



**PERANAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT BANTU
MANAJEMEN DALAM PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
PADA PT. TRUBA RAYA TRADING**

SKRIPSI

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

Diajukan oleh :

DIECE ARIE SILVANI

Nrp : 022193096

Nirm : 41043403930406

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN BOGOR**

1999

**PERANAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT BANTU
MANAJEMEN DALAM PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
PADA PT. TRUBA RAYA TRADING**

SKRIPSI

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

Menyetujui,



Dekan Fakultas Ekonomi,

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

Ketua Jurusan,

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

**PERANAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT BANTU
MANAJEMEN DALAM PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
PADA PT. TRUBA RAYA TRADING**

SKRIPSI

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

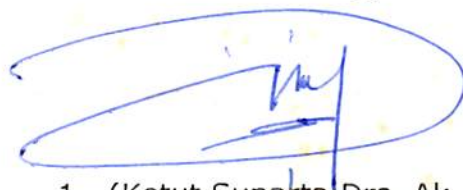
Menyetujui,

Penguji,



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

Pembimbing,



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



2. (Iriyadi, Drs., Ak., M.Com)

*Kata-Kata adalah langgeng
sejogyanya dituturkan
atau dituliskan
dengan kesadaran akan keabadiannya.*

*Pabila kaucapai ujung jangkauan pengetahuan,
sampailah kau pada titik permulaan
apa yang harus kurasakan.*

(Kahlil Gibran)

*Skripsi ini kupersembahkan untuk
orang-orang yang kusayangi :
Papah, Mamah, Kakak, Adik-adik, dan calon suamiku*

ABSTRAKSI

Judul skripsi yang diajukan penulis adalah "Peranan Anggaran Biaya Produksi sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Pengendalian Biaya Produksi", diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan dengan dosen pembimbing Bapak Iriyadi, Drs., Ak., M.Com., dan Bapak Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM. Skripsi terdiri dari 6 bab, 104 halaman, dan tinjauan pustaka 21 buku.

Penelitian dilakukan di PT. Truba Raya Tading yang beralamat di Jalan Raya Sukabumi Km. 5, Teluk Pinang, Kecamatan Ciawi, Kabupaten Bogor. Perusahaan ini hanya memproduksi satu jenis sepatu yang mempunyai lisensi dari Swedia dengan merk "Fila" .

Maksud penelitian ini adalah untuk mendapatkan data-data yang relevan dengan judul skripsi, mempelajari dan mengevaluasi proses penyusunan anggaran di dalam perusahaan dan fungsinya sebagai alat bantu manajemen serta peranannya dalam pengendalian biaya produksi pada perusahaan yang diteliti dan membandingkan penerapan di perusahaan dengan teori yang ada di perkuliahan, sedangkan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui proses produksi, mengetahui unsur-unsur biaya produksi, mengetahui proses penyusunan anggaran biaya produksi, mengetahui pengendalian biaya produksi, dan mengetahui bagaimana peranan anggaran biaya produksi sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya produksi perusahaan.

Metode penelitian yang dilakukan penulis untuk mengumpulkan data dan informasi yaitu menggunakan studi pustaka (*library study*) dan studi lapangan (*field study*).

Di dalam penyusunan anggaran atas biaya produksi, PT. Truba Raya Trading melaksanakannya dengan menggunakan metode *bottom up*, yaitu anggaran tidak ditetapkan oleh manajemen puncak melainkan berasal dari bawah dengan partisipasi aktif dari para pelaku anggaran (dikenal juga dengan istilah *participative budgetting*). Demikian halnya dengan anggaran biaya produksi, pengendalian dilakukan secara terpadu dan kontrol dilaksanakan melalui pengawasan, evaluasi atau pelaporan dan umpan balik.

Dalam pembahasan, penyusun menggunakan data untuk tahun 1997 dan dari perhitungan varian didapat : (1) biaya bahan baku dan pembantu terdiri atas varian harga Rp 2.263.173.711,46,- (unfavorable) dan varian kuantitas Rp 1.119.650.841,72,-(unfavorable); (2) biaya tenaga kerja langsung terdiri dari varian tarif (termasuk overtime) selisih 0 (nol), dan varian efisiensi (termasuk overtime) Rp 877.397.825,9,- (unfavorable); (3) biaya produksi tidak langsung terdiri dari metode dua varian, yaitu varians terkendali Rp 519.419.510,31,- (favorable) dan varians volume Rp 26.734,44,- (unfavorable), metode tiga varians, yaitu varians pengeluaran Rp 1.526.593.447,27,- (favorable), varians kapasitas menganggur Rp 175.263.030,22,- (favorable), dan varians efisiensi Rp 1.182.463.701,62,- (unfavorable).

Dari uraian mengenai analisis biaya bahan baku, tenaga kerja dan overhead pabrik, maka dapat diketahui bahwa anggaran mempunyai peranan dalam mengendalikan biaya sehingga akan sangat membantu manajemen dalam pengendalian biaya serta dalam melaksanakan suatu kegiatan dan memotivasi para pelaksana untuk bekerja lebih efektif.

Dengan membandingkan biaya yang dianggarkan dengan biaya sesungguhnya, maka pihak manajemen PT. Truba Raya Trading dapat menilai pelaksanaannya. Selanjutnya dengan analisis varian, pihak manajemen dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan. Sehingga pihak manajemen dapat mengambil tindakan perbaikan. Analisis varians tidak berhenti sampai penentuan perbedaan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya aktual, tetapi harus dianalisis penyebab perbedaan tersebut. Jadi varians hanya merupakan pertanyaan bagi pihak manajemen dan bukan merupakan jawaban atas permasalahan.

Peranan analisis varian terhadap penyusunan anggaran memang tidak terlalu besar, tetapi informasi analisis varians merupakan salah satu faktor yang harus mendapat perhatian dari pihak manajemen sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun anggaran, selain pengalaman tahun-tahun yang lalu, karena anggaran tahun yang lalu walaupun berhasil, belum tentu baik untuk periode selanjutnya dimana situasi dan kondisi berubah-ubah. Dengan diketahuinya penyebab selisih yang timbul, manajer dapat mencari solusinya sehingga secara langsung

diketahui pula siapa yang bertanggungjawab atau yang perlu dihubungi atas terjadinya selisih tersebut.

Dilihat dari varians yang terjadi, pada biaya bahan baku dan pembantu memiliki kontribusi varians tidak menguntungkan yang cukup besar yaitu sebesar Rp 3.382.824.553,18,- , penulis menyarankan kepada perusahaan untuk merubah standar harga karena sebelumnya perusahaan tidak memprediksikan masalah eksternal seperti kondisi ekonomi.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini untuk melengkapi tugas yang merupakan salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan, Bogor.

