



**PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI MELALUI ANGGARAN PRODUKSI
SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN
PADA PT. DAE WOONG INDONESIA**

SKRIPSI

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

Diajukan Oleh:

SRI WINARTI

Nrp : 022193282

Nirm : 41043403930591

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN BOGOR
1998**



**PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI MELALUI ANGGARAN PRODUKSI
SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN
PADA PT. DAE WOONG INDONESIA**

SKRIPSI

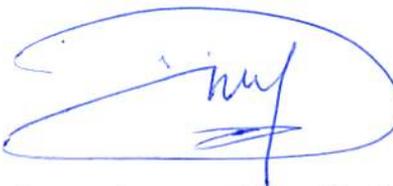
**Diajukan sebagai salah satu syarat
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor**

Menyetujui:

Dekan Fakultas Ekonomi,

Ketua Jurusan,


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


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



**PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI MELALUI ANGGARAN PRODUKSI
SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN
PADA PT. DAE WOONG INDONESIA**

SKRIPSI

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

Menyetujui:

Penguji,

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

Pembimbing,

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

2. (Buntoro Heri Prasetyo, Ak.)

Gelar sarjana ekonomiku secara khusus kupersembahkan kepada:

Hati Kudus Yesus

Bunda Maria

Untuk keluarga besar Papa,

I Love You All

ABSTRAK

Penelitian yang disusun lakukan pada PT. DAE WOONG INDONESIA dimaksudkan untuk mempelajari anggaran produksi yang disusun dan dilaksanakan, sekaligus melihat peran anggaran produksi serta pengendalian yang ada dalam usaha mencapai efisiensi produksi. Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen pada PT. DAE WOONG INDONESIA, dan mengetahui cara perhitungan selisih anggaran yang dilakukan perusahaan serta pengendalian biaya produksi melalui anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen.

Metode penelitian yang digunakan penyusun dalam penyusunan skripsi ini adalah dengan menggunakan metode studi kasus, yaitu mengamati aspek-aspek tertentu secara lebih spesifik terhadap data yang diperoleh selama penelitian yang dihubungkan dengan teori-teori yang telah dipelajari sebelumnya.

Dalam rangka menunjang terlaksananya penyusunan dan penetapan anggaran perusahaan dengan baik, harus ditunjang dengan kondisi pengendalian manajemen perusahaan yang memadai. Pengendalian manajemen PT. DAE WOONG INDONESIA dilaksanakan melalui pemisahan fungsi yang jelas pada struktur organisasi serta uraian tugas masing-masing fungsinya, sehingga masing-masing fungsi mengetahui sejauh mana wewenang dan tanggung jawab yang diembannya. Penyusunan dan penetapan anggaran PT. DAE WOONG INDONESIA dilaksanakan sesuai dengan pokok-pokok kebijaksanaan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran perusahaan. Rencana anggaran perusahaan

dibuat berdasarkan jumlah pesanan yang diterima pada tahun sebelumnya. Untuk tujuan pelaksanaan produksi, perusahaan menetapkan tarif standar biaya bahan baku berdasarkan ketetapan pokok-pokok penyusunan anggaran yaitu perkiraan harga pasar pada waktu pelaksanaan produksi, sedangkan standar kuantitas bahan baku berdasarkan perhitungan bagian sample room per piece boneka. Penetapan tarif standar biaya pekerja langsung berdasarkan kesepakatan antara manajemen perusahaan dengan para pekerjanya yang disesuaikan dengan upah minimum regional yang ditetapkan pemerintah. Sedangkan penetapan standar waktu yang digunakan dalam proses produksi berdasarkan perhitungan bagian sample room. Penetapan tarif standar biaya produksi tidak langsung dilakukan perusahaan berdasarkan satuan unit produk, karena produk yang dihasilkan dihitung berdasarkan satuan unit yang dihasilkan. Kebijakan perusahaan menggunakan dasar pembebanan satuan unit produk ini dikarenakan selain merupakan metode yang paling sederhana dalam membebankan biaya produksi tidak langsung juga karena pengklasifikasian biaya produksi boneka harus direncanakan secara satuan unit. Sedangkan pengendalian biaya produksi yang dilakukan manajemen perusahaan adalah dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya. Selisih yang terjadi antara anggaran yang ditetapkan dengan realisasi kegiatan dalam pelaksanaan produksi boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon adalah menguntungkan. Selisih yang terjadi ini tidak dianalisis lebih lanjut oleh perusahaan untuk mengetahui unsur-unsur mana saja yang menguntungkan dan yang tidak menguntungkan. Dengan demikian pengendalian biaya produksi yang dilakukan perusahaan belum dilaksanakan secara optimal.

Dalam menganalisis data-data yang diperoleh dari hasil penelitian pada PT. DAE WOONG INDONESIA, penyusun menggunakan metode analisis varian. Melalui metode analisis varian yang perhitungannya terbagi dalam: analisis varian bahan baku, analisis varian biaya tenaga kerja dan analisis biaya tidak langsung(overhead pabrik) ini, dapat diketahui selisih dari unsur-unsur mana saja yang menguntungkan dan tidak menguntungkan, serta mengungkapkan sumber terjadinya varian sehingga dapat memberikan pedoman kepada manajemen dalam menentukan penyebabnya. Hasil perhitungan analisis varian pada produksi boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon secara total menguntungkan, yang terdiri dari varian biaya bahan baku menguntungkan, varian biaya tenaga kerja langsung tidak menguntungkan dan varian biaya tidak langsung(overhead pabrik) tidak menguntungkan. Sebab-sebab terjadinya varian tersebut harus ditentukan terlebih dahulu sebelum tindakan penanggulangan yang efektif bisa diambil agar manajemen perusahaan dapat mengetahui perkembangan pelaksanaan anggaran dan melakukan tindakan koreksi yang diperlukan sehingga pengendalian biaya produksi yang dilakukan dapat dilaksanakan secara optimal dan tujuan perusahaan dapat dicapai secara maksimal.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penyusun panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas kasih karunia yang dilimpahkan kepada penyusun, sehingga skripsi yang merupakan salah satu syarat untuk menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan ini dapat terselesaikan.

Penyusun menyadari bahwa bimbingan, dorongan dan bantuan yang diberikan dalam penyusunan skripsi maupun selama kuliah memberi arti yang sangat besar bagi penyusun. Untuk itu dalam kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- 1) Ibu Fazariah Mahruzar, Dra., Ak., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
- 2) Bapak Eddy Mulyadi, Drs., Ak., MM., selaku Pembimbing Utama dan Bapak Buntoro Heri Prasetyo, Ak., selaku Co Pembimbing yang telah bersedia menyediakan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan pengarahan kepada penyusun dalam menyelesaikan skripsi ini.
- 3) Bapak Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
- 4) Bapak R. Chazali, selaku Pers. & G. A. Manager pada PT. DAE WOONG INDONESIA.
- 5) Bapak Lufti Suyudi, selaku Ass. Manajer Adm. & Personalia PT. DAE WOONG INDONESIA.

- 6) Bapak H. Ali Rasyid, selaku Manajer Keuangan PT. DAE WOONG INDONESIA.
- 7) Bapak Farid Lukum, selaku Ass. Manajer Akunting PT. DAE WOONG INDONESIA.
- 8) Semua teman yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan dukungan dan dorongan semangat dalam penyusunan skripsi.
- 9) Semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan skripsi maupun selama kuliah.

Akhir kata penyusun berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Bogor, September 1998

Penyusun

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
JUDUL	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
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	4
1.5. Metodologi Penelitian	5
1.6. Lokasi Penelitian	6
1.7. Sistematika Pembahasan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pengendalian	9
2.1.1. Definisi Pengendalian	9
2.1.2. Tujuan Pengendalian	10
2.1.3. Pengendalian Biaya	10
2.1.4. Kegunaan Penganggaran dalam Pengendalian	11
2.2. Biaya	11
2.2.1. Definisi Biaya	11

2.2.2. Klasifikasi Biaya	12
2.2.2.1. Klasifikasi Biaya dalam Hubungannya dengan Produk	12
2.2.2.2. Klasifikasi Biaya Berdasarkan Dapat atau Tidaknya Biaya Dikendalikan	13
2.2.2.3. Klasifikasi Biaya dalam Hubungannya dengan Volume Produksi	14
2.2.3. Biaya Standar dan Biaya yang dianggarkan	15
2.2.4. Kegunaan Data Biaya bagi Manajemen	15
2.3. Anggaran	16
2.3.1. Definisi Anggaran	16
2.3.2. Kegunaan dan Fungsi Anggaran	17
2.3.3. Karakteristik Anggaran	18
2.3.4. Keterbatasan dan Periode Anggaran	18
2.3.5. Jenis-jenis Anggaran	20
2.3.6. Anggaran Produksi	20
2.3.7. Penyusunan Anggaran	21
2.3.7.1. Komite anggaran	22
2.3.7.2. Estimasi Biaya Produksi	23
2.4. Kriteria Anggaran yang Memadai Sebagai Alat Pengendalian	25
2.5. Tujuan Penyusunan Anggaran Produksi	26

2.6. Pengendalian Melalui Anggaran	27
2.7. Analisis Selisih	28
2.8. Pengendalian Biaya Produksi Melalui Anggaran Produksi Sebagai Alat bantu Manajemen	32

BAB III OBYEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian	34
3.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	34
3.1.2. Struktur Organisasi	36
3.1.3. Aktivitas Perusahaan	44
3.2. Metode Penelitian	46

BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL

4.1. Anggaran Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen	48
4.1.1. Pengendalian Manajemen. PT. DAE WOONG INDONESIA	48
4.1.2. Pedoman Umum dan Tujuan Penyusunan Anggaran PT. DAE WOONG INDONESIA	49
4.1.3. Penyusunan dan Penetapan Anggaran PT. DAE WOONG INDONESIA	51
4.1.4. Anggaran Induk PT. DAE WOONG INDONESIA ...	57
4.1.5. Prosedur Penganggaran Biaya Produksi PT. DAE WOONG INDONESIA	59

4.1.5.1. Anggaran Biaya Bahan Baku	60
4.1.5.2. Anggaran Biaya Tenaga Kerja	64
4.1.5.3. Anggaran Biaya Tidak Langsung	66
4.2. Analisis Selisih	69
4.2.1. Selisih Biaya Bahan Baku	70
4.2.2. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung	75
4.2.3. Selisih Biaya Produksi Tidak Langsung	77
4.3. Pengendalian Biaya Produksi Melalui Anggaran Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen	82
BAB V RANGKUMAN KESELURUHAN	87
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Simpulan	98
6.1. Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	104

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Akuntansi manajemen semakin penting peranannya bagi dunia usaha, sehubungan dengan tugas-tugas manajemen yang tidak terlepas dari kebutuhan informasi, khususnya informasi akuntansi. Manajemen dari berbagai jenjang organisasi suatu perusahaan menggunakan informasi akuntansi yang memadai, sebagai dasar pengambilan keputusan.

Informasi biaya merupakan salah satu dari informasi akuntansi yang sangat dibutuhkan apabila manajemen berkeinginan menetapkan keputusan mengenai perusahaan atau bagian-bagian dari perusahaan. Besar kecilnya biaya yang dibutuhkan untuk merealisasikan berbagai kegiatan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan perusahaan, harus dapat ditekan seoptimal mungkin. Melalui akuntansi manajemen yang baik, informasi biaya tersebut dapat disediakan.

Dalam perusahaan industri, komponen biaya yang umumnya dominan adalah biaya produksi. Biaya produksi tersebut terdiri dari biaya bahan langsung, biaya upah langsung dan biaya produksi tidak langsung. Untuk itu, sejauh kualitas produk yang diinginkan tidak terganggu, biaya produksi tersebut harus ditekan seoptimal mungkin. Dengan semakin rendahnya biaya produksi maka harga jual produk dapat diturunkan. Hal ini berarti memberi peluang yang lebih besar bagi perusahaan dalam

memasarkan produknya, sehingga memungkinkan pencapaian tingkat laba yang diinginkan.

Dalam upaya meminimumkan biaya produksi, manajemen perusahaan harus dapat mengendalikan setiap unsur biaya produksi. Suatu sarana yang tepat dan sering digunakan oleh pimpinan perusahaan dalam melakukan pengendalian biaya produksi dengan baik dalam proses produksinya adalah dengan anggaran produksi. Melalui anggaran produksi, perusahaan dapat memperkirakan berapa total biaya yang harus dikeluarkan dari awal hingga akhir proses produksi. Anggaran ini biasanya ditetapkan oleh manajemen dengan mengikutsertakan fungsi-fungsi Perekayasaan, Pabrikasi, Pemasaran, Penelitian, Keuangan dan Akuntansi.

Kemudian, apabila suatu kegiatan telah direalisasikan, dilakukan perbandingan antara biaya menurut anggaran yang ditetapkan dengan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan dalam pelaksanaan proses produksi tersebut. Dari hasil perbandingan ini dapat dianalisis kegiatan yang telah sesuai dengan rencana dan kegiatan yang menyimpang dari rencana.

Perusahaan dituntut untuk benar-benar dapat mengendalikan jalannya usaha agar dapat memperhatikan eksistensinya guna mendapatkan penilaian yang positif dari masyarakat melalui kebijaksanaan-kebijaksanaan yang tepat dan terprogram. Khususnya di bidang produksi, pimpinan perusahaan harus hati-hati dan selektif dalam memberikan kebijaksanaan-kebijaksanaan agar penggunaan modal atau dana untuk produksi yang dikeluarkan tidak lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian tersebut maka penyusun tertarik untuk membahas lebih lanjut melalui skripsi ini dengan judul:

“Pengendalian Biaya Produksi Melalui Anggaran Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen pada PT. DAE WOONG INDONESIA”

Berdasarkan latar belakang penulisan yang telah dikemukakan di atas, maka penyusun mencoba mengidentifikasi masalah yang akan menjadi bahan analisis sebagai berikut:

- 1) Bagaimana peran anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen?
- 2) Bagaimana perhitungan analisis selisih anggaran perusahaan?
- 3) Bagaimana pengendalian biaya produksi melalui anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen?

1.2. Maksud dan Tujuan Penelitian

Adapun maksud dari penelitian ini adalah untuk mempelajari anggaran produksi yang disusun dan dilaksanakan sekaligus melihat peran anggaran produksi serta pengendalian yang ada dalam usaha mencapai efisiensi produksi.

Sedangkan tujuan penelitiannya adalah untuk:

- 1) Mengetahui peran anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen pada PT. DAE WOONG INDONESIA.
- 2) Mengetahui cara perhitungan analisis selisih anggaran perusahaan.
- 3) Mengetahui pengendalian biaya produksi melalui anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen.

1.3. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian yang penyusun lakukan di PT. DAE WOONG INDONESIA adalah :

- 1) Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan di dalam mengevaluasi kebijakan penetapan anggaran.
- 2) Memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang teori-teori yang sudah dipelajari dengan mengevaluasi penerapannya dalam praktek.
- 3) Meningkatkan wawasan pengetahuan penyusun tentang informasi mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan anggaran, khususnya anggaran produksi.

1.4. Kerangka Pemikiran

Pelaksanaan pembangunan nasional dewasa ini yang sedang mengalami hambatan sehubungan dengan krisis moneter yang melanda kawasan Asia mengindikasikan adanya kemandekan dalam perkembangan di berbagai bidang. Tidak terkecuali pula bidang perekonomian yang beberapa bulan berselang telah dirasakan sangat mempengaruhi dinamika kehidupan masyarakat. Memburuknya perekonomian ini juga ditambah lagi dengan mewabahnya penyakit likuidasi sektor perbankan, sehingga kepanikan dan kecemasan masyarakat semakin memburuk.

Walaupun dalam keadaan seperti sekarang ini, pihak industriawan dan pengusaha masih berusaha menjalankan usaha dan bisnis mereka semaksimal mungkin, dengan mengupayakan penghematan di bidang produksi maupun distribusi semaksimal mungkin. Kondisi seperti ini tentu menuntut para pimpinan dan manajer

untuk mengendalikan biaya-biaya seefisien dan seefektif mungkin, sehingga kesinambungan kegiatan perusahaan dapat terus berjalan. Salah satu alat yang dapat membantu manajemen dalam mengendalikan biaya produksi secara maksimal adalah dengan membuat anggaran biaya produksi.

Sebagai alat perencanaan, anggaran produksi menggambarkan secara terinci tentang rencana produksi yang meliputi kualitas, kuantitas, biaya, serta waktu produksi yang akan dilaksanakan.

Sebagai alat pengendalian, anggaran memungkinkan manajemen untuk melakukan evaluasi dan analisis atas pelaksanaan berdasarkan laporan yang diterima oleh manajemen. Dari hasil evaluasi dan analisis tersebut, manajemen dapat mengetahui perkembangan pelaksanaan anggaran dan melakukan tindakan koreksi yang diperlukan.

Keberhasilan sistem pengendalian melalui anggaran, menuntut semua tingkat manajemen di dalam perusahaan untuk dapat bekerja sama dan memahami perannya dalam sistem anggaran tersebut.

1.5. Metodologi Penelitian

Dalam rangka penyusunan makalah skripsi ini, penyusun mengumpulkan data, menganalisis, serta menarik kesimpulan.

Adapun metode yang digunakan penyusun dalam mengumpulkan data-data adalah melalui:

1) Penelitian kepustakaan (Library Research)

Yaitu suatu metodologi pengumpulan data yang dilakukan untuk mendapatkan teori-teori yang dibutuhkan dengan cara mempelajari literatur yang erat kaitannya dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini.

2) Penelitian lapangan (Field Research)

Yaitu suatu metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian, yaitu dalam bentuk tanya jawab, observasi, dan menganalisis data-data.

1.6. Lokasi Penelitian

Dalam rangka pengumpulan data dan informasi sebagai pendukung penyusunan skripsi ini, maka penyusun mengadakan penelitian pada PT. DAE WOONG INDONESIA, Jalan Raya Ciawi-Sukabumi KM 3, Desa Teluk Pinang Ciawi Bogor.

1.7. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan mengikuti pembahasan skripsi ini, maka penyusun akan memberikan gambaran mengenai isi skripsi ini sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi hal-hal yang bersifat umum yang berhubungan dengan penyusunan skripsi, yaitu latar belakang penelitian, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, metodologi penelitian, lokasi penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini memuat landasan teoritis yang membatasi dan menunjang masalah yang menjadi obyek penelitian skripsi, meliputi definisi pengendalian, tujuan pengendalian, pengendalian biaya, dan kegunaan penganggaran dalam pengendalian, definisi biaya, klasifikasi biaya dalam hubungannya dengan produk, klasifikasi biaya berdasarkan dapat atau tidaknya biaya dikendalikan, klasifikasi biaya dalam hubungannya dengan volume produksi, biaya standar dan biaya yang dianggarkan, kegunaan data biaya bagi manajemen, pengertian anggaran, kegunaan dan fungsi anggaran, karakteristik anggaran, keterbatasan dan periode anggaran, jenis-jenis anggaran, anggaran produksi, penyusunan anggaran, komite anggaran, estimasi biaya produksi, kriteria anggaran yang memadai sebagai alat pengendalian, tujuan penyusunan anggaran produksi, pengendalian melalui anggaran, analisis selisih, dan pengendalian biaya produksi melalui anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen.

Bab III Obyek Penelitian

Bab ini menguraikan kondisi dan fakta yang diperoleh dari penelitian, yang akan menggambarkan secara umum mengenai obyek penelitian yang terdiri dari sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, aktivitas perusahaan, serta metode penelitian.

Bab IV Pembahasan dan Hasil

Bab ini membahas permasalahan yang diangkat dalam skripsi ini, yang dibagi dalam tiga subbab, yaitu: subbab anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen pada PT. DAE WOONG INDONESIA, di dalam subbab ini membahas

pengendalian manajemen PT. DAE WOONG INDONESIA, pedoman umum dan tujuan penyusunan anggaran PT. DAE WOONG INDONESIA, penyusunan dan penetapan anggaran PT. DAE WOONG INDONESIA, anggaran induk PT. DAE WOONG INDONESIA, prosedur penganggaran biaya produksi PT. DAE WOONG INDONESIA yaitu anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja dan anggaran biaya tidak langsung, subbab analisis selisih (varian), di dalam subbab ini membahas selisih biaya bahan baku, selisih biaya tenaga kerja dan selisih biaya produksi tidak langsung, serta subbab pengendalian biaya produksi melalui anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen.

Bab V Rangkuman Keseluruhan

Bab ini menyimpulkan secara keseluruhan permasalahan dari bab I hingga bab IV sehingga pembaca akan dipermudah dalam pemahaman tentang permasalahan secara cepat.

Bab VI Simpulan dan Saran

Bab ini memuat simpulan dari hasil pembahasan, kemudian penyusun memberikan saran yang diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengendalian

2.1.1. Definisi Pengendalian

Mas'ud Machfoedz dalam bukunya berjudul Manajemen Akuntansi, memberikan definisi pengendalian sebagai berikut: "Pengendalian adalah kegiatan untuk membandingkan dan mengambil tindakan setelah membandingkan antara perencanaan yang sudah digariskan dan realisasi operasi."

(9 : 22)

Charles T. Horngren dalam bukunya Pengantar Akuntansi Manajemen, yang diterjemahkan oleh Moh. Badjuri dan Kusnaedi, memberikan definisi pengendalian sebagai berikut: "Pengendalian adalah implementasi dari perencanaan dan penggunaan umpan balik supaya sasaran tercapai secara optimal."

(6 : 6)

Anthony, Dearden dan Bedford dalam bukunya berjudul Sistem Pengendalian Manajemen, yang diterjemahkan oleh Agus Maulana, memberikan definisi pengendalian sebagai berikut: "Pengendalian adalah proses mengarahkan sekumpulan variabel untuk mencapai tujuan/sasaran yang telah ditetapkan."

