$

$$\text{Juli} = 25.724,99 \times 102,51 \% = 26.370,69$$

$$\text{Agustus} = 25.724,99 \times 103,13 \% = 26.527,61$$

$$\text{September} = 25.724,99 \times 100,71 \% = 25.907,64$$

$$\text{Oktober} = 25.724,99 \times 99,48 \% = 25.591,22$$

$$\text{November} = 25.724,99 \times 98,66 \% = 25.380,28$$

$$\text{Desember} = 25.724,99 \times 98,07 \% = 25.228,50$$

Dari perhitungan di atas dapat dibuat ramalan penjualan bulanan tahun 2002 yang juga merupakan rencana penjualan bulanan tahun 2002 seperti pada tabel 5.6 berikut ini :

Tabel 5.6  
Rencana Penjualan Bulanan  
PT Intan Pariwara Tahun 2002

Bulan	Rencana Penjualan (unit)
Januari	25.393,14
Februari	25.478,03
Maret	25.755,86
April	25.724,99
Mei	25.825,32
Juni	25.514,05
Juli	26.370,69
Agustus	26.527,61
September	25.907,64
Oktober	25.591,22
November	25.380,28
Desember	25.228,50
Total	308.697,50

Sumber: data perusahaan

## 2. Menyusun Rencana Produksi

Langkah selanjutnya yang dilakukan PT Intan Pariwara dalam menentukan anggaran biaya produksi tahun 2002 adalah dengan menyusun anggaran produksi tahun 2002. PT Intan Pariwara menentukan bahwa persediaan akhir yaitu 10% dari rencana penjualan, sedangkan persediaan awal merupakan persediaan akhir sebelumnya. Perhitungan produksi dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.7  
Perhitungan Produksi dari Rencana Penjualan  
PT Intan Pariwara

Bulan	Rencana Penjualan	Persediaan Akhir	Jumlah	Persediaan Awal	Produksi
Januari	25.393,14	2.539,31	27.932,45	2.950,00	24.982,45
Februari	25.478,03	2.547,80	28.025,83	2.539,31	25.486,52
Maret	25.755,86	2.575,59	28.331,45	2.547,80	25.783,65
April	25.724,99	2.572,50	28.297,49	2.575,59	25.721,90
Mei	25.825,32	2.582,53	28.407,85	2.572,50	25.835,35
Juni	25.514,05	2.551,40	28.065,45	2.582,52	25.482,93
Juli	26.370,69	2.637,07	29.007,76	2.551,40	26.456,36
Agustus	26.527,61	2.652,76	29.180,37	2.637,07	26.543,30
September	25.907,64	2.590,76	28.498,40	2.652,76	25.845,64
Oktober	22.591,22	2.559,12	28.150,34	2.590,76	25.559,58.
November	25.380,28	2.538,03	27.918,31	2.559,12	25.359,19
Desember	25.228,50	2.522,85	27.751,35	2.538,03	25.213,32
Total	308.697,33				308.270,19

Tabel 5.8  
Realisasi Produksi  
PT Intan Pariwara Tahun 2002

Bulan	Jumlah Produksi (unit)
Januari	24.985
Februari	25.495
Maret	25.780
April	25.715
Mei	25.840
Juni	25.481
Juli	26.458
Agustus	26.540
September	25.850
Oktober	25.560
November	25.362
Desember	25.215
Total	308.281

Sumber: data perusahaan

### 3. Menyusun Anggaran Biaya Produksi

#### a. Anggaran Biaya Bahan Baku

Anggaran biaya bahan baku dibuat oleh bagian produksi berdasarkan jumlah yang akan diproduksi. PT Intan Pariwara menentukan kuantitas bahan baku berdasarkan jumlah bahan baku kertas yang dibutuhkan untuk membuat majalah TK, yaitu 18 lembar kertas per eksemplar. Sedangkan harga bahan baku ditentukan oleh perusahaan dengan metode *Least Square* berdasarkan data harga bahan baku tahun-tahun sebelumnya.