Dalam kesempatan ini materi yang disajikan oleh penulis menyangkut mata kuliah Akuntansi Manajemen. Adapun judul yang penulis ketengahkan adalah **"PERANAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT BANTU BAGI MANAJEMEN DALAM PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI"**.

Penyusunan skripsi ini berdasarkan pada informasi yang diperoleh dari pihak-pihak yang terkait pada PT. Truba Raya Trading. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan petunjuk-petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

- 1) Bapak Prof. Rubini Atmawijaya, Ph.D., M.Sc., Ir., selaku Rektor Universitas Pakuan Bogor.
- 2) Ibu Fazariah Mahruzar, Dra., Ak., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

- 3) Bapak Drs. Ketut Sunarta, Ak., MM., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor dan selaku pembimbing penulis dalam penyusunan skripsi.
- 4) Bapak Drs. Iriyadi, Ak., M.Com., selaku pembimbing penulis dalam penyusunan skripsi.
- 5) Bapak dan Ibu Dosen yang telah mendidik dan membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan.
- 6) Bapak Soedarsono S.A., selaku Manager Personalia PT. Truba Raya Trading.
- 7) Bapak Bernat Sirait, SE., Ak., selaku Kabag. Accounting PT. Truba Raya Trading yang telah memberikan penulis keterangan yang diperlukan.
- 8) Staf Tata Usaha Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.
- 9) Yang tercinta Papah dan Mamah yang membantu baik secara moril maupun materiil, serta doa restunya untuk kesuksesan penulis selama pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
- 10) Tete Iis, Akang Dimas dan adikku yang imut, Icha, yang telah memberikan dorongan dan semangat.
- 11) Yang tak terlupakan teman-temanku Lina,SE (*ma'kasih ya bimbingannya*), Erna, Ida,SE., Novi,SE., Yayan, Endah, M'ba Ning (*ma'kasih udah ngajarin penulis komputer*), Yudi, Arief,SE., Dian,SE., Ameng, Edi, Imam, Hari, Slash (*ma'kasih tempat istirahatnya selama penulis bimbingan*), Teh Rini (*ma'kasih pinjaman*

diklatnya) dan Om / Tante Aming Tirta, untuk Dini, Popy, Wieke (*your my best friend*) dan untuk Cupit (*ma'kasih udah kasih support lebih ke penulis*). Semoga amal baik yang tak ternilai dari semua pihak mendapat balasan dari Allah SWT.

Dengan segala kerendahan hati penyusun menyadari bahwa isi skripsi ini jauh dari sempurna dan masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan, hal ini disebabkan keterbatasan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman, namun demikian mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat.

Bogor, 1999

Penulis

(Diece Arie Silvani)

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAKSI	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR LAMPIRAN	vi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Maksud dan Metode Penelitian	4
1.3. Kegunaan Penelitian	5
1.4. Kerangka Pemikiran	6
1.5. Metodologi Penelitian	8
1.6. Lokasi dan Waktu Penelitian	9
1.7. Sistematika Pembahasan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Sistem Pengendalian Manajemen	12
2.1.1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen dan Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen	12
2.1.2. Proses Sistem Pengendalian Manajemen	14
2.2. Anggaran Biaya Produksi	15
2.2.1. Anggaran	15
2.2.1.1. Pengertian Anggaran	15
2.2.1.2. Fungsi dan Tujuan Anggaran	17
2.2.1.3. Keterbatasan Anggaran	18
2.2.1.4. Jenis-Jenis Anggaran	19
2.2.1.5. Periode Anggaran	20
2.2.1.6. Penyusunan Anggaran	20
2.2.2. Biaya Produksi	22
2.2.2.1. Pengertian Biaya Produksi	22
2.2.2.2. Unsur-Unsur Biaya Produksi	24
2.2.3. Anggaran Produksi	26
2.2.3.1. Pengertian Anggaran Produksi	26
2.2.3.2. Unsur-Unsur Anggaran Produksi	28

2.3. Pengendalian Biaya	30
2.4. Analisis Selisih Biaya Produksi	31
2.5. Peranan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Pengendalian Biaya Produksi	34

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian	37
3.1.1. Tinjauan Umum Perusahaan	37
3.1.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	37
3.1.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan	38
3.1.2. Tinjauan Khusus Perusahaan	51
3.1.2.1. Aktivitas Perusahaan	51
3.2. Metode Penelitian	51

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Proses Produksi pada PT. Truba Raya Trading	54
4.2. Unsur-Unsur Biaya Produksi	58
4.3. Penyusunan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT. Truba Raya Trading	61
4.3.1. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi	61
4.3.2. Realisasi Biaya Produksi	72
4.4. Pengendalian Biaya Produksi	81
4.4.1. Analisis Varian Bahan Baku	82
4.4.2. Analisis Varians Tenaga Kerja	84
4.4.3. Analisis Varians Overhead Pabrik	86
4.5. Peranan Anggaran Biaya Produksi sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Pengendalian Biaya Produksi pada PT. Truba Raya Trading	91

BAB V RANGKUMAN KESELURUHAN

94

BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan	101
6.1.1. Simpulan Umum	101
6.1.2. Simpulan Khusus	101
6.2. Saran	104

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Lampiran 1 : Struktur Organisasi PT. Truba Raya Trading
2. Lampiran 2 : Anggaran Harga Pokok Penjualan
3. Lampiran 3 : Realisasi Harga Pokok Penjualan
4. Lampiran 4 : Proyeksi Rincian Upah langsung
5. Lampiran 5 : Rincian Upah Langsung
6. Lampiran 6 : Proyeksi Rincian Biaya Produksi Tak Langsung
7. Lampiran 7 : Rincian Biaya Produksi Tak Langsung

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sejalan dengan proses industrialisasi perekonomian Indonesia dewasa ini, maka perusahaan pabrikasi memegang peranan penting dalam mensukseskan pembangunan Indonesia. Perusahaan pabrikasi merupakan bidang usaha yang tidak saja mampu menyerap tenaga kerja yang cukup besar, tetapi juga diharapkan dapat ikut mendorong kegiatan ekspor non migas, yang pada gilirannya akan menambah devisa negara.