(2 : 5)

Dari ketiga definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan kegiatan yang sifatnya mengarahkan perusahaan kepada tujuannya

dengan jalan membandingkan realisasi kegiatan dengan rencana atau kebijaksanaan yang mendasarinya. Karena pengendalian memegang peranan penting demi tercapainya tujuan, maka sudah sewajarnya setiap kegiatan perusahaan harus dibarengi dengan pengendalian.

2.1.2. Tujuan Pengendalian

Mas'ud Machfoedz dalam bukunya berjudul Akuntansi Manajemen, Perencanaan dan Pembuatan Keputusan Jangka Pendek, mengemukakan:

Tujuan pengendalian adalah untuk mencapai tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Efisiensi adalah ukuran ketepatan dari operasi yang sudah dijalankan dan perencanaan yang sudah dibuat terhadap tujuan perusahaan. Sedangkan efektivitas adalah keadaan yang menunjukkan bahwa semua operasi dilakukan dengan biaya yang paling rendah.

Dalam pencapaian tujuan harus selalu diawasi terus menerus agar tidak menyimpang dari yang direncanakan. Apabila dalam fase pengendalian ditemukan penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan maka penyimpangan tersebut harus dianalisis dan hasil analisis akan digunakan untuk menyusun perencanaan berikutnya.

(10 : 22-23)

2.1.3. Pengendalian Biaya

Menurut Matz, Usry dan Hammer dalam bukunya Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian, jilid I, yang diterjemahkan oleh Herman Wibowo dan Alfonsus Sirait, mengemukakan bahwa:

Tanggung jawab atas pengendalian biaya harus diserahkan kepada personel yang juga bertanggung jawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Tanggung jawab ini terbatas hanya pada biaya yang dapat dikendalikan, dan prestasi kerja setiap personel harus diukur dengan membandingkan biaya sebenarnya (biaya aktual) dengan biaya yang dianggarkan. Tanggung jawab pendapatan penjualan dan laba juga harus diserahkan kepada manajer tertentu. Hal tersebut sejalan dengan konsep pelaporan manajemen dengan pengecualian (management by exception),

yang menitikberatkan pada segi pelaporan yang mengarahkan perhatian manajemen terhadap penyimpangan-penyimpangan dan hal-hal yang memerlukan pemeriksaan lebih lanjut untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut.

Untuk membantu proses pengendalian, akuntan biaya dapat menggunakan biaya standar. Biaya standar ini ditentukan terlebih dahulu (predetermined) untuk bahan langsung, pekerja langsung dan overhead pabrik berdasarkan informasi yang dikumpulkan dari pengalaman masa lalu dan dari penelitian ilmiah. Dalam penggunaannya, biaya standar ini merupakan dasar bagi anggaran dan laporan yang mengidentifikasi varian (penyimpangan/selisih) antara biaya aktual dengan biaya standar.

(13 : 12)

2.1.4. Kegunaan Penganggaran Dalam Pengendalian

Menurut Amin Wijaya Tunggal dalam bukunya Dasar-dasar Budgeting kegunaan penganggaran dalam pengendalian adalah:

- a) Mengendalikan operasi dan biaya serta pengeluaran.
- b) Mencegah terjadinya pemborosan.
- c) Memberikan standar yang memadai untuk mengukur prestasi.
- d) Anggaran merupakan alat pembanding seberapa jauh pelaksanaan rencana tercapai.
- e) Mendorong kesadaran pengendalian biaya.

(18 : 9)

2.2. Biaya

2.2.1. Definisi Biaya

Charles T. Horngren dalam bukunya "Introduction To Management Accounting" memberikan batasan biaya sebagai berikut: "Cost as may be defined as sacrifice or giving up to acquire goods or services for a particular purpose. Costs are frequently measured by the monetary units that must be paid for goods or services."

(8 : 60)

R. A. Supriyono dalam bukunya *Manajemen Akuntansi I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*, mengemukakan bahwa: "Biaya didefinisikan sebagai pengorbanan ekonomis yang dibuat untuk memperoleh barang atau jasa, dengan kata lain, biaya adalah harga perolehan barang atau jasa yang diperlukan oleh organisasi."

(17 : 185)

Sedangkan Mardiasmo dalam bukunya yang berjudul *Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok Produksi, Ikhtisar Teori, Soal dan Penyelesaian*, menyatakan: "Biaya dalam arti luas adalah penggunaan sumber-sumber ekonomi yang diukur dengan satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk obyek atau tujuan tertentu."

(11 : 9)

Dari ketiga definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa biaya (cost) adalah pengorbanan ekonomis yang sudah terjadi atau secara potensial akan terjadi, yang diukur dengan satuan uang, dan digunakan untuk mencapai tujuan tertentu, umumnya untuk mendapatkan barang atau jasa.

2.2.2. Klasifikasi Biaya

2.2.2.1. Klasifikasi Biaya Dalam Hubungannya dengan Produk

Menurut Mas'ud Machfoedz dalam bukunya *Akuntansi Manajemen, Perencanaan dan Pembuatan Keputusan Jangka Pendek*, biaya dalam hubungannya dengan produk diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) **Biaya Bahan Dasar (material),**
Material dalam arti luas adalah elemen yang digunakan sebagai dasar pembuatan barang jadi, tetapi ada kemungkinan barang jadi dari produk suatu perusahaan merupakan material dari perusahaan lain.
Terbagi dalam 2 kategori, yaitu:
 - a) **Bahan Dasar Langsung,** yaitu bahan yang menjadi bagian menyeluruh dari produk jadi.
 - b) **Bahan Dasar Tidak Langsung,** yaitu merupakan bahan dasar (material) yang digunakan untuk membuat produk tetapi jumlahnya sangat kecil, dan bukan merupakan bagian menyeluruh dari produk jadi.
- 2) **Biaya Tenaga Kerja (Labour)**
Adalah biaya yang dikeluarkan untuk mengerjakan bahan dasar sampai menjadi barang jadi. Seperti halnya bahan dasar maka tenaga kerja untuk tujuan akuntansi dikelompokkan ke dalam biaya tenaga kerja tidak langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Perbedaannya yaitu bahwa tenaga kerja langsung merupakan biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja yang langsung menangani pembuatan (proses) dari bahan dasar sampai menjadi barang jadi dan sebaliknya, tenaga kerja tidak langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja yang menyumbangkan jasanya untuk pembuatan bahan dasar menjadi barang jadi tetapi tidak langsung menangani pembuatannya.
- 3) **Biaya Overhead Pabrik (Factory Overhead)**
Termasuk ke dalam kelompok biaya ini seluruh biaya yang digunakan untuk membuat barang jadi selain bahan dasar langsung dan upah tenaga kerja langsung. Dalam artian ini, biaya overhead pabrik termasuk biaya bahan dasar tidak langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung. Pemisahan langsung dan tidak langsungnya biaya dalam konteks tersebut merupakan pemisahan biaya umum tetapi dalam konteks yang lain berbeda. Untuk tujuan tertentu biaya bahan dasar langsung dan biaya upah langsung dikelompokkan menjadi satu yang disebut Prime Cost, sedangkan biaya upah tidak langsung dan biaya overhead pabrik disebut Conversion Cost.

(10 : 132-133)

2.2.2.2. Klasifikasi Biaya Berdasarkan Dapat atau Tidaknya Biaya Dikendalikan

Sesuai dengan konsep pengendalian biaya, setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap terjadinya biaya pada satuan usaha (departemen) yang dipimpinnya, harus mempunyai wewenang untuk merencanakan dan mengendalikan biaya yang bersangkutan. Berdasar pada dapat atau tidaknya suatu biaya dikendalikan, menurut

Mardiasmo dalam bukunya Akuntansi Biaya, Penentuan Harga Pokok Produksi, Ikhtisar Teori, Soal dan Penyelesaian, biaya dapat diklasifikasikan menjadi:

1) Biaya terkendalikan

Biaya terkendalikan adalah biaya-biaya yang dapat dikendalikan atau dipengaruhi oleh keputusan manajer departemen tempat terjadinya biaya yang bersangkutan. Misalnya biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung pada departemen produksi.

2) Biaya Tidak Terkendalikan

Biaya tidak terkendalikan merupakan biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh keputusan manajer departemen tempat biaya yang bersangkutan dibebankan. Misalnya alokasi biaya dari suatu departemen, merupakan biaya tidak terkendalikan bagi departemen yang menerima alokasi biaya tersebut.

(11: 17-18)

2.2.2.3. Klasifikasi Biaya dalam Hubungannya dengan Volume Produksi

Manajemen harus memperhatikan kecenderungan biaya yang bervariasi dengan keluaran jika mereka ingin merencanakan suatu strategi perencanaan yang baik dan mengendalikan biaya dengan berhasil. Berdasarkan hubungannya dengan volume produksi, menurut Matz dan Usry dalam bukunya Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian jilid I, yang dialihbahasakan oleh Herman Wibowo dan Alfonsus Sirait, biaya dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Biaya Variabel

Secara umum biaya variabel mempunyai ciri-ciri berikut:

- a) Perubahan jumlah total dalam proporsi yang sama dengan perubahan volume.
- b) Biaya per unit relatif konstan meskipun volume berubah dalam rentang (range) yang relevan.
- c) Dapat dibebankan kepada departemen operasi dengan cukup mudah dan tepat.
- d) Dapat dikendalikan oleh seorang kepala departemen tertentu.

Biaya yang mempunyai ciri-ciri ini umumnya meliputi bahan langsung dan pekerja langsung. Beberapa overhead pabrik dan biaya non pabrik juga termasuk dalam kategori biaya variabel.

2) Biaya Tetap

Ciri-ciri biaya tetap adalah:

- a) Jumlah keseluruhan yang tetap dalam rentang (range) keluaran yang relevan.
- b) Penurunan biaya perunit bila volume bertambah dalam rentang yang relevan.
- c) Dapat dibebankan kepada departemen-departemen berdasarkan keputusan manajemen atau menurut metode alokasi biaya.
- d) Tanggung jawab pengendalian lebih banyak dipikul oleh manajemen eksekutif daripada oleh penyelia operasi.

Biaya tetap bisa dianggap sebagai biaya yang timbul karena “berada” dalam bisnis, sementara biaya variabel merupakan biaya karena *menjalankan* bisnis.

3) Biaya Semivariabel

Biaya semivariabel ini mencakup suatu jumlah yang sebagian tetap dalam rentang keluaran yang relevan, dan bagian lainnya bervariasi sebanding dengan perubahan jumlah keluaran.

Untuk tujuan analitis, semua biaya pabrikasi dan non pabrikasi harus diklasifikasikan sebagai biaya tetap dan biaya variabel. Oleh karena itu, biaya semivariabel harus dibagi ke dalam komponen tetap dan variabel.

(13 : 26-27)

2.2.3. Biaya Standar dan Biaya yang Dianggarkan

Menurut Matz, Usry dan Hammer, dalam bukunya *Cost Accounting Planning and Control*, pengertian biaya standar adalah: “Standard costs are the predetermined costs of manufacturing a single unit or a specific quantity of product during a specific period.”

(12 : 562)

Salah satu kegunaan dari biaya standar adalah untuk menyusun anggaran. Hubungan biaya standar dan anggaran adalah biaya standar merupakan konsep biaya per unit sedangkan biaya yang dianggarkan merupakan konsep biaya total.

2.2.4. Kegunaan Data Biaya Bagi Manajemen

Horngren dan Foster dalam bukunya *Cost Accounting A Managerial Emphasis*, menyatakan bahwa kegunaan dari pengumpulan data biaya adalah:

- a) For inventory valuation and income determination
- b) For planning and control

(7 : 21-22)

2.3. Anggaran

2.3.1. Definisi Anggaran

Ray H. Garrison dalam bukunya Akuntansi Manajemen Konsep-konsep untuk Perencanaan, Pengendalian dan Pengambilan Keputusan, yang diterjemahkan oleh Erwan Dukat dan Bambang Purnomosidik, mendefinisikan anggaran sebagai berikut: "Anggaran (budget) adalah suatu pernyataan kuantitatif tentang rencana tindakan dan alat bantu untuk koordinasi dan implementasi."

(4 : 146)

Robert N. Anthony dan John Dearden dalam bukunya Management Control System mendefinisikan anggaran sebagai berikut: "Anggaran adalah suatu rencana manajemen, dengan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil dalam usaha menyeimbangkan anggaran dengan rencana yang telah ditentukan."

(2 : 340)

Mas'ud Machfoedz dalam bukunya Manajemen Akuntansi, mendefinisikan anggaran sebagai berikut: "Anggaran adalah rencana yang terkoordinasi, menyeluruh dan dinyatakan dalam satuan uang mengenai kegiatan operasional dan penggunaan sumber-sumber daya perusahaan untuk periode tertentu dan di waktu yang akan datang".

(9 : 5)

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah suatu rencana kerja yang telah diperhitungkan dengan cermat yang diungkapkan dalam nilai uang atau satuan kuantitatif lainnya dan bermanfaat sebagai pedoman dalam merealisasikan tujuan untuk periode tertentu dan yang akan datang.

2.3.2. Kegunaan dan Fungsi Anggaran

Amin Wijaya Tunggal dalam bukunya Dasar-dasar Budgeting, menyatakan bahwa program penganggaran memberikan kegunaan-kegunaan sebagai berikut:

- 1) Memaksa manajemen untuk mempelajari lebih dulu dengan mendalam semua alternatif yang tersedia dengan jalan memproyeksikannya sebelum diambil suatu keputusan yang akan diterangkan dalam anggaran.
- 2) Dalam penyusunan anggaran diikutsertakan pendapat dan pertimbangan semua manajer. Jadi anggaran yang disusun bukanlah semata-mata hasil pemikiran satu orang atau satu kelompok tertentu saja. Hal ini juga menumbuhkan "sense of participations" semua manajer.
- 3) Program penganggaran disusun berdasarkan patokan untuk prestasi (standard of performance) dan dengan patokan ini dapat dinilai efisiensi pelaksanaan anggaran.
- 4) Dengan program penganggaran, seluruh dana (capital) dan usaha (efforts) dapat diarahkan pada tujuan yang paling menguntungkan.

(18 : 7)

Menurut R.A. Supriyono dalam bukunya Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan, budget bagi perusahaan mempunyai beberapa macam fungsi, mencakup hal-hal sebagai berikut:

1) Perencanaan

Langkah pertama dalam perencanaan adalah penentuan tujuan, apabila tujuan ini telah ditentukan, maka strategi dan kebijaksanaan harus dirumuskan. Selanjutnya strategi dan kebijaksanaan tersebut dituangkan dalam anggaran yang merupakan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan.

2) Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat koordinasi bagi unit atau segmen yang ada dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan.

3) Komunikasi

Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang timbul.

4) Motivasi

Penyusunan anggaran dengan melibatkan semua tingkatan manajemen dapat digunakan untuk memotivasi para pelaksana dalam merealisasikan rencana dan juga merupakan alat untuk mengukur prestasi mereka.

5) Pengendalian dan Evaluasi

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

6) Pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer di dalam perencanaan dan pengendalian. Kinerja dari para manajer tersebut akan menjadi salah satu dasar untuk promosi.

(17 : 343)

2.3.3. Karakteristik Anggaran

Amin Wijaya Tunggal dalam bukunya Dasar-dasar Budgeting, mengemukakan beberapa karakteristik umum dari anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Dinyatakan dalam bilangan keuangan dengan rincian yang mungkin bukan dalam bilangan keuangan.
- 2) Biasanya untuk jangka waktu 1 tahun.
- 3) Dibuat untuk pusat-pusat pertanggungjawaban.
- 4) Anggaran dipelajari dan disetujui oleh atasan penanggung jawab anggaran.
- 5) Tersirat suatu komitmen dari manajemen dalam arti mereka menyetujui pencapaian sasaran yang dianggarkan.
- 6) Perubahan anggaran hanya dilakukan pada situasi tertentu.
- 7) Secara periodik perbandingan realisasi dengan anggaran dilakukan.

(18 : 2)

2.3.4. Keterbatasan dan Periode Anggaran

Disamping manfaat yang diperoleh dari program penganggaran, harus diperhatikan pula beberapa keterbatasannya, seperti yang dikemukakan oleh Amin Wijaya Tunggal dalam bukunya berjudul Dasar-dasar Budgeting, yaitu:

- 1) Program penganggaran disusun berdasarkan taksiran yang tidak selalu tepat. Karena itu perbaikan dan penyesuaian dari taksiran tersebut perlu diadakan apabila penyimpangan yang terjadi mengubah program penganggaran. Apabila suatu program penganggaran telah disusun harus dimungkinkan diadakan perbaikan dan penyesuaian.
- 2) Program anggaran membutuhkan partisipasi dan kerja sama dari semua anggota manajemen. Untuk itu dibutuhkan terutama rasa antusiasme dari manajemen puncak di dalam pelaksanaan anggaran. Suatu program anggaran yang hanya berupa "lips service" tidak akan memberikan manfaat apa-apa bagi organisasi. Dalam hal ini hubungan manusiawi (human relation) sangat menentukan.
- 3) Penganggaran adalah untuk membantu bukan untuk menggantikan pertimbangan manajemen. Program anggaran membantu manajemen dengan menyediakan informasi yang rinci yang memungkinkan manajer melaksanakan kegiatan dengan lebih yakin dan terarah dalam mencapai tujuan perusahaan.
- 4) Penerapan suatu program penganggaran di dalam suatu organisasi memerlukan waktu. Seringkali manajer kehilangan kesabarannya karena mengharapkan terlalu banyak dalam waktu yang terlalu singkat. Setiap pelaksanaan program penganggaran pertama-tama harus diyakinkan dahulu mengenai manfaat dari program penganggaran, kemudian diperlukan mereka diberi petunjuk, pedoman-pedoman dan latihan mengenai pelaksanaan sistem pengendalian anggaran.
- 5) Mungkin dapat berakibat bahwa pencapaian operasi kurang maksimal.
- 6) Penentuan batasan, asumsi serta proyeksi yang sangat menyimpang dapat mengurangi arti pentingnya anggaran.
- 7) Anggaran yang tidak realistis mungkin dapat berakibat negatif.
- 8) Memerlukan waktu, biaya serta kesabaran untuk merancang, mengimplementasikan dan melihat hasilnya.

(18 : 10)

Periode anggaran harus disesuaikan dengan periode operasi dan kondisi-kondisi yang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu periode anggaran bisa bulanan, triwulanan, kuartalan, bisa juga tahunan dan bahkan lebih lama lagi.

2.3.5. Jenis-jenis Anggaran

Menurut Charles T. Horngren dalam bukunya Pengantar Akuntansi Manajemen, yang diterjemahkan oleh Moh. Badjuri dan Kusnaedi, anggaran terdiri dari tiga jenis, yaitu:

- I) Anggaran Jangka Panjang
Biasanya disebut anggaran barang modal (capital budget), yang disusun untuk proyek-proyek khusus, misal: pembelian peralatan, lokasi pabrik, dan tambahan lini produk.
- II) Anggaran Induk
Digunakan untuk mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk waktu yang lebih pendek.
Anggaran induk dapat diklasifikasikan, sebagai berikut:
 - A) Anggaran Operasional
 - 1) Anggaran penjualan
 - 2) Anggaran produksi, yang terbagi atas:
 - a) Bahan langsung
 - b) Upah kerja langsung
 - c) Biaya produksi tidak langsung
 - 4) Anggaran harga pokok penjualan
 - 5) Anggaran biaya penjualan
 - 6) Anggaran biaya administrasi
 - 7) Anggaran perhitungan rugi laba
 - B) Anggaran Keuangan
 - 1) Anggaran barang modal
 - 2) Anggaran kas
 - 3) Anggaran neraca
 - 4) Anggaran perubahan posisi keuangan

(6 : 189-190)

2.3.6. Anggaran Produksi

Anggaran produksi terkait dengan penyusunan skedul operasi, penentuan volume dan penetapan produksi jumlah persediaan barang jadi maksimum dan minimum.

Anggaran ini memberikan landasan bagi penyiapan anggaran bahan baku, pekerja dan biaya tak langsung. Menurut Matz, Usry dan Hammer dalam bukunya

Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian, jilid II, yang diterjemahkan oleh Herman Wibowo dan Alfonsus Sirait, anggaran produksi terbagi atas tiga bagian, yaitu:

1) Anggaran Bahan Langsung

Anggaran bahan langsung akan merinci kuantitas dan harga bahan yang diperlukan untuk memproduksi unit barang jadi yang telah ditentukan sebelumnya. Departemen perencanaan produksi menetapkan kuantitas dan jenis bahan yang diperlukan untuk beraneka macam produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

2) Anggaran Pekerja Langsung

Anggaran pekerja langsung, yang dibuat berdasarkan spesifikasi yang ditentukan oleh tenaga ahli produksi, akan berlaku sebagai pedoman bagi departemen personalia untuk menetapkan jumlah dan jenis pekerja yang diperlukan.

3) Anggaran Overhead Pabrik

Anggaran overhead pabrik yang terinci disiapkan berdasarkan bagan perkiraan yang mengelompokkan perkiraan-perkiraan beban secara tepat dan merinci berbagai pusat biaya dalam rangka perencanaan dan pengendalian serta pembebanan biaya overhead pabrik ke harga pokok barang.

(14 : 15-20)

2.3.7. Penyusunan Anggaran

Bagan organisasi dan bagan perkiraan perusahaan merupakan kerangka dasar bagi penyusunan sistem perencanaan manajerial dan pengendalian anggaran yang terkoordinasi dan efisien. Bagan organisasi merumuskan tanggung jawab fungsional dari para pelaksana dan dengan demikian merupakan dasar untuk menilai anggaran yang ditetapkannya. Kendatipun tanggung jawab terakhir atas anggaran terletak pada manajemen pelaksana/eksekutif, namun setiap manajer bertanggung jawab atas persiapan dan pelaksanaan anggaran departemen masing-masing. Agar sistem pengendalian anggaran bisa berhasil, semua manajer harus dapat bekerja sama dan memahami perannya bagi keberhasilan sistem anggaran tersebut. Anggaran harus

merupakan usaha bersama dari biaya-orang-dokumen kerja yang menjadi dasar untuk bertindak.

