



**PERANAN ANGGARAN DALAM PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
RAMBUT PALSU/WIG PADA PT.ASTIKA SAMBO HAIR INTERNATIONAL
DI CIAMPEA - BOGOR**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Disusun oleh :

MURNININGRUM
NRP. 022191090
NIRM. 41043403910405

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN BOGOR
1997**

**PERANAN ANGGARAN DALAM PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
RAMBUT PALSU/WIG PADA PT. ASTIKA SAMBO HAIR INTERNATIONAL
DI CIAMPEA – BOGOR**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor**

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi,



Fazariah
(Dra. Fazariah M., Ak., MM.)

Ketua Jurusan,




(Drs. Ketut Sunarta, Ak., MM.)

Telah disetujui dan disahkan pada Sidang Sarjana
Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi
Universitas Pakuan Bogor
Pada tanggal 19 Juli 1997

SKRIPSI

Menyetujui :

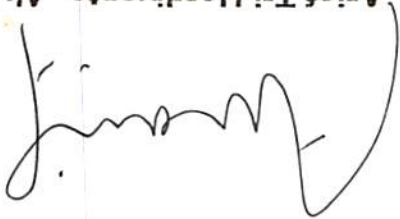

Penguji,

(Drs. H. Hari Gursida, Ak, MM.)


Pembimbing,

1. (Drs. Eddy Mulyadi S., Ak, MM.)

2. (Drs. Ariet Tri Hardiyanto, Ak.)



" Dan sempurnakanlah takaran apabila kamu menakar, dan timbangkanlah dengan neraca yang benar. Itulah yang lebih utama dan lebih baik akibatnya " .

(Al-Qur'an : Al-Isra' 35)

" Ilmu adalah juru agama Islam dan tiang Iman. Barang siapa yang mengajar ilmu pengetahuan, maka Allah S.W.T akan menyempurnakan pahalanya. Dan barang siapa yang mempelajari ilmu pengetahuan lalu mengamalkan, maka Allah S.W.T mengajarkan apa-apa yang tidak ia ketahui " .

(Hadits : riwayat Abu Syeh)

Ilmu, Amal dan Iman

* Dengan Ilmu kita bisa beriman, dengan ilmu kita bisa beramal.

* Dengan Iman kita wajib menuntut Ilmu, dengan Iman kita wajib berbuat amal.

* Dengan Amal kita bisa sebarakan Ilmu, dengan Amal kita bisa perkuat Iman

(MKM : 81081)

*Skripsi ini kupersembahkan untuk
Ibunda tercinta, Kakak - kakak,
Keponakan - keponakan serta
seseorang yang kusayangi.*

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah Subhanahu wa ta'ala atas segala taufik dan HidayahNya, serta rahmat dan KaruniaNya, dan dengan disertai doa restu Ibunda yang tercinta, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Skripsi ini berjudul " Peranan Anggaran Pengendalian Biaya Produksi rambut Palsu/Wig pada PT. Astika Sambo Hair International " yang berkedudukan di Jalan Cibanteng Raya Nomor 21 Ciampea Bogor.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan baik dalam penyajian materi maupun dalam menggunakan bahasa jauh dari sempurna, hal ini dikarenakan keterbatasan kemampuan dan wawasan dari penulis. Oleh karena itu saran dan kritik dari para pembaca yang sifatnya membangun sangat penulis hargai dan penulis harapkan.

Tanpa adanya bantuan dari semua pihak sulit kiranya penulis menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Rubini Atmawidjaya selaku Rektor Universitas Pakuan Bogor.
2. Ibu Dra. Fazariah M., Ak.,MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

3. Bapak Drs. Eddy Mulyadi S., Ak.,MM., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan dorongan kepada penulis.
4. Bapak Drs. Arief Tri Hardiyanto, Ak., selaku Co Pembimbing mata kuliah Manajemen Akutansi, yang telah memberikan bimbingan, dorongan, dan semangat kepada penulis.
5. Bapak Drs. Ketut Sunarta, Ak.,MM., selaku Ketua Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
6. Seluruh Staff Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
7. Bapak Yahya Wisnumurti, selaku Direktur pada PT. Astika Sambo Hair International, yang telah membantu dan memberikan bimbingan kepada penulis.
8. Bapak Rohmat Tirta, selaku Kepala Bagian Produksi pada PT. Astika Sambo Hair International, yang telah membantu kepada penulis dalam pengumpulan data sebagai obyek penelitian.
9. Ibunda dan segenap keluarga tercinta, yang telah memberikan dorongan moril dan materil serta mendorong tekad dan ketabahan penulis dalam menyelesaikan kuliah.
10. Bapak H.M. Jamil, selaku Kepala Tata Usaha beserta staff yang telah banyak membantu kelancaran penyusunan skripsi ini.
11. Seluruh karyawan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan yang telah membantu penulisan dalam memperoleh literatur yang diperlukan.
12. Serta seluruh pihak yang telah membantu sampai selesainya penyusunan skripsi ini.

!!!

MURNININGRUM

Penulis,

Bogor, Juli 1997

Akhir Kata, semoga Allah Subhanahu wa ta'ala membalas jasa-jasa mereka dan penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukannya.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1.Latar Belakang Penelitian	1
1.2.Maksud dan Tujuan Penelitian	3
1.3.Kegunaan Penelitian.....	4
1.4.Kerangka Pemikiran.....	5
1.5.Metodologi Penelitian.....	11
1.6.Lokasi Penelitian.....	12
1.7.Sistematika Pembahasan.....	12
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1.Pentingnya Informasi Akuntansi Bagi Pimpinan	14
2.2.Pengertian Biaya dan Klasifikasi Biaya	16
2.3.Sistem dan Metode Pengumpulan Biaya.....	18
2.4.Penggolongan Biaya Untuk Perencanaan dan Pengendalian	23
2.5.Anggaran	25
2.5.1. Pengertian, Tujuan dan Manfaat Anggaran.....	25
2.5.2. Dasar-dasar Penyusunan Anggaran	28
2.6.Anggaran Biaya Produksi	34
2.6.1. Anggaran Bahan Baku dan Pembelian.....	35
2.6.2. Anggaran Tenaga Kerja	37
2.6.3. Anggaran Biaya Produksi tidak langsung	38
2.6.4. Pengendalian Biaya Produksi	39
2.7.Analisa Penyimpangan dan Kegunaannya.....	40
BAB III OBYEK DAN METODE PENELITIAN	
3.1.Obyek Penelitian.....	43
3.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	43
3.1.2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	46
3.2.Metode Penelitian.....	56

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Biaya Produksi PT. Astika Sambo Hair International	58
4.2. Prosedur Penyusunan Anggaran PT. Astika Sambo Hair International	59
4.2.1. Rencana Produksi PT. Astika Sambo Hair International	60
4.2.2. Penyusunan Rencana Anggaran Biaya Produksi PT. Astika Sambo Hair International	61
4.3. Anggaran Biaya Produksi Pada PT. Astika Sambo Hair International	64
4.4. Analisis Penyimpangan Anggaran Biaya Produksi	66
4.5. Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Astika Sambo Hair International	71
BAB V RANGKUMAN KESELURUHAN	
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Simpulan	79
6.2. Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I. Struktur Organisasi.
- Lampiran II. Anggaran Biaya Produksi Rambut Palsu/Wig Per unit (Model Full Wig).
- Lampiran III. Anggaran Biaya Produksi Rambut Palsu/Wig Per unit (Model Costum Wig).
- Lampiran IV. Realisasi Biaya Produksi Rambut Palsu/Wig Per unit (Model Full Wig).
- Lampiran V. Realisasi Biaya Produksi Rambut Palsu/Wig Per unit (Model Costum Wig).
- Lampiran VI. Realisasi Biaya Produksi Total.
- Lampiran VII. Anggaran Biaya Produksi Total.
- Lampiran VIII. Perbandingan Antara Volume Produksi Sebenarnya Dengan Anggaran Tahun 1994 s/d 1996.
- Lampiran IX. Perbandingan Antara Biaya Produksi Sebenarnya Dengan Anggaran Tahun 1994 s/d 1996.
- Lampiran X. Surat Permohonan Riset dari Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
- Lampiran XI. Surat Keterangan Riset dari PT. Astika Sambo Hair International.

Berdasarkan pemikiran diatas, agar fungsi perencanaan dan pengendalian dapat diterapkan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Maka penulis cermat.

hingga faktor-faktor yang akan mempengaruhi rencana dapat dianalisa secara hal-hal yang akan dilaksanakan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, tertentu. Dengan demikian manajemen dapat memproyeksikan terlebih dahulu mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan untuk jangka waktu tertentu. Anggaran adalah merupakan rencana tertulis manajemen. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk perencanaan dan pengendalian dengan yang lainnya.

perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan suatu perencanaan yang matang serta cara-cara pengendaliannya, karena antara jemen tidak lagi melaksanakan fungsi pengendaliannya secara efektif, tanpa struktur organisasi akan semakin meluas. Dalam situasi demikian, mana-lah dan transaksi yang dihadapinya akan semakin rumit dan kompleks, serta Sering dengan berkembangnya suatu perusahaan maka masalah-masalah-usaha.

sedangkan tujuan jangka panjang adalah mempertahankan kesinambungan pendek. Tujuan jangka pendek adalah memperoleh laba periodik yang optimal tu. Tujuan yang dimaksud adalah tujuan jangka panjang dan tujuan jangka Suatu perusahaan didirikan adalah untuk mencapai suatu tujuan tertentu

1.1. Latar Belakang Penelitian

PENDAHULUAN

B A B I

akan mencoba mengkaitkan anggaran biaya produksi dengan pelaksanaan sebagai salah satu alat perencanaan dan pengendalian.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa sistem anggaran manajemen dapat melaksanakannya fungsi pengendaliannya secara lebih efektif.

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penulisan skripsi ini penulis memilih judul "*Peranan Anggaran Dalam Pengendalian Biaya Produksi*" dengan studi kasus pada PT. Astika Sambo Hair International.

Untuk mengetahui efisiensi dan efektifitas suatu proses, manajemen dapat melaksanakannya dengan membandingkan antara rencana atau anggaran dengan hasil pelaksanaan yang sesungguhnya terjadi. Perbedaan antara anggaran dengan hasil atau pelaksanaan yang sesungguhnya terjadi harus diteliti dan dianalisa secara seksama. Tahapan ini dinamakan analisis penyimpangan. Karena adanya penyimpangan-penyimpangan ini dapat menimbulkan masalah bagi manajemen, sebab-sebab penyimpangan ini mungkin dapat mengakibatkan kerugian-kerugian baik yang bersifat ekonomis, finansial maupun organisasi perusahaan.

Dilihat dari segi ekonomis, adanya penyimpangan ini dapat berarti adanya pengeluaran dana yang tidak semestinya dimana hal ini menunjukkan kurangnya efisien.

Secara finansial, menunjukan adanya pengeluaran dana diluar anggaran yang telah ditetapkan, sehingga akan mempengaruhi posisi keuangan perusahaan secara keseluruhan terutama terhadap likuiditas perusahaan.

Sedang bila ditinjau dari organisasi perusahaan dapat mengungkapkan fakta adanya karyawan yang kurang cakap, sistem koordinasi yang lemah serta sistem tanggungjawab yang kurang memadai.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka masalah-masalah yang akan

penulis bahas adalah :

1. Bagaimana penerapan anggaran dan pengendalian biaya produksi yang dilakukan oleh perusahaan ?
2. Sejah mana peranan anggaran dalam mengefektifkan pengendalian biaya produksi ?

1.2. Maksud dan Tujuan Penelitian

Sistem anggaran yang telah dirairikan diatas merupakan alat bagi manajemen untuk dapat melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian rangka pencapaian tujuan perusahaan secara lebih efisien dan efektif.

Anggaran yang baik diharapkan akan dapat mencegah penyimpangan-penyimpangan yang bersifat merugikan atau dapat mengetahui kesalahan-kesalahan pada tahap dini. Dengan demikian sistem anggaran yang baik harus meliputi prosedur yang dapat memudahkan perencanaan dan pengendalian, serta pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta menunjukkan karyawan yang tepat sesuai dengan tingkatan manajemen.

Berdasarkan pengidentifikasian diatas maka maksud dan tujuan penelitian yang penulis lakukan adalah :

1. Untuk memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang perusahaan khususnya mengenai penerapan anggaran dan pengendalian biaya produksi.
2. Untuk mengetahui sejauh mana anggaran merupakan alat manajemen yang efektif terutama dalam menjalankan fungsi perencanaan dan pengendalian biaya produksi.

pengendalian biaya produksi.

3. Membantu memberikan gambaran dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam hal penyusunan dan penerapan anggaran terutama yang berkaitan dengan pengendalian biaya produksi.

1.3. Kegunaan Penelitian

Dewasa ini banyak perusahaan-perusahaan didirikan dan telah berkembang sedemikian rupa, tetapi masih banyak diantaranya yang belum memanfaatkan anggaran yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya. Hal ini disebabkan karena masih banyak kalangan masyarakat yang beranggapan bahwa anggaran merupakan sesuatu yang secara teoritis baik tetapi sulit untuk ditetapkan dan mereka beranggapan bahwa tanpa anggaran masih tetap menciptakan keuntungan.

Berdasarkan pemikiran diatas, maka pada kesempatan ini semoga apa yang penulis sajikan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak terutama bagi perusahaan dimana penulis melakukan penelitian dan bagi penulis sendiri.

Kegunaan penelitian ini adalah :

1. Bagi pihak-pihak yang berkepentingan khususnya perusahaan diharapkan dapat mendorong untuk lebih menghargai peranan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya guna mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
2. Hasil kajian dan masukan dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat menjadi bahan pertimbangan, bagi perusahaan terutama yang berkaitan dengan optimalisasi penerapan anggaran dan pengendalian biaya produksi guna mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

rencana untuk masa depan.

min kekayaan perusahaan serta mengatur pekerjaan sekarang dan membuat dan penggunaan alat-alat, sehingga memungkinkan manajemen untuk menjaga pengendalian intern berhubungan dengan rencana lebih efektif dan efisien. Yang berhubungan erat dengan efisiensi ini adalah penerapan yang sehat dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan secara rusahan, oleh karenanya dalam pelaksanaannya memerlukan perhatian dan Biaya merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengolahan pe-pertahankan kesinambungan akan lebih terjamin.

ditekan serendah-rendahnya. Dengan demikian tujuan perusahaan untuk mem-menciptakan keuntungan semaksimal mungkin atau bila terjadi kerugian dapat untuk dapat mengendalikan segala kegiatannya sedemikian rupa sehingga dapat tahapan telah dipikirkan atas kegiatan tersebut. Hal ini mendorong manajemen mata-mata merupakan sesuatu yang terjadi secara kebetulan saja, tetapi semua sud untuk mencapai tujuan-tujuan pokok. Tercapainya tujuan ini bukanlah se-Setiap perusahaan yang didirikan betapun besar kecilnya dengan mak-

1.4. Kerangka Pemikiran

3. Sedangkan bagi penulis penelitian ini dapat berguna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu syarat dalam memenuhi ujian sarjana lengkap pada Fakultas Ekonomik Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.
4. Selain itu penulis dapat lebih memahami dan mendalami pengertian anggaran serta manfaat penerapan anggaran dan penggunaannya terutama yang berkaitan dengan pengendalian biaya produksi.

Dalam hal ini manajemen tidak hanya membutuhkan informasi biaya ini mendorong manajemen untuk menggunakan perhitungan harga pokok yang ditetapkan dimuka yaitu dengan sistem Biaya Standar.

Biaya yang telah ditetapkan itu seharusnya menunjukkan pedoman bagi pengeluaran-pengeluaran yang sesungguhnya. Kalau terjadi penyimpangan, maka biaya standar yang dianggap benar karena itulah tujuan dari pada sistem biaya standar adalah pengendalian biaya. Harga pokok standar terdiri dari biaya standar untuk masing-masing elemen biaya produksi, yaitu biaya standar untuk bahan baku, tenaga kerja dan biaya produksi tidak langsung.

Untuk menetapkan biaya standar produksi tidak langsung pada prinsipnya sama dengan penetapan tarif dimuka, hanya untuk memperoleh tarif yang lebih tepat sebaiknya digunakan atau didasarkan pada anggaran. Dengan menggunakan sistem biaya standar yang memadai untuk tiap-tiap bagian dan pengolahan akan menyederhanakan pembebanan biaya ke persediaan bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi. Sistem biaya standar dapat dipergunakan oleh perusahaan yang menggunakan metode harga pokok proses maupun harga pokok pesanan. Tapi biasanya sistem biaya standar ini lebih sering dipergunakan pada perusahaan yang menggunakan metode harga pokok proses, karena penetapan standar-standar akan lebih praktis pada pekerjaan-pekerjaan yang rutin dan kontinyu dari pada pekerjaan pesanan yang bersifat unik.

Untuk maksud tersebut, dirasakan semakin perlu dan meningkat kebutuhan suatu alat yang dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, salah satu alat tersebut adalah anggaran.

Menurut Munandar. M, dalam bukunya budgeting pengertian anggaran adalah sebagai berikut :

" Anggaran ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu atau periode tertentu yang akan datang. " (12:1)

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan jangka waktu anggaran karena untuk tujuan pengendalian anggaran harus dipecah-pecah menjadi anggaran yang jangka waktunya lebih singkat, misal sebulan, triwulan atau tengah tahunan. Dengan demikian bila terjadi penyimpangan dapat segera diambil tindakan perbaikan dengan tidak menunggu waktu yang terlalu lama.

Anggaran memberikan pada manajemen proyeksi yang dapat dipercaya mengenai hasil-hasil dari rencana yang dilaksanakan, karena pada waktu mempersiapkan anggaran kita dipaksa untuk memperhatikan dan menyelidiki semua faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran dan memaksa kita untuk membuat analisa yang teliti berdasarkan kenyataan-kenyataan yang ada.