Pada kondisi sekarang ini iklim usaha perusahaan pabrikasi diwarnai dengan persaingan yang semakin tajam dengan munculnya pesaing-pesaing baru. Perkembangan pabrikasi yang cepat dalam hampir semua aspek kehidupan bisnis membuat persaingan yang semakin ketat di antara perusahaan yang ada. Dalam menghadapi situasi tersebut maka perusahaan diarahkan untuk menjadi suatu unit bisnis yang profesional dan modern serta menjadi *center of excellence* dibidangnya. Selain itu PT. Truba Raya Trading juga berusaha untuk mengelola perusahaan secara efektif dan efisien dengan cara menciptakan manajemen perusahaan yang profesional sehingga hasil produksinya mampu bersaing. Usaha untuk mencapai hal tersebut dilakukan antara lain dengan

menyempurnakan standar prosedur operasional dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya.

Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton dan Paul N. Gordon dalam bukunya "*Budgeting : Profit Planning and Control*", mengatakan bahwa aktivitas manajemen dapat diklasifikasikan ke dalam lima fungsi manajemen, yaitu : *planning, organizing, staffing and human resources management, leading and interperonal influence, and controlling*.

Diantar kelima fungsi di atas, maka fungsi *planning* dan fungsi *controlling* merupakan fungsi utama dan fungsi yang lain saling melengkapi bagi seorang manajer. *Planning* adalah proses dari penentuan tujuan-tujuan perusahaan dan pemilihan tindakan-tindakan yang diambil di masa mendatang, sedangkan *controlling* adalah proses untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan dicapai dengan cara yang efektif dan efisien.

Kecakapan manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan aktivitas perusahaan akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Untuk itu dibutuhkan suatu alat bantu bagi manajemen yang dapat berfungsi sebagai tolok ukur dalam menilai keberhasilan pelaksanaan proses perencanaan dan pengendalian, yaitu anggaran. Dari sekian banyak anggaran yang dimiliki oleh PT. Truba Raya Trading, anggaran biaya produksi merupakan elemen utama yang sangat diperhatikan, karena biaya

produksi merupakan biaya yang berkaitan langsung dengan kegiatan pokok perusahaan dan dapat mempengaruhi besarnya laba yang akan diperoleh.

Anggaran atas biaya produksi tersebut dapat menjadi alat bantu bagi manajemen di dalam menjalankan fungsinya. Sebagai alat perencanaan, anggaran tersebut akan menggambarkan rencana produksi untuk kegiatan operasional perusahaan, sedangkan sebagai alat pengendalian, anggaran dapat dipergunakan sebagai tolok ukur pelaksanaan dengan cara melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan berdasarkan laporan yang diterima oleh manajemen. Tanpa adanya anggaran, maka biaya produksi perusahaan akan mengalami kesulitan dalam pengendaliannya. Hal tersebut disebabkan tidak adanya gambaran tentang rencana pelaksanaan biaya produksi dan juga tidak adanya evaluasi dan analisis akan pelaksanaan operasi perusahaan.

Uraian di atas mendorong penulis untuk melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul : **"PERANAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN DALAM PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. TRUBA RAYA TRADING"**

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian, penulis membuat identifikasi masalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana proses produksi yang dilakukan perusahaan.
- 2) Unsur-unsur biaya produksi apa saja yang ada di perusahaan.
- 3) Bagaimana proses penyusunan anggaran dan realisasi biaya produksi yang ada di dalam perusahaan.
- 4) Bagaimana pengendalian biaya produksi yang dilakukan perusahaan.
- 5) Bagaimana peranan anggaran biaya produksi sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya produksi perusahaan.

1.2. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.2.1. Maksud Penelitian

Maksud diadakannya penelitian adalah agar penulis mendapatkan data-data yang relevan dengan judul skripsi, melihat proses produksi perusahaan, membandingkan penerapan di perusahaan dengan teori yang ada di perkuliahan

1.2.2. Tujuan Penelitian

- a) Untuk mengetahui proses produksi yang dilakukan di PT. Truba Raya Trading.
- b) Untuk mengetahui unsur-unsur biaya produksi apa saja yang terdapat pada PT. Truba Raya Trading.

- c) Untuk mengetahui proses penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Truba Raya Trading.
- d) Untuk mengetahui pengendalian biaya produksi yang dilakukan perusahaan tersebut.
- e) Untuk mengetahui bagaimana peranan anggaran biaya produksi sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya produksi di PT. Truba Raya Trading.

1.3. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah :

a) Bagi penulis

- Memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang teori dengan mengevaluasi penerapannya dalam praktek.
- Menambah wawasan pengetahuan tentang informasi mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan anggaran, khususnya anggaran biaya produksi.

b) Bagi perusahaan

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan khususnya dalam hal penyusunan anggaran yang diterapkan perusahaan.
- Penulis diharapkan menghasilkan simpulan yang sangat berguna sebagai dasar untuk menyumbangkan pemikiran

dan saran-saran di dalam usaha untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

- Dapat dijadikan pembandingan antara yang dilakukan perusahaan dengan yang seharusnya dilakukan sesuai dengan teori yang ada di lingkungan akademis.

c) Bagi peneliti lain

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi dan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

1.4. Kerangka Pemikiran

Perkembangan pabrikan yang cepat dalam hampir semua aspek kehidupan bisnis membuat persaingan yang semakin ketat di antara perusahaan yang ada. Kualitas dan harga yang kompetitif menjadi pertimbangan utama bagi konsumen dalam mengkonsumsi suatu barang. Agar perusahaan dapat terus hidup dan melanjutkan usahanya, maka perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan pasar atau dengan kata lain dapat memenangkan pasar.

Dengan melihat kondisi-kondisi tersebut di atas, maka perusahaan membutuhkan suatu pemikiran yang jeli di dalam merencanakan dan mengendalikan biaya produksi perusahaan. Dalam hubungannya dengan biaya produksi, salah satu cara untuk melakukan perencanaan dan pengendalian biaya produksi agar efektif dan efisien tanpa mengabaikan mutunya, adalah

dengan menyusun suatu anggaran atas biaya produksi yang akan dilaksanakan. Anggaran atas biaya produksi tersebut, dapat menjadi alat bantu manajemen di dalam menjalankan fungsinya. Sebagai alat perencanaan, anggaran tersebut akan menggambarkan rencana atas biaya produksi untuk kegiatan operasional perusahaan. Dan sebagai alat pengendalian, anggaran memungkinkan untuk melakukan evaluasi dan analisis terhadap pelaksanaannya yang berdasarkan adanya laporan yang diterima oleh manajemen. Berdasarkan hasil evaluasi dan analisis tersebut, pihak manajemen dapat mengambil keputusan guna tindakan korektif yang diperlukan.