2.3.7.1. Komite Anggaran

Tugas utama komite anggaran menurut Matz, Usry dan Hammer dalam bukunya *Cost Accounting Planning and Control*, adalah sebagai berikut:

- a) Decide on general policies
- b) Request, receive, and review individual budget estimates.
- c) Suggest revisions in individual budget estimates.
- d) Approve budgets later revisions.
- e) Receive and analyze budget reports.
- f) Recommend action designed to improve efficiency where necessary.

(12 : 476)

Komite anggaran sebagai kelompok penyusun anggaran akan meliputi bagian-bagian sebagai berikut:

- a) **Bagian Komersial.**
Bagian ini yang menerima pesanan pembuatan produk atau pun penawaran tender. Bagian komersial ini yang mengetahui lebih banyak mengenai harga atau kemampuan pasar untuk produk tersebut. Dengan diikutsertakan bagian komersial di dalam komisi anggaran, maka informasi mengenai kemampuan pasar akan lebih realistis.
- b) **Bagian Perencanaan Teknis.**
Perencana teknis menyusun rencana kerja yang terperinci, meliputi penetapan bahan dan kualitas serta kuantitasnya, penetapan waktu kerja, membuat gambar teknis dan sebagainya yang diperlukan dalam rangka menentukan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, bahan pembantu dan sebagainya.
- c) **Bagian Akuntansi Biaya.**
Sebagai fungsi yang memiliki catatan data historis, bagian akuntansi biaya dapat memberikan informasi tentang harga bahan, tarif, biaya overhead dan sebagainya yang diperlukan guna penyusunan kalkulasi biaya produksi.
- d) **Bagian Pengadaan dan Persediaan.**
Informasi akan persediaan bahan baku atau pun bahan pembantu yang dibutuhkan dalam proses produksi sangat perlu mengingat bahwa perusahaan bergerak pada bidang industri dengan jumlah produksi yang besar. Jangka waktu pemesanan bahan akan mempengaruhi jumlah produk yang dihasilkan.

- e) **Bidang Keuangan.**
Keterlibatan bagian keuangan di dalam penyusunan anggaran dimaksudkan agar bagian keuangan dapat menyusun anggaran kas untuk produksi yang bersangkutan, sehingga dana yang dibutuhkan segera disiapkan tepat pada waktunya.
- f) **Kepala SBU dan Bagian Produksi.**
Dengan ikut sertanya kepala SBU dan bagian-bagian dari produksi di dalam penyusunan anggaran, akan menimbulkan efek psikologi yang akan mendorong keberhasilan pelaksanaan produksi. Selain itu sasaran yang akan dicapai dapat dipahami secara lebih mendalam.

2.3.7.2. Estimasi Biaya Produksi

Standar diperlukan di dalam penyusunan anggaran. Hal ini karena baik anggaran maupun standar mempunyai tujuan yang sama yaitu managerial control.

Menurut Wolk, Gerber dan Porter, dalam bukunya *Management Accounting Planning and Control*, penetapan standar mencakup tiga elemen masukan biaya yaitu:

- a) **Direct Material Standard**
- b) **Direct Labor Standard**
- c) **Factory Overhead Standard**

(20 : 289)

Adapun uraian mengenai cara menentukan biaya standar sebagai berikut:

A) Menentukan Standar Biaya Bahan

Prosedur Penentuan biaya Standar menurut Mulyadi dalam bukunya berjudul *Akuntansi Biaya, Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*, yaitu:

- I) Penentuan Standar Kuantitas.*
 - 1) Penyelidikan secara teknis.
 - 2) Analisis catatan masa lalu dalam bentuk:
 - a) Menghitung rata-rata pemakaian bahan baku untuk produk atau pekerjaan yang sama dalam periode tertentu di masa lalu.

- b) Menghitung rata-rata pemakaian bahan baku dalam pelaksanaan pekerjaan yang paling baik dan paling buruk di masa lalu.
- c) Menghitung rata-rata pemakaian bahan baku dalam pelaksanaan pekerjaan yang paling baik.

(15 : 419)

II) Penentuan harga standar bahan baku.

- 1) Harga yang diperkirakan akan berlaku di masa yang akan datang, biasanya untuk jangka waktu satu tahun.
- 2) Harga yang berlaku pada saat penyusunan.
- 3) Harga yang diperkirakan akan merupakan harga normal dalam jangka panjang.

(15 : 420)

B) Menentukan Standar Biaya Tenaga Kerja

Standar biaya tenaga kerja dibedakan dalam:

I) Jam Kerja Standar.

Penentuan jam kerja standar dapat ditetapkan dengan cara:

- 1) Menghitung rata-rata jam kerja yang dikonsumsi untuk suatu pekerjaan pada periode lampau.
- 2) Mengadakan penyelidikan gerak dan waktu dari berbagai karyawan dalam keadaan nyata yang diharapkan.
- 3) Mengadakan taksiran yang reasonable didasarkan pada pengalaman dan pengetahuan operasi produk dan produk.

Dalam jam kerja standar ini pun sudah harus diperhitungkan adanya kelonggaran-kelonggaran waktu untuk istirahat, penundaan kerja yang tidak dapat dihindarkan seperti reparasi dan pemeliharaan.

II) Tarif Upah Standar.

Penentuan tarif upah standar dapat ditetapkan dengan cara:

- 1) Perjanjian/kontrak dengan buruh.
- 2) Berdasarkan pada catatan/data pengalaman masa lalu.
- 3) Perhitungan berdasarkan pada kondisi penyelenggara atau kesibukan normal.
- 4) Taksiran berdasar kepada keahlian dan pengalaman yang memperhatikan tingkat biaya hidup pada umumnya.

(15 : 421-422)

C) Menentukan Standar Biaya Overhead

Matz, Usry dan Hammer dalam bukunya *Cost Accounting Planning and Control*, mengemukakan bahwa tarif biaya overhead adalah sebagai berikut:

A predetermined overhead rate provides the only feasible method of computing product overhead costs promptly enough to serve management needs, identify inefficiencies, and smooth out uncontrollable and what illogical month-to-month fluctuation.

(12 : 370)

Biaya overhead ditetapkan di muka merupakan metoda yang layak dalam penghitungan overhead pabrik produk agar manajemen dapat mengidentifikasi ketidakefisienan, memisahkan biaya tidak terkendali dan memusatkan kepada biaya-biaya yang tidak wajar.

2.4. Kriteria Anggaran yang Memadai Sebagai Alat Pengendalian

Dari uraian-uraian tersebut, penyusun dapat menyimpulkan bahwa kriteria anggaran yang memadai sebagai alat pengendalian adalah sebagai berikut:

- a) Adanya struktur organisasi yang sehat disertai dengan uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
- b) Adanya suatu komite anggaran.
- c) Adanya Responsibility Center.
- d) Adanya pengertian yang mendalam tentang fungsi anggaran sebagai alat: perencanaan, koordinasi, komunikasi, motivasi. pengendalian, evaluasi, pendidikan pada semua tingkatan manajemen.

- e) Melibatkan para manajer divisi lain yang berkaitan dengan anggaran dalam suatu perusahaan, sehingga sinergi dapat dimaksimalkan.
- f) Melibatkan semua tingkatan manajemen di dalam suatu responsibility center untuk berpartisipasi di dalam penyusunan anggaran.
- g) Penetapan sasaran yang realistik.
- h) Ditetapkannya jangka waktu untuk periode anggaran.
- i) Digunakannya standar dan data finansial yang akurat.
- j) Pelaksanaan anggaran yang fleksibel.
- k) Adanya kebijakan/formulir/dokumen/prosedur/kartu/chart of account sehubungan dengan pelaksanaan anggaran yang berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan dan sebagai alat pengendalian.
- l) Adanya supervisi terhadap pelaksanaan anggaran.
- m) Adanya pengukuran, pelaporan dan evaluasi secara terus menerus terhadap pelaksanaan anggaran.
- n) Adanya penghargaan dan sanksi atas kinerja pelaksanaan anggaran.

2.5. Tujuan Penyusunan Anggaran Produksi

Tujuan dari penyusunan anggaran produksi menurut

Gunawan Adisaputro dalam bukunya *Anggaran Perusahaan*, adalah sebagai berikut:

- 1) Menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan.
- 2) Menjaga tingkat persediaan yang memadai. Artinya: tingkat persediaan yang tidak terlalu besar dan tidak terlalu kecil. Prinsip manajemen produksi menyatakan bahwa tingkat persediaan yang terlalu besar mengakibatkan banyaknya gangguan. Kekurangan persediaan bahan mentah mendatangkan gangguan pada proses produksi, sedangkan kekurangan persediaan barang jadi

mengakibatkan banyaknya langganan yang kecewa dan kemungkinan banyaknya kehilangan kesempatan memperoleh keuntungan.

- 3) Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya produksi barang yang dihasilkan akan seminimal mungkin.

(1 : 183)

Sedangkan menurut DeCoster, Schafer dan Ziebell, dalam bukunya *Management Accounting A Decision Emphasis*, menyatakan bahwa tujuan dari pembuatan anggaran adalah sebagai berikut:

The production budget expresses management's plan for factory volume for the year. It provides the activity base for planning the variable production cost levels. The desired ending inventory of finished goods is added to budgeted sales, and the beginning inventory of finished goods is deducted to arrive at required production.

(3 : 104)

2.6. Pengendalian Melalui Anggaran

Menurut Welsch, Hilton dan Gordon, dalam bukunya *Budgeting (Penyusunan Anggaran Perusahaan) Perencanaan dan Pengendalian Laba*, yang diterjemahkan oleh Anassidik, dasar-dasar yang harus ada dalam mengembangkan pengendalian melalui anggaran terdiri dari:

- a) **Management Involvement and Commitment**; Anggaran merupakan komitmen dari semua tingkatan manajemen sesuai dengan wewenangnya dan sinergis dengan bagian-bagian lainnya.
- b) **Organization Adaption**; Program anggaran yang baik harus disertai dengan adanya struktur organisasi dan job description yang jelas, sehingga jelas peran masing-masing individu di dalam perusahaan.
- c) **Responsibility Accounting**; Akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan informasi bagi manajemen, baik pada tahap penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi dari anggaran.
- d) **Full Communication**; Komunikasi ini diperlukan untuk menyampaikan setiap perkembangan pelaksanaan anggaran, sehingga setiap individu dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara terkoordinir.

- e) **Realistic Expectation**; Sasaran anggaran yang akan dicapai hendaknya sasaran yang realistik, dalam arti sasaran tersebut cukup memberikan kemungkinan untuk pencapaiannya.
- f) **Timelines**; Agar rencana berjalan dengan baik, maka manajemen perlu memperhatikan dua dimensi waktu sebagai berikut:
 - 1) **Planning Horizon**; Merupakan periode waktu di masa yang akan datang yang berkaitan dengan perencanaan manajemen.
 - 2) **Time of Planning Activities**; Merupakan time schedulling yang ditetapkan oleh manajemen untuk mengeluarkan dan menyelesaikan suatu fase tertentu dari suatu periode planning.
- g) **Flexible Application**; Anggaran yang telah ditetapkan hendaknya dilaksanakan dengan fleksibel, dalam arti bahwa anggaran tersebut tidak mengekang kebebasan manajemen ataupun bawahannya dalam mengambil langkah-langkah pelaksanaan yang dipandang akan lebih baik.
- h) **Behavioral Viewpoint**; Suatu hal yang perlu diingat bahwa anggaran merupakan salah satu alat manajemen, dengan efektivitas penggunaan yang sangat tergantung pada faktor manusia sebagai pelaksananya. Keterlibatan para pelaksana di dalam penyusunan anggaran akan meningkatkan motivasi mereka di dalam pencapaian tujuan.
- i) **Follow-Up**; Berbagai penyimpangan yang mungkin terjadi di dalam pelaksanaan harus dievaluasi sebaik mungkin.

(19 : 33-35)

2.7. Analisis Selisih

Untuk setiap jenis bahan langsung, operasi pekerja dan overhead pabrik yang didepartementalisasi, biaya aktual diukur(dibandingkan) terhadap biaya standar sehingga kemungkinan besar akan menyebabkan adanya perbedaan. Perbedaan antara standar dan aktual disebut varian/penyimpangan. Jika biaya realisasi lebih besar daripada standar maka dianggap tidak menguntungkan (unfavorable), sebaliknya jika realisasi lebih rendah dari standar maka dianggap menguntungkan (favorable).

Beberapa analisis selisih yang dikemukakan oleh Matz, Usry dan Hammer dalam bukunya berjudul Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian, jilid II, yang diterjemahkan oleh Herman Wibowo dan Alfonsus Sirait, yaitu:

1) Standar Biaya Bahan

Terdapat dua jenis standar yang harus disusun untuk biaya bahan langsung:

a) Standar dan varian harga bahan

Yaitu selisih antara biaya bahan yang digunakan dalam proses produksi aktual dengan biaya pemakaian bahan baku standar yang diijinkan.

Rumusnya:

Kuantitas pemakaian x (harga aktual – harga standar)

b) Standar dan varian kuantitas bahan

Standar kuantitas bahan dipergunakan untuk mengukur hasil kerja bagian perubahan atau bagian perancangan produksi dan bagian produksi. Varian kuantitas bahan membandingkan jumlah pemakaian aktual bahan dengan jumlah standar yang diijinkan pada tingkat harga standar.

Rumus:

Harga standar x (kuantitas pemakaian aktual – kuantitas pemakaian standar)

2) Standar Biaya Pekerja

a) Varian tarif upah

Yaitu selisih antara tarif aktual dengan tarif standar pada tingkat jam kerja aktual.

Rumus:

Jam kerja aktual x (tarif aktual – tarif standar)

b) Varian efisiensi

Yaitu selisih antara waktu yang digunakan para pekerja dan waktu standar yang ditetapkan pada tarif standar.

Rumus:

Tarif standar x (jam kerja aktual – jam kerja standar)

3) Standar Biaya Overhead Pabrik

Tarif overhead pabrik standar adalah tarif yang ditentukan terlebih dahulu yang biasanya didasarkan pada jam kerja langsung pada setiap akhir bulan, overhead aktual dibandingkan overhead yang dibebankan ke dalam proses produksi dengan menggunakan tarif overhead pabrik standar.

Varian overhead pabrik menyeluruh dihitung sebagai berikut:

Overhead pabrik aktual departemental	xxxxxx
Overhead pabrik standar yang dibebankan pada barang dalam proses (jam kerja standar x tarif overhead standar)	xxxxxx
	<hr/>
Varian overhead pabrik menyeluruh	xxxxxx

Dalam rangka analisis, varian menyeluruh dapat dibagi-bagi dengan berbagai cara, pendekatan yang paling sering digunakan adalah dengan menggunakan dua, tiga, atau empat varian overhead pabrik.

Metode Dua Varian

Merupakan metode yang paling sering digunakan dalam praktek, kedua variannya adalah varian terkendali dan varian volume.

a) Varian terkendali

Overhead pabrik aktual		xxxxxx
Jumlah anggaran yang didasarkan pada jam kerja standar yang ditetapkan:		
Overhead variabel	xxxxxx	
Overhead tetap yang dianggarkan	<u>xxxxxx</u>	<u>xxxxxx</u>
Varian terkendali		xxxxxx

b) Varian volume

Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja standar yang ditetapkan		xxxxxx
Overhead pabrik standar yang dibebankan pada barang dalam proses		<u>xxxxxx</u>
Varian Volume		xxxxxx

Metode Tiga Varian

Metode ini terdiri dari varian pengeluaran, varian kapasitas menganggur dan varian efisiensi.

a) Varian pengeluaran

Overhead pabrik aktual		xxxxxx
Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja aktual:		
Overhead variabel (jam kerja aktual x tarif overhead variabel)	xxxxxx	
Overhead tetap yang dianggarkan	<u>xxxxxx</u>	<u>xxxxxx</u>
Varian pengeluaran		xxxxxx

b) Varian kapasitas menganggur

Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja aktual		xxxxxx
Jumlah jam kerja aktual x tarif overhead pabrik		<u>xxxxxx</u>
Varian kapasitas menganggur		xxxxxx

c) Varian efisiensi

Jam kerja aktual x tarif overhead standar		xxxxxx
Overhead pabrik standar yang dapat dibebankan ke produksi (jam kerja standar x tarif overhead)		<u>xxxxxx</u>
Varian efisiensi		xxxxxx

Metode Empat Varian

Metode ini terdiri dari varian pengeluaran, varian efisiensi variabel, varian efisiensi tetap dan varian kapasitas menganggur.

a) Varian pengeluaran

Overhead pabrik aktual		xxxxx	
Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja aktual:			
Overhead variabel			
(jam kerja aktual x tarif overhead variabel)	xxxxx		
Overhead tetap yang dianggarkan	<u>xxxxx</u>	<u>xxxxx</u>	
	Varian pengeluaran		xxxxx

b) Varian efisiensi variabel

Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja aktual		xxxxx	
Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja standar yang diijinkan			xxxxx
	Varian efisiensi variabel		<u>xxxxx</u>

c) Varian efisiensi tetap

Jam kerja aktual x tarif overhead tetap		xxxxx	
Jam kerja standar yang diijinkan x tarif overhead tetap		<u>xxxxx</u>	
	Varian efisiensi tetap		xxxxx

d) Varian kapasitas menganggur

Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja aktual		xxxxx	
Jumlah jam kerja aktual x tarif overhead pabrik		<u>xxxxx</u>	
	Varian kapasitas menganggur		xxxxx

(14 : 100-112)

Jika kita anggap budget atau standar itu sudah benar dan akurat maka secara prinsip kita harus mengusahakan agar realisasi harus sama dengan budget/standar. Artinya penyimpangan diusahakan nol atau sesedikit mungkin. Namun taksiran budget tidak selalu benar dan tidak selalu sama dengan realisasi.

Sehingga penyimpangan ini jangan terus dianggap sebagai suatu kesalahan, karena penyimpangan bisa juga disebabkan oleh:

- Kesalahan budget
- Kesalahan akuntansi klasifikasi atau pencatatan
- Kesalahan operasi.

Penyimpangan ini harus dianalisis penyebabnya, umumnya perusahaan telah menetapkan ukuran yang mesti dilakukan investigasi dan yang tidak perlu dilakukan investigasi. Standar penentuan ini biasanya melihat benefit costnya. Jika biaya investigasi atas penyimpangan lebih besar daripada taksiran yang dihemat maka biasanya tidak perlu dilakukan investigasi, begitu pula sebaliknya.

Terkecuali dalam hal tertentu yang sifatnya material atau berpotensi berisiko besar maka kendatipun ukurannya kecil namun harus menjadi bahan investigasi. Kegunaannya bukan untuk melihat penyimpangan itu, tetapi melihat kemungkinan pekerjaan yang dapat diambil dari hal tersebut untuk dijadikan pertimbangan dalam operasi mendatang.

(5 : 241-22)

2.8. Pengendalian Biaya Produksi Melalui Anggaran Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen

Anggaran biaya produksi merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan untuk mencapai sasaran produksi untuk masa yang akan datang. Anggaran untuk biaya produksi pada dasarnya merupakan daftar rencana yang telah disetujui oleh manajemen puncak mengenai taksiran pengeluaran biaya produksi dan periode pengeluaran biaya tersebut akan dilakukan dalam tahun anggaran.

Anggaran merupakan alat bantu bagi manajemen dalam menjalankan fungsinya, khususnya yang berhubungan dengan planning, coordinating dan controlling. Dengan demikian modifikasi serta pelaksanaannya sangat tergantung kepada manusianya, mengingat anggaran mempunyai beberapa keterbatasan.

Untuk tujuan pengendalian biaya, organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga jelas wewenang dan tanggung jawab setiap manajer. Agar jika terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, akan mudah diketahui bagian yang bertanggung jawab. Rancangan anggaran yang diajukan tiap-tiap tingkatan manajer dikombinasikan dan diselaraskan oleh komite anggaran. Dalam proses penyusunannya, tiap-tiap manajer berpartisipasi, sehingga realisasinya dapat dipertanggungjawabkan masing-masing bagian. Karena tidak semua biaya

yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, maka hanya biaya terkendalikan saja yang harus dipertanggungjawabkan.

Anggaran biaya produksi dalam hubungannya sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya produksi berguna untuk:

- 1) Menghindari pemborosan biaya produksi
- 2) Untuk mendorong dipatuhinya kebijakan yang telah ditetapkan dalam hubungannya dengan biaya produksi.

Kepentingan-kepentingan tersebut dapat dicapai melalui:

- 1) Pengukuran kinerja secara terus menerus dan membandingkan hasil usaha yang riil dengan rencana serta standar kinerja yang telah ditetapkan.
- 2) Secara terus menerus mengadakan kegiatan supervisi dan segera memberikan umpan balik untuk perbaikan performance melalui tindakan perbaikan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan adanya anggaran produksi akan mendorong ditaatinya kebijakan-kebijakan mengenai biaya produksi yang akan meningkatkan pengendalian terhadap biaya produksi.

BAB III

OBYEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

3.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. DAE WOONG INDONESIA adalah perusahaan modal asing yang bergerak dalam bidang industri boneka dari kain, yang berkedudukan di Jalan Raya Ciawi-Sukabumi KM 3 Desa Teluk Pinang Ciawi Bogor.