Tabel 5.9  
Perhitungan Standar Harga Bahan Baku  
Tahun 2002

Tahun	Harga (Y)	X	X <sup>2</sup>	XY
1997	32	-2	4	-64
1998	34,5	-1	1	-34,5
1999	35	0	0	0
2000	35,5	1	1	35,5
2001	36	2	4	72
Total	174	0	10	9

$$Y = a + bx$$

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

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

Sehingga nilai a dan b dapat dicari sebagai berikut:

$$a = \frac{174}{5} = 34,8$$

$$b = \frac{9}{10} = 0,9$$

Kemudian dimasukkan kedalam persamaan  $Y = a + bx$



$$Y = 34,8 + 0,9(3)$$

$$= 37,5$$

Jadi standar harga bahan baku kertas adalah Rp.37,5 per lembar.

Setelah diketahui standar kuantitas bahan baku dan standar harga bahan baku maka dapat dicari anggaran biaya bahan baku. Perhitungan anggaran biaya bahan baku dapat dilihat pada tabel 5.10 berikut:

Tabel 5.10  
Anggaran Biaya Bahan Baku  
PT Intan Pariwara Tahun 2002

Bulan	Unit Diproduksi (eksemplar)	Kebutuhan Bahan Baku (lembar)/eksemplar	Kebutuhan Produksi (lembar)	Harga Bahan Baku/ Lembar (Rp)	Biaya Bahan Baku (Rp)
Jan	24.982,45	18	449.684,10	37,5	16.863.153,75
Feb	25.486,52	18	458.757,00	37,5	17.203.387,50
Mar	25.783,65	18	464.105,70	37,5	17.403.963,75
Apr	25.721,90	18	462.994,20	37,5	17.362.282,50
Mei	25.835,35	18	465.036,30	37,5	17.438.861,25
Jun	25.482,93	18	458.692,74	37,5	17.200.977,75
Jul	26.456,36	18	476.214,48	37,5	17.858.043,00
Agt	26.543,30	18	477.779,40	37,5	17.916.727,50
Sep	25.845,64	18	465.221,52	37,5	17.445.807,00
Okt	25.559,58	18	460.072,44	37,5	17.252.716,50
Nov	25.359,19	18	456.465,42	37,5	17.117.453,25
Des	25.213,32	18	453.839,76	37,5	17.018.991,00
Jml	308.270,19		5.548.839,06		208.082.364,80

Sumber: data perusahaan

Tabel 5.11  
Realisasi Biaya Bahan Baku  
PT Intan Pariwara Tahun 2002

Bulan	Unit Diproduksi (eksemplar)	Kebutuhan Bahan Baku (lembar)/eksemplar	Kebutuhan Produksi (lembar)	Harga Bahan Baku/ Lembar (Rp)	Biaya Bahan Baku (Rp)
Jan	24.985	18	449.730	37	16.640.010,00
Feb	25.495	18	458.910	37	16.979.670,00
Mar	25.780	18	464.040	37	17.169.480,00
Apr	25.715	18	462.870	37	17.126.190,00
Mei	25.840	18	465.120	37	17.209.440,00
Jun	25.481	18	458.658	37	16.970.346,00
Jul	26.458	18	476.244	37	17.621.028,00
Agt	26.540	18	477.720	37	17.675.640,00
Sep	25.850	18	465.300	37	17.216.100,00
Okt	25.560	18	460.080	37	17.022.960,00
Nov	25.362	18	456.516	37	16.891.092,00
Des	25.215	18	453.870	37	16.793.190,00
Jml	308.281		5.549.058		205.315.146,00

Sumber: data perusahaan

b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Untuk menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung, perusahaan menentukan jam kerja yang diperlukan untuk mengolah satu unit produk dan tarip upah tiap jam kerja.