Untuk keberhasilan sistem pengendalian melalui anggaran, menuntut semua pihak manajemen di dalam perusahaan untuk dapat bekerja sama dan memakai peranannya dalam keberhasilan sistem anggaran tersebut. Penyusunan anggaran menuntut peran serta dari setiap fungsi yang bertanggung jawab untuk mengawasi pelaksanaan yang telah ditetapkan.

Pengendalian melalui anggaran mencakup suatu sistem akuntansi yang baik yang memonitor pelaksanaan rencana, dan pengendali intern yang memadai yang akan melengkapi dan menjamin adanya tanggung jawab yang sebenarnya, dan menginformasikan pada manajemen yang merupakan umpan balik bagi manajemen untuk pengambilan keputusan guna tindakan pelaksanaan oleh manajemen.

1.5. Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam mengumpulkan data dan informasi sebagai materi pendukung dalam penyusunan makalah ini dengan mengadakan :

1) *Library Study* (Studi Pustaka)

Penelitian yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dengan beberapa buku yang ada sebagai landasan teori dari suatu kenyataan yang ada.

2) *Field Study* (Studi Lapangan)

Penelitian yang dilakukan secara langsung untuk mendapatkan data-data yang diperoleh dengan cara mengadakan peninjauan langsung pada perusahaan yang menjadi objek penelitian, antara lain dengan cara :

a) *Observasi* (pengamatan), yaitu :

Teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung untuk mendapatkan data yang sebenarnya terjadi dalam lapangan, dengan jalan melihat dan menganalisis dalam kegiatan objek penelitian.

b) *Interview* (wawancara), yaitu :

Teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara dengan pihak-pihak yang berwenang yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

1.6. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Truba Raya Trading yang beralamat di Jln. Raya Sukabumi Km. 5 Teluk Pinang, Kecamatan Ciawi, Kabupaten Bogor.

Penelitian dilakukan pada akhir bulan Agustus 1998 dengan mengumpulkan data dari perusahaan.

1.7. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan mengikuti pembahasan ini, penulis akan memberikan gambaran mengenai isi makalah ini sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi hal-hal yang bersifat umum dalam penyusunan makalah, latar belakang penelitian, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, metodologi penelitian, lokasi dan waktu penelitian, serta sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat landasan teoritis yang membatasi dan menunjang masalah yang menjadi objek penelitian makalah yang meliputi sistem pengendalian manajemen, yang terdiri dari pengertian sistem pengendalian manajemen, karakteristik sistem pengendalian

manajemen, dan proses sistem pengendalian manajemen. Anggaran biaya produksi, terdiri dari pengertian anggaran, fungsi dan tujuan anggaran, keterbatasan anggaran, jenis-jenis anggaran, periode anggaran, dan penyusunan anggaran. Biaya produksi, terdiri dari pengertian biaya produksi, dan unsur-unsur biaya produksi. Anggaran produksi, terdiri dari pengertian anggaran produksi, dan unsur-unsur anggaran produksi. Pengendalian biaya, terdiri dari pengertian pengendalian biaya dan tujuan pengendalian biaya, dan analisis selisih biaya produksi. Dan juga membahas peranan anggaran biaya produksi sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya produksi.

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

Bab ini menggambarkan secara umum mengenai objek penelitian yang meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi beserta uraian tugas masing-masing bagian dan aktivitas perusahaan. Dan juga membahas metode penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat tentang proses produksi, unsur-unsur biaya produksi, proses penyusunan anggaran dan pelaksanaan anggaran biaya produksi, dan diakhiri

dengan evaluasi penulis tentang peranan anggaran biaya produksi sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya produksi.

BAB V RANGKUMAN KESELURUHAN

Dalam bab ini memaparkan rangkuman keseluruhan dari Bab I sampai dengan Bab IV.

BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat simpulan dari hasil evaluasi pada Bab IV, dan penulis mencoba untuk memberikan saran yang diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi pihak yang membutuhkan untuk kelancaran kegiatan produksi di perusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Pada bagian ini dijelaskan mengenai judul-judul buku dan nama-nama pengarang yang telah dipergunakan selama penyusunan skripsi ini.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran-lampiran maksudnya adalah dokumen-dokumen yang dipergunakan perusahaan, yang dicantumkan penulis guna menunjang penyusunan skripsi ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Sistem Pengendalian Manajemen

Manajemen memerlukan kepastian akan tercapainya tujuan apakah pelaksanaan operasional telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau tidak. Proses tersebut berhubungan dengan fungsi manajemen yang memainkan peranan penting khususnya aspek pengendalian, seperti yang dikutip dari Barry E. Chusing, dalam buku "Sistem Informasi Akuntansi dan Organisasi Perusahaan, yang diterjemahkan oleh Drs. Ruchyat Kosasih, edisi ketiga, yaitu :

Fungsi utama manajemen adalah perencanaan dan pengendalian. Perencanaan meliputi aktivitas-aktivitas seperti penentuan tujuan, penetapan kebijaksanaan, pemilihan anggota manajemen, penentuan pengeluaran modal dan pengambilan keputusan mengenai produksi dan promosi. Pengendalian menyangkut implementasi atau pelaksanaan kebijaksanaan, evaluasi pelaksanaan pegawai dan pengambilan tindakan koreksi atau pelaksanaan yang berada dibawah standar/normal.

(5 : 11)

2.1.1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen dan Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Robert N. Anthony dan John Dearden, dalam buku "Sistem Pengendalian Manajemen" yang diterjemahkan oleh Ir. Agus Maulana menyatakan sistem

pengendalian manajemen adalah :

Sistem yang digunakan untuk melakukan hal seperti mengumpulkan dan menganalisis informasi, mengevaluasinya, dan memanfaatkan bersama sarana-sarana lain untuk mengendalikan kegiatan.
(2 : 6)

Menurut Sofyan Syafri Harahap, SE., Msc., Ak., dalam buku "Teori Akuntansi", menyatakan bahwa sistem manajemen pengawasan dengan menggunakan pendekatan holistik adalah :

Keseluruhan sistem, teknis, cara yang mungkin dapat digunakan seorang manajer untuk menjamin agar segala aktivitas yang dilakukan oleh dan di dalam organisasi benar-benar menerapkan prinsip efisiensi dan mengarah pada upaya untuk mencapai keseluruhan tujuan organisasi.
(17 : 210)

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah seperangkat tindakan yang digunakan oleh para manajer dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa tujuan tercapai sesuai dengan yang direncanakan secara efektif dan efisien, sehingga pengendalian yang digunakan tersebut harus sesuai dengan kondisi dan situasi yang sesuai.