PT. DAE WOONG INDONESIA merupakan perusahaan joint Venture atas persetujuan Presiden Republik Indonesia Nomor B-242/Pres/10/1989 tanggal 25 Oktober 1989 tentang persetujuan penanaman modal asing antara DAE WOONG INDONESIA Co.Ltd, Korea Selatan dengan PT. GRAHA CIPTA PARAMITA INDONESIA diberikan ijin usaha tetap oleh Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) No. 269/T/INDUSTRI/1989 tanggal 4 September 1991 berdasar akta notaris Agus Madjid, SH. No. 54 tanggal 23 November 1989.

Modal dasar perseroan ini adalah sebesar Rp. 2.413.800.000,- terbagi dalam 1.350 lembar saham masing-masing bernilai Rp. 1.788.000,-.

Saham-saham tersebut ditempatkan oleh:

- 1) DAE WOONG INDONESIA, Co.Ltd., berkedudukan di Seoul Korea Selatan sebanyak 1.188 lembar saham atau sebesar Rp. 2.124.144.000,-.
- 2) PT. GRAHA CIPTA PARAMITA berkedudukan di Jakarta sebanyak 162 lembar saham atau sebesar Rp. 289.656.000,-.

Kantor pusat PT. DAE WOONG INDONESIA pada awalnya berlokasi di Jalan Leuser Raya No. 4 Kebayoran Baru, Jakarta Selatan, sedangkan lokasi pabrik di Jalan Raya Ciawi-Sukabumi Desa Teluk Pinang Ciawi Bogor. Pabrik ini mempunyai luas 40.000 meter persegi dengan luas bangunan 12.689,75 meter persegi. Kemudian kantor pusat yang berkedudukan di Jakarta dipindahkan ke Bogor menyatu dengan pabrik.

Pada awal produksinya PT. DAE WOONG INDONESIA menyerap tenaga kerja sebanyak 650 orang dengan dibantu 7 orang tenaga kerja asing yang berasal dari Korea Selatan. Seiring dengan perkembangan perusahaan dimana pemesanan barang semakin banyak, maka tenaga kerjapun bertambah.

Sampai saat ini tenaga kerja berjumlah 1.450 orang, dengan rincian: karyawan pabrik sebanyak 1.377 orang, karyawan staff sebanyak 110 orang dan karyawan asing sebanyak 3 orang.

PT. DAE WOONG INDONESIA hanya memproduksi boneka dari kain, produksi berdasarkan rencana produksi selama 3 bulan sekali dan berdasarkan banyaknya jumlah pesanan. Seluruh produksi yang dihasilkan diekspor, dengan negara tujuan ekspornya Amerika, Inggris, Kanada, Jerman, Singapura, Swedia, Hongkong dan Italia.

Pada awal produksinya bahan baku yang dibutuhkan hampir 90% diimpor dari Korea dan 10% berasal dari Indonesia, namun pada saat ini bahan baku yang dibutuhkan berubah menjadi 60% dari Korea dan 40% dari Indonesia.

Sampai dengan tahun 1998 ini PT. DAE WOONG INDONESIA mampu mengembangkan hasil produksinya. Hal ini terlihat dengan bertambahnya tenaga

kerja dan order dari pembeli. Diharapkan pula pada tahun-tahun mendatang dapat menyerap tenaga kerja lebih banyak lagi sehingga dapat berperan serta membantu pemerintah dalam menanggulangi masalah pengangguran.

3.1.2. Struktur Organisasi

Tipe struktur organisasi yang dijalankan oleh PT. DAE WOONG INDONESIA adalah bentuk organisasi garis lurus. Hal ini sesuai dengan tujuan perusahaan di mana wewenang didelegasikan ke bawah dengan garis yang tidak terputus. Bentuk organisasi garis lurus dapat terlihat pada lampiran, dimana atasan mempunyai tugas masing-masing dan bertanggung jawab penuh pada bagiannya sehingga jelas terlihat satuan komando yang kuat.

Adapun uraian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian pada PT. DAE WOONG INDONESIA adalah sebagai berikut:

1) Presiden Direktur

Presiden Direktur sebagai pemimpin tertinggi menetapkan pokok kebijaksanaan yang menjadi pedoman pelaksanaan seluruh aktivitas perusahaan dan pada setiap akhir tahun harus membuat laporan pertanggungjawaban atas kegiatan perusahaan kepada Dewan Komisaris.

2) Direktur

Mempunyai wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana kerja bersama dengan semua departemen dan mengawasi pelaksanaan kerja yang meyangkut pembelian, pemasaran, produksi dan kepegawaian.

- b) Memeriksa dan menganalisa laporan yang dibuat oleh masing-masing departemen dan kemudian melaporkan hasil tersebut kepada Presiden Direktur.
- c) Mengkoordinir dan mengawasi aktivitas perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

3) Departemen Penjualan

Bertanggung jawab kepada Direksi dan mempunyai tugas:

- a) Membuat target penjualan.
- b) Mencari pembeli baru dan memelihara hubungan dengan para pelanggan.
- c) Memberikan laporan pencapaian target penjualan kepada Direksi.
- d) Menetapkan job costing dan memberi nomor urut yang akan digunakan sebagai referensi untuk pembebanan biaya.

Departemen penjualan ini membawahi bagian:

a) *Marketing*, mempunyai tugas:

- 1) Memelihara order dari buyer yang sudah ada dan mencari order baru.
- 2) Menerima order dan melakukan negosiasi harga jual.
- 3) Memberikan sample yang diterima dari buyer ke bagian sales order.

b) *Sales Order*, mempunyai tugas:

- 1) Menerima sample dari marketing dan meneruskan ke sample room.
- 2) Menetapkan job costing dari buyer order dan memberi nomor urut job costing.
- 3) Memonitor pemenuhan pelaksanaan order agar sesuai dengan persyaratan penjualan.

c) *Sample Room*, mempunyai tugas:

- 1) Menerima sample dari bagian sales order.
- 2) Membuat sample yang diberikan oleh buyer untuk bagian produksi dan buyer.
- 3) Membantu bagian produksi dengan petunjuk dan pengarahannya dalam pembuatan boneka.

4) **Ekspor Impor**

Bertanggung jawab kepada Direksi, mempunyai tugas:

- a) Membuat rencana ekspor/impor berdasarkan sales order/rencana pembelian.
- b) Menyiapkan dokumen ekspor/impor pada waktu yang tepat.
- c) Menjaga hubungan dengan badan pemerintah yang terkait.

Bagian Ekspor Impor ini membawahi bagian ekspor, mempunyai tugas:

- 1) Mempersiapkan dokumen untuk ekspor.
- 2) Menyiapkan invoice.
- 3) Turut mengawasi pemuatan barang dan memastikan bahwa barang yang diekspor sudah mendapat clearance.

5) **Departemen Pembelian**

Bertanggung jawab kepada Direksi dan mempunyai tugas:

- a) Membuat rencana pembelian baik impor maupun lokal sebagai pendukung rencana penjualan.
- b) Melakukan pengawasan dalam order pembelian impor/lokal dan pembelian langsung agar tidak melebihi job costing.

- c) Mencari dan memelihara hubungan dengan supplier baik di luar maupun lokal.
- d) Menyimpan dan mencatat semua bahan yang dibeli dengan baik.
- e) Memastikan bahwa semua bahan yang diterima baik dari segi kualitas dan kuantitas telah sesuai dengan purchase order.

Departemen ini membawahi bagian:

a) *Bagian Purchase*, mempunyai tugas:

- 1) Membantu manajer menyusun rencana pembelian.
- 2) Mencari dan memelihara hubungan dengan supplier.
- 3) Melakukan perhitungan fisik sekurangnyanya satu kali dalam setahun.

b) *Bagian Gudang*, mempunyai tugas:

- 1) Menerima bahan dan menyimpannya dengan baik.
- 2) Mencocokkan dengan purchase order baik jumlah dan kualitas barang.
- 3) Meneliti waktu penyerahan apakah sesuai dengan persyaratan purchase order.
- 4) Mencatat mutasi bahan dengan cermat.
- 5) Membuat material incoming/outgoing sheet sesuai dengan bahan yang diterima/diminta.
- 6) Melakukan perhitungan fisik bersama bagian administrasi persediaan bahan baku sekurangnyanya satu kali dalam satu tahun.

6) Departemen Produksi

Bertanggung jawab kepada Direktur dan mempunyai tugas:

- a) Membuat rencana produksi sesuai dengan sales order yang diterima dari bagian sales order.
- b) Mengeluarkan perintah/order produksi dan memberi nomor urut.
- c) Memproduksi boneka sesuai dengan kualitas yang dipersyaratkan oleh buyer.
- d) Melakukan quality control pada setiap tingkat produksi dan penerimaan barang.
- e) Mengurus sertifikat dari Sucofindo.
- f) Memelihara dan mencatat bahan dalam proses dan menerima bahan.
- g) Memelihara dan mencatat waktu per tingkat produksi dan per item.
- h) Melakukan perhitungan fisik sekurangnya satu kali dalam satu tahun.

Departemen produksi ini membawahi bagian:

- a) *Produksi (Line) Room*, tugasnya:
 - 1) Menerima order produksi dan menentukan pelaksanaan produksi.
 - 2) Menerima moulding, pattern, spec dan contoh boneka dari bagian quality assurance.
 - 3) Menerima copy job costing dari administrasi produksi.
 - 4) Melakukan produksi boneka sesuai pesanan.
- b) *Quality Assurance*, mempunyai tugas:
 - 1) Menerima sample dari sample room.
 - 2) Menerima copy sales order dan job costing dari administrasi produksi order.

- 3) Membuat sample sebagai contoh dan untuk sertifikat testing dari Sucofindo.
 - 4) Melakukan quality control mulai penerimaan barang di gudang bahan baku, diproduksi dan hasil pada tiap tingkat produksi.
- c) *Administrasi Produksi*, tugasnya:
- 1) Menerima sales order, job costing dan rencana ekspor dari bagian lain.
 - 2) Membuat rencana kebutuhan bahan, kebutuhan tenaga kerja, rencana kerja serta rencana waktu produksi.
 - 3) Menyiapkan permintaan bahan dengan mencantumkan nomor urut produksi, nomor job costing dan nomor buyer.
 - 4) Menyiapkan kartu waktu yang mencantumkan nomor urut produksi.
 - 5) Menerima pesanan bahan, penggunaan dan hasil dari tiap unit produksi.
 - 6) Membuat laporan EPTE.
- 7) **EDP (Electronic Data Processing)**, mempunyai tugas:
- a) Menjaga peralatan komputer agar tetap berjalan dengan baik.
 - b) Menjaga sistem informasi berjalan dengan baik.
 - c) Mengusulkan peningkatan peralatan dan sistem bila diperlukan.
- 8) **Administrasi EPTE (Entreport Produksi untuk Tujuan Ekspor)**, mempunyai tugas:
- a) Membuat laporan EPTE, menjaga hubungan baik dengan bea cukai.
 - b) Menjadi petugas pendamping pada pemeriksaan bea cukai.
 - c) Memberikan pengarahan kepada pelaksana pembuat laporan EPTE.

9) Departemen Administrasi Personalia

Membantu Direktur dalam hal penyediaan tenaga kerja, pembagian tugas dan segala sesuatu yang berhubungan dengan administrasi karyawan.

Mempunyai tugas sebagai berikut:

- a) Penerimaan karyawan baru.
- b) Menyusun buku induk karyawan dan daftar identitas karyawan.
- c) Menyusun tugas dan jumlah lembur karyawan.
- d) Menghitung gaji dan membuat daftar gaji karyawan.
- e) Menyusun kearsipan karyawan.
- f) Menyusun daftar gaji karyawan dan membuat rekapitulasi.
- g) Mencatat karyawan yang ijin pulang dan ijin sakit.

Departemen ini membawahi bagian:

1) *Personil Administrasi Manajer*

Mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam membantu pelaksanaan tugas departemen administrasi dan personalia.

2) *General Manajer*, mempunyai tugas:

- a) Mengawasi hal-hal yang berhubungan dengan sarana pabrik seperti: pemeliharaan dan perbaikan mesin produksi, kendaraan dan bangunan pabrik.
- b) Menangani masalah yang timbul dalam kegiatan perusahaan.
- c) Menangani masalah kehumasan, keamanan dan kesejahteraan karyawan.

10) Departemen Keuangan

Bertanggung jawab kepada Direksi dan mempunyai tugas pokok:

- a) Melaksanakan perencanaan, pengelolaan, pengawasan dan analisa aktivitas perusahaan.
- b) Menunjang kebutuhan informasi keuangan dan akuntansi melalui pengadaan sistem dan prosedur yang memadai.
- c) Menyiapkan laporan keuangan, laporan lain yang diperlukan dan menganalisis biaya-biaya perusahaan.
- d) Memelihara hubungan dengan sumber dana dan pajak.

Departemen keuangan ini membawahi bagian:

1) *Keuangan*, mempunyai tugas:

- a) Menyusun anggaran perusahaan.
- b) Menetapkan sumber dana atau membantu melakukan negosiasi untuk memperoleh dana tersebut.
- c) Menganalisis posisi kas, kredit dan tingkat likuiditas dan menilai realisasi anggaran.
- d) Membawahi bagian:

1) Kasir, mempunyai tugas:

- a) Melaksanakan pembayaran berdasarkan bukti yang sah, telah diotorisasi oleh pihak yang berwenang.
- b) Menerima uang dan memeriksa ketepatan jumlahnya.
- c) Membuat cek atau giro, slip setoran dan transfer.
- d) Mengelola operasi dana kas kecil perusahaan.

- e) Mencatat, memelihara dan membuat laporan kas dan bank.
- 2) Akunting, mempunyai tugas:
- a) Mengadakan pencatatan lengkap, akurat dan konsisten atas seluruh aktiva, kewajiban, modal, pendapatan dan biaya perusahaan.
 - b) Mengakumulasikan seluruh unsur biaya, membebankan biaya masing-masing ke job order dan atau departemen.
 - c) Melaporkan dan menganalisis posisi keuangan hasil usaha perusahaan.
 - d) Menganalisis biaya-biaya sebenarnya dan penyimpangan dan job costing.
 - e) Membawahi bagian akuntansi biaya dan pajak.

3.1.3. Aktivitas Perusahaan

Aktivitas perusahaan dalam menjalankan usahanya adalah memproduksi boneka, adapun proses produksi pembuatan boneka ini dimulai dengan pembeli (customer) mengirimkan contoh boneka kepada PT. DAE WOONG INDONESIA, setelah contoh diterima kemudian diserahkan ke bagian sample room. Dari sample room ini kemudian dihitung banyaknya bahan yang dibutuhkan untuk membuat boneka per piece, aksesoris apa saja yang dipakai dan biaya pembuatannya. Setelah semua selesai dikalkulasikan contoh tiruan tadi dikirim kembali kepada pembeli (customer) berikut perincian biayanya.

Apabila telah disetujui kemudian diadakan perjanjian dengan pembeli (customer) yang direalisasikan dengan mengirimkan purchase order (PO). Setelah PO diterima, maka bagian gudang mengirimkan PO tersebut kepada bagian pengiriman barang.

Adapun kriteria barang adalah sebagai berikut:

1) Bahan baku utama (main material)

Bahan baku utama ini berupa benang, kapas/fiber/pelet, kain. Bahan ini biasanya didapat dari pasaran luar negeri. Bagian yang menangani kegiatan tersebut adalah bagian impor.

2) Bahan baku pembantu (sub material)

Bahan baku ini berupa hiasan untuk boneka dan diperoleh dari pasaran dalam negeri/lokal. Bagian yang menangani persediaan barang lokal ini adalah bagian pembelian.

Proses pembuatan boneka yang dilakukan oleh PT. DAE WOONG INDONESIA adalah sebagai berikut:

- 1) Cutting
- 2) Sewing
- 3) Finishing
- 4) Packing

Adapun mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksi ini adalah:

- 1) Cutting machine (mesin pemotong)
- 2) Sewing machine (mesin jahit)
- 3) Tag Gun machine

- 4) Metal Detector
- 5) Eye and nose press (pemasang mata dan hidung)
- 6) Curting machine (mesin untuk menekan kapas)
- 7) Compressor
- 8) Stuffing machine (mesin untuk memasukkan kapas pada boneka)
- 9) Generator

Untuk lebih jelasnya proses pembuatan boneka adalah sebagai berikut:

- a) Dalam order pembelian telah ditentukan contoh boneka yang dikehendaki, kemudian dilakukan pemeriksaan terhadap bahan yang akan dibuat.
- b) Langkah selanjutnya bahan yang telah dipotong kemudian dijahit sesuai berdasarkan bentuk dan ukuran yang sudah ditetapkan. Seperti menjahit kepala, kepala bagian depan, kepala bagian belakang, badan, tangan, kaki dan kuping, setelah dijahit baru dipasang mata dan hidungnya.
- c) Proses terakhir yaitu membalikkan badan boneka kemudian diisi dengan kapas dan bagian isian kapas dijahit, setelah itu boneka yang sudah jadi tersebut disikat guna menghaluskan permukaan boneka. Selanjutnya boneka tersebut disulam dan diberi hiasan sesuai dengan kebutuhan. Setelah selesai kemudian diadakan pengecekan untuk menentukan apakah dalam boneka tersebut mengandung unsur logam atau tidak.

3.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan penyusun dalam penyusunan skripsi ini adalah dengan menggunakan metode studi kasus, yaitu mengamati aspek-aspek

- c) Memperhatikan sumber daya dan kekuatan produksi
 - d) Memperhatikan prinsip efisiensi, hemat dan terkendali.
- 2) Penyusunan rencana kerja oleh setiap departemen harus memperhatikan:
 - a) Sasaran kegiatan yang jelas
 - b) Penjabaran kegiatan harus konkrit
 - c) Harus mencantumkan biaya yang diminta dan atas investasi yang dibutuhkan.
 - 3) Rencana kerja tersebut harus dibahas dalam rapat antara manajer semua departemen dengan direktur kemudian disahkan oleh Presiden Direktur.
 - 4) Penyusunan anggaran dilakukan oleh bagian keuangan dengan berdasarkan rencana kerja perusahaan yang telah tersusun tersebut.
 - 5) Penyusunan anggaran biaya harus dilakukan secara rinci dalam mata anggaran berdasarkan jenis biaya dan kelompok biaya.
 - 6) Secara keseluruhan usulan rencana kerja dapat mencerminkan dukungan terhadap pencapaian sasaran perusahaan.

Pedoman anggaran tersebut disusun dengan manfaat sebagai berikut:

- 1) Menjadi pedoman pelaksanaan seluruh aktivitas perusahaan.
- 2) Memudahkan penyusunan, pelaksanaan, pelaporan dan pengendalian anggaran.
- 3) Digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pelaksanaan anggaran yang telah dilakukan secara lengkap, terpadu dan sistematis.
- 4) Memperkecil kemungkinan perbedaan penafsiran dalam penyusunan anggaran.

- 5) Memperjelas tugas dan tanggung jawab dalam penyusunan, penyampaian, pelaksanaan dan pengendalian anggaran.
- 6) Menyeragamkan format dan pengendalian anggaran.

Adapun tujuan yang ingin dicapai melalui pelaksanaan anggaran di PT. DAE WOONG INDONESIA ini, adalah:

- 1) Sebagai pedoman pelaksanaan bagi para pelaksana pada semua departemen di lingkungan PT. DAE WOONG INDONESIA dalam melaksanakan pengendalian dan pengelolaan yang berkaitan dengan pelaksanaan anggaran perusahaan.
- 2) Sebagai pedoman dalam pemberian pendelegasian wewenang kepada semua departemen dalam melaksanakan rencana kegiatan/rencana kerja beserta anggaran yang berada di bawah pengendalian dan pengelolaannya.

4.1.3. Penyusunan dan Penetapan Anggaran PT. DAE WOONG INDONESIA

Penyusunan dan penetapan anggaran PT. DAE WOONG INDONESIA dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut:

- 1) Presiden Direktur menetapkan pokok kebijaksanaan yang menjadi pedoman pelaksanaan seluruh aktivitas perusahaan dengan menerbitkan Surat keputusan mengenai Pokok-pokok kebijaksanaan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
- 2) Berdasarkan surat keputusan tersebut, masing-masing departemen membuat rencana kerja dan anggaran perusahaan untuk satu tahun berikutnya.

Penyusunan rencana tersebut dimulai dari Departemen Penjualan, dengan melakukan analisis data terhadap banyaknya order yang diterima untuk dikerjakan di tahun mendatang kemudian memperkirakan jenis dan jumlah produk serta menentukan tingkat harga yang dianggap wajar dari setiap jenis produk. Data pesanan tersebut dikumpulkan dari bulan Januari hingga bulan Agustus tahun berjalan.

Menurut pendapat penyusun, langkah yang ditempuh perusahaan dengan terlebih dahulu menyusun anggaran penjualan sebelum anggaran lainnya disusun sangat tepat dan sesuai dengan landasan teori, karena laba yang menjadi tujuan utama perusahaan akan dapat direalisasikan apabila produk yang dihasilkan dapat terjual dengan tingkat harga yang tidak merugikan perusahaan atau melebihi harga pokoknya, mengingat PT. DAE WOONG INDONESIA bukanlah perusahaan monopoli atau dengan kata lain harus bersaing dengan perusahaan sejenis.

Beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran penjualan adalah:

- a) Order dari pelanggan tetap maupun pelanggan baru.
- b) Keadaan perekonomian pada umumnya, seperti tingkat inflasi dan pendapatan perkapita masyarakat.
- c) Keadaan industri dan keadaan pesaing perusahaan sejenis lainnya, sehingga bisa diketahui pangsa pasar dari perusahaan.
- d) Kapasitas produksi perusahaan.

- e) Mempertahankan pelanggannya dan berusaha mencari pelanggan baru.