Menurut Hartanto. D, di dalam Buku Akuntansi untuk usahawan, anggaran itu mempunyai 3 (tiga) kegunaan yang penting yaitu :

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana itu dilaksanakan, sehingga jika terdapat alternatif maka manajemen dapat memilih mana yang paling baik. Jika suatu rencana tertentu dianggap kurang memuaskan, rencana tersebut dapat dikesampingkan sebelum menimbulkan kerugian.
2. Dalam membuat anggaran diperlukan analisa yang teliti mengenai setiap tindakan yang akan dilakukan.

3. Jika bekerja dengan menggunakan anggaran maka kita menetapkan patokan untuk prestasi (*Standar Of Performance*) dan berdasarkan patokan ini kita dapat menilai baik buruknya prestasi yang dihasilkan (6:136).

Ada tingkatan perkembangan manfaat anggaran yaitu anggaran sebagai alat penaksir, anggaran sebagai piappon dan sekaligus alat pengatur otorisasi pengeluaran dana, anggaran sebagai alat pengukur efisiensi. Dengan adanya 3 (tiga) tingkatan perkembangan manfaat anggaran yang berbeda-beda, maka perlu dilakukan pemilihan manfaat anggaran yang mana yang cocok bagi suatu perusahaan.

Pemilihan manfaat yang cocok ini harus mempertimbangkan ciri-ciri tersebut terhadap sikap anggarannya, ciri-ciri yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Sifat persaingan yang dihadapi.
Persaingan yang hebat menuntut sifat anggarannya luwes dibanding-kan dengan perusahaan yang menghadapi persaingan yang tidak ter-lalu ketat.

2. Sifat penjualan produk perusahaan.
Perusahaan yang menjual sebagian besar hasil produksinya untuk pemesanan-pemesan tertentu akan mempunyai peluang untuk menjual anggarannya yang berbeda dengan perusahaan yang memproduksi untuk pasar semesta-mata.

3. Sifat proses produksinya.
Untuk perusahaan yang memproduksi selama 24 jam sehari terus menerus selama setahun, akan sangat sulit untuk merubah rencana produksinya dalam jangka waktu yang pendek.

4. Tingkat pemanfaatan kapasitas yang ada.

Perusahaan yang sudah menggunakan kapasitas produksi yang memilikinya secara penuh mempunyai tingkat terluang yang berbeda untuk merubah anggarannya dibandingkan yang belum berproduksi secara penuh.

Kuantitas dari tiap macam bahan baku yang dibutuhkan untuk tiap macam produk harus dikira-kira secara total untuk satu periode anggaran tertentu dan dibagi-bagi menurut jangka waktu yang lebih pendek lagi. Pembagian periode tersebut harus disesuaikan dengan anggaran produksi. Setelah dibuat anggaran pemakaian bahan baku, maka dibuat rencana pembelian bahan baku secara terperinci. Anggaran persediaan bahan baku menunjukkan hubungan antara kebutuhan bahan baku untuk produksi dan pembelian. Bila kebutuhan bahan baku dipengaruhi oleh musim maka tingkat persediaan bahan baku harus disejajarkan dengan kebutuhan untuk produksi.

Anggaran tenaga kerja langsung menunjukkan taksiran-taksiran kebutuhan tenaga kerja yang sangat diperlukan untuk dapat menunjukkan hanya biaya tenaga kerjanya saja atau jam kerja serta biayanya.

Setelah dibuat anggaran bahan baku dan tenaga kerja, langkah berikutnya adalah membuat anggaran biaya produksi tidak langsung. Biaya produksi tidak langsung adalah semua biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung dan biaya-biaya tidak langsung lainnya.

Yang harus diperhatikan disini adalah anggaran yang bagaimanakah yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya. Penulis berpendapat bahwa apabila anggaran tidak memenuhi syarat-syarat sebagai alat pengendalian, maka fungsi anggaran akan gagal atau tidak akan lebih bermanfaat untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Syarat-syarat yang dimaksud

adalah bahwa program anggaran harus mendapat dukungan yang kuat dari pimpinan puncak harus terdapat wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap tingkatan manajemen dan harus adanya wewenang dan tanggung jawab terhadap persiapan, pelaksanaan dan pengawasan program anggaran yang dinyatakan secara resmi.

Dari segi Akuntansi Pengendalian Biaya Produksi dapat dilaksanakan dengan membandingkan antara rencana yang telah ditetapkan dengan hasil pelaksanaan yang sesungguhnya. Dari sini dapat diketahui dimana penyimpangan yang terjadi, sebab-sebab terjadinya dan siapa yang bertanggung jawab.

Setelah dibuat rencana berdasarkan anggaran, maka semua penyimpangan yang sekiranya penting dan perlu perhatian khusus manajemen harus dicatat dan dicantumkan dalam laporan pertanggung jawaban. Laporan ini harus disusun sedemikian rupa sehingga dengan mudah manajemen menangkap permasalahan dan segera membuat keputusan untuk tindakan perbaikan.

Dalam rangka pengendalian biaya ini dilaksanakan analisis efisiensi usaha yang dapat dicapai yaitu dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya. Dengan demikian penyimpangan dapat terjadi pada semua elemen biaya produksi yaitu sebagai berikut :

1. Bahan langsung terdiri dari penyimpangan harga bahan dan penyimpangan efisiensi bahan.

2. Tenaga kerja langsung terdiri dari penyimpangan tarif upah penyimpangan efisiensi upah.

3. Biaya produksi tidak langsung terdiri dari penyimpangan anggaran, penyimpangan kapasitas dan penyimpangan efisiensi.

Biaya standar dan penyimpangan memberikan suatu alat pembantu yang

memberikan informasi bagi pimpinan mengenai berhasilnya atau efektifitas usaha produksi dan usaha para pengawasnya. Suatu penyimpangan mempunyai patokan untuk mengukur kewajaran standar dan memungkinkan pimpinan untuk mengubah usaha sebelumnya dan membuat penyesuaian-penyesuaian yang masuk akal.

Pokok masalah tersebut diatas merupakan dasar hipotesa ini yaitu " Pengendalian biaya produksi dapat dilakukan dengan efektif dan efisien bila didukung oleh program yang memperhatikan konsep-konsep pertanggung jawaban yang memadai dari setiap individu atau bagian organisasi perusahaan " .

1.5. Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus, dimana data yang diperoleh selama penelitian ini dianalisis kemudian diproses lebih lanjut dengan teori yang ada.

Teknik-teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam pengumpulan data ini meliputi :

1. Penelitian lapangan (*Field Research*), yaitu meneliti secara langsung ditempat penelitian dengan maksud untuk memperoleh data primer. Data primer ini diperoleh dengan cara melaksanakan observasi, wawancara dan pengumpulan data lainnya dari dokumen-dokumen dan catatan-catatan akuntansi perusahaan.

2. Penelitian kepustakaan (*Library Research*), yaitu salah satu cara untuk memperoleh data yang bersumber dari kepustakaan yang berkaitan dengan penelitian ini, dengan maksud untuk memperoleh data sekunder.

1.6. Lokasi Penelitian

Untuk tujuan penelitian lapangan ini, penulis lakukan di PT.Astika Sambo Hair International. Yang berlokasi di jalan Cibanteng Raya No.21 Ciampea Bogor.

Perusahaan ini bergerak dibidang pabrikasi yang menghasilkan Rambut Palsu atau Wig. Penelitian dilakukan pada bulan Januari s/d Februari 1997.

1.7. Sistematika Pembahasan

BAB I. Pendahuluan.

Dalam bab ini penulis mengemukakan : Latar belakang penelitian, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, metodologi penelitian, lokasi dan waktu penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II. Tinjauan Pustaka.

Bab ini menjadi landasan teori dari masalah yang penulis bahas, yang mencakup antara lain : Pentingnya informasi akuntansi bagi pimpinan, pengertian biaya dan Klasifikasi Biaya, sistem dan metode pengumpulan biaya, penggolongan biaya untuk perencanaan dan pengendalian, anggaran, pengertian tujuan dan manfaat anggaran, dasar-dasar penyusunan anggaran tenaga kerja, anggaran biaya produksi tidak langsung, analisa penyimpangan dan kegunaannya.

BAB III. Obyek dan Metode Penelitian.

Dalam bab ini akan dibahas mengenai sejarah perusahaan dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi dan uraian tugas, serta metode penelitian.

BAB IV. Hasil dan Pembahasan.

Dalam bab ini penulis menganalisa data yang diperoleh berdasarkan teori-teori yang penulis terima.

BAB V. Rangkuman Keseluruhan.

Bab ini berisi rangkuman dari bab I sampai dengan Bab IV.

BAB VI. Simpulan dan Saran.

Bab ini merupakan kesimpulan dari hasil analisa data pada Bab IV.

akuntansi dibuatkan oleh pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap
 Dari pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa informasi

yang tepat diantara berbagai alternatif tindakan." (14:3)

*lan pengambilan keputusan ekonomi dalam menetapkan pilihan
 tang entitas (kesatuan) usaha yang dipandang akan bermanfaat da-
 " Akuntansi adalah Kuantitatif, terutama yang bersifat keuangan ten-*

SE adalah sebagai berikut :

mediate oleh Smith dan Skousen yang diterjemahkan oleh Alfonsus Sirait,
 Sedang pengertian yang dikemukakan didalam buku Akuntansi Inter-

bil keputusan." (6:19)

*mana pihak-pihak yang berkepentingan dalam perusahaan mengam-
 " Akuntansi adalah merupakan suatu sistem informasi, berdasarkan*

mengemukakan hal tersebut sebagai berikut :

Menurut Hartanto. D di dalam buku akuntansi untuk usahawan

kuantitatif didalam setiap organisasi.

madai, karena sebagian besar sistem akuntansi merupakan sistem informasi
 Informasi tersebut dapat disajikan melalui sistem akuntansi yang me-

mengenai sumber-sumber tersebut dan hasil yang telah dicapai.

dan seefisien mungkin. Untuk itu manajemen membutuhkan informasi
 jasa lainnya, serta menginginkan setiap langkah kegiatannya berjalan efektif
 sumber-sumber ekonominya yang berupa bahan-bahan, tenaga kerja dan jasa-
 Setiap organisasi untuk mencapai tujuannya, meraka menggerakkan

2.1. Pentingnya Informasi Akuntansi bagi Manajemen

TINJAUAN PUSTAKA

B A B II

perusahaan dalam rangka pengambilan keputusan-keputusan ekonomi. Para pemakai informasi akuntansi tersebut dapat dibagi kedalam dua golongan utama seperti yang dikemukakan oleh Smith dan Skousen di dalam buku Akuntansi Intermediate yang diterjemahkan oleh Alfousus Sirait, SE, yaitu :

" Kelompok pemakai biasanya dibagi 2 kelompok utama yaitu pemakai internal dan pemakai eksternal." (14:3)

External Users (pihak luar) perusahaan, misalnya para pemegang saham, kreditur, pemerintah, dan pihak luar lainnya. Internal Users (pihak dalam) perusahaan adalah semua tingkatan pimpinan yang ada dalam perusahaan.

Salah satu produk utama informasi akuntansi adalah dalam bentuk laporan keuangan, dimana dalam penyiapan laporan keuangan tersebut dibutuhkan suatu cara, teknik dan prosedur tertentu sehingga dapat menyajikan informasi akuntansi yang berlaku untuk semua pihak.

Dari laporan keuangan tersebut para pemakai laporan keuangan perusahaan dapat mengetahui tingkat likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas perusahaan, tetapi bagi pihak manajemen perhatiannya tidak hanya sampai disitu saja. Manajemen memerlukan informasi-informasi khusus untuk pengambilan keputusan ekonomi sehari-hari, terutama informasi biaya. Akuntansi yang dapat memberikan informasi biaya kepada manajemen dikenal dengan Akuntansi Biaya atau Akuntansi Manajemen.

Horngren, Charles T mengungkapkan pengertian akuntansi manajemen di dalam Buku Pengantar Akuntansi Manajemen yang diterjemahkan oleh Frederikson Saragih, SE, Akt, antara lain sebagai berikut :

" Proses identifikasi, pengukuran, akumulasi, analisa, penyiapan, penafsiran, dan komunikasi tentang informasi yang membantu masing-masing eksekutif untuk memenuhi tujuan organisasi." (5:4)

Sedangkan Mats dan Usry memberikan pengertian akuntansi sebagai

alat akuntansi untuk perencanaan dan pengendalian sebagaimana yang diungkapkannya dalam bukunya yang diterjemahkan oleh Alfonsus Sirait, SE sebagai

berikut:

" Akuntansi biaya kadang-kadang disebut juga akuntansi manajemen, seharusnya dipandang sebagai sekutu utama dari manager, yang memberikan alat akuntansi yang diperlukan bagi kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengawasan." (10:10)

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi biaya merupakan bidang khusus dalam akuntansi yang menekankan dan menghitungkan biaya, terutama biaya-biaya produksi. Fungsi akuntansi biaya tidak hanya sekedar mencatat, mengitung dan menganalisa data biaya, lebih dari itu merupakan alat manajemen untuk mengendalikan biaya dan produksi sehingga manajemen dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat untuk menentukan kebijaksanaan dalam pengolahan perusahaan secara efektif dan efisien.

Untuk tercapai fungsi akuntansi biaya tersebut perlu didukung oleh sistem akuntansi biaya yang memadai. Sistem akuntansi biaya yang memadai ialah yang dapat menghitungkan, mengolah, mengikhtisarkan dan menginterpretasikan semua data biaya dan dapat memberikan informasi biaya yang diperlukan oleh semua bagian yang ada dalam organisasi.

2.2. Pengertian Biaya dan Klasifikasi Biaya

Biaya merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengolahan perusahaan, oleh karenanya dalam pelaksanaannya memerlukan perhatian dan penerapan yang sehat dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

Menurut Matz dan Usry dalam buku Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian yang diterjemahkan oleh Alfousus Sirait, SE menyatakan bahwa :

" Biaya adalah suatu peristiwa yang diukur berdasarkan nilai uang yang diukur atau mungkin yang timbul untuk mencapai suatu tujuan tertentu." (10:43)

Sedangkan menurut Mulyadi di dalam Buku Akuntansi Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian menyatakan bahwa :

" Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dengan satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan terjadi. Dalam arti sempit biaya dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva." (11:8)

Dari kedua pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa biaya adalah suatu nilai yang dikeluarkan karena perusahaan ingin memperoleh tujuan yang telah ditetapkan.

Sistem akuntansi biaya pada umumnya mengakumulasi biaya dengan beberapa klasifikasi alamiah seperti bahan baku atau upah dan kemudian mengalokasikan biaya-biaya ini pada sasaran biaya.

Pendekatan umum yang sama mengenai akumulasi biaya dan alokasi biaya yang baru saja digambarkan untuk bahan baku, juga dapat diterapkan pada biaya produksi lainnya. Produksi atau *manufacturing* adalah transformasi mengubah bentuk bahan baku menjadi barang lain melalui penggunaan tenaga kerja dan fasilitas pabrik.

Menurut Horngren, Charles T. dalam buku pengantar Akuntansi Manajemen, yang diterjemahkan oleh Frederikson Saragih, SE, Akt, ada 3 (tiga) unsur utama di dalam biaya suatu produk, antara lain :

1. **Bahan Baku Langsung (*Direct Materials*)**; Semua bahan baku yang secara fisik bisa diidentifikasi sebagai bagian dari barang jadi dan yang dapat di telusuri pada barang jadi itu dengan cara yang sederhana dan ekonomis.
2. **Tenaga Kerja Langsung (*Factory Overhead*)**; Seluruh tenaga kerja yang dapat ditelusuri secara fisik pada barang jadi dengan cara yang ekonomis.
3. **Biaya Overhead Pabrik (*Factory Overhead*)**; Semua biaya selain bahan baku langsung atau upah langsung yang berkaitan dengan proses produksi. (5:75)

Dua dari tiga unsur utama itu seringkali digabungkan dalam terminologi biaya sebagai berikut. Biaya utama atau prime cost terdiri atas bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung, bahan baku langsung plus upah langsung. Biaya konversi atau conversion cost terdiri dari tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik dan upah langsung plus overhead pabrik.

2.3. Sistem dan Metoda Pengumpulan Biaya

Dalam pengolahan perusahaan sehari-hari manajemen memerlukan informasi biaya. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, salah satu alat yang dapat membantu yaitu akuntansi biaya. Informasi biaya apa yang dibutuhkan oleh manajemen tergantung pada metoda pengumpulan biaya yang dilaksanakannya. Metoda pengumpulan biaya ini akan mempengaruhi klasifikasi, alokasi, sistem pelaporan biaya, pemusatan biaya dan pengembangan pos-pos biaya. Oleh karena itu dalam memilih metoda pengumpulan biaya ini harus mempertimbangkan keadaan struktur organisasi, proses dan prosedur produksi dan macam informasi yang diinginkan oleh semua tingkatan manajemen dalam organisasi.

Metoda pengumpulan biaya pada perusahaan industri pada dasarnya terbagi dalam dua metoda, yaitu metoda harga pokok pesanan dan metoda harga pokok proses.

Dalam metoda harga pokok proses, biaya produksi dikumpulkan selama jangka waktu tertentu, misalnya bulanan, kuartalan atau periode lainnya untuk setiap proses atau pengelolaan produk. Metoda ini dapat digunakan bila proses produksinya kontinyu dan produk yang dihasilkan adalah ditujukan untuk memenuhi persediaan. Selain itu metoda ini dapat digunakan bila pengidentifikasian biaya untuk setiap produk perunit dilakukan dengan membagi jumlah seluruh biaya produksi yang terjadi dengan jumlah unit yang dihasilkan tiap-tiap proses atau operasi.