Robert N. Anthony dan John Dearden, dalam buku "Sistem Pengendalian Manajemen" yang diterjemahkan oleh Ir. Agus Maulana mengatakan menyatakan bahwa

karakteristik yang harus dimiliki oleh sistem pengendalian manajemen adalah :

1. **Sistem pengendalian manajemen difokuskan pada program dan pusat-pusat tanggung jawab. Program adalah kegiatan-kegiatan yang menyangkut produk, lini produk, riset dan pengembangan, atau kegiatan-kegiatan serupa yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pusat tanggung jawab adalah unit organisasi yang dipimpin seorang manajer yang bertanggung jawab.**
2. **Informasi yang diproses pada sistem pengendalian manajemen terdiri atas dua macam : (a) data terencana dalam bentuk program, anggaran, dan standar; dan (b) data aktual mengenai apa yang telah atau sedang terjadi, baik didalam maupun di luar organisasi.**
3. **Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi total dalam arti bahwa sistem ini mencakup semua aspek dari operasi organisasi.**
4. **Sistem pengendalian manajemen biasanya berkaitan erat dengan struktur keuangan, dimana sumber daya dan kegiatan-kegiatan organisasi dinyatakan dalam satuan moneter (misalnya dolar atau rupiah).**
5. **Aspek-aspek perencanaan dari sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu.**
6. **Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terpadu dan terkoordinasi di mana data yang terkumpul untuk berbagai kegunaan dipadukan untuk saling dibandingkan setiap saat.**

(2 -15)

2.1.2. Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Ada beberapa teori yang diungkapkan oleh Supriyono dalam buku "Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar

Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan", digolongkan menjadi 8 langkah penting, yaitu :

- 1. Mengidentifikasi tujuan dan strategi**
- 2. Penyusunan program**
- 3. Penyusunan anggaran**
- 4. Kegiatan dan pengumpulan realisasi prestasi**
- 5. Pengukuran prestasi**
- 6. Analisa dan pelaporan**
- 7. Tindakan koreksi**
- 8. Tindakan lanjutan**

(18 : 249-252)

2.2. Anggaran Biaya Produksi

2.2.1. Anggaran

2.2.1.1. Pengertian Anggaran

Pengertian mengenai anggaran banyak dikembangkan oleh para pakar ekonomi, diantaranya adalah seperti yang dikemukakan oleh Drs. Mulyadi, Ak., M.Sc., dalam bukunya "Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa", mendefinisikan :

"Anggaran adalah suatu rencana kerja dinyatakan secara kualitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun".

(14 : 488)

Menurut Assegaf Ibrahim Abdulah, dalam bukunya "Kamus Akuntansi", edisi ke-3, menyatakan anggaran adalah :

- 1. Suatu rencana keuangan yang disusun secara sistematis tentang perkiraan pendapatan dan biaya. Budget ini digunakan sebagai pedoman dalam menjalankan operasi perusahaan dan dasar penilaian atas pelaksanaan perusahaan tersebut.**
- 2. Penjabaran rencana kedalam angka kuantitatif.**

(4 : 51)

Menurut Charles T. Horngren, George Foster dan Srikant M. Datar, dalam buku "Akuntansi Biaya", buku 2, edisi kedelapan, yang diterjemahkan oleh Endah Susilaningtyas, Se., MBA., menyatakan :

Anggaran adalah suatu pernyataan kuantitatif dari rencana tindakan dan suatu alat bantu untuk mengkoordinasi dan mengimplementasi rencana ini.

(10 : 509)

Dari ketiga pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa anggaran merupakan alat bantu manajemen yang efektif dalam melakukan perencanaan dan pengendalian serta merupakan suatu perencanaan secara formal yang dinyatakan dalam bentuk tertulis. Biasanya anggaran

dinyatakan dalam satuan fisik atau moneter atau juga keduanya.

2.2.1.2. Fungsi dan Tujuan Anggaran

Menurut Supriyono S. A., dalam buku "Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan", anggaran bagi perusahaan mempunyai beberapa macam fungsi, diantaranya yaitu :

a. 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.

b. 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.
(18 : 343)

Menurut Adisaputra Gunawan dan Marwan Asri dalam buku "Anggaran Perusahaan", edisi ketiga, tujuan anggaran bagi perusahaan adalah :

1. **Menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah dilaksanakan.**
2. **Menjaga tingkat persediaan yang memadai.**
3. **Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya produksi barang yang dihasilkan akan semaksimal mungkin.**

(7 : 183)

2.2.1.3. Keterbatasan Anggaran

Disamping mempunyai manfaat-manfaat yang disebutkan di atas, anggaran pun mempunyai keterbatasan-keterbatasan, seperti yang dikemukakan oleh Drs. Amin Widjaya Tunggak Ak., MBA., dalam buku "Akuntansi Untuk Usahawan", sebagai berikut :

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.**
2. **Program anggaran membutuhkan partisipasi dan kerja sama dari semua anggota manajemen.**
3. **Penganggaran adalah untuk membantu bukan untuk menggantikan pertimbangan manajemen.**
4. **Penerapan suatu program penganggaran di dalam suatu organisasi memerlukan waktu.**
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. Makan waktu, biaya serta kesabaran untuk merancang, mengimplementasikan dan melihat hasilnya.

(1 : 10)

2.2.1.4. Jenis-Jenis Anggaran

Dalam praktek terdapat berbagai macam jenis anggaran sesuai dengan karakteristik organisasinya, tetapi secara umum sistem anggaran secara komprehensif tertuang di dalam *master budget*.

Menurut Don R. Hansen and Maryanne M. Mowen dalam buku "*Management Accounting*", menyatakan :

A master budget can be divided into operating and financial budgets.

A) Operating budget

1. Sales budget
2. Production budget
3. Direct materials purchases budget
4. Direct labour budget
5. Overhead budget
6. Selling and administrative expenses budget
7. Ending finished goods inventory budget
8. Cost of good sold budget

B) Financial budget**1. The cash budget****2. The budgeted balance sheet****3. The budget for capital expenditure****(8 : 291-297)****2.2.1.5. Periode Anggaran**

Menurut Ray H. Garrison dalam buku "Akuntansi Manajemen" yang diterjemahkan oleh Drs. Bambang Purnomisidhi, Ak., dan Drs. Erwan Dukat, Ak., edisi ketiga, buku satu, menyatakan bahwa :

Anggaran operasi biasanya disusun untuk jangka waktu satu tahun. Periode satu tahun ini harus sesuai dengan tahun fiskal yang diikuti perusahaan sehingga perbandingan anggaran dengan hasil sesungguhnya dapat dilakukan. Periode anggaran pun harus disesuaikan dengan periode operasi dan kondisi-kondisi yang dihadapi perusahaan.