Setelah rencana penjualan tersusun oleh Departemen Penjualan, kemudian Departemen Produksi membuat rencana produksi sesuai dengan rencana penjualan yang diterima dari bagian sales order yang disesuaikan dengan kapasitas produksi perusahaan pada tahun yang akan datang.

Sementara itu Departemen Administrasi Personalia mengumpulkan data mengenai masalah karyawan dengan tujuan untuk menentukan rencana biaya karyawan untuk tahun mendatang yang disesuaikan dengan rencana kegiatan produksi dari Departemen Produksi.

Di samping itu, Departemen Keuangan mengumpulkan data anggaran tahun berjalan berikut realisasinya sebagai bahan perbandingan untuk penyusunan anggaran tahun mendatang.

- 3) Direktur mengadakan pembahasan dan pengkompilasian terhadap semua usulan anggaran yang dibuat/diajukan oleh masing-masing manajer departemen tersebut dalam rapatnya bersama dengan semua manajer departemen. Rapat ini diadakan sampai dua atau tiga kali.
- 4) Berdasarkan hasil-hasil dari pembahasan dalam rapat tersebut, maka bagian keuangan yang ditugaskan sebagai koordinator pengumpul data menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan untuk satu tahun mendatang.

- 5) Buku Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan diajukan oleh Direktur kepada Presiden Direktur untuk disetujui.
- 6) Buku Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tersebut kemudian diajukan oleh Presiden Direktur kepada Dewan Komisaris untuk disetujui dan disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Rencana Anggaran tersebut berisi: rencana penjualan, rencana produksi, rencana kebutuhan bahan baku/bahan langsung lainnya, rencana biaya karyawan dan rencana biaya tidak langsung.

Menurut pendapat penyusun, sampai dengan tahap ini, langkah-langkah yang ditempuh PT. DAE WOONG INDONESIA dalam penyusunan anggaran tahunannya umumnya sudah cukup baik. Hal ini terlihat dari adanya keterlibatan semua departemen dan bagian untuk mengajukan rencana anggarannya masing-masing dalam penyusunan anggaran perusahaan. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, partisipasi dari berbagai tingkat manajemen atau pengelola merupakan masalah yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran perusahaan, karena:

- a) Anggaran sebagai suatu rencana, baru dapat direalisasikan apabila para pelaksana melakukan kegiatannya dengan sungguh-sungguh. Kesungguhan para pelaksana akan muncul dengan sendirinya jika mereka juga diikutsertakan dalam menyusun rencana tersebut, disamping merasa dihargai merekapun akan bertanggung jawab untuk melaksanakan apa yang telah mereka rancang.

- b) Anggaran hanyalah merupakan suatu taksiran yang disusun atas dasar estimasi ke masa depan. Terlaksananya anggaran dengan baik sangat tergantung pada ketepatan estimasi pada waktu menyusunnya. Ketepatan estimasi ini akan lebih besar kemungkinannya dapat terwujud apabila para pelaksana ikut dilibatkan dalam melakukan estimasi.
- c) Dengan adanya partisipasi pelaksana dalam penyusunan anggaran, maka anggaran yang terlalu ketat atau terlalu longgar akan dapat dihindarkan, karena usulan dari bawahan akan selalu dihadapkan kepada rancangan dari atasan untuk mendapatkan tingkat keseimbangan yang tepat. Anggaran yang terlalu ketat atau terlalu longgar perlu dihindari karena anggaran yang terlalu ketat dapat mematikan motivasi pelaksana untuk mencapainya. Sedangkan anggaran yang disusun terlalu longgar kurang mendorong terciptanya kreativitas para pelaksana karena terlalu mudah dicapai.
- 7) Setelah disahkan dalam RUPS, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tersebut didistribusikan oleh Direksi kepada tiap departemen, dan oleh manajer departemen didistribusikan ke tiap bagian untuk dilaksanakan.

Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tersebut berfungsi sebagai:

- a) Sarana pengendalian usaha untuk Direksi.

- b) Sarana monitoring dan pengawasan kebijaksanaan oleh Presiden Direktur yang kemudian dilaporkan sebagai pertanggungjawaban atas kegiatan perusahaan kepada Dewan Komisaris.

Faktor-faktor Internal dan Eksternal perusahaan yang mendasari penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan adalah sebagai berikut:

1) Internal

- a) Organisasi dan tata kerja yang ada digunakan dengan terus menerus ditingkatkan keterpaduannya dan aktivitasnya, agar keefektifan kegiatan lebih meningkat.
- b) Berbagai fasilitas produksi untuk memproduksi boneka telah dimiliki dan masih mampu untuk memenuhi kebutuhan permintaan pasar yang ada. Disamping itu penguasaan teknologi proses produksi pun dilakukan secara terus menerus guna meningkatkan sumber daya manusianya.
- c) Di samping dilihat dari tenaga kerja yang aktif sampai dengan akhir tahun sebelumnya, dilihat juga posisi pangsa pasar perusahaan sampai dengan akhir tahun tersebut.

2) Eksternal

- a) Dengan adanya usaha pemerintah untuk meningkatkan kegiatan ekspor diberbagai bidang, bagi PT. DAE WOONG INDONESIA merupakan suatu pemicu yang akan dimanfaatkan untuk lebih meningkatkan kualitas, kuantitas, pengefektifan biaya, serta layanan penyerahan produk tepat waktu kepada pelanggan.

- b) Turut membantu pemerintah dalam program pembangunan terutama di bidang perekonomian, PT. DAE WOONG INDONESIA yang telah bergerak di bidang produksi dengan tujuan ekspor selain berusaha meningkatkan pendapatan negara (devisa) juga menyerap banyak tenaga kerja.

4.1.4. Anggaran Induk PT. DAE WOONG INDONESIA

Anggaran induk merupakan suatu jaringan kerja yang berisi berbagai macam anggaran yang terpisah satu sama lain. Anggaran induk di PT. DAE WOONG INDONESIA terdiri dari dua bagian penting, yaitu:

I) Anggaran Biaya Produksi, terdiri dari:

A) Anggaran Biaya Langsung, terdiri dari:

- a) Biaya Bahan Baku (material)
- b) Biaya Tenaga Kerja Langsung

B) Anggaran Biaya Tidak Langsung, terdiri dari:

- a) Biaya Variabel, terdiri dari: kesejahteraan buruh, biaya bahan pembantu (thread, brush, pattern, moulding, silica gel, sticker, dan plastic), biaya listrik, air dan gas, biaya pajak, biaya reparasi dan pemeliharaan, biaya asuransi, biaya transport, biaya jamuan tamu, biaya alat-alat tulis, biaya cetak dan buku, biaya barang habis pakai, biaya pendidikan dan training, biaya sub kontraktor, dan biaya lain-lain.
- b) Biaya Tetap, terdiri dari : kesejahteraan buruh, biaya perjalanan, biaya listrik, air dan gas, biaya pajak, biaya penyusutan, biaya

reparasi dan pemeliharaan, biaya asuransi, biaya transpor, biaya jamuan tamu, biaya alat-alat tulis, biaya cetak dan buku, biaya barang habis pakai, biaya pendidikan dan training, biaya sub kontraktor, dan biaya lain-lain.

II) Anggaran Biaya Operasi, terdiri dari:

- A) Anggaran Biaya Umum dan Administrasi, terdiri dari: gaji karyawan kantor dan tunjangan, gaji dan upah buruh, tunjangan lain-lain, tunjangan pesangon, tunjangan buruh lainnya, biaya perjalanan dinas, biaya telepon, biaya air, gas dan listrik, tunjangan pajak, biaya sewa, biaya reparasi dan perawatan, asuransi, biaya jamuan tamu, biaya transpor, biaya alat tulis kantor, biaya buku dan majalah, sumbangan dan restribusi, biaya pendidikan dan training, biaya kendaraan, biaya suplay kantor, biaya bank dan penjualan lainnya, biaya penyusutan aktiva tetap, biaya amortisasi, dan biaya lain-lain.**
- B) Anggaran Biaya Penjualan, terdiri dari: gaji karyawan kantor dan tunjangan, gaji dan upah buruh, tunjangan pesangon, tunjangan lain-lain, tunjangan buruh lainnya, biaya pemeliharaan, biaya penyusutan, asuransi, biaya iklan, biaya sample, biaya penjualan, biaya transpor, tunjangan pajak, biaya pendidikan dan training, biaya telepon, biaya jamuan tamu, biaya buku dan majalah, biaya alat tulis kantor, dan biaya kendaraan.**

4.1.5. Prosedur Penganggaran Biaya Produksi PT. DAE WOONG INDONESIA

Prosedur penganggaran biaya produksi sentral PT. DAE WOONG INDONESIA dimulai dari usulan anggaran dari tiap-tiap departemen kepada direktur. Kemudian Direktur bersama-sama dengan semua departemen mengadakan rapat untuk mengkompilasi usulan-usulan tersebut dan melakukan pembahasan serta negosiasi anggaran dari tiap-tiap departemen pengusul anggaran untuk menetapkan draft anggaran perusahaan.

Dari data draft anggaran tersebut kemudian oleh Departemen Produksi dibuatkan rencana produksi untuk satu tahun mendatang.

Dalam menyusun anggaran biaya produksi terlebih dahulu harus diketahui anggaran produksi yang akan dilaksanakan oleh perusahaan. Adapun pelaksanaannya harus ada pedoman, yaitu sebagai berikut:

- 1) Usulan anggaran produksi agar disusun dengan berorientasi kepada kuantitas produk yang akan dihasilkan.
- 2) Untuk memudahkan penetapan harga pokok produksi, maka usulan anggaran produksi harus disetujui dengan standar kuantitas komponen yang dibutuhkan untuk masing-masing produk.
- 3) Usulan anggaran produksi tidak memperhatikan kuantitas penjualan dalam tahun yang bersangkutan saja, tetapi juga atas penyelesaian sisa kontrak atau komitmen tahun sebelumnya.
- 4) Rincian anggaran produksi yang ditetapkan tersebut supaya benar-benar terkoordinasi dari anggaran penjualan tahun berikutnya dengan

mempertimbangkan saat penyerahan produk dan waktu yang dibutuhkan untuk pengiriman.

Anggaran produksi menggambarkan jenis maupun kuantitas produksi yang akan dihasilkan dengan memperhatikan:

- a) Kuantitas penjualan
- b) Penyelesaian sisa kontrak tahun sebelumnya
- c) Kapasitas terpasang pabrik.

Anggaran Biaya Produksi yang tersusun terdiri atas:

- 1) Biaya Bahan Baku
- 2) Biaya Tenaga Kerja
- 3) Biaya Tidak Langsung (Overhead Pabrik)

4.1.5.1. Anggaran Biaya Bahan Baku

Biaya bahan baku merupakan semua biaya material utama yang dikeluarkan atau digunakan dalam produksi yang dapat diidentifikasi dan dikeluarkan dari bagian gudang bahan baku berdasarkan bukti pengeluaran barang (Daftar Pemakaian Persediaan).

Bahan baku yang tercantum dalam anggaran biaya langsung pabrik dinyatakan untuk setiap produk yang dihasilkan (per produk), dengan menggunakan standar harga bahan baku sebagaimana ditetapkan dalam pokok-pokok penyusunan anggaran di PT. DAE WOONG INDONESIA, yaitu perkiraan harga pasar pada waktu pelaksanaan produksi. Sedangkan standar kuantitas bahan baku berdasarkan perhitungan bagian sample room per piece boneka.

Untuk tujuan perhitungan dan analisis biaya produksi pada proses produksi boneka PT DAE WOONG INDONESIA, penyusun menggunakan perhitungan terhadap pesanan dari MIMI TOYS (USA) sebagai studi kasus, yaitu jenis boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon, style 14" Bear (HP mix), sebanyak 15.000 boneka.

Bahan baku langsung yang dipergunakan dalam pembuatan boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon terdiri dari Vonnell white 60", Vonnell white 10/30ø, Hi-pile white 60", Hi-pile 25/30ø, Red Satin 20ø, Reg. crystal brown 20ø, Triangle F/black 22ø, Fiber, Sil, H/Tag, MC (62x62x25) dan benang(thread) yang digolongkan perusahaan sebagai biaya variabel, karena biaya-biaya ini selalu berubah sesuai dengan jumlah boneka yang diproduksi. Jika tingkat produksi boneka meningkat, maka biaya-biaya tersebut juga meningkat mengikuti kenaikan tingkat produksi tersebut. Tetapi dalam perhitungannya, biaya bahan benang dikelompokkan ke dalam biaya bahan baku tidak langsung/bahan pembantu, karena perhitungan banyaknya penggunaan benang untuk satu boneka sulit diperkirakan, selain itu benang tidak hanya digunakan dalam proses sewing/menjahit tetapi juga dalam proses finishing yaitu untuk menyulam boneka sesuai dengan kebutuhan/modelnya.

Menurut pendapat penyusun, biaya bahan benang yang dikelompokkan ke dalam biaya bahan tidak langsung sangat tepat, karena selain memudahkan perhitungannya, biaya benang juga sulit diidentifikasi untuk pembuatan per unit boneka.

Biaya yang dibebankan atas bahan baku terdiri dari harga beli ditambah dengan biaya-biaya pembelian yang dikeluarkan untuk menyiapkan bahan baku tersebut dalam keadaan siap untuk diolah.

Adapun unsur-unsur biaya bahan baku adalah terdiri dari harga bahan baku, bea masuk, dan biaya pengangkutan. Transaksi pembelian bahan baku lokal maupun impor melibatkan:

- a) Departemen Pembelian
- b) Departemen Produksi
- c) Departemen Ekspor Impor

Penetapan standar bahan baku terdiri dari:

- 1) Standar Kuantitas
- 2) Standar Harga

PT. DAE WOONG INDONESIA

Anggaran Kuantitas dan Harga bahan baku untuk pembuatan 15.000 boneka Teddy Bear with Reb Ribbon

Bahan	Kuantitas Standar (Per boneka)	Jumlah Produksi	Total Kuantitas Standar	Harga Standar	Total Harga Standar
1) Vonnel white 60"	0,2758 yard	15.000	4.137 yard	Rp 7.500,00	Rp 31.027.500,00
2) Vonnel white 10/30ø	0,0237 yard	15.000	355,5 yard	Rp 18.000,00	Rp 6.399.000,00
3) Hi-pile white 60"	1,9531 yard	15.000	29.296,5 yard	Rp 750,00	Rp 21.972.375,00
4) Hi-pile 25/30 ø	0,1676 yard	15.000	2.514 yard	Rp 21.750,00	Rp 54.679.500,00
5) Red Satin 20ø	0,8202 yard	15.000	12.303 yard	Rp 375,00	Rp 4.613.625,00
6) Reg. crystal brown 20ø	2 piece	15.000	30.000 pc	Rp 75,00	Rp 2.250.000,00
7) Triangle F/black 22 ø	1 piece	15.000	15.000 pc	Rp 112,50	Rp 1.687.500,00
8) Fiber	0,1035 kg	15.000	1.552,5 kg	Rp 5.250,00	Rp 8.150.625,00
9) Sil	1 piece	15.000	15.000 pc	Rp 75,00	Rp 1.125.000,00
10) H/tag	1 piece	15.000	15.000 pc	Rp 150,00	Rp 2.250.000,00
11) MC(62x62x25)	1/16	15.000	937,5	Rp 4.800,00	Rp 4.500.000,00
Total					Rp 138.655.125,00

4.5.2. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Sistem gaji yang diterapkan oleh PT. DAE WOONG INDONESIA adalah sistem gaji bulanan. Untuk gaji yang terkait langsung dengan upah dibuatkan anggaran tersendiri di samping dibuat anggaran untuk gaji seluruh pekerja.

Berdasarkan daftar kebutuhan pegawai yang diterima dari Departemen Produksi, Departemen Administrasi Personalia melakukan perencanaan dan perhitungan biaya tenaga kerja dengan menggunakan standar tarif tenaga kerja untuk tiap-tiap bagian produksi berdasarkan kesepakatan dari pihak manajemen perusahaan dengan para karyawan yang disesuaikan dengan ketentuan upah minimum regional yang ditetapkan oleh pemerintah. Sedangkan perhitungan jam kerja yang diperlukan untuk memproduksi boneka tersebut dilakukan oleh bagian sample room, yaitu pada saat mengkalkulasi biaya bahan, sekaligus memperhitungkan rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk membuat satu unit boneka. Adapun elemen biaya tenaga kerja yang dibayarkan oleh perusahaan, adalah sebagai berikut:

- a) Gaji dasar/ pokok, yang besarnya tergantung dari jabatan dan golongan yang ditetapkan oleh bagian Personalia.
- b) Premi, yang perhitungannya dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu:
 - 1) Premi untuk karyawan langsung.
 - 2) Premi untuk pendukung

Perhitungan premi ini menggunakan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika dalam satu bulan kerja tidak masuk 1 (satu) hari, maka akan mendapat premi 3 x Upah harian.

- 2) Jika dalam satu bulan kerja tidak masuk 2 (dua) hari, maka akan mendapat premi 2 x Upah harian.
- 3) Jika dalam satu bulan kerja tidak masuk 3 (tiga) hari, maka akan mendapat premi 1 x Upah harian.
- 4) Jika dalam satu bulan kerja tidak masuk 4 (empat) hari atau lebih, maka tidak mendapat premi.
- 5) Tetapi jika dalam satu bulan kerja tidak pernah tidak masuk, maka akan mendapat premi 5 x Upah harian.

Ditetapkannya kebijakan tersebut oleh perusahaan selain bertujuan agar karyawan termotivasi untuk selalu masuk kerja juga untuk menegakkan disiplin para karyawan.

- c) Upah lembur, yang pembayarannya dihitung atas dasar output di luar waktu kerja normal.
- d) Tunjangan

Sementara itu jumlah tenaga kerja yang dianggarkan didasarkan kepada kebutuhan tenaga kerja dari masing-masing unit kerja. Untuk mencatat jam tenaga kerja langsung digunakan Job Time Ticket.

Penetapan Standar Tenaga Kerja Langsung terdiri dari:

- a) Standar Tarif.
- b) Standar Efisiensi/jam kerja.

Anggaran Jam Kerja dan Tarif Upah untuk pembuatan 15.000 boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon

Bagian	Jam Kerja Standar (perunit)	Jumlah Produksi	Total Jam Kerja Standar	Tarif/jam	Total Tarif
Cutting	0,25 jam	15.000	3.750 jam	Rp 975,00	Rp 3.656.250,00
Sewing	0,50 jam	15.000	7.500 jam	Rp 975,00	Rp 7.312.500,00
Finishing	0,75 jam	15.000	11.250 jam	Rp 975,00	Rp 10.968.750,00
Packing	0,1 jam	15.000	1.500 jam	Rp 975,00	Rp 1.462.500,00
Total	1,60 jam		24.000 jam		Rp 23.400.000,00

4.1.5.3. Anggaran Biaya Tidak Langsung (Overhead Pabrik)

Pengklasifikasian jenis biaya yang dilakukan PT. DAE WOONG INDONESIA terhadap biaya tidak langsung (overhead pabrik) adalah berdasarkan tingkah laku biaya yaitu, biaya tidak langsung variable dan biaya tidak langsung tetap. Cara pengklasifikasian demikian sudah tepat, karena dalam merencanakan suatu strategi perencanaan dengan baik dan untuk mengendalikan biaya dengan berhasil harus memperhatikan kecenderungan biaya yang bervariasi dengan keluarannya agar keputusan yang diambil dapat dilakukan dengan realistis.

Dalam penetapan tarif standar biaya produksi tidak langsung ada beberapa dasar pembebanan yang lazim digunakan oleh suatu perusahaan, yaitu: satuan unit produk, biaya bahan langsung, biaya upah langsung, jam kerja langsung dan jam kerja mesin.

PT. DAE WOONG INDONESIA dalam menentukan anggaran biaya produksi tidak langsung untuk produksi menggunakan penetapan tarif standar yang didasarkan atas satuan unit produk.

Kebijakan perusahaan dalam menggunakan dasar pembebanan satuan unit produk sebagai dasar penetapan tarif biaya produksi tidak langsung produksi boneka ini dikarenakan selain merupakan metode yang paling sederhana dalam membebankan overhead pabrik juga karena pengkalkulasian biaya produksi boneka harus direncanakan secara satuan unit untuk menentukan bahan dan aksesoris apa saja yang diperlukan.

PT. DAE WOONG INDONESIA dalam menetapkan tarif standar biaya produksi tidak langsung variabel yang dibebankan pada produk dengan cara melakukan estimasi biaya overhead pabrik untuk proses produksi periode berikutnya berdasarkan data dari tahun sebelumnya dengan memperhitungkan keadaan perekonomian dan tingkat inflasi serta kondisi pasar tahun mendatang dibagi dengan kemampuan produksi dalam satu tahun mendatang(kapasitas normal produksi) dalam unit, sehingga akan dihasilkan tarif yang cukup realistis untuk dibebankan ke dalam harga pokok produksi per unit boneka.

Untuk produksi 15.000 boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon ini, biaya tidak langsung (overhead pabrik) yang dibebankan adalah sebagai berikut:

Estimasi overhead pabrik untuk periode produksi tahun 1997 adalah Rp. 2.124.372.830,00 dengan kapasitas produksi normal perusahaan pertahun 1.700.000 boneka, sehingga overhead pabrik yang dibebankan per unit boneka adalah :

$$\frac{\text{Rp } 2.124.372.830,00}{1.700.000 \text{ boneka}} = \text{Rp } 1.249,63 / \text{boneka}$$

Sehingga dapat dihitung besarnya biaya overhead pabrik yang harus dibebankan untuk produksi 15.000 boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon adalah: Rp 1.249,63 x 15.000 boneka = Rp 18.744.450,00, yang terdiri dari overhead pabrik variabel sebesar Rp. 10.684.336,50 dan overhead pabrik tetap sebesar Rp. 8.060.113,50.