Matz dan Usry di dalam Buku Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian yang diterjemahkan oleh Alfousus Sirait, SE mengemukakan hal tersebut sebagai berikut :

" Metoda harga pokok pesanan, biaya produksi untuk setiap pesanan tertentu dikumpulkan di dalam kertas kerja pesanan atau job order cost sheet yang menunjukkan jumlah biaya bahan baku, upah dan biaya produksi tidak langsung. Metoda biaya proses digunakan apabila unit bahan yang dikerjakan tidak dapat dibedakan satu sama lain selama satu proses pabrikan atau lebih." (10:50)

Metoda ini beranggapan bahwa setiap pesanan yang diterima dapat diidentifikasi dengan biayanya masing-masing. Oleh karenanya harga pokok untuk setiap pesanan dihitung secara terpisah dimana setiap pesanan dapat terdiri dari satu atau beberapa unit.

Dalam sistem harga pokok standar atau sistem harga pokok yang dite-
tapkan dimuka, semua unsur biaya produksi (bahan baku, upah langsung dan
biaya produksi tidak langsung) ditetapkan lebih dahulu. Harga pokok untuk
setiap operasi atau pengolahan dihitung biayanya dengan menggunakan norma-
norma atau standar-standar pemakaian baik untuk kuantitas maupun nilai-
uangnya. Dalam sistem ini standar kuantitas ditentukan dengan jalan penyele-
dikan. Jika sekiranya jumlah kuantitas yang sesungguhnya melebihi standar
yang telah ditetapkan maka hal ini dipandang sebagai pemborosan, dan di-
bebankan pada periode dimana penyimpanan tersebut terjadi.

Dalam hal demikian, sebenarnya manajemen tidak hanya membutuhkan
informasi biaya guna merencanakan kegiatan perusahaan dimasa yang akan
datang, tetapi juga memerlukan suatu sistem untuk mengukur kegiatan yang
sedang berjalan. Hal ini mendorong manajemen untuk menggunakan
perhitungan harga pokok yang ditetapkan dimuka, yaitu dengan sistem biaya
standar.

Berdasarkan pengertian diatas, maka sistem harga pokok historis mene-
tapkan harga pokok suatu produk pada saat produksi selesai atau pada saat
kemudian. Dengan hanya mempergunakan sistem harga pokok historis, mana-
ajemen tidak dapat melihat efisien tidaknya pelaksanaan atau kesalah-an-
kesalahan yang terjadi dalam proses produksi yang dilakukan.

" Dalam Sistem biaya sebenarnya atau historis, biaya dicatat pada
saat dikeluarkan, tetapi penyajian hasil operasi akan ditangguhkan
sampai operasi pabriksi selesai atau jasa diberikan." (10:49)

Pengendalian yang diterjemahkan oleh Alfonsus Sirait, SE, sebagai berikut :
naamanya dapat mempergunakan sistem biaya sebenarnya atau historis atau sis-
tem biaya standar. Matz dan Usry memberikan pengertian sistem biaya his-
toris atau sebenarnya di dalam Buku Akuntansi Biaya Perencanaan dan

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa biaya standar adalah biaya yang ditetapkan lebih dahulu untuk memproduksi satu atau beberapa kesatuan unit hasil dalam jangka waktu tertentu dibawah kondisi tertentu untuk masa yang akan datang. Dengan demikian biaya standar merupakan jumlah yang seharusnya untuk membuat satu atau beberapa kesatuan hasil dibawah asumsi kondisi ekonomi, efisiensi dan faktor-faktor lainnya.

Matz and Usry mengemukakan pengertian biaya standar di dalam Buku Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian yang diterjemahkan oleh Alfousus Sirait, SE, sebagai berikut :

" Biaya standar adalah biaya yang ditetapkan terlebih dahulu untuk memproduksi satu unit atau sejumlah satu unit atau sejumlah unit produk selama periode tertentu dimasa yang akan datang." (10:95)

Menurut Supriyono, di dalam buku Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta pembuatan keputusan, menyatakan bahwa :

" Sistem harga pokok standar adalah salah satu sistem harga pokok yang ditentukan dimuka untuk mengolah produk atau jasa tertentu dengan cara menentukan besarnya biaya standar dari bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik untuk mengolah satu produk atau jasa tertentu." (15:96)

Dari kedua pendapat tersebut diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa biaya standar merupakan suatu patokan yang dapat dipakai untuk mengukur dan menilai biaya sesungguhnya. Karena biaya standar dijadikan pedoman, berarti biaya standar digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk mengevaluasi yaitu mengukur dan menilai prestasi suatu pelaksanaan.

Harga pokok standar terdiri dari biaya standar untuk masing-masing elemen biaya produksi, yaitu biaya standar untuk bahan baku, tenaga kerja dan biaya produksi tidak langsung.

Standar untuk biaya bahan baku dipisahkan dalam standar kuantitas bahan dan standar harga bahan. Standar kuantitas bahan menunjukkan jumlah kuantitas seharusnya dikorbankan untuk menyelesaikan produk tersebut.

Standar untuk biaya tenaga kerja terdiri dua komponen, yaitu standar waktu yang menunjukkan jumlah waktu yang seharusnya dikorbankan untuk memproduksi suatu produk dan standar tarif yang menunjukkan jumlah yang seharusnya dibayarkan untuk satuan waktu tertentu atau untuk menyelesaikan suatu produk tertentu.

Untuk menetapkan biaya standar produksi tidak langsung pada prinsipnya sama dengan penetapan tarif dimuka, hanya untuk memperoleh tarif yang lebih tepat sebaiknya digunakan atau dasarnya pada anggaran.

Dengan menggunakan sistem biaya standar yang memadai untuk tiap-tiap bagian dan pengolahan akan menyederhanakan pembebanan biaya ke persediaan bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi. Sistem biaya standar dapat dipergunakan oleh perusahaan yang menggunakan metoda harga pokok proses maupun metoda harga pokok pesanan.

Tapi biasanya sistem biaya standar ini lebih sering dipergunakan pada perusahaan yang menggunakan metoda harga pokok proses, karena penetapan standar-standar akan lebih praktis pada pekerjaan-pekerjaan yang rutin dan kontinyu daripada pekerjaan pesanan yang bersifat unik.

2.4. Penggolongan Biaya untuk Perencanaan dan Pengendalian

Melalui Sistem informasi biaya yang baik, manajemen dapat mengumpulkan, menyajikan dan menganalisa data biaya untuk berbagai macam tujuan, misalnya untuk perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Matz and Usry di dalam Buku Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian yang diterjemahkan oleh Alfousus Sirait, SE mengemukakan manfaat pengumpulan, penyajian dan analisa data biaya ;

" Pengumpulan, penyajian dan analisis data biaya harus dapat memenuhi kegunaan dan tujuan utama sebagai berikut;

- 1. Perencanaan laba melalui penganggaran*
- 2. Pengawasan biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban*
- 3. Penilaian laba tahunan atau berkala termasuk penilaian persediaan*
- 4. Membantu dalam menetapkan harga jual dan kebijaksanaan*
- 5. Menyediakan data biaya yang relevan untuk proses analisis bagi pengambilan keputusan."*(10:45)

Untuk mencapai lima tujuan tersebut diatas, maka diperlukan klasifikasi biaya untuk sesuai dengan maksud penggunaannya. Dari klasifikasi biaya yang dihubungkan dengan perencanaan dan pengendalian, biaya yang dihubungkan dengan perencanaan dan pengendalian, biaya dapat dibagi kedalam :

1. Untuk kepentingan perencanaan yaitu biaya tetap dan biaya variabel
2. Untuk kepentingan pengendalian yaitu biaya yang diklasifikasikan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban yaitu biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

Hal ini sesuai dengan konsep biaya yang dikemukakan oleh Hartanto, D,

di dalam buku Akuntansi Usahawan, yaitu :

" Konsep biaya untuk perencanaan dan pengendalian, terbagi atas:
biaya variabel dan biaya konstan, biaya yang dapat dikendalikan
dan biaya yang tidak dapat dikendalikan". (6:75)

Biaya tetap adalah biaya yang sampai batas tertentu tidak berubah mes-

kipun ada perubahan volume atau aktivitas perusahaan, sedang biaya variabel
adalah biaya yang berubah sesuai dengan perubahan volume atau aktivitas pe-

rusahaan. Disamping biaya yang mempunyai sifat tetap dan variabel, ada pula

sebagian biaya yang mempunyai sifat semi variabel, yaitu biaya yang sebagian
bersifat tetap dan sebagian bersifat variabel. Untuk tujuan praktis biaya semi

variabel ini harus diklasifikasikan ke dalam biaya tetap dan biaya variabel.

Biaya yang dapat dikendalikan adalah biaya yang pada tingkat manaje-

men tertentu besar kecilnya dapat dipengaruhi karena keputusan atau tindakan
manajemen dalam jangka waktu tertentu. Biaya yang tidak dapat dikendalikan

adalah biaya yang pada tingkat manajemen tertentu besar kecilnya tidak beru-

bah karena keputusan atau tindakan manajemen yang bersangkutan.

Untuk dapat memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang

tidak dapat dikendalikan perlu dihubungkan dengan tingkatan dan cakupan
manajemen dan jangka waktu. Dalam jangka waktu yang cukup panjang se-

mua biaya akan terkendali oleh seorang manajer, tetapi dalam waktu yang

singkat hanya sedikit saja yang dapat dikendalikan oleh seorang manajer ter-

tentu.

Biaya yang terkendali adalah sama dengan biaya variabel dan biaya

yang tidak terkendali sama dengan biaya tetap. Bahwa biaya terkendali

pada suatu tingkat manajemen tertentu terdiri dari baik biaya tetap maupun

biaya variabel.

Salah satu alat yang penting untuk maksud perencanaan dan pengendalian demikian adalah anggaran, yang akan penulis uraikan berikut ini.

2.5. Anggaran

Untuk membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian menimbulkan suatu pemikiran untuk mengembangkan berbagai alat, teknik dan prosedur untuk memudahkan pelaksanaannya. Salah satu alat yang telah dikembangkan tersebut adalah anggaran, yang tentu saja tingkat formalitasnya akan bervariasi tergantung pada skala organisasi tersebut.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai anggaran, penulis akan uraikan pengertian, tujuan dan manfaat anggaran seperti di bawah ini.

2.5.1 Pengertian, Tujuan dan Manfaat Anggaran

Horngren, Charles T di dalam buku Pengantar Manajemen yang diterjemahkan oleh Frederikson Saragih, SE, Akt, mengemukakan bahwa anggaran adalah :

" *Ungkapan kuantitatif yang formal tentang rencana manajemen.*" (5:185)

Sedang menurut Munandar. M anggaran di dalam buku Budgeting, adalah :

" *Suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.*" (12:1)

yang ada dalam perusahaan.

- Anggaran dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengukur hasil atau pelaksanaan yang sebenarnya dicapai.
- Demikian pula anggaran tidak hanya merupakan alat perencanaan tetapi juga merupakan alat yang mengkoordinasikan, mengkomulaskan serta mengendalikan secara terpadu kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan kepada seluruh bagian yang ada dalam perusahaan.

- Anggaran mencerminkan secara formal kebijaksanaan-kebijaksanaan, rencana-rencana dan tujuan-tujuan yang digariskan pimpinan terlebih dahulu untuk seluruh perusahaan dan untuk tiap-tiap bagian yang ada dalam perusahaan.

ian yang luas, yaitu bahwa :

Berdasarkan uraian dan pendapat di atas, anggaran mempunyai pengertian yang luas, yaitu bahwa :

" Budget should be prepared in detail for each activity whose head is given the authority and responsibility to keep expenses within the budget limits". (19:443).

Accounting mengemukakan hal tersebut sebagai berikut :

Willson dan Campbell Controllership The Work of Managerial Accounting mengemukakan hal tersebut sebagai berikut :

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa anggaran adalah alat yang penting untuk perencanaan manajemen dan merupakan model akuntansi untuk pengendalian manajemen. Anggaran merupakan rencana yang dinyatakan dalam nilai uang atau nilai kuantitatif lainnya yang diformulasikan secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan dengan menerapkan norma-norma yang harus dipatuhi. Norma-norma tersebut adalah adanya wewenang dan tanggung jawab pengeluaran-pengeluaran sampai dengan batas yang diperkenankan dalam anggaran.

Berdasarkan pengertian anggaran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah untuk perencanaan, koordinasi dan komunikasi serta pengendalian manajemen. Tindakan yang sangat dibutuhkan untuk menjamin tercapainya rencana-rencana dan tujuan-tujuan yang diuraikan di atas disebut dengan pengendalian. Ini berarti harus adanya perbandingan serta penilaian dari pelaksanaan yang sebenarnya dengan rencana-rencana dan tujuan-tujuan yang telah digariskan. Perbandingan ini meliputi semua bidang pelaksanaan dari semua bagian yang ada dalam perusahaan. Untuk dapat mengadakan penilaian harus dibuat laporan-laporan yang menunjukkan rencana atau anggaran dengan hasil yang sebenarnya dicapai, kemudian dicari selisih atau perbedaan-perbedaan yang disebut dengan selisih anggaran.

Tujuan penyusunan anggaran yang dikemukakan oleh Supriyono dalam buku Akuntansi Biaya, dapat disimpulkan kebaikan-kebaikan anggaran perencanaan dan pengendalian biaya yaitu :

1. Penyusunan anggaran mengharuskan pada pimpinan untuk mempelajari masalah-masalah yang dihadapi perusahaan jauh sebelumnya, serta mengadakan penelitian yang cermat sebelum mengambil keputusan yang berlaku untuk perusahaan secara keseluruhan.
2. Penyusunan anggaran harus mencerminkan keputusan bersama, dimana keputusan tersebut didasarkan atas pertimbangan dari seluruh organisasi dan bukan keputusan dari seseorang atau sekelompok orang saja.
3. Anggaran merupakan suatu alat dimana kebijaksanaan-kebijaksanaan secara periodik dapat ditinjau kembali, diamati dan diperbaiki sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan seluruh perusahaan. (15:18)

Berdasarkan kebaikan-kebaikan anggaran tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa manfaat anggaran adalah sebagai berikut :

Pada umumnya suatu organisasi dalam penyusunan anggaran dimulai dari rencana penjualan yang diharapkan tercapai ini harus dilakukan setelah mungkin dengan mempertimbangkan pengalaman-pengalaman masa lalu dan kondisi yang sekiranya akan terjadi pada masa yang akan datang, karena rencana penjualan ini akan dijadikan dasar dalam penyusunan anggaran lainnya. Informasi yang dibutuhkan untuk rencana penjualan yang baik dapat diperoleh dengan analisa atas hasil yang telah lampau, analisa pasar maupun laba yang diperoleh dari penjualan tersebut serta tingkat persaingan yang dihadapi.

2.5.2 Dasar-dasar Penyusunan Anggaran

1. Sebagai alat koordinasi yang sangat bermanfaat dalam mempuks rasa tanggung jawab dan kesatuan diantara para pelaksana.
 2. Sebagai alat penetapan tugas yang mengandung unsur-unsur gagasan dimana dalam batas-batas yang telah ditentukan dalam anggaran tiap pelaksanaan dalam mengambil inisiatifnya sendiri.
 3. Sebagai alat otorisasi pelaksanaan tugas, anggaran mencerminkan tugas dan aktivitas yang harus dilaksanakan maka untuk merealisasi-sinya diperlukan suatu pengesahan dari bagian atau pejabat yang berwenang.
 4. Sebagai alat pengendalian yang mencerminkan perbandingan antara rencana-rencana dan hasil pelaksanaan yang sebenarnya.
- Dengan demikian pimpinan dapat mengetahui sampai mana ketentuan-ketentuan dan angka-angka dapat dicapai dalam pelaksanaan yang sebenarnya.

Matz dan Usry di dalam Buku Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian yang diterjemahkan oleh Alfousus Sirait, SE mengemukakan bahwa prosedur estimasi biasanya dimulai dengan faktor-faktor yang telah diketahui, yaitu :

" Penjualan pada tahun-tahun sebelumnya menurut jenis barang dan margin laba, volume penjualan keseluruhan industri atau perdagangan, dan faktor-faktor luar biasanya yang mempengaruhi penjualan di masa lampau" (10:13)

Taksiran penjualan tersebut merupakan anggaran percobaan saja, yang harus dikoordinasikan dengan bagian-bagian lainnya yang harus pula membuat anggarannya masing-masing. Bila anggaran penjualan ini dapat diterima baru dapat dibuat anggaran dari bagian-bagian lainnya.

Tanggung jawab terakhir terhadap pelaksanaan program anggaran terletak pada pimpinan puncak, namun biasanya sebagian besar tanggung jawab pengendalian anggaran didelegasikan kepada suatu panitia atau komisi anggaran. Komisi anggaran ini merupakan wakil-wakil dari bagian-bagian fungsional, misalnya ; bagian penjualan, produksi, keuangan, dan controler. Komisi anggaran ini dalam struktur organisasi kedudukannya sebagai staf. Karena kedudukannya, komisi anggaran ini hanya memberikan saran-saran yang berhubungan dengan program anggaran, misalnya ; merencanakan prosedur, formulir-formulir, skedul-skedul, lapoan-laporan, mempersiapkan pedoman anggaran, analisa dan interpretasi penyimpangan, analisa statistik dan lain-lain.

Matz dan Usry di dalam Buku Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian yang diterjemahkan oleh Alfousus Sirait, SE mengemukakan tugas utama komisi anggaran adalah sebagai berikut :

Tugas utama komisi anggaran adalah :

1. Menetapkan kebijaksanaan umum.
2. Meminta, menerima dan meninjau estimasi anggaran masing-masing bagian.
3. Mengusulkan perbaikan-perbaikan atas estimasi anggaran.
4. Menyetujui anggaran serta perbaikan-perbaikannya.
5. Menerima dan menganalisis berbagai laporan anggaran.
6. Memberikan rekomendasi bagi tindakan yang dirancang guna meningkatkan efisiensi bila diperlukan. (10:8)

Bahwa anggaran yang telah disusun adalah justru yang bersifat ramalan-ramalan yang mengandung unsur-unsur ketidakpastian, karena dalam penentuannya banyak hal-hal yang tidak diketahui dengan pasti dan banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Welsch, Glen A dalam buku *Budgeting Project Planning and Control* mengemukakan liminitas anggaran tersebut adalah sebagai berikut :

1. The profit plan is based on estimates.
2. A profit planning and control program must be continually adapted to fit changing circumstances.
3. Execution of a profit plan will not occur automatically.
4. The profit plan will not take the place of management and administration . (18:51)

Sedang keterbatasan anggaran yang dikemukakan oleh Matz dan Usry di dalam Buku *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian* yang diterjemahkan oleh Alfousus Sirait, SE, sebagai berikut :

1. Peramalan bukanlah merupakan suatu ilmu pasti pada setiap perencanaan anggaran tercakup adanya keharusan untuk penafsiran.