(6 : 418)**2.2.1.6. Penyusunan Anggaran**

Pada sub bab ini penyusunan anggaran ini akan dijelaskan mengenai komite anggaran. Menurut Drs. Gunawan Adisaputro, MBA dan Drs. Marwan Asri, MBA dalam buku "Anggaran Perusahaan", buku I, edisi ketiga, menyatakan bahwa :

Komite anggaran umumnya berada langsung di bawah Direksi. Karena baik dalam penyusunannya maupun dalam pelaksanaannya anggaran perlu melibatkan personalia beberapa bagian, dengan menempatkan komisi anggaran ini secara langsung dibawahnya, maka diharapkan anggaran yang tersusun nantinya akan memperoleh dukungan secara penuh dari semua bagian yang ada di perusahaan. Sehingga anggaran benar-benar akan merupakan alat bantu manajemen untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan seluruh bagian.

Fungsi Komite anggaran :

- sebagai penghubung dan sumber informasi antar bagian.
- sebagai koordinator dan sekaligus penengah dalam hal terjadi pertikaian antar bagian.
- menyakinkan bahwa anggaran yang disusun oleh masing-masing bagian saja tidak bertentangan satu sama lain tetapi saling menunjang ke arah tercapainya sasaran terakhir yakni keuntungan yang diharapkan.

(7 : 46-48)

Fungsi komite anggaran menurut Sofyan Syafri Harahap dalam buku "Peranggaran Perencanaan Lengkap untuk Membantu Manajemen", edisi I, adalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan kebijakan umum.**
- 2) Meminta, menerima dan meninjau etimasi anggaran masing-masing bagian.**
- 3) Mengusulkan perbaikan-perbaikan atas estimasi anggaran tersebut.**
- 4) Menyetujui anggaran serta perbaikan-perbaikannya**

- 5) Menerima dan menganalisis berbagai laporan anggaran.
- 6) Memberikan rekomendasi bagi tindakan yang dirancang guna meningkatkan efisiensi bila diperlukan.

(16 : 8)

2.2.2. Biaya Produksi

Dalam rangka menghasilkan laba yang merupakan tujuan perusahaan, biaya merupakan unsur utama yang harus dikorbankan demi kepentingan dan kelancaran perusahaan. Oleh karena itu dalam pelaksanaannya memerlukan perhatian yang sangat dalam, juga biaya merupakan unsur pengurang yang presentasinya besar dalam hubungannya dengan pencarian laba perusahaan.

2.2.2.1. Pengertian Biaya Produksi

Berdasarkan fungsi pokok dalam perusahaan, biaya dapat digolongkan menjadi biaya produksi dan biaya non produksi. Drs.Mulyadi, Ak.,M.Sc., dalam bukunya "Akuntansi Biaya", edisi kelima, mengemukakan pengertian biaya produksi sebagai berikut : **"Biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi untuk**

mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual". (13 : 14)

Menurut Milton F. Usry dan Lawrence G. Hammer mengemukakan dalam bukunya "Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian", jilid I, diterjemahkan oleh Alfonso Sirait, SE, sebagai berikut :

Biaya produksi atau biaya pabrik (factory cost) adalah jumlah dari unsur biaya yaitu bahan langsung, pekerja langsung dan overhead pabrik. (19 : 37)

Menurut R . A . Supriyono dalam buku "Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Prinsip Perencanaan", edisi pertama, menyatakan :

Biaya produksi meliputi semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi yaitu semua biaya dalam rangka pengolahan bahan baku menjadi produk selesai yang siap dijual. (18 : 193)

Dari ketiga pendapat tersebut penulis mengambil kesimpulan bahwa biaya produksi adalah semua biaya untuk mengolah dan menghasilkan suatu produk dari bahan mentah menjadi produk selesai.

2.2.2.2. Unsur-Unsur Biaya Produksi

Unsur-unsur biaya produksi menurut R.A. Supriyono dalam buku "Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Prinsip Perencanaan", edisi pertama adalah :

Biaya produksi terdiri dari tiga unsur yaitu :

- a) **Biaya bahan baku langsung**
Biaya bahan baku adalah biaya berbagai macam bahan yang diolah menjadi produk selesai dan pemakaiannya dapat diidentifikasi secara langsung atau diikuti jejaknya atau merupakan bagian integral dari produk tertentu. Biaya bahan baku adalah harga pokok berbagai macam bahan baku yang dipakai di dalam kegiatan pengolahan produk.
- b) **Biaya tenaga kerja langsung**
Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja langsung dan jejak manfaatnya dapat diidentifikasi pada produk tertentu.
- c) **Biaya overhead pabrik**
Biaya overhead pabrik adalah biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung, elemennya itu dapat digolongkan ke dalam : biaya bahan penolong, biaya tenaga kerja tidak langsung, biaya depresiasi dan amortisasi aktiva tetap pabrik, biaya reparasi dan pemeliharaan aktiva tetap pabrik, biaya listrik dan air pabrik, biaya asuransi pabrik, dan biaya overhead pabrik lain-lain.

(18 : 193-194)

Menurut Ray H. Garrison yang dialihbahasakan oleh Drs. Bambang Purnomosidi, Akt., dalam bukunya "Akuntansi Manajemen", edisi ketiga menyatakan :

Biaya produksi memiliki tiga elemen dasar yaitu :

- a) **Biaya bahan baku langsung**
Adalah biaya bahan yang menjadi bagian yang diperlukan untuk melengkapi produk jadi suatu perusahaan dan dapat ditelusuri dengan mudah ke produk jadi.
- b) **Biaya tenaga kerja langsung**
Adalah biaya tenaga kerja yang langsung dapat ditelusuri ke penciptaan produk.
- c) **Biaya overhead pabrik**
Adalah seluruh biaya produksi kecuali bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung dan biaya ini adalah hanya biaya yang berkaitan dengan operasi pabrik saja atau seluruh biaya untuk mengoperasikan divisi manufaktur suatu perusahaan.