1) Standar Tarif Upah Langsung

Upah merupakan balas jasa dari perusahaan kepada karyawan. PT Intan Pariwara memberikan upah kepada karyawan berdasarkan perjanjian kerja antara karyawan dengan perusahaan. Adapun besarnya upah langsung yang dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan berbeda-beda setiap bagian, sesuai dengan tingkat kesulitan masing-masing, yaitu:

Bagian pra cetak = Rp 1600 / jam

Bagian cetak = Rp 1850 / jam

Bagian finishing = Rp 1700 / jam

## 2) Standar Jam Kerja Langsung

Standar jam kerja langsung ditetapkan dengan menggunakan rata-rata jam kerja langsung yang diperlukan untuk menghasilkan 1 unit majalah TK, yaitu

Bagian pra cetak 0,15 jam / unit

Bagian cetak 0,45 jam / unit

Bagian finishing 0,25 jam / unit

Di bawah ini disajikan perhitungan anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2002 secara rinci:

### c. Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhead pabrik merupakan biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya overhead pabrik tersebut antara lain biaya bahan penolong, biaya tenaga kerja tidak langsung, biaya listrik dan telepon, biaya pemeliharaan dan biaya penyusutan.

PT Intan Pariwara menentukan biaya overhead pabrik dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pada awal periode disusun anggaran untuk setiap elemen biaya overhead pabrik yang digolongkan ke dalam biaya tetap dan biaya variabel.
2. Penentuan dasar pembebanan dan tingkat kapasitas.
3. Perhitungan tarif biaya overhead pabrik.

Tarif biaya overhead pabrik dihitung sebesar anggaran biaya overhead pabrik dibagi dengan tingkat kapasitas yang dipakai. Berikut ini data mengenai anggaran biaya overhead pabrik untuk seluruh produk tahun 2002 menurut PT Intan Pariwara:

Tabel 5.14  
Anggaran Biaya Overhead Pabrik Untuk Seluruh Produk  
PT Intan Pariwara Tahun 2002

No	Keterangan	Tetap	Variabel
1	Biaya bahan penolong		
	a. Tinta		23.565.000
	b. Plate		82.153.000
	c. Com		98.802.000
	d. Kawat dan Paku		21.591.000
	c. Prusi		19.328.000
	d. Benang		17.238.000
2	Biaya reparasi dan pemeliharaan:		
	a. Mesin	72.940.000	
	b. Pabrik	14.030.000	
3	Biaya administrasi pabrik	7.724.000	
4	Biaya tenaga kerja tidak langsung	90.624.000	
5	Biaya penyusutan:		
	a. Pabrik	134.930.000	
	b. Mesin	60.664.500	
6	Biaya Listrik	134.127.000	
7	Biaya asuransi		
	a. Tenaga kerja	19.474.500	
	b. Kebakaran	34.160.000	
	Total	568.674.000	262.677.000

Sumber: data perusahaan

Data di atas merupakan biaya overhead pabrik untuk seluruh produk, sedangkan untuk mencari anggaran biaya overhead pabrik majalah TK yaitu dengan cara anggaran produksi majalah TK dibagi dengan anggaran produksi seluruh produk kemudian dikalikan dengan anggaran biaya overhead pabrik tahun 2002, dimana anggaran produksi majalah TK sebesar 308.270,19 unit dan anggaran produksi untuk seluruh produk sebesar 1.419.283 unit. Adapun

hasil perhitungan anggaran biaya overhead pabrik untuk majalah TK pada PT Intan Pariwara adalah sebagai berikut:

Tabel 5.15  
Anggaran Biaya Overhead Pabrik Untuk Produk Majalah TK  
PT Intan Pariwara Tahun 2002

No	Keterangan	Tetap	Variabel
1	Biaya bahan penolong		
	a. Tinta		5.113.605
	b. Plate		17.827.201
	c. Com		21.440.034
	d. Kawat dan Paku		4.685.247
	c. Prusi		4.194.176
	d. Benang		3.740.646
2	Biaya reparasi dan pemeliharaan:		
	a. Mesin	15.827.980	
	b. Pabrik	3.044.510	
3	Biaya administrasi pabrik	1.676.108	
4	Biaya tenaga kerja tidak langsung	19.665.408	
5	Biaya penyusutan:		
	a. Pabrik	29.279.810	
	b. Mesin	13.164.196	
6	Biaya Listrik	29.105.667,5	
7	Biaya asuransi		
	a. Tenaga kerja	4.225.966,5	
	b. Kebakaran	7.412.720	
	Total	123.402.366,5	57.000.909