2. Suatu perencanaan laba memerlukan kerjasama dan peran serta dari seluruh anggota staf manajemen.
3. Perencanaan laba tidaklah menghapus maupun mengambil alih peranan dari bagian administrasi,
4. Penerapannya memerlukan waktu, sedang pihak manajemen seringkali kali cepat kehilangan kesabaran karena mengharapkan terlalu banyak dalam tempo yang terlalu cepat. (10:5)

Berdasarkan keterbatasan anggaran yang dikemukakan oleh kedua ahli tersebut pada dasarnya mempunyai kesamaan, yaitu bahwa :

1. Anggaran merupakan alat yang menggunakan angka-angka taksiran karenanya harus didukung oleh pertimbangan yang tepat.
2. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan kondisi tertentu secara terus menerus.
3. Anggaran menghendaki kerjasama dan partisipasi yang tinggi dari seluruh anggota manajemen dan memerlukan peranan dari administrasi
4. Dalam penerapannya memerlukan waktu, sehingga seringkali manajemen kehilangan kesabaran dan hilang perhatiannya terhadap anggaran.

Berdasarkan penyusunannya menurut pendapat Hartanto. D di dalam buku Akuntansi untuk Usahawan, maka anggaran dapat digolongkan ke dalam :

1. Appropriation budget

Budget ini memberikan batas terhadap pengeluaran yang boleh dilakukan. Batas ini merupakan jumlah maksimum yang boleh dikeluarkan untuk suatu hal tertentu.

2. Performance budget

Dalam performance budgeting perhatian kita ditunjukkan pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan.

3. Fixed budget

Fixed budget adalah budget yang dibuat untuk satu tingkat kegiatan selama jangka waktu tertentu.

4. Flexible budget

Prinsip dari pada flexible budget adalah bahwa untuk setiap tingkat kegiatan harus terdapat norma-norma untuk biaya yang dikeluarkan.

(6:126)

Yang berhubungan erat dengan anggaran adalah biaya standar seperti yang telah penulis uraikan sebelumnya, karena anggaran yang memadai adalah anggaran yang disusun berdasarkan sistem biaya standar. Walaupun demikian antara anggaran, dengan standar terdapat perbedaan-perbedaan, yaitu bahwa biaya standar menunjukkan biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk memproduksi satu unit dalam suatu tingkat operasi normal, sedangkan anggaran menunjukkan batas maksimum biaya yang boleh dikeluarkan.

Hartanto. D di dalam buku Akuntansi untuk Usahawan, menguraikan perbedaan ini sebagai berikut :

" Beda antara budget dan biaya standar terletak pada scope yang dituju, juga menyatakan biaya-biaya yang tidak boleh dilampaui, biaya standar menyatakan dengan positif berapa besar biaya itu seharusnya pada suatu operasi yang efisien". (6:150)

Demikian pula dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan jangka waktu anggaran, karena untuk tujuan pengendalian anggaran harus dipecah-pecah menjadi anggaran yang jangka waktunya lebih singkat, misal sebulan,

Triwulan, atau tengah tahunan. Dengan demikian bila terjadi penyimpangan dapat diambil tindakan perbaikan dengan tidak menunggu waktu yang telah lama. Bila anggaran dihubungkan dengan jangka waktu, maka terdapat anggaran jangka pendek.

Faktor-faktor dalam menentukan jangka waktu anggaran, seperti yang dikemukakan Surpiyono dalam buku akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian Biaya :

1. Jangka waktu harus cukup lamanya untuk dapat menyesuaikan produksi dari berbagai macam produk.
2. Untuk perusahaan yang sangat tergantung dari musin jangka waktu yang paling pendek harus meliputi satu siklus musim.
3. Jangka waktu anggaran harus cukup lama untuk dapat membiayai produksi sebelum kebutuhan-kebutuhan tiba.
4. Operasi utama, perubahan-perubahan dalam tata letak pabrik atau cara-cara berproduksi harus direncanakan jauh sebelumnya untuk dapat menentukan kebutuhan-kebutuhan model.
5. Jangka waktu yang sama dengan jangka waktu akuntansi untuk dapat mengadakan perbandingan antara hasil yang sebenarnya dengan yang dianggarkan. (15:17)

Anggaran jangka pendek sering pula disebut dengan "Control Budget". Control Budget adalah anggaran yang digunakan untuk jangka waktu satu bulan, tiga bulan atau dua belas bulan tergantung dari pada perusahaan. Maksud dari pada anggaran jangka pendek adalah untuk melaksanakan pengendalian, sehingga bila terjadi penyimpangan dapat segera mengambil tindakan perbaikan.

Anggaran jangka panjang yang sering pula disebut " Long range Planing atau Forecasting ", yaitu anggaran yang ditujukan untuk mencari

kemungkinan-kemungkinan, yang berarti mengambil keputusan saat sekarang untuk kemungkinan-kemungkinan dikemudian hari.

2.6. Anggaran Biaya Produksi

Anggaran produksi harus direncanakan dengan baik dan di koordinasikan dengan tepat, karena merupakan alat yang membantu pimpinan dalam mengadakan pengendalian yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa seluruh program telah dilaksanakan dengan seksama. Anggaran produksi ditujukan untuk menjamin adanya produksi dari barang-barang dalam jumlah yang sesuai dengan jumlah yang diperlukan dalam anggaran penjualan tanpa adanya pempukan persediaan yang berlebihan

Munandar. M di dalam buku Budgeting mengemukakan yang dimaksud dengan anggaran yang akan diproduksi adalah sebagai berikut :

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

(12:93)

Setelah ditentukan banyaknya barang-barang yang ingin diproduksi, maka yang menjadi persoalannya adalah bagaimanakah membagi-bagi produksi yang telah ditentukan itu sesuai dengan jangka waktu anggaran. Yang penting adalah mengatur produksi sesuai dengan waktu, sehingga dapat diselesaikan persediaan barang-barang dalam jumlah yang sesuai dengan permintaan dan sesuai dengan rencana penjualan.

Bila anggaran telah disetujui, maka anggaran tersebut dianggap sebagai suatu rencana produksi yang harus dilaksanakan oleh bagian produksi. Anggaran produksi ini menjadi dasar untuk pembuatan rencana kebutuhan bahan-bahan, tenaga kerja, tambahan modal, dan rencana lainnya. Oleh karenanya anggaran produksi menjadi dasar untuk penentuan anggaran perusahaan secara keseluruhan.

2.6.1 Anggaran Bahan Baku dan Pembelian

Setelah kuantitas produk ditentukan dalam anggaran produksi maka langkah berikutnya adalah membuat program produksi yang dinyatakan dalam biaya dari produksi yang akan dilaksanakan. Untuk menjamin tersedianya bahan-bahan tersebut perlu ditentukan kebutuhan-kebutuhan secara terperinci dan di buat rencana pembelian. Munandar.M dalam buku Budgeting, menguraikan yang harus dibuat anggaran berikut :

1. Anggaran bahan baku yang memuat perkiraan banyaknya bahan-bahan yang dibutuhkan untuk produksi.
2. Anggaran pembelian dimana dicantumkan banyaknya atau kuantitas dan harga dari bahan-bahan yang harus dibeli.
3. Anggaran persediaan bahan baku dimana ditentukan kuantitas persediaan bahan baku.
4. Taksiran biaya dari bahan baku yang digunakan dimana dicantumkan kuantitas dan nilainya dari bahan-bahan yang dikeluarkan untuk produksi. (12:127)

Kuantitas dari tiap macam bahan baku yang dibutuhkan untuk tiap macam produk harus dikira-kira secara total untuk satu periode anggaran tertentu, dan dibagi-bagi menurut jangka waktu yang lebih pendek lagi. Pembagian periode tersebut harus disesuaikan dengan anggaran produksi.

Tujuan utama dari penentuan banyaknya bahan baku yang dibutuhkan untuk melaksanakan produksi yang direncanakan seperti yang dikemukakan oleh Munandar. M dalam buku *Budgeting* sebagai berikut :

1. Untuk dapat memberikan data mengenai banyaknya bahan baku yang dibutuhkan kepada bagian pembelian sehingga pembelian dapat direncanakan dan dibuat anggaran pembeliannya.
2. Untuk dapat memberikan data dari banyaknya bahan baku sehingga dapat dibuat anggaran biaya bahan baku sebagai biaya produksi.
3. Untuk memberikan data guna penentuan standar banyaknya bahan baku untuk mengadakan pengendalian atas persediaan bahan baku efektif.
4. Untuk memberikan data guna menentukan akan uang tunai sehingga dapat dibuat anggaran kas. (12:121)

Setelah dibuat anggaran pemakaian bahan baku, maka dibuat rencana pembelian bahan baku secara terperinci. Perencanaan pembelian bahan baku meliputi dua hal yang penting, yaitu Penentuan banyaknya dari tiap macam bahan baku yang harus dibeli, mengira-ngira biaya per unit dari tiap macam baban baku yang harus dibeli.

Anggaran persediaan bahan baku menunjukkan hubungan antara kebutuhan bahan untuk produksi dan pembelian. Bila kebutuhan bahan baku dipengaruhi oleh musim tingkat persediaan bahan baku harus disejajarkan dengan kebutuhan untuk produksi.

2.6.2 Anggaran Tenaga Kerja

Seperti halnya dalam anggaran bahan baku, tenaga kerja dapat dibagi dalam tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Dalam anggaran tenaga kerja yang direncanakan adalah khusus mengenai tenaga kerja langsung, karena tenaga kerja langsung mempunyai hubungan langsung dengan pembuatan produk.

Menurut Munandar. M di dalam buku *Budgeting* bahwa yang dimaksudkan dengan tenaga kerja langsung ialah :

" Tenaga kerja yang langsung menangani kegiatan proses produksi, yaitu mengolah bahan mentah untuk diubah menjadi bahan jadi."

(12:143)

Jadi anggaran tenaga kerja langsung menunjukkan taksiran-taksiran kebutuhan tenaga kerja yang sangat diperiukan untuk melaksanakan produksi yang telah direncanakan. Anggaran ini menunjukkan hanya biaya tenaganya saja atau jam kerja serta biayanya. Menurut Munandar. M didalam buku *Budgeting* bahwa tujuan utama dari pembuatan anggaran tenaga kerja langsung adalah :

1. Untuk menentukan tenaga kerja langsung yang dibutuhkan yang dinyatakan dalam jam-jam kerja, banyaknya dan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan produksi.
- 2 Untuk menentukan taksiran biaya tenaga kerja atau upah dalam produksi.
3. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dari bagian pegawai sehingga dapat direncanakan latihan-latihan dan pendidikan lainnya.
4. Untuk memberikan data guna menentukan kebutuhan uang kas untuk membayar upah.
5. Untuk menyediakan data guna pengendalian upah. (12:144)

Cara penentuan anggaran tenaga kerja terutama akan tergantung dari :
 sistem upah yang dipakai, sifat dari proses-proses produksi, dan akuntansi biaya yang ada.
 Anggaran tenaga kerja langsung yang seksama akan tergantung dari adanya laporan-laporan akuntansi biaya yang baik dari pelaksanaan-pelaksanaan masa lampau dan analisa yang sistematis dari pekerjaan dan waktu yang bersangkutan. Dalam hal ini waktu dan gerak banyak membantu dalam pengumpulan yang dibutuhkan.

2.6.3 Anggaran Biaya Produksi Tidak Langsung

Setelah dibuat anggaran bahan baku dan tenaga kerja, langkah berikutnya adalah membuat anggaran biaya produksi tidak langsung. Menurut Munsandar. M di dalam buku Budgeting yang dimaksud dengan anggaran biaya produksi tidak langsung adalah sebagai berikut :

" Anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang beban biaya tidak langsung selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis biaya tidak langsung, jumlah biaya tidak langsung dan waktu biaya tidak langsung tersebut dibebankan." (12:157)

Sedangkan, yang dimaksudkan dengan biaya tidak langsung adalah :
" Semua biaya yang terdapat serta terjadi di dalam lingkungan pabrik, tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan kegiatan proses produksi, yaitu mengubah bahan mentah menjadi barang lain yang nantinya." (12:157)

Untuk mempermudah pembebanan biaya produksi tidak langsung ini, biasanya perusahaan menggunakan tarif tertentu untuk setiap bagian pengola-

han maupun bukan pengolahan, dengan perkataan lain perlu adanya departementalisasi biaya produksi tidak langsung yaitu membagi-bagi ke dalam pusat-pusat biaya. Dengan demikian pembebanan biaya ini kepada produk atau pekerjaan dilakukan dengan lebih cermat, karena departementalisasi menggunakan tarif yang berbeda-beda untuk pembebanan biaya produksi tidak langsungnya.

Mudah tidaknya menentukan taksiran dari biaya produksi tidak langsung tergantung dari baik tidaknya catatan akuntansi dan serius tidaknya sikap manajemen terhadap biaya tersebut. Bila tersedia catatan akuntansi yang baik, ini sudah berarti perusahaan sudah mempunyai sumber data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk mengadakan taksiran atas biaya produksi tidak langsung ini.

2.6.4 Pengendalian Biaya Produksi

Pada prinsipnya, anggaran merupakan salah satu aspek preventive control. Preventive control ini adalah pengendalian yang dilakukan sebelum pelaksanaan suatu kegiatan dimulai, sedangkan feedback control adalah pengendalian yang dilakukan selama pelaksanaan sedang berjalan dari suatu kegiatan.

Dari segi ini pengendalian biaya produksi dapat dilaksanakan dengan membandingkan antara rencana yang telah ditetapkan dengan hasil pelaksanaan yang sebenarnya. Dari sini dapat diketahui dimana penyimpangan yang terjadi, sebab-sebab terjadinya dan siapa yang bertanggung jawab. Hal ini dapat dilaksanakan dengan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Pengendalian biaya produksi merupakan penggunaan utama dari akuntansi dan analisa biaya produksi. Pengendalian bahan baku merupakan penye-

diaan bahan baku dengan jumlah yang diinginkan dalam produksi pada harga per unit terendah berkaitan dengan kualitas yang diinginkan dan investasi dalam persediaan.

Pengendalian upah tenaga kerja merupakan pengukuran prestasi pelaksananya yang sebenarnya terhadap tolok ukur atau standar dan mengadakan tindakan lanjut terhadap alasan terjadinya penyimpangan.

Pengendalian biaya produksi tidak langsung yaitu pengendalian biaya penyusutan, perbaikan, perawatan dan penggunaan mesin, dan lain-lain telah mendapat perhatian yang besar dari manajemen. Cara pengendalian biaya produksi pada dasarnya sama seperti yang diterapkan pada biaya bahan langsung yaitu penetapan standar, pengukuran prestasi, pelaksanaan yang sebenarnya terhadap standar dan pengambilan tindakan perbaikan.

2.7. Analisa Penyimpangan dan Kegunaannya

Dalam rangka pengendalian biaya ini kiranya penting dilaksanakan analisa efisiensi usaha yang dapat dicapai yaitu dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya. Dari analisis ini dapat diketahui dimana penyimpangan terjadi, mengapa terjadi, dan siapa yang bertanggung jawab. Penyimpangan ini hendaknya dilaporkan sedini mungkin sehingga tindakan korektif dan membangun untuk masa yang akan datang dapat diambil.

Penyimpangan ini dapat disebabkan oleh faktor kuantitas dan harga atau faktor-faktor lain yang berasal dari hal-hal yang di luar kemampuan pengendalian anggaran.

Sedang Gillespie mengemukakan sebagai berikut :

" On this statement variances from the predetermined cost are analyzed more minutely than they are in estimate cost procedures. Each element is analyzed into quantity and price factors". (3:405)

Dengan demikian Analisis penyimpangan dibagi kedalam harga (Price Cost) dan Volume (Cost Volume). Total biaya produksi yang dianggarkan atas volume yang sesungguhnya dengan biaya produksi per unit yang dianggarkan yang dikemukakan oleh Horngren, Charles T, dalam Buku Pengantar Akun-tansi Manajemen : (5:277)

1. Penyimpangan Harga

- Biaya produksi sesungguhnya Rp. xxx

- Biaya produksi yang dianggarkan

Rp. xxx

atas volume yang sesungguhnya di produksi

Penyimpangan Harga

Rp. xxx

2. Penyimpangan Volume

- Biaya produksi yang dianggarkan

Rp. xxx

atas volume yang sesungguhnya diproduksi

- Biaya produksi yang dianggarkan

Rp. xxx

Penyimpangan Volume

Rp. xxx

Penyimpangan yang terjadi dapat merupakan faktor yang akan mengun-tungkan atau yang merugikan. Faktor yang menguntungkan bila realisasi pen-dapatan melebihi pendapatan yang dianggarkan dan atau realisasi biaya diba-wah biaya yang dianggarkan. Demikian pula sebaliknya faktor yang merugi-kan bila realisasi pendapatan dibawah pendapatan yang dianggarkan dan realisasi biaya melebihi biaya yang dianggarkan.