Dari rincian overhead pabrik variable dan overhead pabrik tetap tersebut dapat dihitung besarnya tarif yang dibebankan untuk setiap unit boneka yaitu:

$$\text{Overhead pabrik variable : Rp 10.684.336,50} \\ \underline{\hspace{10em}} = \text{Rp 712,29/boneka} \\ \text{15.000 boneka}$$

$$\text{Overhead pabrik tetap : Rp 8.060.113,50} \\ \underline{\hspace{10em}} = \text{Rp 537,34 /boneka} \\ \text{15.000 boneka}$$

Estimasi Biaya Overhead Pabrik Variabel yang ditetapkan oleh PT. DAE WOONG INDONESIA untuk produksi 15.000 boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon:

Biaya	Total
1) Kesejahteraan Buruh	Rp 1.216.656,53
2) Biaya Bahan Pembantu	Rp 3.959.450,00
3) Biaya Listrik, air dan gas	Rp 713.018,16
4) Biaya Pajak	Rp 292.452,33
5) Biaya Reparasi dan Pemeliharaan	Rp 463.108,31
6) Biaya Asuransi	Rp 695.298,55
7) Biaya Transport	Rp 1.637.434,97
8) Biaya Jamuan Tamu	Rp 12.057,95
9) Biaya Alat-alat Tulis	Rp 31.517,58
10) Biaya Cetak dan Buku	Rp 135.042,55
11) Biaya Barang habis pakai	Rp 223.379,64
12) Biaya Pendidikan dan Training	Rp 18.511,52
13) Biaya Sub Kontraktor	Rp 1.274.078,41
14) Biaya lain-lain	Rp 12.330,00
Total	Rp 10.684.336,50

Estimasi Biaya Overhead Tetap yang ditetapkan oleh PT. DAE WOONG INDONESIA untuk produksi 15.000 boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon:

Biaya	Total
1) Kesejahteraan Buruh	Rp 985.944,41
2) Biaya Perjalanan	Rp 353.987,84
3) Biaya Listrik, air dan gas	Rp 611.223,55
4) Biaya Pajak	Rp 187.912,54
5) Biaya Penyusutan	Rp 2.670.873,58
6) Biaya Reparasi dan Pemeliharaan	Rp 306.488,81
7) Biaya Asuransi	Rp 510.591,72
8) Biaya Transport	Rp 1.279.841,76
9) Biaya Jamuan Tamu	Rp 5.569,57
10) Biaya Alat-alat Tulis	Rp 18.764,80
11) Biaya Cetak dan Buku	Rp 87.961,35
12) Biaya Barang habis pakai	Rp 151.226,86
13) Biaya Pendidikan dan Training	Rp 7.788,30
14) Biaya Sub Kontraktor	Rp 872.964,78
15) Biaya lain-lain	Rp 8.973,63
Total	Rp 8.060.113,50

4.2. Analisis Selisih

Dalam menganalisis data-data yang diperoleh dari hasil penelitian pada PT. DAE WOONG INDONESIA, penyusun menggunakan metode analisis varian/analisis selisih. Melalui perhitungan dengan menggunakan metode analisis varian ini penyusun harapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan, karena pengendalian biaya produksi yang dilakukan PT. DAE WOONG INDONESIA selama ini hanya membandingkan antara anggaran yang ditetapkan dengan aktual produksi yang terjadi secara total, ini dilakukan pada setiap saat berakhir/selesainya proses produksi dan hasil perbandingan tersebut selama ini selalu menguntungkan (favourable) bagi perusahaan.

Menurut penyusun pengendalian biaya produksi yang dilakukan perusahaan belum optimal karena unsur-unsur yang membentuk varian yang menguntungkan tersebut belum tentu semuanya merupakan unsur-unsur yang menguntungkan, mungkin saja di dalam varian menguntungkan tersebut terdapat unsur yang tidak menguntungkan. Untuk mengetahui lebih jelas unsur-unsur mana saja yang menguntungkan dan tidak menguntungkan tersebut dapat dilakukan dengan analisis varian, yang perhitungannya terbagi dalam: analisis varian bahan baku langsung, analisis varian tenaga kerja langsung dan analisis varian biaya tidak langsung (overhead pabrik).

Tabel Selisih (varian) total yang terjadi untuk produksi 15.000 boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon adalah sebagai berikut:

Biaya	Anggaran	Aktual	Varian
Bahan Baku	Rp 138.655.125,00	Rp 129.804.454,80	Rp 8.850.670,20 (M)
Tenaga Kerja Langsung	Rp 23.400.000,00	Rp 23.402.925,00	Rp 2.925,00 (TM)
Overhead Pabrik	Rp 18.744.450,00	Rp 19.130.634,89	Rp 386.184,89 (TM)
Total	Rp 180.799.575,00	Rp 172.338.014,69	Rp 8.461.560,31 (M)

Berikut akan dibahas masing-masing selisih tersebut:

4.2.1. Analisis Varian Biaya Bahan Langsung

Selisih atau varian yang terjadi pada bahan langsung merupakan selisih kuantitas dan selisih harga. Varian kuantitas dapat diperoleh dari hasil perbandingan antara pemakaian bahan baku aktual dengan bahan baku yang diperhitungkan/dianggarkan. Sedangkan varian harga bahan dapat diperoleh dari hasil perbandingan antara harga beli aktual dengan harga yang dianggarkan.

PT. DAE WOONG INDONESIA

Pemakaian Kuantitas dan Harga bahan baku Aktual untuk pembuatan 15.000 boneka

Teddy Bear with Red Ribbon:

Bahan	Total Kuantitas Aktual	Harga Aktual (per unit)	Total Harga Aktual
1) Vonnell white 60"	3.969 yard	Rp 7.387,50	Rp 29.320.987,50
2) Vonnell white 10/30ø	356,08 yard	Rp 17.850,00	Rp 6.356.028,00
3) Hi-pile white 60"	28.534,5 yard	Rp 726,14	Rp 20.720.041,83
4) Hi-pile 25/30ø	2.487 yard	Rp 21.750,00	Rp 54.092.250,00
5) Red Satin 20ø	12.303 yard	Rp 288,75	Rp 3.552.491,25
6) Reg. crystal brown 20ø	30.000 pc	Rp 60,00	Rp 1.800.000,00
7) Triangle F/black 22ø	15.000 pc	Rp 90,00	Rp 1.350.000,00
8) Fiber	1.552,5 kg	Rp 5.250,00	Rp 8.150.625,00
9) Sil	15.000 pc	Rp 18,75	Rp 281.250,00
10) H/tag	15.000 pc	Rp 4,50	Rp 67.500,00
11) MC (62x62x25)	937,5	Rp 4.387,50	Rp 4.133.281,25
Total			Rp 129.804.454,80

Adapun perhitungan variannya sebagai berikut:

a) Varian Kuantitas Bahan =

Harga Standar x (Kuantitas Pemakaian Aktual - Kuantitas Pemakaian Standar)

$$1) \text{ Vonnell white } 60'' = \text{Rp } 7.500,00 \times (3.969 \text{ yard} - 4.137 \text{ yard})$$

$$= \text{Rp } 1.260.000,00 \text{ (M)}$$

$$2) \text{ Vonnell white } 10/30\text{ø} = \text{Rp } 18.000,00 \times (356,08 \text{ yard} - 355,5 \text{ yard})$$

$$= \text{Rp } 10.440,00 \text{ (TM)}$$

$$3) \text{ Hi-pile white } 60'' = \text{Rp } 750,00 \times (28.534,5 \text{ yard} - 29.296,5 \text{ yard})$$

$$= \text{Rp } 571.500,00 \text{ (M)}$$

$$4) \text{ Hi-pile } 25/30 \text{ ø} = \text{Rp } 21.750,00 \times (2.487 \text{ yard} - 2.514 \text{ yard})$$

$$= \text{Rp } 587.250,00 \text{ (M)}$$

- 5) Red Satin 20ø = Rp 375,00 x (12.303 yard - 12.303 yard)
= Rp 0,00
- 6) Reg. crystal brown 20ø = Rp 75,00 x (30.000 pc - 30.000 pc)
= Rp 0,00
- 7) Triangle F/black 22 ø = Rp 112,50 x (15.000 pc – 15.000 pc)
= Rp 0,00
- 8) Fiber = Rp 5.250,00 x (1.552,5 kg – 1.552,5 kg)
= Rp 0,00
- 9) Sil = Rp 75,00 x (15.000 pc – 15.000 pc)
= Rp 0,00
- 10) H/tag = Rp 150,00 x (15.000 pc – 15.000 pc)
= Rp 0,00
- 11) MC(62x62x25) = Rp 4.800,00 x (937,5 – 937,5)
= Rp 0,00

Varian kuantitas bahan menguntungkan sebesar Rp 2.408.310,00 ini dapat terjadi karena adanya penghematan bahan pada saat pemotongan atau cutting, yaitu untuk bahan Vonnell white 60”, Hi-pile white 60” dan Hi-pile 25/30ø. Sedangkan untuk Red Satin 20ø, Reg. crystal brown 20 ø, Triangle F/black 22 ø , Fiber, Sil, H/tag dan MC(62x62x25) tidak terjadi varian karena pada saat perencanaan produksi oleh bagian sample room telah diperhitungkan dengan rinci per unit bonekanya. Sedangkan untuk bahan Vonnell white 10/30ø terjadi varian tidak menguntungkan sebesar Rp 10.440,00.

b) Varian Harga Bahan Baku =

Kuantitas pemakaian x (Harga Aktual - Harga Standar)

- 1) Vonnell white 60" = 3.969 yard x (Rp 7.387,50 - Rp 7.500,00)
= Rp 446.512,50 (M)
- 2) Vonnell white 10/30ø = 356,08 yard x (Rp 17.850,00 - Rp 18.000,00)
= Rp 53.412,00 (M)
- 3) Hi-pile white 60" = 28.534,5 yard x (Rp 726,14 - Rp 750,00)
= Rp 680.833,17 (M)
- 4) Hi-pile 25/30ø = 2.487 yard x (Rp 21.750,00 - Rp 21.750,00)
= Rp 0,00
- 5) Red Satin 20ø = 12.303 yard x (Rp 288,75 - Rp 375,00)
= Rp 1.061.133,75 (M)
- 6) Reg. crystal brown 20ø = 30.000 pc x (Rp 60,00 - Rp 75,00)
= Rp 450.000,00 (M)
- 7) Triangle F/black 22 ø = 15.000 pc x (Rp 90,00 - Rp 112,50)
= Rp 337.500,00 (M)
- 8) Fiber = 1.552,5 kg x (Rp 5.250,00 - Rp 5.250,00)
= Rp 0,00
- 9) Sil = 15.000 pc x (Rp 18,75 - Rp 75,00)
= Rp 843.750,00 (M)
- 10) H/tag = 15.000 pc x (Rp 4,50 - Rp 150,00)
= Rp 2.182.500,00 (M)

$$\begin{aligned}
 11) \text{ MC}(62 \times 62 \times 25) &= 937,5 \quad \times \quad (\text{Rp } 4.387,50 - \text{Rp } 4.800,00) \\
 &= \text{Rp } \quad 386.718,75 \quad (\text{M})
 \end{aligned}$$

Total varian harga bahan yang menguntungkan sebesar Rp 6.442.360,20 ini terjadi karena adanya pembelian dalam jumlah banyak sehingga mendapatkan potongan harga, terjadi pada bahan Vonnell white 60ø, Vonnell white 10/30 ø, Hi-pile white 60", Red Satin 20ø, Reg. crystal brown 20ø, Triangle F/black 22ø, dan MC(62x62x25), tetapi untuk bahan Hi-pile 25/30ø dan Fiber tidak terjadi varian harga sedangkan untuk bahan Sil dan H/tag terjadi varian harga menguntungkan per unit yang sangat besar, ini mungkin karena pada saat perencanaan produksi menetapkan harga terlalu tinggi.

Selisih yang terjadi atas bahan langsung yaitu selisih kuantitas bahan dan selisih harga bahan tersebut hanya dicatat dan tidak dianalisis oleh perusahaan pada akhir produksi.

Menurut penyusun, selisih yang terjadi tersebut hendaknya dicermati dan dianalisis sebab-sebab yang menyebabkannya agar selisih bahan langsung dari setiap produk yang selesai dapat segera diketahui dan sebab-sebab terjadinya selisih dapat segera ditelusuri, karena tanpa dilakukannya analisis terhadap selisih yang terjadi maka tindakan perbaikan atas penyimpangan dari standar tidak mungkin dilaksanakan. Analisis yang penyusun lakukan terhadap kuantitas bahan baku dan harga bahan baku secara total menunjukkan varian menguntungkan, dan dari unsur-unsur tersebut hanya terdapat satu unsur yang menghasilkan varian tidak menguntungkan yaitu dari bahan Vonnell white 10/30ø sebesar Rp 10.440 pada varian kuantitas bahan baku, ini menunjukkan bahwa anggaran yang ditetapkan perusahaan

adalah overapplied (kelebihan pembebanan), secara total sebesar Rp 8.850.670,20. Hal ini berarti pengendalian biaya bahan langsung melalui standar belum dilaksanakan sebagaimana mestinya karena biaya yang ditetapkan terlalu tinggi tersebut akan menjadikan harga pokok produksi boneka untuk bahan bakunya menjadi terlalu tinggi sehingga profit yang direncanakan akan ditetapkan terlalu rendah. Menurut penyusun tidak dilakukannya analisis terhadap selisih yang terjadi, merupakan tanggung jawab bagian akunting seperti yang telah ditetapkan dalam uraian tugas perusahaan, yaitu menganalisis biaya-biaya sebenarnya, penyimpangan dan job costing.

Varian yang terjadi untuk bahan baku secara total adalah:

a) Total varian kuantitas bahan = Rp 2.408.310,00 (M)

b) Total varian harga bahan baku = Rp 6.442.360,20 (M)

	Rp 8.850.670,20 (M)
Total varian bahan baku	

4.2.2. Analisis Varian Biaya Tenaga Kerja Langsung

Varian yang terjadi pada biaya tenaga kerja langsung adalah varian tarif dan varian efisiensi. Varian tarif diperoleh dari perbandingan tarif aktual dengan tarif yang dianggarkan sedangkan varian efisiensi diperoleh dari perbandingan antara jam kerja aktual dengan jam kerja yang dianggarkan.

Jam Kerja dan Tarif Upah Aktual untuk pembuatan 15.000 boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon

Bagian	Total Jam Kerja Standar	Tarif/jam	Total Tarif
Cutting	3.748 jam	Rp 975,00	Rp 3.654.300,00
Sewing	7.498 jam	Rp 975,00	Rp 7.310.550,00
Finishing	11.254 jam	Rp 975,00	Rp 10.972.650,00
Packing	1.503 jam	Rp 975,00	Rp 1.465.425,00
Total	24.003 jam		Rp 23.402.925,00

Analisis terhadap biaya tenaga kerja langsung, yaitu:

a) Analisis Varian Tarif =

$$\begin{aligned}
 & \text{Jam Kerja Aktual} \times (\text{Tarif Aktual} - \text{Tarif Standar}) \\
 & = 24.003 \text{ jam} \times (\text{Rp } 975,00 - \text{Rp } 975,00) \\
 & = \text{Rp } 0,00
 \end{aligned}$$

Varian tarif pada proses produksi boneka Teddy Bear tidak terjadi karena dalam penetapan tarif telah disepakati antara manajemen perusahaan dengan para pekerjanya.

b) Analisis Varian Efisiensi =

$$\begin{aligned}
 & \text{Tarif Standar} \times (\text{Jam Kerja Aktual} - \text{Jam Kerja Standar}) \\
 1) & \text{ Bagian Cutting} = \text{Rp } 975,00 \times (3.748 \text{ jam} - 3.750 \text{ jam}) \\
 & = \text{Rp } 1.950,00 \text{ (M)} \\
 2) & \text{ Bagian Sewing} = \text{Rp } 975,00 \times (7.498 \text{ jam} - 7.500 \text{ jam}) \\
 & = \text{Rp } 1.950,00 \text{ (M)} \\
 3) & \text{ Bagian Finishing} = \text{Rp } 975,00 \times (11.254 \text{ jam} - 11.250 \text{ jam}) \\
 & = \text{Rp } 3.900,00 \text{ (TM)}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 4) \text{ Bagian Packing} &= \text{Rp } 975,00 \times (1.503 \text{ jam} - 1.500 \text{ jam}) \\
 &= \text{Rp } 2.925,00 \text{ (TM)}
 \end{aligned}$$

Timbulnya varian efisiensi tidak menguntungkan sebesar Rp 2.925,00 berasal dari selisih varian menguntungkan Rp 3.900,00 (bagian *Cutting* dan bagian *Sewing*) dengan varian tidak menguntungkan Rp 6.825,00 atau 7 jam (Rp 6.825,00 : Rp 975,00 /jam) dari bagian *finishing* 3 jam dan bagian *packing* 4 jam. Pada bagian *finishing* ini bisa dikarenakan model boneka yang memerlukan ketelitian lebih dalam penyelesaian sedangkan untuk bagian *packing* terjadi karena selain mengemas boneka juga pada bagian ini dilakukan *quality control* atas produk yang dihasilkan.

Varian yang terjadi untuk biaya tenaga kerja langsung secara keseluruhan adalah penjumlahan dari varian tarif dan varian efisiensi yaitu:

$$\text{Rp } 0,00 + \text{Rp } 2.925,00 \text{ (TM)} = \text{Rp } 2.925,00 \text{ (TM)}$$

4.2.3. Analisis Varian Biaya Produksi Tidak Langsung (Overhead Pabrik)

Biaya produksi tidak langsung perusahaan yang digunakan untuk melaksanakan produksi terbagi menjadi dua yaitu biaya produksi tidak langsung variabel dan biaya produksi tidak langsung tetap.

Analisis varian biaya produksi tidak langsung perusahaan untuk produksi boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon diperoleh dari perbandingan antara biaya produksi tidak langsung variabel aktual dengan biaya produksi tidak langsung variabel yang dianggarkan dan biaya produksi tidak langsung tetap aktual dengan biaya produksi tidak langsung tetap yang dianggarkan.

Varian biaya produksi tidak langsung perusahaan secara menyeluruh yaitu:

Biaya produksi tidak langsung yang dianggarkan	Rp 10.684.336,50
Biaya produksi tidak langsung aktual	Rp 11.070.521,39
	Rp 386.184,89(TM)

Perbandingan antara anggaran overhead pabrik variabel dengan realisasi overhead pabrik variabel untuk memproduksi 15.000 boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon.

Biaya:	Anggaran	Realisasi	Varian Pengeluaran
1) Kesejahteraan Buruh	Rp 1.216.656,53	Rp 1.341.380,00	Rp (124.723,47)
2) Biaya Bahan Pembantu	Rp 3.959.450,00	Rp 3.945.800,00	Rp 13.650,00
3) Biaya Listrik, air dan gas	Rp 713.018,16	Rp 929.105,12	Rp (216.086,96)
4) Biaya Pajak	Rp 292.452,33	Rp 328.430,80	Rp (35.978,47)
5) Biaya Reparasi dan Pemeliharaan	Rp 463.108,31	Rp 288.575,00	Rp 174.533,31
6) Biaya Asuransi	Rp 695.298,55	Rp 714.994,97	Rp (19.696,42)
7) Biaya Transport	Rp 1.637.434,97	Rp 1.768.790,00	Rp (131.355,03)
8) Biaya Jamuan Tamu	Rp 12.057,95	Rp 6.575,00	Rp 5.482,95
9) Biaya Alat-alat Tulis	Rp 31.517,58	Rp 27.713,18	Rp 3.804,40
10) Biaya Cetak dan Buku	Rp 135.042,55	Rp 113.575,00	Rp 21.467,55
11) Biaya Barang habis pakai	Rp 223.379,64	Rp 243.200,00	Rp (19.820,36)
12) Biaya Pendidikan dan Training	Rp 18.511,52	Rp 16.763,34	Rp 1.748,18
13) Biaya Sub Kontraktor	Rp 1.274.078,41	Rp 1.334.968,98	Rp (60.890,57)
14) Biaya lain-lain	Rp 12.330,00	Rp 10.650,00	Rp 1.680,00
Total	Rp 10.684.336,50	Rp 11.070.521,39	Rp (386.184,89)

Perbandingan antara anggaran overhead pabrik tetap dengan realisasi overhead pabrik tetap untuk memproduksi 15.000 boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon

Biaya	Anggaran	Aktual	Varian Pengeluaran
1) Kesejahteraan Buruh	Rp 985.944,41	Rp 985.944,41	-
2) Biaya Perjalanan	Rp 353.987,84	Rp 353.987,84	-
3) Biaya Listrik, air dan gas	Rp 611.223,55	Rp 611.223,55	-
4) Biaya Pajak	Rp 187.912,54	Rp 187.912,54	-
5) Biaya Penyusutan	Rp 2.670.873,58	Rp 2.670.873,58	-
6) Biaya Reparasi dan Pemeliharaan	Rp 306.488,81	Rp 306.488,81	-
7) Biaya Asuransi	Rp 510.591,72	Rp 510.591,72	-
8) Biaya Transport	Rp 1.279.841,76	Rp 1.279.841,76	-
9) Biaya Jamuan Tamu	Rp 5.569,57	Rp 5.569,57	-

10) Biaya Alat-alat Tulis	Rp	18.764,80	Rp	18.764,80	
11) Biaya Cetak dan Buku	Rp	87.961,35	Rp	87.961,35	-
12) Biaya Barang habis pakai	Rp	151.226,86	Rp	151.226,86	-
13) Biaya Pendidikan dan Training	Rp	7.788,30	Rp	7.788,30	-
14) Biaya Sub Kontraktor	Rp	872.964,78	Rp	872.964,78	-
15) Biaya lain-lain	Rp	8.973,63	Rp	8.973,63	-
Total	Rp	8.060.113,50	Rp	8.060.113,50	-
Total Overhead Pabrik	Rp	18.744.450,00	Rp	19.130.634,89	(Rp 386.184,89)

Pada biaya produksi tidak langsung tetap (overhead pabrik tetap) tidak terdapat varian (Rp 0,00) karena penetapannya berdasarkan anggaran tetap tahunan, sedangkan pada varian biaya produksi tidak langsung variabel (overhead pabrik variable) terdapat varian pengeluaran yang tidak menguntungkan sebesar Rp 386.184,89.