Sumber: data perusahaan

Setelah anggaran biaya overhead pabrik selesai disusun, maka langkah selanjutnya adalah memilih dasar pembebanan. Dasar pembebanan yang dipilih adalah jam kerja langsung dengan menggunakan tingkat kapasitas normal sebesar 262.029,61 JKL yang berasal dari JKL pada anggaran biaya tenaga kerja langsung. Dengan kapasitas terpilih tersebut, maka dapat dihitung tarif biaya overhead pabrik yaitu sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{a) Tarif BOP total} &= \frac{\text{Anggaran BOP total}}{\text{Kapasitas normal}} \\
 &= \frac{180.403.275,5}{262.353,21} \\
 &= \text{Rp } 688,48 \text{ per JKL} \\
 \\
 \text{b) Tarif BOP tetap} &= \frac{\text{Anggaran BOP tetap}}{\text{Kapasitas normal}} \\
 &= \frac{123.402.366}{262.335,21} \\
 &= \text{Rp } 470,95 \text{ per JKL} \\
 \\
 \text{c) Tarif BOP variabel} &= \frac{\text{Anggaran BOP variabel}}{\text{Kapasitas normal}} \\
 &= \frac{57.000.909}{262.335,21} \\
 &= \text{Rp } 217,54 \text{ per JKL}
 \end{aligned}$$

Realisasi biaya overhead pabrik untuk majalah TK dicari dengan cara realisasi produksi majalah TK dibagi dengan realisasi produksi seluruh produk kemudian dikalikan dengan realisasi biaya overhead pabrik pada tahun 2002 di mana realisasi produksi majalah TK sebesar 308. 281 eksemplar dan realisasi produksi seluruh produk sebesar 1.433.284 eksemplar. Adapun realisasi biaya overhead pabrik seluruh produk dan produk majalah TK yang terjadi pada PT Intan Pariwara tahun 2002 adalah sebagai berikut:

Tabel 5.16  
Realisasi Biaya Overhead Pabrik  
PT Intan Pariwara Tahun 2002

No	Keterangan	Seluruh Produk	Produk Majalah	V/T
1	Biaya bahan penolong			
	a. Tinta	23.721.000,00	5.100.015,00	V
	b. Plate	81.780.500,00	17.582.807,50	V
	c. Com	99.079.000,00	21.301.985,00	V
	d. Kawat dan Paku	21.865.750,00	4.701.136,25	V
	c. Prusi	18.792.000,00	4.040.280,00	V
	d. Benang	16.910.000,00	3.635.650,00	V
2	Biaya reparasi & pemeliharaan:			
	a. Mesin	72.180.500,00	15.518.807,50	T
	b. Pabrik	13.840.000,00	2.975.600,00	T
3	Biaya administrasi pabrik	7.941.000,00	1.707.315,00	T
4	Biaya tenaga kerja tidak langsung	92.190.000,00	19.820.850,00	T
5	Biaya penyusutan:			
	a. Pabrik	134.930.000,00	29.009.950,00	T
	b. Mesin	60.664.500,00	13.042.867,50	T
6	Biaya listrik	140.305.000,00	30.165.575,00	T
7	Biaya asuransi			
	a. Tenaga kerja	19.474.500,00	4.187.017,50	T
	b. Kebakaran	34.160.000,00	7.344.400,00	T
	Total	837.833.761,00	180.134.256,30	

Sumber: data perusahaan

#### 4. Menyusun Anggaran Biaya Produksi

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

Anggaran biaya produksi yang disusun oleh PT Intan Pariwara pada tahun 2002 adalah sebagai berikut:

Anggaran biaya bahan baku	Rp 208.082.364,80
Anggaran biaya tenaga kerja langsung	Rp 461.634.989,00
Anggaran biaya overhead pabrik	<u>Rp 180.403.275,50</u>
Total anggaran biaya produksi	Rp 850.129.629,30