Biaya standar dan penyimpangannya memberikan suatu alat pembantu yang memberikan informasi bagi pimpinan mengenai berhasilnya atau efektifi-tas usaha produksi dan usaha para pengawasnya. Para pengawas yang pada

Umumnya menangani sebagian besar biaya produksi tersebut diberikan tanggungjawab langsung mengenai penyimpanan-penyimpanan yaitu penyimpanan bahan baku, upah langsung dan biaya produksi tidak langsung. Penyimpanan bahan baku dan upah langsung dapat dihitung untuk tiap jenis bahan baku, untuk tiap kegiatan upah dan untuk tiap pekerja. Penyimpanan biaya produksi tidak langsung menunjukkan kegagalan atau keberhasilan dari pada pengawasan biaya produksi tidak langsung variabel dan tetap pada tiap bagian.

Penyimpanan tidaklah berakhir begitu saja, tetapi merupakan batu loncatan bagi analisa, penyelidikan dan tindakan-tindakan lebih lanjut. Penyimpanan juga memungkinkan para pengawas dan bawahannya menjaga mereka terhadap kegagalan yang terjadi karena bukan kesalahan mereka. Suatu penyimpanan mempunyai patokan untuk mengukur kewajaran standar dan memungkinkan pimpinan untuk mengubah usaha sebelumnya dan membuat penyesuaian-penyesuaian yang masuk akal.

B A B III

OBYEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini obyek penelitian yang diambil adalah sebuah perusahaan swasta yang bergerak di bidang industri rambut palsu atau wig pada PT. Astika Sambo Hair International.

Penelitian dilakukan yang berlokasi di jalan Cibanteng Raya No. 21 Ciampea Bogor. Penelitian ditekankan pada fungsi anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi.

3.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Perkembangan teknologi dewasa ini sudah maju, peralatan-peralatan canggih sudah semakin banyak digunakan sehingga sumber daya manusia yang tersisih peranannya akan semakin bertambah jumlahnya karena kurangnya keahliannya. Disamping itu kemajuan yang mendatangkan kemakmuran memungkinkan meningkatnya kemampuan kebutuhan primer, namun juga kebutuhan sekunder dan tersier seperti kebutuhan akan keindahan penampilan. Memperhatikan potensi dan kebutuhan akan rambut palsu atau wig maka didirikan PT. Sambo International yang memproduksi rambut palsu atau wig.

Pada awal tahun 1992 mulai dirintis sebuah industri rambut palsu atau wig yang bernama PT. Sambo International yang terdaftar dalam Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) pada tahun 1992, yang hanya mempunyai karyawan 26 orang.

Pada awal tahun 1993 PT. Sambo International mulai menjual produk rambut palsu atau wig ke Amerika, Hongkong, Australia dan Singapura. Pro-duk rambut palsu atau wig pemasarannya sebagian besar untuk diekspor, maka PT. Sambo International menggunakan tenaga ahli pemasaran dari orang

kerja yang baru. PT. Sambo International mengadakan pelatihan pada tenaga kerja sebanyak 200 orang. Karena semua tenaga kerjanya belum mempunyai perkembangan. Kemajuan tersebut dilimangi dengan merekrut tenaga ker-Dengan pinjaman modal ini maka PT. Sambo International mulai nampak kerjasama dengan Bank Dagang Negara untuk mendapatkan pinjaman modal. Dengan perkembangan industri ini, maka PT. Sambo International be-syaratkat sehingga mengurangi tingkat pengangguran.

untuk bisa bekerja dengan tujuan untuk dapat meningkatkan taraf hidup ma-mana perusahaan bisa memanfaatkan tenaga kerja dari masyarakat setempat pada umumnya, maupun perusahaan dengan masyarakat pada khususnya, di-di kerjasama yang menguntungkan baik antara perusahaan dengan pemerintah-Dengan industri pembuatan rambut palsu atau wig ini, maka akan terja-maupun polisi.

yang dapat mengakibatkan pencemaran atau kerusakan lingkungan bahan bakunya tidak ada kaitannya langsung dengan unsur kimia ekosistem kehidupan maupun limbahnya karena pengolahan maupun 2. Industri ini tidak mengganggu lingkungan, baik pencemaran air, lainnya, juga merupakan daerah berpotensi industri.

1. Dilihat dari tempat wilayah Bogor Barat cukup strategis baik dari komunikasi atau sarana komunikasi dari tempat satu ke tempat Dengan adanya industri ini ada beberapa prospek antara lain :

asing, karena buyer/pembelinya sudah menjadi relasi yang baik dengan tenaga asing tersebut, dan pemasaran adalah merupakan ujung tombak bagi perusahaan. Bahan baku yang digunakan sebagian diimpor dari Negara India dan sebagian lokal dari Jawa Tengah.

Pemasaran tahun pertama yaitu tahun 1993 masih mengalami kerugian, karena itu PT. Sambo International mengambil suatu tindakan dengan melakukan pelatihan pada tenaga kerja supaya produksinya lebih bagus dan memenuhi standar internasional dan melakukan strategi pemasaran yang lebih baik.

Pada tahun 1994 PT. Sambo International mulai nampak perkembangannya, dengan penataan manajemen yang baik maka PT. Sambo International tidak lagi mengalami kerugian bahkan telah mendapatkan keuntungan.

Dengan semakin pesatnya perkembangan perusahaan maka PT. Sambo International mengalami kekurangan tenaga kerja dan merekrut lagi tenaga kerja sebanyak 300 orang. Karena industri rambut palsu atau wig ini prospeknya bagus, maka pada tahun 1995 PT. Sambo International membuka cabang di Purbolinggo. PT. Sambo International yang di Bogor sampai sekarang ini mempunyai tenaga kerja sebanyak 580 orang.

Pada tahun 1994 PT. Sambo International diganti dengan nama PT. Astika Sambo Hair International secara resmi berdiri sesuai dengan persetujuan prinsip dari Kantor Wilayah Departemen Perindustrian Propinsi Jawa Barat No. 153/Kanwil.10.03.05.IK/B/IZ.00.02/V/94, tertanggal 16 Mei 1994.

PT. Astika Sambo Hair International selalu melakukan pembenahan, baik terhadap anggaran biaya produksi perusahaan maupun sumberdaya yang ada. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi perkembangan perusahaan seiring dengan pesatnya perkembangan dunia perindustrian.

3.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Dalam suatu organisasi agar tujuan dapat tercapai dengan baik dan teratur diperlukan susunan tugas-tugas dan jabatan serta tanggungjawabnya. Susunan uraian tugas dan jabatan tersebut harus mencerminkan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas serta hubungan koordinasi antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya.

Dalam mengelola kegiatan perusahaan pada PT. Astika Sambo Hair International dipimpin oleh seorang Direktur yang bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris serta membawahi Manager-manager yaitu Manager Umum dan Personalia, Manager Keuangan, Manager Produksi dan Manager Pemasaran.

Uraian kerja (*Job Description*) dari masing-masing bagian yang terlibat dalam struktur organisasi PT. Astika Sambo Hair International adalah sebagai berikut :

1. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris mempunyai wewenang dan tanggungjawabnya sebagai berikut :

- Memerintahkan dan mengarahkan kegiatan perusahaan
- Memegang jabatan tertinggi dalam organisasi
- Mengkoordinasi bawahan
- Merencanakan dan mengendalikan perusahaan

2. Direktur

Direktur bertanggungjawab secara keseluruhan untuk mencapai tujuan perusahaan, menciptakan hubungan kerja yang baik dan harmonis serta meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Tugas dan fungsi-fungsi dari Direktur sebagai berikut :

- Melaksanakan pembinaan dan pengolahaan bidang personalia dan

umum

- Melaksanakan pembinaan dan pengolahaan bidang keuangan

- Melaksanakan pembinaan dan pengolahaan bidang produksi

- Melaksanakan pembinaan dan pengolahaan bidang pemasaran

ekspor/impor

- Membina hubungan baik dengan instansi pemerintah maupun swasta

terkait

- Bertanggungjawab ke dalam dan keluar secara hukum atas nama pe-

rusahaan

Direktur bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelak-

sanaan tugasnya kepada Dewan Komisaris.

3. Sekretaris

Kegiatannya adalah membina, mengelola dan menyelesaikan bidang

perkantoran dan kegiatan hubungan masyarakat dalam mengalokasikan tugas

untuk mencapai sasaran yang diinginkan oleh perusahaan. Bertanggungjawab

dan melapor segala kegiatan dalam pelaksanaannya tugasnya kepada Direktur.

4. Kepala Penelitian dan Pengembangan

Kepala Penelitian dan Pengembangan ini mempunyai tugas pokok untuk

membina, mengelola dan menyelenggarakan bidang penelitian dan pengem-

banagan dalam mengalokasikan tugas untuk mencapai sasaran yang diinginkan

perusahaan. Dan bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelak-

sanaan tugasnya kepada Direktur.

5. Manager Umum dan Personalia

Manager Umum dan Personalia mempunyai tugas pokok yaitu membina dan mengelola bidang umum dan personalia dalam mengalokasikan tugas untuk mencapai sasaran. Kegiatan tersebut antara lain :

- Mengelola pelaksanaan pelaksanaan tugas umum
- Mengelola pengalokasian pelaksanaan tugas bagian EDP (Entry Data Proses)
- Mengelola pengalokasian pelaksanaan tugas bagian personalia

Manager Umum dan Personalia bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Direktur.

a. Kepala Bagian Personalia

Kepala bagian personalia mengalokasikan kegiatan bagian personalia guna menunjang keberhasilan dalam mencapai tujuannya pada umumnya. Kegiatan tersebut antara lain :

- Menata pelaksanaan pembinaan sumberdaya manusia

- Menata pelaksanaan hubungan baik dengan instansi pemerintah maupun swasta terkait dan menata pelaksanaan urusan Hukum.

- Menata pelaksanaan penyelenggaraan kesejahteraan karyawan.

Kepala bagian personalia bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Direktur.

b. Kepala Bagian Umum

Kepala bagian umum mengalokasikan kegiatan bagian umum guna menunjang keberhasilan dalam mencapai tujuannya pada umumnya. Kegiatan tersebut antara lain :

- Menata pelaksanaan pengadaan barang penunjang produksi dan

perengkapan pabrik serta peralatan kantor.

- Menata pelaksanaan urusan pemeliharaan, perawatan dan kebersihan lingkungan perusahaan
- Menata pelaksanaan urusan pergudangan dan inventory control.
- Menata pelaksanaan urusan pengamanan (*security*) di lingkungan perusahaan.

Kepala bagian umum bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Manager Umum dan Personalia.

c. Kepala Bagian EDP (Entry Data Proses)

Kepala bagian EDP mengalokasikan kegiatan bagian EDP guna menunjang keberhasilan dalam mencapai tujuannya pada umumnya.

Kegiatan tersebut antara lain :

- Menganalisa suatu aliran data untuk dijadikan kedalam suatu bentuk program
- Menata sistem komputerisasi
- mengklasifikasikan setiap sistem ke dalam fungsinya masing-masing

Kepala bagian EDP bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Manager Umum dan Personalia.

6. Manager Keuangan

Manager Keuangan mempunyai tugas pokok yaitu membina dan mengelola bidang keuangan dalam mengalokasikan tugas untuk mencapai sasaran.

Kegiatan tersebut antara lain :

- Mengelola pengalokasian pelaksanaan tugas bagian keuangan

- Mengelola pengalokasian pelaksanaan tugas bagian administrasi keuangan (*Accounting*)
- Manager Keuangan bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Direktur.
- Kepala Bagian Keuangan
- Kepala Bagian Keuangan mempunyai tugas untuk menata pelaksanaan urusan pekerjaan penggunaan dana perusahaan, tugas tersebut antara lain :
 - Merencanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, mengarahkan perusahaan terhadap kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan tujuan dan rencana semula dan membuat anggaran biaya.
 - Mengatur dana perusahaan untuk biaya produksi dan digunakan secara efisien untuk membiayai kegiatan rutin perusahaan.
 - Membuat perencanaan dan analisa terhadap laporan keuangan baik jangka panjang maupun jangka pendek.
- Kepala Bagian Keuangan bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Manager Keuangan.
- Kasir
 - Kasir mempunyai tugas untuk menyelenggarakan kas perusahaan yaitu melaksanakan transaksi pembayaran dalam hal kebutuhan sehari-hari, antara lain :
 - Memegang Petty Cash
 - Menyajikan cek/giro dari customer
 - Membuat buku penerimaan dan pengeluaran kas/Bank
 - Membuat laporan harian kas/Bank

Kasir bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Kepala Bagian Keuangan.

b. Kepala Bagian Administrasi Keuangan (Accounting)

Kepala Bagian Administrasi Keuangan mengalokasikan kegiatan bagian administrasi keuangan guna menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kegiatan tersebut antara lain :

- Menyelenggarakan perhitungan beda efisiensi dan biaya eksploitasi dan investasi, serta membuat pertimbangan yang tepat antara biaya dan hasil.
- Menyusun statistik kegiatan usaha agar dengan cepat dapat menilai tingkat efisiensi.
- Membuat dan menyusun Laporan Keuangan

Kepala Bagian Administrasi Keuangan bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Manager Keuangan.

- Accounting

Accounting mempunyai tugas untuk melaksanakan administrasi keuangan dan pembukuan, antara lain :

- Mengecek laporan harian kas yang diterima dari bagian keuangan
- Memastikan bahwa informasi yang disiapkan ke dalam laporan keuangan adalah sudah benar-benar akurat secara periodik.
- Melakukan penjumlahan dan pengklasifikasian transaksi.
- Menyimpan dan memelihara data perusahaan yang bersifat keuangan

Accounting bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Kepala Bagian Accounting.

7. **Manager Produksi**

Membina dan mengelola Bidang Produksi dalam mengalokasikan tugas untuk mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan perusahaan antara lain :

- Mengelola pengalokasian pelaksanaan tugas di bagian Quality Control I (QC I)

- Mengelola pengalokasian pelaksanaan tugas di bagian Quality Control II (QC II)

- Mengelola pengalokasian pelaksanaan tugas di bagian Quality Control III (QC III)

Manager Produksi bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Direktur.

a. **Kepala Bagian Quality Control I (QC I)**

Kepala Bagian QC I mempunyai tugas pokok yaitu mengalokasikan kegiatan bagian Quality Control I antara lain :

- Menata pelaksanaan urusan persiapan barang material

- Menata pelaksanaan urusan pembuatan bahan dasar cap

- Menata pelaksanaan urusan pembuatan bahan dasar rambur

(menyatak rambur)

- Menata pelaksanaan urusan pekerjaan coating dan pembuatan

skin (pengeleman rambur)

Bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelaksana-

naan tugasnya kepada Manager Produksi.

8. **Manager Pemasaran dan Ekim**
 Mempunyai tugas pokok untuk membina dan mengelola bidang Pemasaran, Ekspor dan Impor dalam mengalokasikan tugas untuk mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan perusahaan, antara lain :

- Menata pelaksanaan urusan Base Cutting yaitu memotong bagian base yang tidak dipakai.
- Bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Kepala Bagian QC III.
- Menata pelaksanaan urusan semi dan cuci yaitu melaksanakan pencucian dan proses penambahan rambut di bagian yang dirasa kurang atau ada kesalahan.
- Menata pelaksanaan urusan semi dan cuci yaitu melaksanakan kegiatan bagian Quality Control III antara lain :

Kepala Bagian QC III mempunyai tugas pokok yaitu mengalokasikan kegiatan bagian Quality Control III (QC III)

- Menata pelaksanaan urusan Implant yaitu menanam rambut
- Menata pelaksanaan urusan Knottling
- Bertanggungjawab dan melapor segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Manager Produksi.
- Menata pelaksanaan urusan training untuk Knottling yaitu melaksanakan proses pengikatan rambut ke kain kassa berdasarkan model yang diinginkan
- Menata pelaksanaan urusan Quality Control II antara lain :

Kepala Bagian QC II mempunyai tugas pokok yaitu mengalokasikan kegiatan bagian Quality Control II (QC II)

- Mengelola pengalokasian pelaksanaan tugas bagian pemasaran.
- Mengelola pengalokasian pelaksanaan tugas bagian impor.
- Mengelola pengalokasian pelaksanaan tugas bagian ekspor.

Bertanggung jawab dan melaporkan segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Direktur.

a. Kepala Bagian Pemasaran

Kepala Bagian Pemasaran mengalokasikan kegiatan bagian pemasaran guna menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, kegiatan tersebut antara lain :

- Menata pelaksanaan urusan administrasi pemasaran
 - Menerima, mencatat dan mendistribusikan surat-surat masuk
 - Menyelenggarakan surat menyurat dengan para calon pelanggan atau para pelanggan
 - Mencatat alamat para pelanggan atau calon pelanggan
- Menata pelaksanaan urusan operasional pemasaran
 - Mencari calon-calon pelanggan
 - Membina hubungan baik dengan para pelanggan
 - Mengadakan survei calon-calon pelanggan
 - Mengadakan survei usaha-usaha yang sejenis (saingan).

Kepala Bagian Pemasaran bertanggung jawab dan melaporkan segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Manager Pemasaran Exim.

b. Kepala Bagian Impor

Kepala Bagian Impor mengalokasikan kegiatan bagian Impor guna menunjang keberhasilan perusahaan, kegiatan tersebut antara lain :

- Menata pelaksanaan urusan administrasi impor
 - Menyelenggarakan surat-menyurat dengan langganan
 - Menyiapkan dokumen impor
 - Menyelenggarakan pengarsipan
- Menata pelaksanaan urusan Operasional Impor
 - Menangani impor dengan instansi terkait
 - Mengurus surat-surat perizinan ke Dirjen Bea Cukai
 - Koordinasi dengan bagian terkait untuk kelancaran pelaksanaan impor

Kepala Bagian Impor bertanggung jawab dan melaporkan segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Manager Pemasaran Exim

c. Kepala Bagian Ekspor

Kepala Bagian Ekspor melakukan kegiatan bagian ekspor guna menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, kegiatan tersebut antara lain:

- Menata Pelaksanaan urusan Administrasi Ekspor
 - Menyelenggarakan surat-menyurat atau hubungan dengan langganan
 - Membuat Rencana delivery atau jadwal ekspor
 - Menyiapkan dokumen ekspor
- Menata pelaksanaan urusan Operasional Ekspor
 - Koordinasi dengan bagian produksi untuk Quality Control
 - Menyiapkan dan packing barang
 - Melaksanakan ekspor

- Menangani transiater order dan penjelasannya
- Mengontrol pelaksanaan produksi sejak order masuk sampai dengan siap ekspor.