(6 : 35-36)

Menurut Dr. Mas'ud Machfoeds, MBA., Akt., dalam buku "Akuntansi Manajemen : Perencanaan dan Pembuatan Keputusan Jangka Pendek", buku I, edisi 5, menyatakan :

Elemen biaya produksi ada tiga yaitu bahan baku (bahan mentah), upah dan biaya overhead pabrik. Bahan baku dan upah langsung disebut "*prime cost*" dan biaya upah langsung dan overhead pabrik

bisa disebut "*conversion cost*" atau biaya konversi, yaitu untuk merubah bahan baku menjadi barang jadi. (11 : 153)

Dari ketiga pendapat tersebut penulis mengambil simpulan bahwa unsur-unsur biaya produksi ada tiga yaitu bahan baku langsung (biaya berbagai bahan yang merupakan bagian integral dari produk dan dapat ditelusuri dengan mudah ke produk jadi), biaya tenaga kerja langsung (biaya yang dikeluarkan untuk karyawan yang jejak manfaatnya terlihat pada produk jadi), dan biaya overhead pabrik (biaya bahan tidak langsung, biaya pekerja tidak langsung dan biaya overhead lain-lain).

2.2.3. Anggaran Produksi

2.2.3.1. Pengertian Anggaran Produksi

Pengertian anggaran produksi menurut Usry, Matz dan Hammer, dalam buku "Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian", jilid 2 yang diterjemahkan oleh Alfonso Sirait, SE, dan Herman Wibowo, sebagai berikut :

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 tidak langsung.

(12 : 15)

Menurut Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, dan Paul N. Gordon, dalam buku "Anggaran : Perencanaan dan Pengendalian Laba", yang dialihbahasakan oleh Purwaningsih SE., MBA., dan Maudy Marauw, SE., Akt., edisi kelima, adalah :

Anggaran produksi menspesifikasikan kuantitas barang yang diinginkan untuk di produksi selama periode anggaran. Anggaran produksi adalah langkah awal dalam pelaksanaan penyusunan anggaran produksi. (20 : 214)

Menurut Gunawan Adisaputra dalam buku "Anggaran Perusahaan", menyatakan :

Anggaran produksi disebut juga anggaran jumlah yang diproduksi adalah suatu perencanaan tingkat atau volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan agar sesuai dengan volume atau tingkat penjualan yang direncanakan. Secara garis besar anggaran produksi disusun dengan menggunakan rumus yaitu tingkat persediaan akhir dikurangi tingkat persediaan awal. (7 : 181)

Dari tiga pendapat tersebut penulis mengambil simpulan bahwa anggaran produksi

adalah jumlah unit yang harus diproduksi perusahaan yang didapat dengan cara persediaan akhir dikurangi dengan persediaan awal dan anggaran produksi merupakan langkah awal dalam pelaksanaan penyusunan anggaran produksi.

2.2.3.2. Unsur-unsur Anggaran Produksi

Unsur-unsur anggaran produksi menurut Soetisna dalam buku "Prinsip - Prinsip Akuntansi Biaya" menyatakan bahwa :

Untuk menjabarkan anggaran produksi ke dalam kegiatan produksi, maka dibuat anggaran yang mendukung proses produksi yaitu :

a) Anggaran bahan langsung

- **Anggaran pembelian bahan langsung, ialah pembelian yang diinginkan merupakan suatu fungsi dari tiap periode produksi, tingkat persediaan awal dan tingkat persediaan akhir yang diinginkan.**
- **Anggaran penggunaan bahan langsung, anggaran penggunaan bahan langsung (dalam unit dari biaya pemakaian berdasarkan atas sistem biaya standar yang ditentukan (secara spesifik ialah jumlah unit bahan langsung yang diminta untuk produksi satu unit barang jadi).**

b) Anggaran upah langsung

Standar upah langsung biasanya didasarkan atas penelitian waktu (time studies) yang dilakukan insinyur.

c) Anggaran factory overhead

Biaya Fac OH dianggarkan untuk tiap tingkat produksi. Jumlah biaya dibagi dalam komponen biaya tetap (dinyatakan dalam rupiah), dan komponen biaya variabel (dinyatakan dalam tarif atas dasar jam upah langsung).

(15 : 310-313)

Menurut Welsch, Hilton, dan Gordon dalam buku "Anggaran : Perencanaan dan Pengendalian Laba", yang dialihbahasakan oleh Purwaningsih dan Maudy Marauw, edisi kelima, adalah :

Sebagai tambahan pada anggaran produksi, tiga anggaran pokok lain yang relevan dengan produksi : (1) anggaran bahan baku langsung dan suku cadang yang dibeli, yang merinci kebutuhan bahan dan suku cadang yang direncanakan; (2) anggaran tenaga kerja, yang menunjukkan kuantitas dan biaya yang direncanakan dari tenaga kerja langsung; (3) anggaran overhead pabrik, yang meliputi rencana untuk semua biaya pabrik selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung.

(20 : 213-214)

Dari kedua pendapat tersebut penulis mengambil simpulan bahwa unsur-unsur anggaran produksi ada 3 (tiga) yaitu anggaran bahan langsung, anggaran upah langsung, dan anggaran overhead pabrik.

2.3. Pengendalian Biaya

Pengendalian mengasumsikan bahwa telah ditetapkan suatu rencana tindakan atau standar untuk mengukur pelaksanaan untuk dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan perusahaan haruslah dikembangkan pengendalian sehingga dapat dibuat keputusan pelaksanaan yang sesuai dengan rencana.

Menurut Horngren dalam buku "Pengantar Akuntansi Manajemen" yang dialihbahasakan oleh Marianus Sinaga menyatakan :

Pengendalian adalah merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting. Kegiatan ini harus terus-menerus diawasi jika manajemen ingin tetap berada dalam batas-batas ketentuan yang telah digariskan. Hasil nyata dari setiap kegiatan dibandingkan dengan rencana, dan bila terdapat perbedaan besar, dapat diambil tindakan perbaikan. Hal ini menggambarkan bagaimana sebuah proses pengendalian berjalan. Untuk membantu proses pengendalian biaya digunakan biaya standar dan biaya standar merupakan dasar bagi anggaran dan penghitungan varians antara biaya aktual dengan biaya standar. Salah satu aspek pengendalian yang perlu mendapatkan perhatian adalah identifikasi biaya-biaya dengan hati-hati agar kegiatan yang tidak mempunyai nilai tambah dapat dihilangkan agar terjadi penghematan biaya atau penghapusan biaya yang tidak perlu.