Sedangkan relisasi yang terjadi pada PT Intan Pariwara pada tahun 2002 setelah melakukan proses produksi sebesar Rp 848.255.771,10 terdiri dari:

Realisasi biaya bahan baku	Rp 205.315.146,00
Realisasi biaya tenaga kerja langsung	Rp 462.806.368,80
Realisasi biaya overhead pabrik	<u>Rp 180.134.256,30</u>
Total realisasi biaya produksi	Rp 848.255.771,10

### **C. Analisis Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi**

Untuk dapat menganalisis permasalahan pertama yaitu apakah prosedur penyusunan anggaran biaya produksi PT Intan Pariwara sudah sesuai dengan kajian teori, maka dilakukan perbandingan antara langkah penyusunan anggaran biaya produksi menurut perusahaan dengan langkah penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori. Untuk lebih jelas dalam menganalisis masalah pertama mengenai prosedur penyusunan anggaran biaya produksi, di bawah ini disajikan perbandingan antara prosedur penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori dengan yang sesungguhnya terjadi pada PT Intan Pariwara.



Tabel 5.17  
Perbandingan Penyusunan Anggaran Biaya Produksi  
Tahun 2002

Menurut Kajian Teori	Menurut Perusahaan	Interpretasi
1. Menyusun rencana penjualan dengan menggunakan persamaan <i>trend</i> berdasarkan data penjualan tahun lalu.	Menyusun ramalan penjualan dengan menggunakan persamaan trend, berdasarkan data penjualan tahun lalu sekaligus dijadikan sebagai rencana penjualan tahun 2002	Tepat
2. Menyusun anggaran produksi selama periode anggaran. Persediaan akhir ditentukan berdasarkan prosentase rencana penjualan dan persediaan awal dari persediaan akhir tahun lalu.	Anggaran produksi disusun berdasarkan rencana penjualan dan persediaan yang diharapkan. Persediaan akhir ditentukan sebesar 10% dari rencana penjualan dan persediaan awal berasal dari persediaan akhir tahun sebelumnya.	Tepat
3. Menyusun Anggaran Biaya Produksi. a. Anggaran Pembelian Bahan Baku. – Menghitung anggaran pembelian bahan baku dengan mengalikan antara kuantitas bahan baku dengan harga belinya. – Menentukan kebutuhan bahan baku untuk	   – Anggaran pembelian bahan baku ditentukan dengan mengalikan antara kebutuhan bahan baku yang akan dibeli dengan harga beli bahan baku. – Menentukan kebutuhan bahan baku dengan dengan	   Tepat   Tepat

Menurut Kajian Teori	Menurut Perusahaan	Interpretasi
<p>produksi dengan cara mengalikan kuantitas bahan baku per unit dengan rencana produksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menentukan harga beli bahan baku.</li> </ul>	<p>mengalikan kuantitas bahan baku per lembar dengan rencana produksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menentukan harga beli bahan baku.</li> </ul>	Tepat
<p>b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung (BTKL)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menentukan anggaran tarip upah langsung berdasarkan per unit dengan membagi upah dengan jumlah atau jam.</li> <li>- Menentukan anggaran jam kerja langsung dengan mengalikan jam kerja langsung per unit dengan rencana produksi.</li> <li>- Menentukan anggaran BTKL dengan mengalikan anggaran tarip upah langsung dengan JKL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menentukan tarip upah langsung berdasarkan per unit dihitung dengan membagi antara upah dengan jam kerja langsung.</li> <li>- Anggaran jam kerja langsung (JKL) dihitung dengan mengalikan JKL per unit dengan rencana produksi.</li> <li>- Anggaran BTKL ditentukan dengan mengalikan anggaran tarip upah langsung per jam dengan anggaran JKL pada setiap bagian.</li> </ul>	<p>Tepat</p> <p>Tepat</p> <p>Tepat</p>
<p>c. Anggaran Biaya Overhead Pabrik (BOP)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggolongkan tiap elemen BOP kedalam biaya tetap dan variabel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memisahkan tiap elemen BOP ke pos yang sesuai yaitu ke dalam biaya tetap dan biaya variabel.</li> </ul>	Tepat