Kepala Bagian Ekspor bertanggung jawab dan melaporkan segala kegiatan dalam pelaksanaan tugasnya kepada Manager Pemasaran dan Exim.

3.2. Metoda Penelitian

Metoda yang penulis gunakan dalam penulisan skripsi ini merupakan studi kasus. Data yang diperlukan selama penelitian dianalisa dan proses lebih lanjut dengan menggunakan dasar teori yang ada. Dengan demikian hasil penelitian ini bersifat deskriptif, karena penelitian ini ditujukan pada masalah yang ada saat sekarang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menggunakan dua pendekatan, yaitu metoda pengumpulan data dan metoda data.

1. Metoda pengumpulan data

Dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan tehnik-tehnik pengumpulan data :

a. Observasi

Yaitu tehnik pengumpulan data dengan mengamati pada sumber yang akan dianalisis, hal-hal yang diobservasi meliputi :

1. Struktur Organisasi PT. Astika Sambo Hair International
2. Anggaran Biaya Produksi
3. Prosedur Penyusunan dan Pengawasan Anggaran
4. Analisis Penyimpangan Anggaran Biaya Produksi

b. Wawancara

Yaitu penulis memperoleh data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan bagian yang dapat memberikan penjelasan tentang data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.

- c. Pengumpulan data lainnya dengan mengumpulkan dokumen-dokumen, catatan-catatan dan pelaksanaannya. Dalam hal ini penulis juga menggunakan teknik pengumpulan data yang terlebih dahulu menyiapkan daftar pertanyaan secara sistematis agar memudahkan arah penelitian.

2. Metoda pengolahan data

Karena penelitian ini bersifat studi kasus, maka pengolahan data yang penulis lakukan dengan melihat kenyataan yang terjadi di perusahaan yang menjadi objek penelitian, kemudian dipelajari, diklasifikasikan untuk selanjutnya disusun dan di uraikan serta dipadukan dengan teori-teori yang diperoleh dari literatur-literatur dalam studi perpustakaan untuk kemudian dibuat kesimpulan serta rekondemasi yang memang dirasa perlu untuk perbaikan perusahaan.

Biaya tidak langsung yaitu semua biaya-biaya yang dikorbankan untuk berbagai kegiatan yang tidak secara langsung dapat berhubungan dengan produksi. Biaya tidak langsung ini meliputi biaya perbaikan mesin dan peralatan, perlengkapan, perbaikan gedung dan pabrik, penyusutan mesin dan inventaris. Pemakaian bahan bakar atau listrik.

Biaya langsung yaitu semua biaya-biaya yang dikorbankan untuk berbagai kegiatan yang berhubungan dengan produksi untuk mengolah bahan mentah menjadi barang jadi. Biaya langsung ini meliputi upah karyawan dan dan bahan pembantu lainnya.

Biaya bahan meliputi biaya untuk membeli bahan baku rambut dan perlengkapan seperti bahan-bahan kimia, Dying Powder, Lem, Silicon, Kain kasa bagi ke dalam biaya bahan, biaya langsung dan biaya tidak langsung.

Pada dasarnya biaya produksi PT. Astika Sambo Hair International pembuatan wig/rambut palsu terdiri dari bahan baku dan perlengkapan, tenaga kerja langsung dan biaya produksi tidak langsung. Biaya produksi tersebut dinyatakakan sebagai Aktiva.

Maksud biaya pada PT. Astika Sambo Hair International ini adalah pengorbanan sumber-sumber ekonomis yang ditunjukkan untuk memperoleh pendapatan baik langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian istilah biaya disini merupakan persamaan dari istilah expense yaitu nilai yang menjadi beban periode yang berjalan, sedangkan nilai yang belum menjadi biaya

4.1. Biaya Produksi PT. Astika Sambo Hair International

HASIL DAN PEMBAHASAN

B A B IV

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa biaya-biaya yang terjadi di pabrik yang berkaitan langsung dengan proses produksi adalah merupakan biaya produksi. Dimana harga pokok biaya produksi per unit untuk periode yang bersangkutan dihitung dengan membagi seluruh biaya produksi dengan produk yang dihasilkan.

4.2. Prosedur Penyusunan Anggaran PT. Astika Sambo Hair International

PT. Astika Sambo Hair International dalam menyusun anggarannya menggunakan pedoman penyusunan anggaran yang disiapkan oleh suatu Komisi Anggaran. Komisi Anggaran tersebut terdiri dari bagian penjualan, produksi dan keuangan. Komisi tersebut menyusun anggaran pedoman anggaran pada awal tahun pertama, kedua dan seterusnya.

Pedoman yang disusun tersebut terdiri dari dua set, set pertama menyatakan dasar-dasar yang digunakan dalam penyusunan anggaran dan mencakup taksiran produksi pabrik dan usul-usul sementara mengenai investasi lainnya. Set kedua dari pedoman itu berisi berbagai bahan untuk digunakan oleh pabrik dalam menyusun rencana kerja dan biaya-biaya secara terperinci.

Untuk mempermudah penggunaan dalam penyusunan anggaran tersebut hal-hal yang ada sangkut pautnya dengan pabrik dibahas dan dirundingkan bersama dengan administratur pabrik. Sesuai dengan maksud penelitian ini, penulis hanya akan menguraikan prosedur anggaran biaya produksi yang dilakukan oleh PT. Astika Sambo Hair International dimulai dari rencana produksi dari bahan mentah sampai barang jadi yang siap untuk dipasarkan.

Bila rencana pendahuluan mengenai taksiran produksi tersebut disetujui, kemudian rencana tersebut diberitahukan kepada administrasi perusahaan secara resmi disertai pedoman penyusunan anggaran set kedua untuk digunakan dalam tahun anggaran tersebut.

ini dimaksudkan untuk mendapatkan persesuaian mengenai taksiran yang akan oleh bagian produksi untuk mengetahui apakah ada perbedaan-perbedaan. Hal dibandingkan dengan taksiran-taksiran produksi rambut palsu/wig yang dibuat bagian produksi, angka-angka produksi rambut palsu/wig dipelajari dan diper-

Rencana kegiatan yang telah disusun tersebut kemudian diserahkan ke model rambut palsu/wig untuk melengkapi dari sebagian rambut palsu/wig. model Full wig dan model Costum wig. Model Full wig yaitu model rambut palsu/wig menyeluruh untuk semua bagian kepala, sedangkan Costum wig yaitu selama tahun anggaran yang meliputi setiap model rambut palsu/wig, yaitu Rencana produksi yang optimum tersebut diperinci untuk setiap tahun dan lain-lain.

rambut palsu/wig di pasaran, trend model rambut palsu/wig tersebut ada pengaruhnya terhadap produktivitas, misalnya kebutuhan akan hal-hal yang akan terjadi di perusahaan, yang merupakan faktor yang - Keadan-keadaan yang sedang berlaku dan ramalan-ramalan tentang hun-tahun sebelumnya menurut catatan yang ada di perusahaan.

- Produksi yang sebenarnya dalam tahun yang bersangkutan dan optimum adalah sebagai berikut :

lan dipakai oleh administrator sebagai dasar untuk menghitung produksi yang dibahas dengan administrator pabrik. Data yang diperoleh dari bagian penjual-

Rencana produksi rambut palsu/wig dibuat oleh bagian produksi dan

4.2.1. Rencana Produksi PT. Astika Sambo Hair International

kan dalam menyusun rencana-rencana kerja dan pembiayaannya secara terperinci.

Setelah administrator pabrik menerima usul-usul taksiran produksi yang telah disetujui, maka mulailah disusun rencana kerja. Dalam menyusun rencana kerja tersebut, petunjuk penyusunan anggaran biaya yang diberikan oleh bagian produksi, umum dan komersial digunakan untuk menentukan data fisik seperti jumlah hari kerja dan persediaan berbagai jenis bahan yang diperlukan. Rencana kerja itu selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk menetapkan kan biaya produksi.

4.2.2. Penyusunan Rencana Anggaran Biaya Produksi PT. Astika Sambo Hair International

Sesuai dengan rencana kerja pengolahan rambut palsu/wig, maka bagian produksi membuat rincian tentang biaya pengolahan yaitu semua biaya-biaya yang dikeluarkan untuk pengolahan hasil bahan mentah menjadi barang jadi. Biaya pengolahan ini meliputi gaji dan tunjangan pegawai, biaya pemeliharaan bangunan pabrik, biaya pemeliharaan mesin-mesin dan perlengkapan pabrik, biaya-biaya pengepakan dan biaya-biaya lainnya.

Dasar utama yang digunakan untuk menaksir jumlah biaya pengolahan produksi adalah petunjuk-petunjuk yang digariskan oleh administrator serta petunjuk-petunjuk penyusunan anggaran biaya. Biaya pengolahan ditentukan berdasarkan kebutuhan standar tenaga kerja, kebutuhan standar bahan dan perlengkapan lainnya, jam-jam penggunaan mesin, perawatan dan pemeliharaan yang diperlukan, dan faktor-faktor lain yang berhubungan dengan pengolahan produksi rambut palsu/wig.

Menurut penulis, penggunaan istilah biaya pengolahan oleh perusahaan untuk mencatat semua biaya produksi ini kurang tepat. Sebaiknya istilah ini diganti dengan istilah biaya produksi agar lebih informatif. Istilah biaya pengolahan lebih sesuai atau dekat artinya dengan biaya konversi yaitu gabungan biaya upah langsung dan overhead pabrik. Sedangkan biaya produksi terdiri dari bahan baku, upah karyawan dan overhead pabrik.

Setelah rencana kerja terperinci yang disusun oleh administrator pabrik selesai dibuat maka rencana kerja tersebut kemudian diteruskan ke kantor direksi, yaitu pada bagian urusan anggaran belanja untuk dilakukan pemeriksaan pendahuluan. Pemeriksaan pendahuluan ini meliputi pengecekan kelengkapan administrasi dan pengecekan formulir-formulir yang diserahkan apabila keakuratan dan kebenaran dari perhitungan yang dilakukan.

Rencana kerja yang telah dilakukan pemeriksaan pendahuluan ini kemudian diteruskan ke bagian umum, pembiayaan dan komersial untuk dipertimbangkan lebih lanjut oleh bagian-bagian tersebut.

Rencana pengolahan atau produksi pabrik diperiksa oleh bagian teknik produksi untuk mengetahui apakah rencana-rencana pengolahan telah sesuai dengan standar-standar yang ada. Bagian ini juga memeriksa apakah jumlah pengolahan produksi rambut palsu/wig yang direncanakan telah sesuai dengan kapasitas pabrik yang tersedia.

Bagian Umum memeriksa secara mendetail mengenai jumlah tenaga kerja yang tersedia, kebutuhan dan pembagiannya dan apakah telah disahakan pembagiannya secara optimum. Demikian pula apakah pedoman-pedoman mengenai upah dan tunjangan kepada karyawan telah dipatuhi.

Bagian komersial atau keuangan memeriksa apakah rencana-rencana kebutuhan bahan baku dan pelengkap lainnya telah sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan dan apakah standar-standar tersebut telah dipatuhi.

Bagian pembiayaan memeriksa apakah rencana biaya telah mengikuti pedoman yang telah diberikan. Bagian ini membandingkan seluruh biaya produksi memuat anggaran dengan tahun yang lalu sebagai indikator pen-dahuluan atas perbedaan-perbedaan untuk keperluan analisa selanjutnya.

Bila atas dasar pemeriksaan oleh bagian-bagian tersebut di atas, maka rencana anggaran biaya produksi sudah dapat dihimpun. Sedang apabila ter-dapat perbedaan yang berarti maka diadakan rapat anggaran belanja dengan para administrasi produksi. Dalam kesempatan rapat anggaran dilakukan pen-yesuaian-penyesuaian dan perbaikan atas hal-hal yang masih perlu diperhatikan setelah itu baru diambil keputusan bersama.

Bila penggabungan usul-usul anggaran telah selesai, kemudian dibuat surat pemberitahuan anggaran. Surat pemberitahuan anggaran tersebut menu-pakan kesimpulan dari usul-usul rencana anggaran pendapatan dan biaya, yang berisi keterangan-keterangan penting antara lain :

- Taksiran penerimaan hasil produksi dan perbandingan dengan jumlah yang ada di dalam rencana anggaran pendapatan dan biaya tahun sebelumnya, dan jika terdapat perbedaan yang cukup berarti disertai dengan penjelasannya.
- Taksiran-taksiran biaya yang juga dipertandingkan dengan biaya-biaya tahun berjalan beserta penjelasan-penjelasan, misalnya mengenai harga-harga yang meningkat dan sebagainya.

Bila rencana anggaran pendapatan dan biaya yang telah disetujui oleh pimpinan umum, maka anggaran yang merupakan rencana kerja pimpinan harus mendapatkan pengesahan. Untuk maksud tersebut maka diadakan rapat anggaran antara Manajemen dengan Dewan Komisaris untuk mendapatkan pengesahan anggaran.

4.3. Anggaran Biaya Produksi Pada PT. Astika Sambo Hair International

PT. Astika Sambo Hair International dalam menyusun anggaran biaya produksi bertitik tolak dari rencana produksi rambut palsu/wig yang telah memperhatikan faktor-faktor yang ada pengaruhnya terhadap produktivitas, misalnya keadaan model rambut palsu/wig pada saat ini, pengalaman-pengalaman masa lalu dan faktor-faktor lainnya.

Atas dasar pertimbangan tersebut maka dapat disusun rencana produksi sebagai berikut :

	Tahun 1994	Tahun 1995	Tahun 1996
	(Unit)	(Unit)	(Unit)
Model Full Wig	15.303	16.921	8.078
Model Costum Wig	11.388	12.647	7.901
	—————	—————	—————
Jumlah	26.691	29.568	15.797

Rencana produksi pabrik tersebut seperti tampak pada Lampiran VII

Rencana pembiayaan untuk produksi tersebut disusun dengan menggunakan asumsi-asumsi harga, pengupahan, penggajian sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan. Atas dasar pedoman-pedoman tersebut biaya pengolahan dapat dihitung harga pokok produksi per unit untuk setiap model rambut palsu/wig sebagai berikut

	Tahun 1994 (Rp)	Tahun 1995 (Rp)	Tahun 1996 (Rp)
Model Full Wig	92.000	95.000	96.500
Model Costum Wig	62.000	64.450	65.800

Rencana harga pokok biaya produksi per unit tampak pada Lampiran II dan Lampiran III.

Dengan demikian anggaran biaya produksi secara total adalah sebagai berikut

	Tahun 1994 (Rp)	Tahun 1995 (Rp)	Tahun 1996 (Rp)
Model Full Wig	1.407.876.000	1.607.495.000	779.527.000
Model Costum Wig	712.888.800	815.731.500	519.885.800
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	2.120.764.800	2.423.226.500	1.299.412.800

Rencana total harga pokok produksi tampak pada Lampiran VII.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Astika Sambo Hair International telah dilakukan dengan cukup baik yaitu adanya Komite Anggaran, taksiran melibatkan beberapa pihak yang terkait, dan adanya pengesahan anggaran.

4.4. Analisis Penyimpangan Anggaran Biaya Produksi

Lampiran IV, V dan VI merupakan perincian biaya dan volume produksi yang sesungguhnya untuk setiap model rambut palsu/wig yaitu model full wig dan costum wig untuk tahun anggaran 1994, 1995 dan 1996, dimana total volume produksi yang sesungguhnya adalah sebagai berikut : (Lampiran VI)

	Tahun 1994 (Unit)	Tahun 1995 (Unit)	Tahun 1996 (Unit)
Model Full Wig	15.334	17.007	8.095
Model Costum Wig	11.411	12.660	7.909
	_____	_____	_____
Jumlah	26.745	29.667	16.004

Harga pokok produksi per unit untuk model rambut palsu/wig sebagai berikut : (Lampiran IV dan V).

	Tahun 1994 (Rp)	Tahun 1995 (Rp)	Tahun 1996 (Rp)
Model Full Wig	93.000	96.000	97.450
Model Costum Wig	63.250	65.250	66.500

Dalam Lampiran IX tampak suatu perbandingan biaya dan volume produksi yang sesungguhnya dengan anggaran yang secara total menunjukkan saldo merugikan seperti yang tertera di bawah ini :

	Tahun 1994 (Rp)	Tahun 1995 (Rp)	Tahun 1996 (Rp)
Model Full Wig	18.186.000	25.177.000	9.330.750
Model Costum Wig	8.856.950	10.333.500	6.062.700
	_____	_____	_____
Total (Rugi)	27.042.950	35.510.500	15.393.450
	_____	_____	_____

Untuk menganalisis penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, penulis mencoba menganalisis ke dalam unsur harga (*price cost*) dan volume (*cost volume*) sebagai berikut :

Analisis Penyimpangan Tahun 1994 sebagai berikut :

Total biaya produksi yang dianggarkan atas volume yang sesungguhnya dengan biaya produksi per unit yang dianggarkan adalah sebagai berikut :

Produksi	Volume	Biaya Per unit	Total
Full Wig	15.334	Rp. 92.000	Rp. 1.410.788.000
Costum Wig	<u>11.411</u>	Rp. 62.600	<u>Rp. 714.328.600</u>
Jumlah	26.745		Rp. 2.125.056.600

1. Penyimpangan Harga

- Biaya produksi sesungguhnya
(Lampiran VI) Rp. 2.147.807.750
- Biaya produksi yang dianggarkan atas
volume yang sesungguhnya di produksi Rp. 2.125.056.600
- Penyimpangan harga yang tidak
menguntungkan Rp. 22.751.150

2. Penyimpangan Volume

- Biaya produksi yang dianggarkan atas
volume yang sesungguhnya di produksi Rp. 2.125.056.600
- Biaya produksi yang dianggarkan
(Lampiran VII) Rp. 2.120.764.800
- Penyimpangan volume yang tidak
menguntungkan Rp. 4.291.800

Jadi berdasarkan perhitungan di atas, penyimpangan biaya produksi yang merugikan sebesar Rp. 27.042.950 tersebut disebabkan oleh unsur harga dan volume yang tidak menguntungkan masing-masing sebesar Rp. 22.751.150 dan Rp. 4.291.800.