Selisih kurang atau lebih ini harus dianalisis dengan teliti, sebab ini merupakan sumber informasi utama yang diperlukan oleh pihak manajemen untuk mengendalikan dan menilai efisiensi operasi serta pemakaian kapasitas produksi yang tersedia dalam suatu masa kerja.

Varian overhead pabrik menyeluruh tersebut harus dianalisis lebih lanjut untuk mengungkapkan sumber terjadinya varian sehingga dapat memberikan pedoman kepada manajemen dalam menentukan penyebabnya. Sebab-sebabnya harus ditentukan sebelum tindakan penanggulangan yang efektif bisa diambil.

Sejauh ini analisis varian yang dilakukan perusahaan atas biaya produksi tidak langsung boneka adalah membandingkan anggaran dengan realisasi biayanya. Selisih yang terjadi dari perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya produksi

tersebut tidak dicatat pada rekening khusus tetapi hanya dicatat pada laporan akhir produksi.

Menurut pendapat penyusun, analisis perbandingan anggaran dan realisasi biaya per tempat biaya yang dilakukan oleh perusahaan masih perlu disempurnakan yaitu dengan melakukan analisis terhadap selisih yang terjadi untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya deviasi setiap selesai proses produksinya.

Dalam menganalisis varian overhead pabrik menyeluruh penyusun hanya menggunakan metode dua varian, dengan pertimbangan bahwa dasar penetapan tarif biaya overhead pabrik yang digunakan perusahaan untuk membebankan biaya overhead pabrik ke dalam harga pokok produksi per bonekanya adalah satuan unit produk.

Metode dua varian terdiri dari varian terkendali dan varian volume. Perhitungannya sebagai berikut:

1) Varian Terkendali:

Overhead pabrik aktual Rp 19.130.634,89

Jumlah anggaran yang didasarkan pada
unit produksi yang ditetapkan:

Overhead pabrik variable

(15.000 boneka x Rp 1.249,63 tarif

overhead pabrik variable) Rp 10.684.366,50

Overhead pabrik tetap yang

dianggarkan Rp 8.060.113,50 Rp 18.744.450,00

Varian Terkendali Rp 386.184,89(TM)

2) Varian Volume

Overhead pabrik yang dianggarkan	Rp	8.060.113,50
Overhead pabrik yang dibebankan ke produk berdasarkan jumlah unit yang diproduksi 15.000 boneka x Rp 537,34	Rp	<u>8.060.113,50</u>
Varian Volume	Rp	0,00

PT. DAE WOONG INDONESIA tidak pernah mengalami kelebihan jumlah produksi, jika jumlah produksi untuk suatu jenis pesanan telah tercapai maka proses produksinya harus dihentikan agar tidak terjadi kelebihan jumlah produk sebab produksi yang dilakukan perusahaan berdasarkan pesanan.

Dengan demikian varian overhead pabrik secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Varian terkendali	Rp	386.184,89
Varian volume	Rp	<u>0,00</u>
Varian overhead pabrik menyeluruh	Rp	386.184,89 (TM)

Beberapa pengeluaran aktual (yang sebenarnya) melebihi jumlah anggaran, sementara yang lainnya lebih kecil dari pada anggaran. Setiap perbedaan harus dianalisis, penyebabnya harus ditentukan dan ini harus dibicarakan dengan pihak-pihak yang bertanggung jawab atas terjadinya perbedaan tersebut. Tindakan koreksi harus diambil sesuai dengan kebutuhan, sebaliknya pelaksanaan kerja yang efektif dan efisien harus diakui dan diberi penghargaan semestinya. Perhatikan pula bahwa pengeluaran yang terlalu rendah (under expenditure) mungkin juga tidak dikehendaki.

Di dalam memutuskan varian apa yang akan diperiksa, harus ditentukan dulu batas toleransinya. Jika varian suatu beban ada dalam batas toleransi, maka varian tersebut dapat diterima. Jika varian tersebut diluar batas, maka harus dilakukan penyelidikan, jika biaya penyelidikannya layak.

4.3. Pengendalian Biaya Produksi Melalui Anggaran Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen

Anggaran biaya produksi merupakan alat bantu manajemen dalam pencapaian tujuan perusahaan. Melalui anggaran, manajemen dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, terutama fungsi *Planning*, *Coordinating* dan *Controlling*. Untuk mengetahui apakah anggaran produksi telah ditetapkan secara memadai sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada, maka penyusun akan membahas kondisi-kondisi yang dibutuhkan oleh anggaran pada tahap penyusunan, pelaksanaan dan pelaporan anggaran dengan berdasarkan kepada hasil penelitian yang telah diuraikan tersebut sebagai berikut:

- 1) Adanya struktur organisasi disertai dengan uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas.

Struktur organisasi PT. DAE WOONG INDONESIA telah ditetapkan dengan uraian tugas yang jelas serta wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Ini menunjukkan bahwa pengendalian manajemen pada PT. DAE WOONG INDONESIA telah sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan dalam penyusunan anggaran produksi.

- 2) Ditetapkannya jangka waktu untuk periode anggaran.

PT. DAE WOONG INDONESIA dalam menyusun anggarannya telah menetapkan jangka waktu untuk periode anggaran produksi yaitu anggaran produksi tahunan.

- 3) Digunakannya faktor intern dan ekstern sebagai pertimbangan dalam merumuskan anggaran.

PT. DAE WOONG INDONESIA dalam menetapkan perumusan anggaran selain mempertimbangkan faktor intern perusahaan yaitu pengendalian manajemen juga memperhatikan faktor ekstern yang secara tidak langsung memberikan pengaruh yang cukup berarti dalam proses produksinya karena bahan yang diperlukan sebagian besar merupakan barang impor dan pemasarannya juga dilakukan untuk pasaran luar negeri.

- 4) Penetapan sasaran yang realistik (berdasarkan kemampuan jual yang sudah ada kontraknya).

Sasaran perusahaan dalam merencanakan anggaran produksi ditetapkan berdasarkan kemampuan produksi selain berdasarkan pokok kebijaksanaan yang menjadi pelaksana seluruh aktivitas perusahaan juga berdasarkan kontrak yang diterima perusahaan pada tahun sebelumnya.

- 5) Setiap tingkatan manajemen dilibatkan dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tingkat anggarannya sehingga anggaran dapat dikatakan sebagai komitmen dari semua tingkatan manajemen.

Penyusunan anggaran untuk satu tahun mendatang melibatkan semua departemen dan bagian yaitu pada tahap perencanaan awal Departemen

Penjualan membuat rencana penjualan untuk periode berikutnya dengan berdasar pada pesanan/order dari para pelanggan baru maupun dari pelanggan dari tahun sebelumnya yang masih harus diselesaikan kontraknya. Kemudian dari rencana penjualan tersebut, Departemen Produksi menyusun rencana produksi yang disesuaikan dengan kapasitas produksi perusahaan tahun berikutnya. Departemen Administrasi Personalia mengumpulkan data mengenai masalah karyawan untuk menentukan rencana biaya karyawan untuk tahun mendatang yang disesuaikan dengan rencana kegiatan produksi dari Departemen Produksi. Disamping itu, Departemen Keuangan mengumpulkan data anggaran tahun berjalan berikut realisasinya sebagai bahan perbandingan untuk penyusunan anggaran tahun mendatang.

Rencana-rencana tersebut kemudian dikompilasi dalam rapat antar departemen bersama dengan Direktur. Ini menunjukkan bahwa dalam penyusunan anggaran perusahaan merupakan komitmen bersama dari semua tingkatan manajer, karena semua tingkatan manajemen berpartisipasi di dalamnya.

- 6) Adanya komunikasi secara tertulis dan formal mengenai anggaran yang sudah disepakati bersama sehingga semua tingkatan manajemen mengetahui tugas dan kewajibannya masing-masing.

Anggaran yang telah ditetapkan tersebut dirumuskan dalam satu rencana kerja dan anggaran perusahaan, kemudian dikomunikasikan kepada setiap departemen dengan mendistribusikannya untuk setiap departemen agar semua tingkatan manajemen mengetahui tugas dan kewajibannya masing-masing dalam rencana tersebut.

- 7) Digunakannya metode analisis yang tepat dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengendalian biaya produksi melalui anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen.

Penetapan anggaran produksi untuk setiap periode oleh PT. DAE WOONG INDONESIA belum diiringi dengan ditetapkannya metode analisa yang tepat untuk mengetahui bagaimana pengendalian terhadap biaya produksi untuk setiap periode anggarannya. PT. DAE WOONG INDONESIA dalam mengendalikan biaya produksi hanya membandingkan antara anggaran dengan realisasinya, karena umumnya hasil realisasi tersebut selalu menguntungkan dan perusahaan tidak menganalisis penyebab dari varian yang menguntungkan tersebut.

- 8) Adanya laporan-laporan, pengukuran-pengukuran kinerja secara terus menerus dan evaluasi mengenai pelaksanaan anggaran sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dideteksi dan segera diadakan koreksi atas penyimpangan yang tidak menguntungkan.

Pengendalian biaya yang dilakukan PT. DAE WOONG INDONESIA setelah membandingkan antara standar/anggaran dengan realisasinya/aktualnya dan mencatatnya pada anggaran produksi dan tidak dicatat pada catatan khusus untuk diserahkan ke bagian akunting. Pengevaluasian yang dilakukan hanya sebatas membandingkan antara anggaran dan realisasinya pada setiap akhir periode produksi, hal ini tentu menyulitkan pengukuran kinerja perusahaan dan penyimpangan yang terjadi, baik itu penyimpangan yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan serta tidak dapat segera diketahui penyebab-

penyebabnya sehingga tindakan koreksi tidak dapat segera diambil untuk mencegah penyimpangan dalam kegiatan produksi berikutnya.

- 9) Adanya insentif untuk memberikan motivasi di dalam pencapaian.

PT. DAE WOONG INDONESIA selalu berusaha mencapai target produksi yang telah ditetapkan sesuai dengan anggarannya karena untuk hal ini perusahaan telah terikat kontrak dengan pelanggannya (produksi berdasarkan pesanan). Dalam upaya memotivasi kinerja para karyawan, perusahaan memberikan premi sesuai dengan tingkat absensinya. Disamping itu, cara ini dimaksudkan untuk meningkatkan disiplin karyawan.

BAB V

RANGKUMAN KESELURUHAN

Informasi biaya merupakan salah satu dari informasi akuntansi yang sangat dibutuhkan apabila manajemen berkeinginan menetapkan keputusan mengenai perusahaan atau bagian-bagian dari perusahaan. Besar kecilnya biaya yang dibutuhkan untuk merealisasikan berbagai kegiatan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan perusahaan harus dapat ditekan seoptimal mungkin. Melalui akuntansi manajemen yang baik, informasi biaya tersebut dapat disediakan.

Dalam perusahaan industri, komponen yang umumnya dominan adalah biaya produksi. Biaya produksi terdiri dari biaya bahan langsung, biaya upah langsung dan biaya produksi tidak langsung. Sejahter kualitas produk yang diinginkan tidak terganggu, biaya produksi tersebut harus ditekan seoptimal mungkin.

Dalam upaya meminimumkan biaya produksi, manajemen perusahaan harus dapat mengendalikan setiap unsur biaya produksi. Suatu sarana yang tepat dan sering digunakan oleh pimpinan perusahaan dalam melakukan pengendalian biaya produksi dengan baik dalam proses produksinya adalah dengan anggaran produksi. Melalui anggaran produksi, perusahaan dapat memperkirakan berapa total biaya yang harus dikeluarkan dari awal hingga akhir proses produksi.

Kemudian setelah suatu kegiatan direalisasikan, dilakukan perbandingan antara biaya menurut anggaran yang ditetapkan dengan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan dalam pelaksanaan proses produksi tersebut. Dari hasil perbandingan

ini dapat dianalisis kegiatan yang telah sesuai dengan rencana dan kegiatan yang menyimpang dari rencana.

Sebagai alat perencanaan, anggaran produksi menggambarkan secara terinci tentang rencana produksi yang meliputi kualitas, kuantitas, biaya, serta waktu produksi yang akan dilaksanakan.

Sebagai alat pengendalian, anggaran memungkinkan manajemen untuk melakukan evaluasi dan analisis atas pelaksanaan berdasarkan laporan yang diterima oleh manajemen. Dari hasil evaluasi dan analisis tersebut, manajemen dapat mengetahui perkembangan pelaksanaan anggaran dan melakukan tindakan koreksi yang diperlukan.

Keberhasilan sistem pengendalian melalui anggaran, menuntut semua tingkat manajemen di dalam perusahaan untuk dapat bekerja sama dan memahami perannya dalam sistem tersebut.

Berdasar uraian tersebut maka penyusun tertarik untuk membahas lebih lanjut melalui skripsi ini dengan judul:

“Pengendalian Biaya Produksi Melalui Anggaran Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen pada PT. DAE WOONG INDONESIA”

Berdasar latar belakang penulisan yang telah dikemukakan diatas, maka penyusun mengidentifikasi masalah yang akan menjadi bahan analisis sebagai berikut:

- 1) Bagaimana peran anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen?
- 2) Bagaimana perhitungan analisis selisih anggaran perusahaan?

- 3) Bagaimana pengendalian biaya produksi melalui anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen?

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mempelajari anggaran produksi yang disusun dan dilaksanakan perusahaan, sekaligus melihat peran anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen serta pengendalian yang dilakukan dalam usaha mencapai efisiensi produksi.

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk:

- 1) Mengetahui peran anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen pada PT. DAE WOONG INDONESIA.
- 2) Mengetahui cara perhitungan analisis selisih anggaran perusahaan.
- 3) Mengetahui pengendalian biaya produksi melalui anggaran produksi sebagai alat bantu manajemen.

PT. DAE WOONG INDONESIA merupakan perusahaan modal asing joint venture antara DAE WOONG INDONESIA Co. Ltd, Korea Selatan dengan PT. GRAHA CIPTA PARAMITA Indonesia, dengan ijin usaha yang diberikan oleh Badan Koordinasi Penanam Modal (BKPM) berdasar akta notaris Agus Madjid, SH. No. 54 tanggal 23 November 1989, berkedudukan di Jalan Raya Ciawi-Sukabumi KM 3 Desa Teluk Pinang Ciawi Bogor.

Modal dasar perseroan ini adalah sebesar Rp 2.413.800.000,- terbagi dalam 1.350 lembar saham masing-masing bernilai Rp 1.788.000,-.

Saham-saham tersebut ditempatkan oleh:

- 1) DAE WOONG INDONESIA, Co. LTD., berkedudukan di Seoul, Korea Selatan sebanyak 1.188 lembar saham atau sebesar Rp 2.124.144.000,-.

2) PT. GRAHA CIPTA PARAMITA berkedudukan di Jakarta sebanyak 162 lembar saham atau sebesar Rp 289.656.000,-.

PT. DAE WOONG INDONESIA bergerak dalam bidang industri boneka dari kain dengan seluruh hasil produksinya diekspor ke negara tujuan Amerika, Inggris, Kanada, Jerman, Singapura, Swedia, Hongkong dan Italia.

Hingga saat ini tenaga kerja PT. DAE WOONG INDONESIA berjumlah 1.450 orang, dengan rincian karyawan pabrik sebanyak 1.377 orang, karyawan staff sebanyak 110 orang dan karyawan asing sebanyak 3 orang.

Tipe struktur organisasi yang dijalankan oleh PT. DAE WOONG INDONESIA adalah bentuk organisasi garis lurus. Hal ini sesuai dengan tujuan perusahaan di mana wewenang didelegasikan ke bawah dengan garis yang tidak terputus. Pemisahan fungsi-fungsi utama, uraian tugas masing-masing fungsi serta garis tugas tersebut jelas, ini menunjukkan bahwa pengendalian manajemen maupun pendelegasian wewenang yang dilaksanakan sudah bagus. Dengan adanya uraian tugas yang lengkap dari setiap tingkatan manajemen, setiap pejabat atau pelaksana akan mempunyai pedoman yang jelas dalam menjalankan tugasnya, sehingga mereka mengetahui sejauh mana wewenang dan tanggung jawab yang diembannya.

Selaku pimpinan tertinggi, Presiden Direktur menetapkan pokok-pokok kebijaksanaan penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu:

- 1) Sebagai pedoman pelaksanaan bagi para pelaksana pada semua departemen di lingkungan PT. DAE WOONG INDONESIA dalam melaksanakan pengendalian anggaran perusahaan.

- 2) Sebagai pedoman dalam pendelegasian wewenang kepada semua departemen dalam melaksanakan rencana kerja beserta anggaran yang berada di bawah pengendalian dan pengelolaannya.

Untuk tujuan perhitungan dan analisis biaya produksi pada proses produksi boneka PT. DAE WOONG INDONESIA, penyusun menggunakan perhitungan terhadap pesanan dari MIMI TOYS (USA) sebagai studi kasus, yaitu jenis boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon, style 14" Bear (HP mix), sebanyak 15.000 boneka. Adapun anggaran produksi yang disusun oleh PT. DAE WOONG INDONESIA terdiri atas:

- 1) Anggaran Biaya Bahan Baku.

Bahan Baku yang tercantum dalam anggaran biaya langsung pabrik dinyatakan untuk setiap produk yang dihasilkan (per produk), dengan menggunakan standar harga bahan baku sebagaimana ditetapkan dalam pokok-pokok penyusunan anggaran yaitu perkiraan harga pasar pada waktu pelaksanaan produksi. Sedangkan standar kuantitas bahan baku berdasarkan perhitungan bagian sample room per piece boneka.

- 2) Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Sistem gaji yang diterapkan oleh PT. DAE WOONG INDONESIA adalah sistem gaji bulanan. Untuk gaji yang terkait langsung dengan upah dibuatkan anggaran tersendiri di samping dibuat anggaran untuk gaji seluruh pekerja. Perencanaan dan perhitungan biaya tenaga kerja dengan menggunakan standar tarif tenaga kerja untuk tiap-tiap bagian produksi berdasarkan kesepakatan dari pihak manajemen perusahaan dengan para karyawan yang disesuaikan dengan

ketentuan upah minimum regional yang ditetapkan oleh pemerintah. Sedangkan perhitungan jam kerja yang diperlukan untuk memproduksi boneka tersebut dilakukan oleh bagian sample room yaitu pada saat perhitungan bahan yang digunakan sekaligus memperhitungkan rata-rata waktu yang diperlukan untuk proses pembuatannya.

3) Anggaran Biaya Tidak Langsung (Overhead Pabrik)

Dalam menentukan anggaran biaya produksi tidak langsung dalam produksinya, PT. DAE WOONG INDONESIA menggunakan tarif standar yang didasarkan atas satuan unit produk. Kebijakan perusahaan dengan menggunakan dasar pembebanan satuan unit produk ini dikarenakan selain merupakan metode yang paling sederhana dalam membebankan overhead pabrik juga karena pengkalkulasian biaya produksi boneka harus direncanakan secara satuan unit untuk menentukan bahan dan aksesoris apa saja yang diperlukan.

Untuk produksi 15.000 boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon, biaya tidak langsung yang dibebankan adalah sebagai berikut:

Estimasi overhead pabrik untuk periode produksi tahun 1997 adalah Rp 2.124.372.830,00 dengan kapasitas normal produksi perusahaan pertahun 1.700.000 boneka, sehingga overhead pabrik yang dibebankan per unit boneka adalah:

$$\frac{\text{Rp } 2.124.372.830,00}{1.700.000 \text{ boneka}} = \text{Rp } 1.249,63 / \text{boneka}$$

Sehingga biaya overhead pabrik yang harus dibebankan untuk produksi 15.000 boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon adalah

Rp 1.249,63 x 15.000 boneka = Rp 18.744.450,00, yang terdiri dari overhead pabrik variabel sebesar Rp 10.684.336,50 (Rp 712,29/boneka) dan overhead pabrik tetap sebesar Rp 8.060.113,50 (Rp 537,34/boneka).

Dalam menganalisis data-data yang diperoleh dari hasil penelitian pada PT. DAE WOONG INDONESIA, penyusun menggunakan metode analisis varian/analisis selisih. Melalui perhitungan dengan metode analisis varian ini penyusun harapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan, karena pengendalian biaya produksi yang dilakukan PT. DAE WOONG INDONESIA selama ini hanya membandingkan antara anggaran yang ditetapkan dengan aktual produksi yang terjadi secara total, ini dilakukan pada setiap berakhir/selesaiannya proses produksi, dan hasil perbandingan tersebut selama ini selalu menguntungkan (favourable) bagi perusahaan. Varian yang menguntungkan tersebut seharusnya dianalisis lebih lanjut oleh pihak perusahaan untuk menentukan unsur-unsur mana saja yang menguntungkan dan tidak menguntungkan dengan menggunakan perhitungan yang terbagi dalam: analisis varian bahan baku langsung, analisis varian tenaga kerja langsung dan analisis varian biaya tidak langsung (overhead pabrik).

a) Analisis Varian Biaya Bahan Langsung

Selisih atau varian yang terjadi pada bahan langsung merupakan selisih kuantitas dan selisih harga. Varian kuantitas bahan membandingkan jumlah pemakaian aktual bahan dengan jumlah standar yang diijinkan pada tingkat harga standar, dengan rumus:

Harga standar x (kuantitas pemakaian aktual – kuantitas pemakaian standar)

Varian kuantitas bahan menguntungkan sebesar Rp 2.408.310,00 ini dapat terjadi karena adanya penghematan bahan pada saat pemotongan atau *cutting*. Pada beberapa jenis bahan tidak terjadi varian karena pada saat perencanaan produksi oleh bagian sample room telah diperhitungkan dengan rinci per unit bonekanya. Sedangkan untuk bahan Vonnel white 10/30Ø terjadi varian tidak menguntungkan sebesar Rp 10.440,00.