Menurut Kajian Teori	Menurut Perusahaan	Interpretasi
- Menentukan dasar pembebanan dan tingkat kapasitas.	- Dasar pembebanan yang dipakai adalah JKL dengan tingkat kapasitas normal.	Tepat
- Menentukan tarip BOP dengan membagi anggaran BOP dengan kapasitas normal.	- Tarip BOP dihitung dengan membagi antara anggaran BOP dan kapasitas normal.	Tepat
- Menentukan anggaran BOP dengan mengalikan antara tingkat kapasitas dengan tarif BOP.	- Anggaran BOP dihitung dengan mengalikan tingkat kapasitas normal dengan tarif BOP.	Tepat

Berdasarkan perbandingan di atas dapat disimpulkan bahwa prosedur penyusunan anggaran biaya produksi perusahaan sudah tepat karena sudah sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran biaya produksi menurut kajian teori.

#### **D. Penilaian Kinerja Pusat Biaya**

Untuk menjawab permasalahan yang kedua yaitu mengetahui bagaimana kinerja pusat biaya maka dilakukan perbandingan antara anggaran fleksibel biaya produksi pada tingkat aktivitas aktual dengan realisasi biaya produksi. Batas toleransi selisih antara anggaran biaya produksi dengan realisasi yang ditentukan oleh PT Intan Pariwara adalah sebesar 5%. Apabila selisih yang terjadi tidak melebihi batas toleransi 5% maka kinerja pusat biaya dapat dikatakan baik. Pada PT Intan Pariwara anggaran fleksibel biaya produksi untuk tahun 2002 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.18  
Anggaran Fleksibel Biaya Bahan Baku Pada Kapasitas Aktual  
Tahun 2002

Keterangan	Harga Bahan Baku /lb (Rp)		Kebutuhan Bahan Baku (lb)/eksemplar	Realisasi Produksi (unit)	Anggaran Fleksibel (Rp)
	Tetap	Variabel			
Bahan Baku	-	37,5	18	308.281	208.089.680

Tabel 5.19  
Anggaran Fleksibel Biaya Tenaga Kerja Langsung Pada Kapasitas Aktual  
Tahun 2002

Ket.	JKL Aktual (jam)			Standar Upah JKL (Rp)			Anggaran Fleksibel (Rp)		
	PC	C	F	PC	C	F	PC	C	F
TKL	46.242,15	138.726,4	77.070,25	1600	1850	1700	73.987.440	256.643.454	131.019.425

Keterangan:

TKL = Tenaga Kerja Langsung

PC = Bagian Pra Cetak

C = Bagian Cetak

F = Bagian Finishing

Tabel 5.20  
Anggaran Fleksibel Biaya Overhead Pabrik Pada Kapasitas Aktual  
Tahun 2002

Keterangan	Tarif BOP (Rp)		JKL Aktual (Jam)	Anggaran Fleksibel (Rp)
	Tetap	Variabel		
Bahan Penolong	-	217,54	262.038,85	57.003.931,43
Biaya Reparasi:				
- Mesin	15.827.980	-	-	15.827.980
- Pabrik	3.044.510	-	-	3.044.510
Biaya Adm.Pabrik	1.676.108	-	-	1.676.108
BTKL	19.665.408	-	-	19.665.408
Biaya Penyusutan:				
- Pabrik	29.279.810	-	-	29.279.810
- Mesin	13.164.196	-	-	13.164.196
Biaya Listrik	29.105.667,5	-	-	29.105.667,5
Biaya Asuransi :				
- Tenaga Kerja	4.225.966,5	-	-	4.225.966,5
- Kebakaran	7.412.720	-	-	7.412.720
Total	123.402.366,5	217,54	262.038,85	180.406.297,9