Analisis Penyimpangan Tahun 1995 sebagai berikut :

Biaya produksi atas volume yang sesungguhnya dengan biaya produksi per unit yang dianggarkan adalah sebagai berikut :

Produksi	Volume	Biaya Per unit	Total
Full Wig	17.007	Rp. 95.000	Rp. 1.615.665.000
Costum Wig	<u>12.660</u>	Rp. 64.500	<u>Rp. 816.570.000</u>
Jumlah	29.667		Rp. 2.432.235.000

1. Penyimpangan Harga

- Biaya produksi sesungguhnya
(Lampiran VI) Rp. 2.458.737.204
- Biaya produksi yang dianggarkan atas
volume produksi yang sesungguhnya Rp. 2.432.235.000
- Penyimpangan harga yang tidak
menguntungkan Rp. 26.502.204

2. Penyimpangan Volume

- Biaya produksi yang dianggarkan atas
volume yang sesungguhnya di produksi Rp. 2.432.235.000
- Biaya produksi yang dianggarkan
(Lampiran VII) Rp. 2.432.226.500
- Penyimpangan volume yang tidak
menguntungkan Rp. 9.008.500

Jadi berdasarkan perhitungan di atas, penyimpangan biaya produksi yang merugikan sebesar Rp. 35.510.704 tersebut disebabkan oleh unsur harga dan volume yang tidak menguntungkan masing-masing sebesar Rp. 26.502.204 dan Rp. 9.008.500.

Analisis Penyimpangan Tahun 1996 sebagai berikut :

Biaya produksi atas volume yang sesungguhnya dengan biaya produksi per unit yang dianggarkan adalah sebagai berikut :

Produksi	Volume	Biaya Per unit	Total
Full Wig	8.095	Rp. 96.500	Rp. 781.167.500
Costum Wig	<u>7.909</u>	Rp. 65.800	<u>Rp. 520.412.200</u>
Jumlah	16.004		Rp. 1.301.579.700

1. Penyimpangan Harga

- Biaya produksi sesungguhnya
(Lampiran VI) Rp. 1.314.806.250
- Biaya produksi yang dianggarkan atas
volume yang sesungguhnya di produksi Rp. 1.301.579.700
- Penyimpangan harga yang tidak
menguntungkan Rp. 13.226.550

2. Penyimpangan Volume

- Biaya produksi yang dianggarkan atas
volume yang sesungguhnya di produksi Rp. 1.301.579.700
- Biaya produksi yang dianggarkan
(Lampiran VII) Rp. 1.299.412.800
- Penyimpangan volume yang tidak
menguntungkan Rp. 2.166.900

Jadi berdasarkan perhitungan di atas, penyimpangan biaya produksi yang merugikan sebesar Rp. 15.393.450 tersebut disebabkan oleh unsur harga dan volume yang tidak menguntungkan masing-masing sebesar Rp. 13.226.550 dan Rp. 2.166.900.

Selisih biaya produksi yang melebihi anggaran diikuti pula dengan kenaikan volume produksi sebesar :

	Tahun 1994	Tahun 1995	Tahun 1996
Model Full Wig	31 unit	86 unit	17 unit
Model Costum Wig	23 unit	13 unit	8 unit
	————	————	————
Jumlah	54 unit	99 unit	25 unit
	————	————	————

Uraian harga yang tidak menguntungkan dalam tiga tahun tersebut diakibatkan oleh adanya kenaikan komponen biaya produksi secara keseluruhan yaitu kenaikan bahan baku dan bahan pembantu, biaya (upah) langsung dan biaya produksi tidak langsung dari yang dianggarkan dalam tahun-tahun yang bersangkutan. Kenaikan komponen biaya produksi ini secara umum bersifat *Uncountrollable* (tidak dapat dikendalikan oleh manajemen).

Prosentase besarnya penyimpangan harga yang tidak menguntungkan dibandingkan dengan anggarannya tahun 1994, 1995, 1996 masing-masing sebesar 1,07 %, 1,09 % dan 1,02 %. Prosentase penyimpangan ini termasuk relatif kecil dan masih dalam batas-batas yang diperkenankan dalam anggaran.

Penyimpangan volume yang merugikan dalam tahun-tahun 1994, 1995, 1996 disebabkan adanya kenaikan volume produksi. Kalau kita hitung secara per unit yaitu dengan membagi total penyimpangan volume dengan kenaikan produksi, maka kita akan memperoleh angka-angka sebagai berikut :

- Untuk tahun 1994 Rp. 79.477,76 (Rp. 4.291.800 : 54)
- Untuk tahun 1995 Rp. 90.994,95 (Rp. 9.008.500 : 99)
- Untuk tahun 1996 Rp. 86.676,00 (Rp. 2.166.900 : 25)

Angka atau jumlah-jumlah ini semuanya masih berada di bawah harga pokok produksi per unit pada masing-masing tahun yang bersangkutan. Hal ini mengidentifikasi bahwa kenaikan volume produksi diikuti dengan efisiensi dalam proses produksinya.

Atas dasar analisis penyimpangan anggaran di atas, maka dapat disimpulkan pengendalian biaya produksi untuk tahun anggaran 1994, 1995, 1996 telah dilakukan dengan cukup baik. Meskipun bila dilihat secara keseluruhan terdapat selisih biaya yang tidak menguntungkan, akan tetapi nilai atau persentasenya relatif kecil dan masih dalam batas-batas yang diperkenankan dalam anggaran.

4.5. Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Astika Sambo Hair International

Anggaran bagi pimpinan PT. Astika Sambo Hair International merupakan suatu rencana kerja yang resmi, dimana dalam anggaran tersebut dibentangkan rencana-rencana pimpinan selama setahun. Rencana tersebut diperinci baik mengenai fisik yang harus dilaksanakan maupun mengenai rencana pembiayaannya. Dengan perkataan lain anggaran digunakan oleh pimpinan sebagai pedoman dalam melaksanakan rencana kerjanya.

Untuk tujuan pengendalian biaya produksi, anggaran yang disusun oleh PT. Astika Sambo Hair International adalah anggaran jangka pendek, yaitu anggaran yang disusun untuk setahun.

Pendekatan dasar yang digunakan untuk pengendalian biaya produksi dilakukan dengan cara membandingkan biaya produksi yang sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan perbandingan ini ialah untuk memperoleh gambaran jenis-jenis biaya mana saja yang masih cukup efisien dan kurang efisien dalam pelaksanaannya. Disamping itu apabila terjadi penyimpangan yang cukup berarti harus segera dilakukan perbaikan seperlunya.

Pengendalian biaya bahan baku dan pembantu ini selain dilakukan pada tahap pemakaian juga dilakukan pada tahap pengadaan dan penerimaan, antara lain dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- Pembelian lokal maupun impor dalam jumlah besar seperti bahan baku dan kimia harus dilakukan oleh kantor Direksi bagian komersial atau keuangan.
- Semua pembelian menggunakan order-order pembelian.
- Seksi gudang, baik kantor direksi maupun pabrik bertanggungjawab atas penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran bahan baku dan bahan pembantu lainnya.
- Seksi gudang membuat kartu-kartu gudang yang berisi jumlah kesediaan di gudang. Sedangkan seksi pembukuan membuat kartu persediaan yang mencantumkan baik kwitansi maupun harga.
- Semua penerimaan bahan baku dan pembantu menggunakan bukti penerimaan barang.
- Pengeluaran bahan baku dan pembantu dilakukan atas dasar bon permintaan dan pengeluaran bahan yang telah disahkan.

- Pencatatan ke dalam kartu-kartu harus dilakukan setiap terjadi transaksi, sehingga sisa bahan-bahan yang kritis dapat dilaporkan segera jika sisa ini menurun sampai batas minimal.
- Pemeriksaan fisik atas bahan baku dan pelengkap dilaksanakan secara periodik oleh seksi internal audit kantor direksi kemudian direkonsiliasikan dengan kartu-kartu persediaan yang dikerjakan oleh seksi pembukuan.
- Memeriksa apakah prosedur pengadaan, penerimaan dan pemakaian bahan yang telah diterapkan dengan cukup efektif dan efisien.

Laporan pemakaian tenaga kerja baik staf, non staf maupun pegawai harian dibuat atas dasar daftar hadir pegawai dan surat perintah lembur. Semua perintah lembur diperiksa untuk menentukan keabsahannya, hal ini dilakukan dengan membandingkan prosedur yang ditetapkan. Atas dasar laporan pemakaian tenaga kerja dan daftar gaji tersebut, seksi pembukuan mengalokasikan rekening gaji kedalam biaya pengolahan rambut palsu/wig sesuai dengan tujuan pemakaiannya.

Pengendalian biaya produksi tidak langsung dilakukan dengan cara departementalisasi yang kemudian dialokasikan kedalam biaya pengolahan berdasarkan perbandingan antara anggaran yang telah ditentukan dengan realisasi dari produksi rambut palsu/wig. Atas dasar uraian tersebut, usaha usaha pengendalian biaya produksi telah dilakukan secara efektif dengan diciptakannya sistem pengendalian intern yang cukup memadai.

Secara periodik dilakukan analisis bila terjadi penyimpangan antara hasil yang sesungguhnya dengan anggaran secara periodik. Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui sebab terjadinya penyimpangan tersebut, kemudian mengidentifikasi penyimoangn ini kedalam unsur volume (Cost

Volume Variance) dan harga (Cost Price Variance). Bila penyimpangan disebabkan oleh unsur kuantitas maka yang bertanggungjawab adalah bagian produksi, sedang apabila disebabkan oleh unsur harga maka yang bertanggungjawab adalah bagian keuangan.

Dengan demikian analisa penyimpangan anggaran yang dilakukan oleh PT. Astika Sambo Hair International sudah dapat mengungkapkan dimana letaknya, apa yang menyebabkannya sudah dapat menunjuk siapa yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan yang terjadi.

B A B V

RANGKUMAN KESELURUHAN

Dalam skripsi ini penulis melakukan penelitian dengan metode studi kasus pada PT. Astika Sambo Hair International yang memproduksi rambut palsu/wig dan berlokasi di jalan Cibanteng Raya No. 21 Ciampea Bogor.

Semakin kompleknya suatu organisasi maupun usaha perusahaan membawa pengaruh terhadap manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan jalannya operasi perusahaan. Untuk maksud tersebut diperlukan pengendalian intern sedemikian rupa sehingga dengan adanya sistem tersebut semua aktifitas dan transaksi- transaksi perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien selaras dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

Tanpa adanya sistem pengendalian yang memuaskan, pimpinan akan menjumpai kesulitan dalam menjalankan tugasnya secara keseluruhan. Dengan demikian adalah merupakan suatu keharusan yang mutlak bahwa sistem pengendalian intern perlu dikembangkan dalam suatu perusahaan bila tujuan perusahaan ingin dicapai dengan hasil yang efektif dan efisien.

Salah satu alat pengendalian intern yang membantu pimpinan dalam usaha mengelola perusahaan secara efektif dan efisien adalah anggaran. Dengan anggaran pimpinan dapat merencanakan dan mengendalikan usaha perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dengan anggaran pula pimpinan dapat mengkoordinir, mengorganisasi dan mengevaluasi tujuan perusahaan.

Dengan mendasar pada teori-teori mengenai anggaran, pengungkapan adanya pemborosan-pemborosan dapat dilakukan sesuai dengan fungsi anggaran sebagai tolak ukur keberhasilan suatu usaha dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Dari fungsi anggaran jelas tampak banyak jasa yang dapat diberikan, misalnya sebagai alat koordinasi, alat penetapan tugas yang mengandung unsur gagasan, alat otorisasi pelaksanaan tugas dan sebagai alat pengendalian.

Untuk mengukur efisiensi dan efektifitas yang telah dicapai hendaknya anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya harus dapat diperbandingkan dengan realisasinya serta dilakukan analisa untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Dari analisa penyimpangan ini dapat diketahui penyebabnya dan pihak mana yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan yang terjadi tersebut.

Sesuai dengan judul skripsi, maka yang menjadi objek penelitian adalah pengaruh penggunaan anggaran terhadap efektifitas pengendalian biaya produksi dengan studi kasus pada PT. Astika Sambo Hair International.

Teknik yang dipergunakan dalam pengumpulan data adalah penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan. Penelitian lapangan yaitu meneliti secara langsung di tempat penelitian dengan cara melaksanakan observasi, wawancara dan pengumpulan data lainnya dari dokumen-dokumen dan catatan akuntansi perusahaan. Penelitian kepustakaan yaitu salah satu usaha untuk memperoleh dasar teori yang berhubungan dengan objek penelitian yang bersumber dari literatur-literatur. Adapun prosedur penelitian yang dilakukan meliputi penelitian terhadap struktur organisasi perusahaan, prosedur penyusunan serta pengendalian anggaran dan analisis penyimpangan anggaran yang diterapkan oleh perusahaan.

Struktur organisasi perusahaan berbentuk matrik yang dilengkapi dengan uraian tugas yang dinyatakan secara jelas dan tegas.

Prosedur penyusunan anggaran dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan suatu pedoman penyusunan anggaran yang disiapkan oleh suatu komisi anggaran. Pedoman tersebut terdiri dari dua set, yaitu set pertama menyatakan dasar-dasar yang digunakan dalam penyusunan anggaran dan set kedua mengandung berbagai bahan yang digunakan oleh unit-unit pabrik dalam penyusunan rencana kerja dan pembiayaan secara lebih terperinci.

Pendekatan dasar yang dilaksanakan dalam pengendalian biaya produksi adalah dengan cara membandingkan realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari perbandingan ini dapat diketahui penyimpangan anggaran yang terjadi serta hal-hal yang menyebabkannya. Berdasarkan analisis penyimpangan anggaran secara keseluruhan terdapat selisih yang tidak menguntungkan.

Pada tahun 1994 terdapat penyimpangan biaya produksi yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 27.042.950, tapi kenaikan biaya ini diikuti pula dengan kenaikan dalam volume produksi rambut palsu/wig. Selisih itu disebabkan oleh selisih harga dan volume masing-masing sebesar Rp. 22.751.150 dan Rp. 4.291.800 yang tidak menguntungkan. Selisih harga adalah merupakan faktor yang tidak terkendalikan.

Pada tahun anggaran 1995 penyimpangan biaya produksi yang tidak menguntungkan lebih besar bila dibandingkan dengan tahun 1994. Penyimpangan yang tidak menguntungkan tersebut sebesar Rp. 35.310.704. Selisih itu disebabkan oleh selisih harga dan volume masing-masing sebesar Rp. 26.502.204 dan Rp. 9.008.500 yang tidak menguntungkan. Selisih harga adalah merupakan faktor yang tidak menguntungkan.

Sedangkan pada tahun 1996 penyimpangan biaya produksi yang tidak menguntungkan lebih kecil bila dibandingkan pada tahun-tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp. 15.393.450. Selisih ini disebabkan oleh selisih harga dan volume masing-masing sebesar Rp. 13.226.550 dan Rp. 2.166.900 yang tidak menguntungkan. Selisih harga adalah merupakan faktor yang tidak terkendalikan.

Atas dasar uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa analisis yang dilakukan perusahaan dapat diterima yaitu dengan menggunakan anggaran efektifitas pengendalian biaya produksi akan tercapai dan anggaran yang dimaksud harus memperhatikan konsep pertanggungjawaban dari individu dalam organisasi perusahaan.

- Dari hasil pembahasan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :
1. Biaya produksi PT. Astika Sambo Hair International pembuatan rambut palsu/wig terdiri dari bahan baku dan pelengkap, tenaga kerja langsung, dan biaya produksi tidak langsung. Biaya produksi tersebut dibagi ke dalam biaya bahan, biaya langsung dan biaya tidak langsung.
 2. Biaya-biaya yang terjadi di pabrik yang berkaitan langsung dengan proses produksi adalah merupakan biaya produksi. Dimana harga pokok biaya produksi per unit untuk periode yang bersangkutan dihitung dengan membagi seluruh biaya produksi dengan produk yang dihasilkan.
 3. Penyusunan anggaran dilakukan oleh suatu komisi anggaran yang bertanggung jawab terhadap persiapan, pelaksanaan dan pengendalian anggaran. Pedoman dalam penyusunan anggaran tersebut terdiri dari dua set, set pertama menyatakan dasar-dasar yang digunakan dalam penyusunan dan mencakup taksiaran produksi rambut palsu/wig. Set kedua berisi pedoman berbagai bahan baku maupun bahan pembantu untuk digunakan oleh perusahaan dalam menyusun rencana kerja dan biaya-biaya secara terperinci.

SIMPULAN DAN SARAN

B A B VI

Simpulan

6.1.

4. Adanya laporan manajemen yang dibuat secara periodik yang memperlihatkan suatu perbandingan antara anggaran dan realisasinya serta penjelasan yang memadai tentang penyebab perbedaan antara realisasinya dengan anggaran tersebut.
5. Atas dasar analisa penyimpangan anggaran, maka pengendalian biaya produksi untuk tahun 1994, 1995, 1996 telah dilakukan dengan cukup efisien dan efektif. Meskipun bila dilihat secara keseluruhan terdapat selisih biaya yang tidak menguntungkan yang diikuti dengan kenaikan volume produksi di atas anggaran.
6. Dari hasil analisis penyimpangan anggaran tampak bahwa realisasi biaya produksi masih dalam batas-batas yang diperkenankan dalam anggaran.