Varian harga bahan merupakan selisih antara biaya bahan yang digunakan dalam proses produksi aktual dengan biaya pemakaian bahan baku standar yang diijinkan, dengan rumus:

Kuantitas pemakaian x (harga aktual – harga standar)

Total varian harga bahan yang menguntungkan sebesar Rp 6.442.360,20 ini terjadi karena adanya pembelian dalam jumlah banyak sehingga mendapat potongan harga. Sedangkan untuk bahan Sil dan H/tag terjadi varian harga menguntungkan perunit yang sangat besar, ini mungkin terjadi karena pada saat perencanaan produksi menetapkan harga terlalu tinggi.

b) Analisis Varian Biaya Tenaga Kerja Langsung

Varian yang terjadi pada biaya tenaga kerja langsung adalah varian tarif dan varian efisiensi. Varian tarif diperoleh dari perbandingan tarif aktual dengan tarif standar pada tingkat jam kerja aktual, dengan rumus:

Jam Kerja aktual x (tarif aktual – tarif standar)

Varian tarif pada proses produksi boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon tidak terjadi karena dalam penetapan tarif telah disepakati antara manajemen perusahaan dengan para pekerjanya.

Sedangkan varian efisiensi diperoleh dari perbandingan antara jam kerja aktual dengan jam kerja standar yang ditetapkan pada tarif standar, dengan rumus:

$$\text{Tarif standar} \times (\text{jam kerja aktual} - \text{jam kerja standar})$$

Pada proses produksi boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon terdapat varian efisiensi tidak menguntungkan sebesar Rp 2.925,00 berasal dari selisih varian menguntungkan Rp 3.900,00 (bagian *Cutting* dan bagian *Sewing*) dengan varian tidak menguntungkan Rp 6.825,00, yaitu dari bagian *Finishing* 3 jam dan bagian *Packing* 4 jam. Pada bagian *Finishing* ini bisa dikarenakan model boneka yang memerlukan ketelitian yang lebih dalam penyelesaiannya, sedangkan untuk bagian *Packing* terjadi karena selain mengemas boneka juga pada bagian ini dilakukan *quality control* atas produk yang dihasilkan.

c) Analisis Varian Biaya Overhead Pabrik

Analisis varian biaya produksi tidak langsung perusahaan untuk produksi boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon diperoleh dari perbandingan antara biaya produksi tidak langsung variabel aktual dengan biaya produksi tidak langsung variabel yang dianggarkan dan biaya produksi tidak langsung tetap aktual dengan biaya produksi tidak langsung tetap yang dianggarkan. Varian biaya produksi tidak langsung perusahaan secara menyeluruh adalah sebesar Rp 386.184,89 (TM). Varian biaya produksi tidak langsung tetap adalah Rp 0,00 karena penetapannya berdasarkan anggaran tetap tahunan, sedangkan pada varian biaya produksi tidak langsung variabel sebesar Rp 386.184,89 (TM).

Dalam menganalisis varian overhead pabrik menyeluruh penyusun hanya menggunakan metode dua varian, dengan pertimbangan bahwa dasar penetapan tarif biaya overhead pabrik yang digunakan perusahaan untuk membebankan biaya overhead pabrik ke dalam harga pokok produksi per bonekanya adalah satuan unit produk. Metode ini terdiri dari varian terkendali dan varian volume. Dari hasil analisis penyusun terhadap overhead pabrik produksi boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon tersebut terdapat varian terkendali tidak menguntungkan sebesar Rp 386.184,89, sedangkan pada varian volume tidak terdapat varian (Rp 0,00) karena produksi PT. DAE WOONG INDONESIA ditetapkan berdasarkan pesanan.

Beberapa pengeluaran aktual melebihi jumlah anggaran, sementara yang lainnya lebih kecil dari pada anggaran. Setiap perbedaan harus dianalisis, penyebabnya harus ditentukan dan ini harus dibicarakan dengan pihak-pihak yang bertanggung jawab atas terjadinya perbedaan tersebut. Tindakan koreksi harus diambil sesuai dengan kebutuhan, sebaliknya pelaksanaan kerja yang efektif dan efisien harus diakui dan diberi penghargaan semestinya. Manajemen harus memperhatikan pula bahwa pengeluaran yang terlalu rendah (under expenditure) mungkin juga tidak dikehendaki.

Dalam memutuskan varian apa yang akan diperiksa, harus ditentukan dulu batas toleransinya. Jika varian suatu beban ada dalam batas toleransi, maka varian

tersebut dapat diterima. Jika varian tersebut di luar batas, maka harus dilakukan penyelidikan, jika biaya penyelidikannya layak.

Sampai dengan tahun 1998 ini PT. DAE WOONG INDONESIA masih mampu mengembangkan hasil produksinya. Hal ini terlihat dengan bertambahnya tenaga kerja dan order dari pembeli. Diharapkan pula pada tahun-tahun mendatang dapat menyerap tenaga kerja lebih banyak lagi sehingga dapat berperan serta membantu pemerintah dalam menanggulangi masalah pengangguran.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang penyusun lakukan pada PT. DAE WOONG INDONESIA, dihubungkan dengan teori-teori yang telah dipelajari sebelumnya dan diadakan pengujian dengan menggunakan metode analisis varian terhadap anggaran dan realisasi biaya produksi, maka kesimpulan penyusun adalah sebagai berikut:

- 1) Penetapan dan penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. DAE WOONG INDONESIA sudah didasarkan pada prosedur dan pedoman yang ditetapkan oleh Presiden Direktur dalam pokok-pokok kebijaksanaan penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggarannya telah dilibatkan semua departemen yang kemudian bersama dengan Direktur mengkompilasikan usulan-usulan tersebut dalam rapat. Kemudian hasil bahasan tersebut oleh Presiden Direktur diajukan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk disahkan sebagai anggaran yang akan dilaksanakan pada periode berikutnya.
- 2) Sasaran perusahaan dalam memaksimalkan tujuannya dapat dilakukan melalui anggaran produksi. Anggaran produksi perusahaan ditetapkan berdasarkan kemampuan produksi selain berdasarkan pokok kebijaksanaan yang menjadi pelaksana seluruh aktivitas perusahaan juga berdasarkan kontrak yang diterima perusahaan pada tahun sebelumnya.

- 3) Setiap tingkatan manajemen dilibatkan dalam penyusunan anggaran sesuai dengan tingkat anggarannya sehingga anggaran yang disusun merupakan komitmen bersama dari semua tingkatan manajemen.
- 4) Standar biaya bahan baku langsung ditetapkan berdasarkan pokok-pokok penyusunan anggaran PT. DAE WOONG INDONESIA, yaitu perkiraan harga pasar pada waktu pelaksanaan produksi.
- 5) Standar biaya tenaga kerja langsung ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara pihak manajemen perusahaan dengan para pekerjanya, sedangkan jam kerja yang digunakan untuk produksi boneka dihitung oleh bagian sample room pada saat pengkalkulasian bahan yang digunakan untuk pembuatan boneka.
- 6) Penetapan standar biaya produksi tidak langsung (overhead pabrik) boneka TEDDY BEAR with Red Ribbon didasarkan pada satuan unit produk, dengan pertimbangan bahwa selain merupakan metode yang paling sederhana juga karena pengkalkulasian biaya produksi boneka harus direncanakan secara satuan unit untuk menentukan bahan dan aksesoris apa saja yang diperlukan.
- 7) Penetapan anggaran produksi yang dilakukan oleh PT. DAE WOONG INDONESIA untuk setiap periodenya belum diikuti dengan penggunaan metode analisis yang tepat untuk mengetahui bagaimana pengendalian terhadap biaya produksi untuk setiap periode anggarannya. Pengendalian biaya produksi yang dilakukan PT. DAE WOONG INDONESIA selama ini hanya membandingkan antara anggaran dengan realisasinya, karena umumnya hasil realisasi tersebut selalu menguntungkan/terjadi kelebihan pembebanan (over applied)

dan perusahaan tidak menganalisis penyebab dari varian yang menguntungkan/kelebihan pembebanan tersebut.

- 8) Hasil perbandingan antara anggaran dengan aktualnya dicatat pada anggaran produksi dan tidak dicatat pada catatan khusus untuk diserahkan ke bagian akunting. Dengan demikian pengevaluasian yang dilakukan hanya sebatas membandingkan antara anggaran dan realisasinya pada setiap akhir periode produksi, hal ini tentu menyulitkan pengukuran kinerja perusahaan dan penyimpangan yang terjadi, baik itu penyimpangan yang menguntungkan maupun penyimpangan yang tidak menguntungkan tidak dapat segera diketahui penyebab-penyebabnya sehingga tindakan koreksi tidak dapat segera diambil untuk mencegah penyimpangan dalam kegiatan produksi berikutnya.

6.2. Saran

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, penyusun mengajukan saran sebagai berikut:

- 1) Hendaknya dilakukan analisis selisih atas varian bahan baku langsung, varian tenaga kerja langsung dan varian biaya produksi tidak langsung (overhead pabrik) selama proses produksi berlangsung dan pada akhir proses produksi, sebab hasil analisis ini merupakan sumber informasi utama yang diperlukan oleh pihak manajemen untuk mengendalikan dan menilai efisiensi operasi dan agar manajemen dapat langsung mengambil tindakan perbaikan atas penyimpangan tersebut.

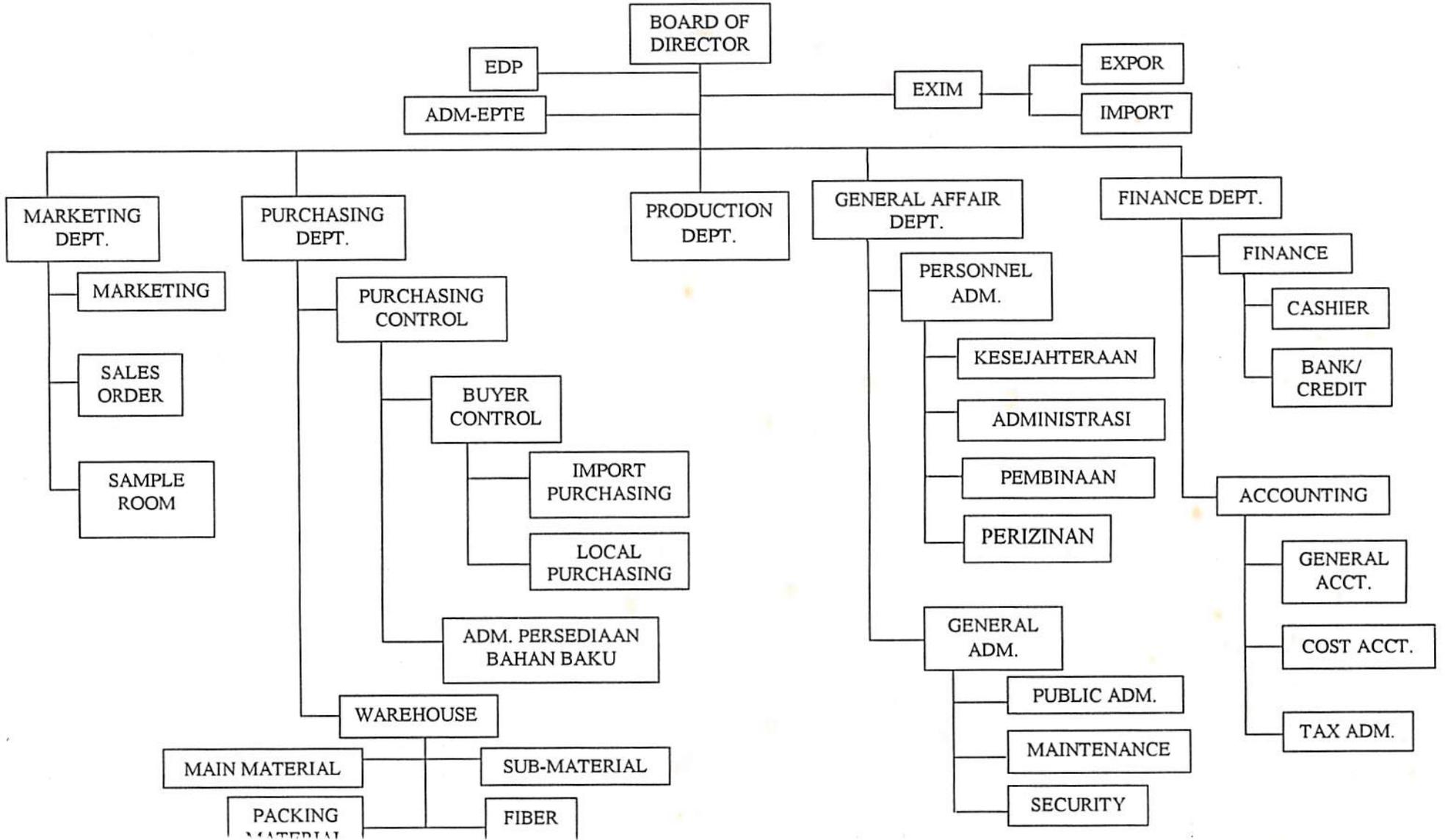
- 2) Selisih yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya sebaiknya dicatat pada rekening tertentu, hal ini dimaksudkan untuk mempermudah dilakukannya pengendalian terhadap biaya produksi.
- 3) Laporan perbandingan anggaran dengan realisasinya sebaiknya disampaikan kepada manajer, agar manajer mengetahui tempat biaya mana yang efisien dan tempat biaya mana yang tidak efisien.

DAFTAR PUSTAKA

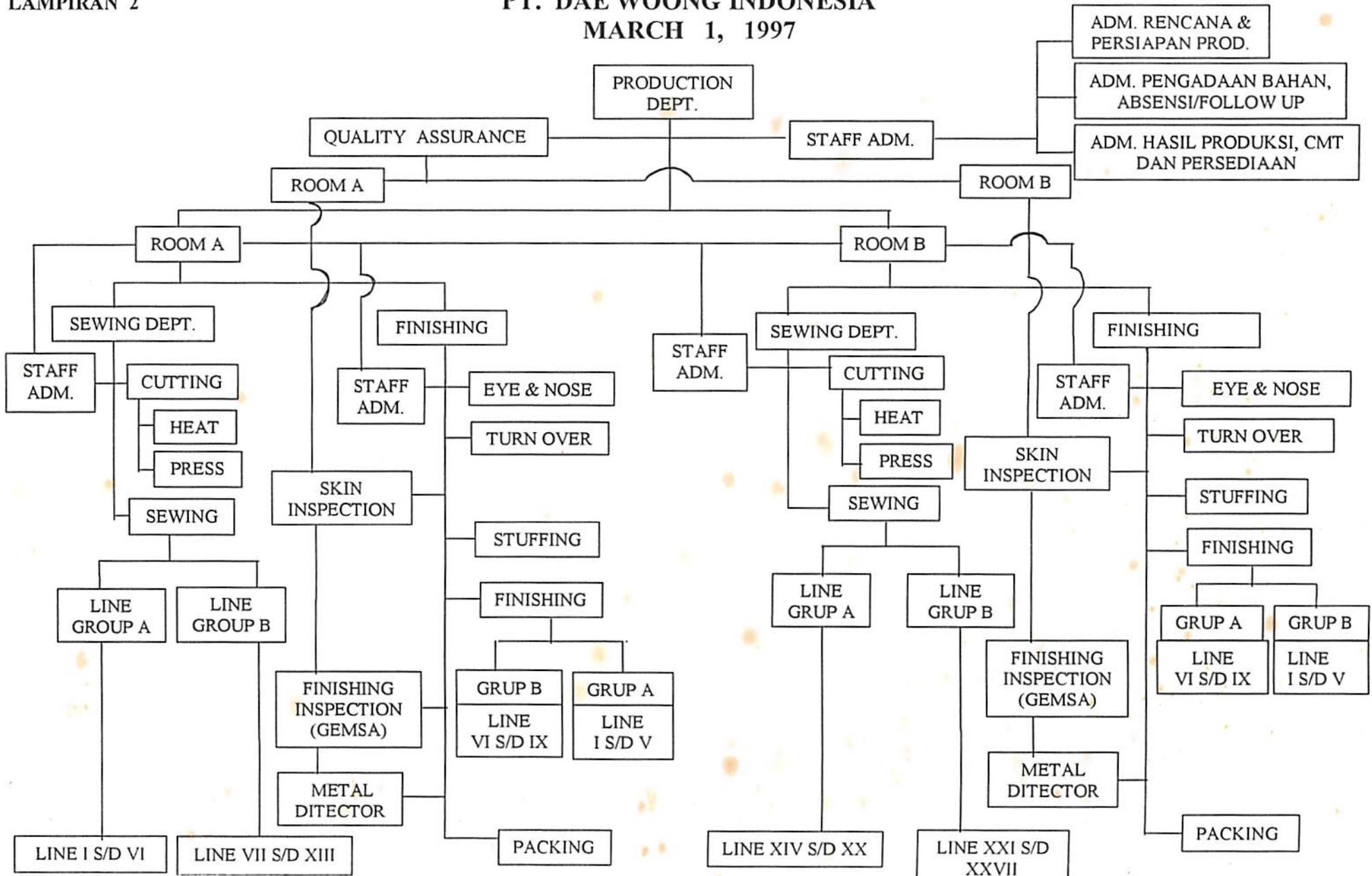
- 1) Adisaputro, Gunawan, Marwan Asri, Anggaran Perusahaan, Buku I Edisi 3, 1992, BPFE, Yogyakarta.
- 2) Anthony, Dearden, Bedford, penerjemah Agus Maulana, Sistem Pengendalian Manajemen, jilid I, Edisi ke-6, Penerbit bina Rupa Aksara, Jakarta, 1992.
- 3) Decoster, Don T., Eldon S. Schafer, and Marry T. Ziebell, Management accounting A Decision Emphasis, Fourth edition, John Wiley & Sons, 1988.
- 4) Garrison, Ray H., Penerjemah Erwan Dukat, Bambang Purnomosidik, Akuntansi Manajemen Konsep-konsep Untuk Perencanaan, Pengendalian, dan Pengambilan Keputusan, Edisi ke-3, Business Publication, Inc., Texas.
- 5) Harahap, Sofyan Syafri, Budgeting Penganggaran, Perencanaan, Perencanaan Lengkap untuk Membantu Manajemen, Cetakan I, Maret 1996, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- 6) Horngren, Charles T., Moh. Badjuri, Kusnaedi, Pengantar Akuntansi Manajemen, Jilid I, Edisi ke-6, Penerbit Erlangga, 1994.
- 7) Horngren, Charles T., George Foster, Cost Accounting A Managerial Emphasis, Sixth Edition, Prentice Hall International, 1987.
- 8) Horngren, Charles T., Garry L. Sundem, Introduction to Management Accounting, Seventh Edition, Prentice Hall International, 1987.
- 9) Machfoedz, Mas'ud, Manajemen Akuntansi, Edisi ke-4, Buku 2, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1993.
- 10) Machfoedz, Mas'ud, Akuntansi Manajemen, Perencanaan dan Pembuatan Keputusan Jangka Pendek, buku I, Edisi ke-5, Cetakan I, BPFE Yogyakarta, 1996.
- 11) Mardiasmo, Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok Produksi, Ikhtisar Teori, Soal dan Penyelesaian, Edisi I, Cetakan I, 1994.
- 12) Matz, Usry and Hammer, Cost Accounting Planning and Control, Tenth edition, South Western Publishing Co., Cincinnati, 1991.

- 13) Matz, Usry and Hammer, alih bahasa Herman Wibowo dan Alfonsus Sirait, Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian, Jilid I, Edisi ke-9, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1992.
- 14) Matz, Usry and Hammer, alih bahasa Herman Wibowo dan Alfonsus Sirait, Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian, Jilid II, Edisi ke-9, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996.
- 15) Mulyadi, Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya, Edisi ke-5, Cetakan ke-3, STIE YKPN Yogyakarta, 1993.
- 16) M. Munandar, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja, Edisi I, Cetakan ke-8, BPFE Yogyakarta, 1994.
- 17) Supriyono, R.A., Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan, Edisi I, Cetakan ke-4, BPFE Yogyakarta, 1993.
- 18) Tunggal, Amin Wijaya, Dasar-dasar Budgeting, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 1995.
- 19) Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, Budgeting Profit Planning and Control, fifth edition, Prentice Hall International Inc., 1988.
- 20) Wolk, Harry I., Quentin N. Gerber, and Garry A. Porter, Management accounting and Control, PWS Kent Publishing Company, Massachusetts, 1988.

PT. DAE WOONG INDONESIA
MARCH 1, 1997



PT. DAE WOONG INDONESIA
MARCH 1, 1997





SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini bertindak selaku dan atas nama pimpinan PT. DAE WOONG INDONESIA menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama lengkap : SRI WINARTI
N R P : 022193282/41043403930591
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Akuntansi
Universitas Pakuan Bogor

telah melaksanakan riset untuk penyusunan Skripsi dengan judul " Pengendalian Biaya Produksi Melalui Anggaran Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen Pada PT. DAE WOONG INDONESIA " terhitung mulai tanggal 15 Juni 1998 s/d tanggal 15 Juli 1998.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Bogor, 05 Agustus 1998
PT. DAE WOONG INDONESIA


PT. DAE WOONG INDONESIA

R. Chazali
Pers. & G.A. Manager