Selanjutnya untuk mengetahui kinerja pusat biaya, dibandingkan antara anggaran biaya produksi fleksibel dengan biaya produksi sesungguhnya. Selisih biaya produksi yang terjadi dapat dilihat pada tabel 5.21 berikut ini:

Tabel 5.21  
Selisih Biaya Produksi  
PT Intan Pariwara Tahun 2002

Jenis Biaya	Anggaran Fleksibel (Rp)	Biaya Aktual (Rp)	Selisih (Rp)	%	Sifat
BBB	208.089.680,00	205.315.146,00	2.774.534,00	1,33	M
BTKL	461.650.319,00	462.806.372,80	(1.156.053,80)	-0,25	TM
BOP	180.406.297,90	180.134.256,30	272.040,70	0,15	M
Total	850.146.296,90	848.255.775,10	1.890.521,80	0,22	M

Keterangan :

M = Menguntungkan

TM = Tidak Menguntungkan (Merugikan)

Diketahui bahwa selisih yang terjadi bersifat menguntungkan sebesar Rp.1.890.521,80 atau sebesar 0,22%, sedangkan untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih dapat dianalisis sebagai berikut:

1. Selisih Harga Bahan Baku

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

Dimana: SHBB = Selisih Harga Bahan Baku

KS = Kuantitas Sesungguhnya

HS = Harga Sesungguhnya

HSt = Harga Standar

$$SHBB = 5.549.058 (37 - 37.5)$$

$$= \text{Rp}2.774.529,00 \text{ (Menguntungkan)}$$

2. Selisih Kuantitas Bahan Baku

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

Dimana SKBB = Selisih Kuantitas Bahan Baku

HSt = Harga Standar

KS = Kapasitas Sesungguhnya

KSt = Kapasitas Standar

$$SKBB = 37,5 (5.548.839,06 - 5.548.839,06)$$

$$= 0 \text{ unit}$$

3. Selisih Tarif Upah Langsung

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

Dimana: STUL = Selisih Tarif Upah Langsung

JS = Jam Sesungguhnya

TS = Tarif Sesungguhnya

TSt = Tarif Standar

- a. STUL bagian pra cetak = 46.242,15 (1625 – 1600)  
= Rp1.156.053,75 (Merugikan)
- b. STUL bagian cetak = 138.883,55 (1850-1850) =Rp. 0
- c. STUL bagian finishing = 131.167.155,00 (1700-1700) =Rp. 0

#### 4. Selisih Efisiensi Upah Langsung

SEUL = TSt (JS – JSt)

Dimana: SEUL = Selisih Efisiensi Upah Langsung

TSt = Tarif standar

JS = Jam Sesungguhnya

JSt = Jam Standar

- a. SEUL bagian pra cetak = 1600 (46.242,15-46.242,15) = Rp0
- b. SEUL bagian cetak = 1850 (138.726,45 – 138.726,45) = Rp0
- c. SEUL bagian finishing = 1700 (77.070,25-77.070,25) = Rp0

#### 5. Selisih Anggaran

SA = BOPS – AFKS

= BOPS – {(Total Anggaran BOP Tetap) + (KS x TV) }

Dimana SA = Selisih Anggaran

BOPS = Biaya Overhead Pabrik Sesungguhnya

KS = Kapasitas Sesungguhnya

TV = Tarif Variabel

$$\begin{aligned}
 SA &= 180.134.256,30 - \{(123.402.366,5) + (262.038,85 \times 217,54)\} \\
 &= 180.134.256,30 - 180.406.297,9 \\
 &= 272.041,63 \text{ (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

#### 6. Selisih Kapasitas

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

Dimana SK = Selisih Kapasitas

TT = Tarif Tetap

KN = Kapasitas Normal

KS = Kapasitas Sesungguhnya

$$\begin{aligned}
 SK &= 470,95 (262.038,85 - 262.038,85) \\
 &= \text{Rp } 0
 \end{aligned}$$

#### 7. Selisih Efisiensi

$$SE = BOPD - BOPSt$$

$$= T (KS - KSt)$$

Dimana SE = Selisih Efisiensi

BOPD = BOP Dibebankan

BOPSt = BOP Standar

T = Tarif Total BOP

$$\begin{aligned}
 SE &= 688,48 (262.038,85 - 262.038,85) \\
 &= \text{Rp } 0
 \end{aligned}$$