6.2. Saran

Sehubungan dengan ditemukannya beberapa kekurangan yang telah diuraikan di atas, maka penulis akan memberikan saran yang mungkin dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan, yaitu sebagai berikut :

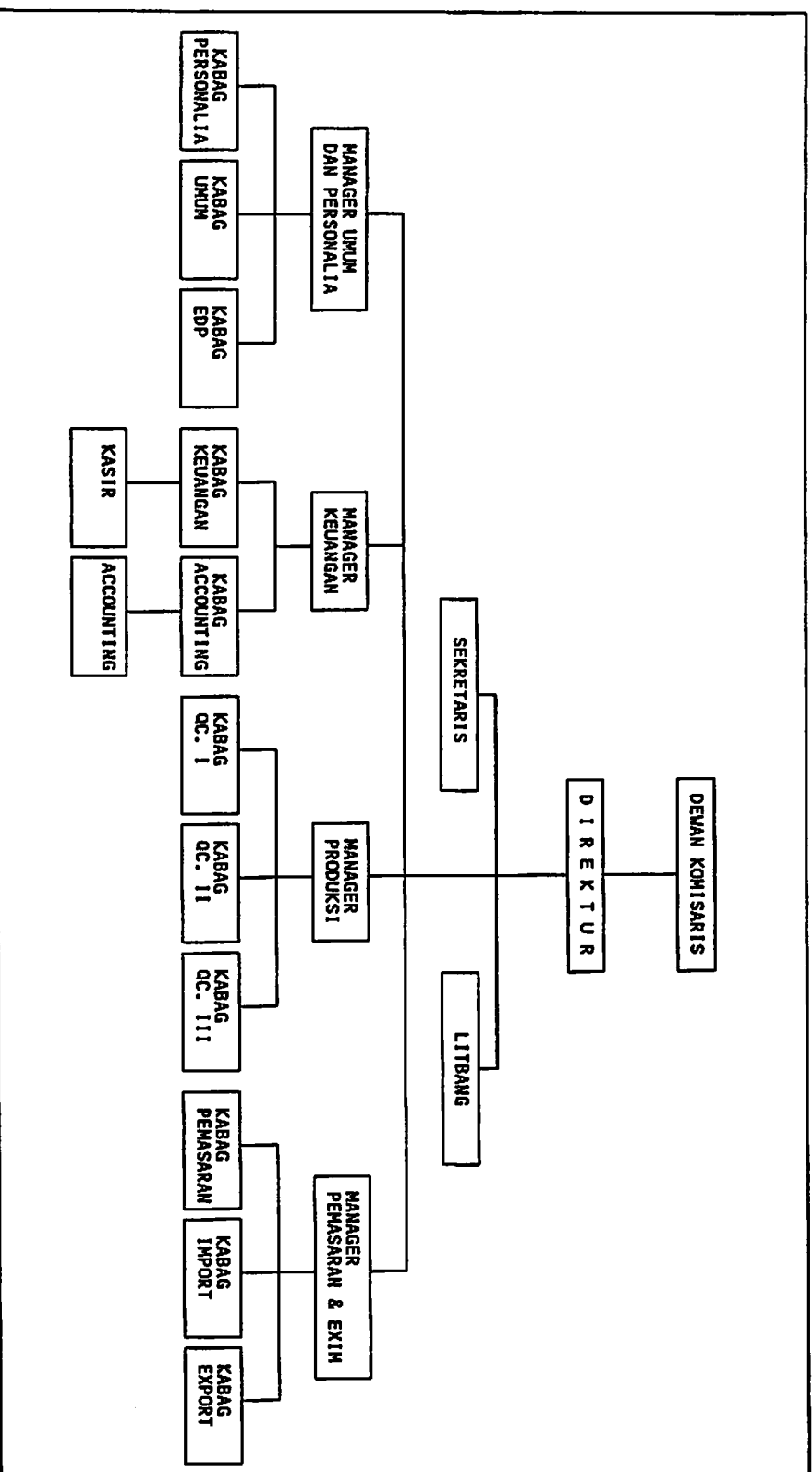
1. Pelaksanaan anggaran agar dievaluasi, tidak hanya kinerja yang dihasilkan tapi juga proses pembuatan anggaran, terutama untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dimasa yang mendatang.
2. Pemakaian istilah biaya pengolahan sebaiknya diganti dengan biaya produksi agar lebih informatif. Istilah biaya pengolahan lebih sesuai atau dekat artinya dengan biaya konversi yaitu gabungan biaya upah langsung dan overhead pabrik. Sedangkan biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, upah langsung dan overhead pabrik.

DAFTAR PUSTAKA

1. Chusing, Barry E. , Sistem Informasi Akuntansi dan Organisasi Perusahaan, Edisi Ketiga, Jakarta; Penerbit Erlangga, 1988.
2. Dearden, Anthony, Sistem Pengendalian Manajemen, diterjemahkan oleh Ir. Agus Maulana, Edisi Ketiga, Jakarta; Penerbit Binarupa Aksara, 1992.
3. Gillispie, Cecil, Accounting System, Procedure and Method, third Edition, Practice Hall, Inc, New Jersey, 1989.
4. Halim, Abdul. Dasar-Dasar Akuntansi Biaya, Edisi Pertama, Yogya; Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, 1988.
5. Horngren, Charles T. , Pengantar Akuntansi Manajemen, diterjemahkan oleh Frederikson Saragih, SE. Akt, Edisi Keenam, Jakarta; Penerbit Erlangga, 1994.
6. Hartanto. D, Akuntansi untuk Usahawan, Yayasan Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1969.
7. Hendriksen, Eldon S. Accounting Theory, 4 th ed, Richard D. Irwin, Inc-Homewood, Illionois, 1991.
8. Ikatan Akuntansi Indonesia, Standar Akuntansi Keuangan, Jakarta; Penerbit Salemba Empat, 1994.
9. Ikatan Akuntansi Indonesia, Norma Pemeriksaan Akuntansi, Edisi Kedua, Jakarta; Penerbit Rineka Cipta, 1992.

10. Matz Adolph and Milton F. Usry, Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian, diterjemahkan oleh Alfonsus Sirait, SE, Edisi Kesembilan, Jakarta; Penerbit Erlangga, 1993.
11. Mulyadi, Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya, Edisi Kelima, Yogya; Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, 1986.
12. Munandar. M. Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja, Edisi Pertama, Yogya; Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada, 1994.
13. Saputra, Gunawan adi dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan, Edisi Ervisi Kedua, Yogya; Penerbit PBFU Universitas Gajah Mada, 1990.
14. Smith, Jay M. and K. Fred Skousen, Akuntansi Intermediate, diterjemahkan oleh Alfonsus Sirait, SE, Edisi Kesembilan, Jakarta; Penerbit Erlangga, 1992.
15. Supriyono, Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan, Edisi Kedua, Yogya; Penerbit BPFE, 1987.
16. Sumarsono, SR, Akuntansi Suatu Pengantar I, Edisi Keempat, Jakarta; Penerbit Rineka Cipta, 1995.
17. Tunggal, Amin Widjaya, Drs. Ak, MBA, Kamus Akuntansi, Edisi Kedua, Jakarta; Rineka Cipta, 1995.
18. Welsch, Glen A. Budgeting Profit Planning and Control, 5 th ed, Prentice-Hall of India Private Limited New Dehli, 1995.
10. Wilson, James D. and John Compbell, Controllershship The Work of The Managerial Accounting, 4 rd ed, A. Ronald Press Publication, John Wiley ad Son, New York, Chichester, Brisbane, Toronto, 1991.
20. Zaki, Baridwan , Sistem Informasi Akuntansi, Penyusunan Prosedur dan Metode, Edisi Kelima, Yogya; Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, 1992.

STRUKTUR ORGANISASI PT. Asika Sambo Hair International



Lampiran II

Anggaran Biaya Produksi Rambut Palsu/Wig Per Unit

Model Full Wig

Biaya Produksi	Tahun 1994	Tahun 1995	Tahun 1996
1. Biaya Bahan			
• Biaya Bahan Baku			
-Rambut	28.360	28.400	28.800
-Dying Powder	7.575	7.500	7.675
-Lem Silicon	8.565	8.575	8.690
-Kain Kassa	12.550	12.575	12.735
Jumlah	57.050	57.050	57.900
• Biaya Bahan Pembantu			
-Bahan Kimia	4.200	4.850	4.950
Jumlah	4.200	4.850	4.950
2. Biaya Langsung			
- Upah Karyawan	25.400	27.155	27.550
- Pemakaian bahan bakar/ listrik	1.800	2.500	2.600
Jumlah	27.200	29.655	30.150
3. Biaya Tidak Langsung			
- Perbaikan mesin dan peralatan	150	145	175
- Perlengkapan	350	300	300
- Perbaikan gedung dan pabrik	950	1.000	1.000
- Penyusutan mesin dan inventaris	2.100	2.000	2.025
Jumlah	3.550	3.445	3.500
Total	92.000	95.000	96.500

Sumber Data : PT. Astika Sambo Hair International

Anggaran Biaya Produksi Rambut Palsu/Wig Per Unit

Model Costum Wig

Biaya Produksi	Tahun 1994	Tahun 1995	Tahun 1996
1. Biaya Bahan			
• Biaya Bahan Baku			
-Rambut	19.250	19.280	19.650
-Dying Powder	5.300	5.150	5.250
-Lem Silicon	5.900	5.830	5.950
-Kain Kassa	8.825	8.520	8.650
Jumlah	39.275	38.780	39.500
• Biaya Bahan Pembantu			
-Bahan Kimia	2.475	3.210	3.360
Jumlah	2.475	3.210	3.360
2. Biaya Langsung			
- Upah Karyawan	17.300	27.155	27.550
- Pemakaian bahan bakar/ listrik	1.300	2.500	2.600
Jumlah	18.600	29.655	30.150
3. Biaya Tidak Langsung			
- Perbaikan mesin dan peralatan	120	140	140
- Perlengkapan	330	350	350
- Perbaikan gedung dan pabrik	635	650	650
- Penyusutan mesin dan Inventaris	1.165	1.190	1.200
Jumlah	2.250	2.330	2.340
Total	62.600	64.500	65.800

Sumber Data : PT. Astika Sambo Hair International

Lampiran IV

Realisasi Biaya Produksi Rambut Palsu/Wig Per Unit

Model Full Wig

Biaya Produksi	Tahun 1994	Tahun 1995	Tahun 1996
1. Biaya Bahan			
• Biaya Bahan Baku			
-Rambut	28.650	28.650	29.080
-Dying Powder	7.650	7.650	7.765
-Lem Silicon	8.650	8.650	8.780
-Kain Kassa	12.675	12.660	12.850
Jumlah	57.625	57.610	58.475
• Biaya Bahan Pembantu			
-Bahan Kimia	4.225	4.915	4.990
Jumlah	4.225	4.915	4.990
2. Biaya Langsung			
- Upah Karyawan	25.650	27.420	27.835
- Pemakaian bahan bakar/ listrik	1.900	2.575	2.615
Jumlah	27.550	29.995	30.450
3. Biaya Tidak Langsung			
- Perbaikan mesin dan peralatan	150	180	180
- Perlengkapan	400	300	300
- Perbaikan gedung dan pabrik	950	1.000	1.030
- Penyusutan mesin dan Inventaris	2.100	2.000	2.025
Jumlah	3.600	3.480	3.535
Total	93.000	96.000	97.450

Sumber Data : PT. Astika Sambo Hair International

Realisasi Biaya Produksi Rambut Palsu/Wig Per Unit

Model Costum Wig

Biaya Produksi	Tahun 1994	Tahun 1995	Tahun 1996
1. Biaya Bahan			
• Biaya Bahan Baku			
-Rambut	19.450	19.480	19.850
-Dying Powder	5.350	5.200	5.300
-Lem Silicon	5.950	5.885	6.000
-Kain Kassa	8.915	8.610	8.760
Jumlah	39.665	39.175	39.910
• Biaya Bahan Pembantu			
-Bahan Kimia	2.500	3.345	3.400
Jumlah	2.500	3.345	3.400
2. Biaya Langsung			
- Upah Karyawan	17.455	18.640	19.010
- Pemakaian bahan bakar/ listrik	1.350	1.745	1.780
Jumlah	18.805	20.385	20.790
3. Biaya Tidak Langsung			
- Perbaikan mesin dan peralatan	125	140	140
- Perlengkapan	340	350	360
- Perbaikan gedung dan pabrik	650	675	700
- Penyusutan mesin dan Inventaris	1.165	1.190	1.200
Jumlah	2.280	2.355	2.400
Total	63.250	65.250	66.500

Sumber Data : PT. Astika Sambo Hair International

Lampiran VI

Realisasi Biaya Produksi Total

Model Wig	Tahun 1994	Tahun 1995	Tahun 1996
1. Full Wig			
● Unit	15.334	17.007	8.095
● Harga Pokok per unit	93.000	96.000	97.450
Total	1.426.062.000	1.632.672.000	788.857.750
2. Costum Wig			
● Unit	11.411	12.660	7.909
● Harga Pokok per unit	63.250	65.250	66.500
Total	721.745.750	826.065.000	525.948.500
Grand Total	2.147.807.750	2.458.737.204	1.314.806.250

Sumber Data : PT. Astika Sambo Hair International

Lampiran VII

Anggaran Biaya Produksi Total

Model Wig	Tahun 1994	Tahun 1995	Tahun 1996
1. Full Wig			
● Unit	15.303	16.921	8.078
● Harga Pokok per unit	92.000	95.000	96.500
Total	1.407.876.000	1.607.495.000	779.527.000
2. Costum Wig			
● Unit	11.388	12.647	7.901
● Harga Pokok per unit	62.600	64.500	65.800
Total	712.888.800	815.731.500	519.885.800
Grand Total	2.120.764.800	2.423.226.500	1.299.412.800

Sumber Data : PT. Astika Sambo Hair International

Lampiran VIII

Perbandingan Antara Volume Produksi Sebenarnya
dengan Anggaran Tahun 1994 s/d 1996

Tahun	Model Full Wig			Model Costum Wig			Total Selisih
	Realisasi	Anggaran	Selisih	Ralisasi	Anggaran	Selisih	
1994	15.334	15.303	31	11.411	11.388	23	54
1995	17.007	16.921	86	12.660	12.647	13	99
1996	8.095	8.078	17	7.909	7.901	8	25
	40.436	40.302	134	31.980	31.936	44	

Sumber Data : PT. Astika Sambo Hair International

Lampiran IX

Perbandingan Antara Biaya Produksi Sebenarnya
dengan Anggaran Tahun 1994 s/d 1996

Tahun	Model Full Wig			Model Costum Wig			Total Selisih
	Realisasi	Anggaran	Selisih	Realisasi	Anggaran	Selisih	
1994	1.426.062.000	1.407.876.000	18.186.000	721.745.750	712.888.000	8.856.950	27.042.950
1995	1.632.672.000	1.607.495.000	25.177.000	826.065.000	815.731.500	10.333.500	35.510.500
1996	788.857.750	779.527.000	9.330.750	525.948.500	519.885.000	6.062.700	15.393.450
	3.847.591.750	3.794.898.000	52.693.750	2.073.759.250	2.048.506.100	25.253.150	77.946.900

Sumber Data : PT. Astika Sambo Hair International

Nomor : 16 /D.1/FE-UP/III/1997
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Riset

13 Maret 1997

Kepada : Yth. Pimpinan/Direksi
PT. Astika Sambo Hair International
Jl. Raya Ciampea Km.11
Bogor.

Dengan hormat,

Sehubungan dengan tugas akhir mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, dalam program Studinya adalah menyusun Skripsi.

Mata kuliah yang diambil : Manajemen Akuntansi

Dengan judul pembahasan : Peranan Anggaran Dalam Pengendalian Biaya Produksi Rambut Palsu/Wig Pada PT. Astika Sambo Hair International.

Bersama ini kami hadapkan :

N a m a : MURNININGRUM
Tempat dan Tgl.Lahir : Klaten, 07 April 1971
Nomor Mahasiswa /NIRM : 022191090/41043403910405
J u r u s a n : Akuntansi
A l a m a t : Cipaku Indah I F.12 RT.02/XI
Bogor.

Bermaksud hendak mengadakan Riset / Observasi ke Perusahaan/Instansi yang Bapak Pimpin.

Adapun mengenai data yang diperlukan, sepanjang tidak menyangkut rahasia perusahaan.

Besar harapan kami dapat kiranya untuk diizinkan, dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.



D e k a n
Bantu Dekan Bid. Akademik

EDDY MULYADI S., Drs., Ak., MM.



PT. ASTIKA SAMBO HAIR INTERNATIONAL

BOGOR FACTORY :

L. RAYA CIAMPEA KM. 11
BOGOR - INDONESIA

TEL : (251) 62-2136 / 62-2086
FAX : (251) 62-3322

PURBALINGGA FACTORY :

DESA BROBOT, KEC. BOJONGSARI
KABUPATEN PURBALINGGA
JAWA - TENGAH, INDONESIA

TEL : (281) 92713
FAX : (281) 92714

Bogor, 01 Juli 1997

kepada Yth.

Bapak/Ibu Pimpinan

Perusahaan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Pakuan Bogor.

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini, menerangkan :

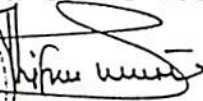
NAMA : MURNININGRUM
N R P : 022191090
N I R M : 41043403910405
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi

adalah benar telah mengadakan penelitian lapangan di perusahaan kami
terhitung tanggal 1 Januari s/d 31 Maret 1997 untuk keperluan penyus-
unan skripsi dengan judul "PERANAN ANGGARAN DALAM PENGENDALIAN BIAYA
BIAYA PRODUKSI RAMBUT PALSU/WIG PADA PT.ASTIKA SAMBO HAIR INTERNASIONAL".

Dengan surat keterangan ini dibuat agar dapat diperhatikan sebagai mana
keperluannya.

Dengan Hormat Kami,

PT. Astika Sambo Hair Internasional


ZAHYA WISNUMURTI
DIREKTUR