Karena selisih biaya produksi yang sesungguhnya terjadi dengan anggaran fleksibel biaya produksi sebesar 0,22% masih dibawah batas toleransi 5% maka kinerja pusat biaya PT Intan Pariwara diukur dengan membandingkan anggaran



fleksibel biaya produksi dengan biaya produksi yang sesungguhnya dapat dikatakan baik.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Dari analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan di PT Intan Pariwara, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan, prosedur penyusunan anggaran biaya produksi tahun 2002 yang telah dilakukan PT Intan Pariwara dapat dikatakan tepat. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan antara prosedur penyusunan anggaran yang terjadi pada PT Intan Pariwara dengan prosedur penyusunan anggaran menurut kajian teori. PT Intan Pariwara sudah menyusun anggaran penjualan sebagai dasar penyusunan anggaran lainnya, kemudian menyusun anggaran produksi, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.
2. Kinerja pusat biaya pada PT Intan Pariwara pada tahun 2002 sudah dapat dikatakan baik. Hal ini dapat dilihat pada selisih perbandingan antara anggaran fleksibel biaya produksi dengan realisasi biaya produksi sebesar 0,22%. Biaya yang dianggarkan untuk tahun 2002 adalah sebesar Rp850.146.296,9 sedangkan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi adalah sebesar Rp848.256.775,10, sehingga terjadi selisih Rp1.889.521,80 atau sebesar 0,22%. Selisih ini disebabkan oleh selisih menguntungkan biaya bahan baku sebesar Rp2.774.534,00 atau 1,33% dan selisih tidak menguntungkan biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp1.156.053,00 atau –

0,25% serta selisih menguntungkan biaya overhead pabrik sebesar Rp272.041,90 atau sebesar 0,15%.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian pada PT Intan Pariwara, penulis kurang dapat melacak kebenaran data yang diberikan karena keterbatasan waktu dan keterbatasan pengungkapan informasi yang disampaikan oleh pihak-pihak yang dikonfirmasi.

## **C. Saran**

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka sebaiknya perusahaan perlu mempertahankan penyusunan anggaran biaya produksi yang sudah dilakukan karena prosedur yang digunakan sudah sesuai dengan kajian teori.

Untuk meningkatkan kinerja pusat biaya, ketelitian dan ketepatan dalam memperkirakan anggaran biaya produksi perlu ditingkatkan dan dapat dilakukan dengan cara melakukan koreksi terhadap anggaran yang telah disusun, memperhatikan masalah perubahan harga bahan baku dan memilih orang-orang berkualitas, agar kesalahan yang terjadi dapat diminimalkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert, N. ET. Al., (1994). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Diterjemahkan oleh Agus Maulana. Edisi Kelima. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. (1982). *Anggaran Perusahaan*. Edisi III. Yogyakarta: BPFE.
- Ahyari, Agus. (1996). *Anggaran Perusahaan, Pendekatan Kuantitatif*. Edisi I. Yogyakarta: BPFE.
- Halim, Abdul dan Supomo, Bambang. (1997). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Halim, Abdul, Cahyono dan Husein, Fakhri. (1988). *Sistem pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: AMP YKPN.
- Mulyadi. (1979). *Akuntansi Biaya : Penentuan Harga Pokok dan pengendalian Biaya*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. (1990). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama (*hand out*). Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. (1993). *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Mulyadi. (1983). *Akuntansi Biaya Untuk Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiri, Slamet. (1994). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Supriyono. R. A.(1991). *Akuntansi Manajemen I: Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*. Edisi Petama. Yogyakarta: BPFE.
- Supriyono. R. A. (1991). *Akuntansi Manajemen 2: Struktur Pengendalian Manajemen*.Yogyakarta: STIE YKPN.
- Supriyono. R. A. (1989). *Proses Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama.Yogyakarta: STIE YKPN.