(9 : 13-14)

Sedangkan tujuan pengendalian biaya menurut James D. Wilson dan John B. Chambell dalam buku "Controllorship : Tugas

Akuntan Manajemen”, edisi ketiga, yang diterjemahkan oleh Tjutju Fenix Tjendra, sebagai berikut :

Tujuan pengendalian biaya adalah untuk memperoleh jumlah produksi atau hasil yang sebesar-besarnya dengan kualitas yang dikehendaki, dari pemakaian sejumlah bahan tertentu, tenaga kerja, usaha atau fasilitas-fasilitas. Yaitu untuk memperoleh hasil yang sebaik-baiknya dengan biaya yang sekecil mungkin dalam kondisi yang ada. (21 : 252)

2.4. Analisis Selisih Biaya Produksi

Menurut Arief Suadi, Ph.D, dalam buku “Sistem Pengendalian Manajemen”, menyatakan :

a) Analisis selisih bahan baku
Penyimpangan biaya bahan dapat disebabkan karena dua hal yaitu :

(1) Selisih harga

Selisih harga adalah perbedaan antara harga yang direncanakan (dianggarkan) dengan harga sesungguhnya dari bahan baku yang dipakai. Selisih itu dapat dihitung dengan menggunakan rumus berikut :

$$Sh = (Hs - Ha) \times Ps$$

Dimana : Sh = selisih harga

Hs = harga sesungguhnya

Ha = harga dianggarkan

Ps = pemakaian sesungguhnya

(2) Selisih kuantitas

Selisih kuantitas adalah perbedaan antara pemakaian yang direncanakan (dianggarkan) dengan pemakaian bahan baku yang sesungguhnya. Selisih tersebut dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$Sk = (Ps - Pa) \times Ha$$

Dimana : Sk = selisih kuantitas

Ps = pemakaian sesungguhnya

Pa = pemakaian yang dianggarkan

Ha = harga yang dianggarkan

b) Analisis selisih biaya tenaga kerja langsung

Kalau jumlah keluaran tidak berbeda dari jumlah keluaran standar, maka selisih biaya tenaga kerja langsung dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

(1) Selisih efisiensi

Selisih efisiensi adalah selisih antara jam kerja standar dengan jam yang sesungguhnya digunakan. Selisih itu dapat dihitung dengan rumus berikut :

$$Se = (Js - Ja) \times Ta$$

Dimana : Se = selisih efisiensi

Js = jam sesungguhnya

Ja = jam yang dianggarkan

Ta = tarif upah standar

(2) Selisih tarif

Selisih tarif adalah selisih antara tarif standar dengan tarif sesungguhnya yang dibayarkan. Selisih itu dapat dihitung dengan rumus berikut :

$$St = (Ts - Ta) \times Js$$

Dimana : St = selisih tarif upah

Ts = tarif sesungguhnya

Ta = tarif yang dianggarkan

Ja = jam sesungguhnya

(3 : 237-240)

Menurut Matz, Usry dan Hammer, dalam buku "Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian, yang dialihbahasakan oleh Alfonso Sirait dan Herman Wibowo, edisi 9, jilid 2, menyatakan bahwa :

c) Varians overhead pabrik

a. Metode dua varian

- 1) **Varians Terkendali**, adalah perbedaan diantara overhead pabrik aktual dengan jumlah anggaran berdasarkan jumlah unit standar dari dasar pengalokasian untuk produksi aktual.

Rumus :

Overhead pabrik aktual	XX	
Jumlah anggaran yang didasarkan pada jam kerja standar yang ditetapkan :		
Overhead tetap yang dianggarkan	XX	
Overhead variabel (jam kerja standar x tarif overhead variabel).....	XX	XX
Varians terkendali.....		XX

- 2) **Varian Volume**, adalah perbedaan antara jumlah anggaran berdasarkan jumlah unit standar dari dasar pengalokasian untuk produksi aktual dengan overhead pabrik aktual yang dapat dibebankan ke barang dalam proses.

Rumus :

Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja yang ditetapkan	XX	
Overhead pabrik standar yang dibebankan pada barang dalam proses (jam kerja standar x tarif overhead standar)	XX	XX
Varians volume		XX

b. Metode tiga varian

- 1) **Varians Pengeluaran**, adalah perbedaan antara overhead pabrik aktual dengan anggaran yang didasarkan pada jumlah unit aktual dari dasar pengalokasian yang digunakan pada produksi aktual

Rumus :

Overhead pabrik aktual	XX	
Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja aktual :		
Overhead tetap yang dianggarkan	XX	
Overhead variabel (jam kerja aktual x tarif overhead variabel).....	XX	XX
Varians pengeluaran		XX

- 2) **Varians Kapasitas Mengganggu**, adalah perbedaan antara jumlah anggaran berdasarkan jumlah unit aktual dari dasar pengalokasian yang digunakan pada produksi aktual dengan jumlah overhead pabrik yang dapat dibebankan ke produksi tanpa adanya sistem biaya standar (yaitu jumlah unit aktual dari dasar pengalokasian yang digunakan dikalikan dengan tarif overhead pabrik)

Rumus :

Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja aktual	XX
Jumlah jam kerja aktual x tarif overhead pabrik	XX
Varians kapasitas mengganggu.....	XX

- 3) **Varians Efisiensi**, adalah perbedaan antara jumlah unit aktual dari dasar pengalokasian yang digunakan dengan jumlah unit standar dari dasar pengalokasian yang diizinkan untuk produksi aktual, dikalikan dengan tarif overhead pabrik standar.

Rumus :

Jam kerja aktual x tarif overhead standar.....	XX
Overhead pabrik standar yang dibebankan ke produksi (jam kerja standar x tarif overhead)	XX
Varians efisiensi.....	XX

(12 : 107-110)

2.5. Peranan Anggaran Biaya Produksi sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Pengendalian Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan untuk mencapai sasaran produksi untuk di 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 manajemen untuk membantu menjalankan fungsinya, khususnya merupakan alat bantu manajemen dimana penggunaan, modifikasi serta pelaksanaannya sangat tergantung kepada manusianya. Sangat tergantung pada manusianya karena anggaran mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang sudah dijelaskan di depan. Anggaran biaya produksi dalam hubungannya sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya berguna untuk :

- a) menghindari pemborosan biaya produksi
- b) mendorong dipatuhinya kebijakan yang telah ditetapkan dalam hubungannya dengan biaya produksi.

Kepentingan-kepentingan di atas dapat dicapai melalui :

- a) pengukuran *performance* secara terus-menerus dan membandingkan hasil usaha yang riil dengan rencana serta dengan standar *performance* yang telah ditetapkan
- b) secara terus menerus mengadakan kegiatan supervisi dan segera memberikan umpan balik untuk perbaikan *performance* melalui suatu tindakan koreksi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya anggaran biaya produksi akan mendorong ditaatinya kebijakan-

kebijakan mengenai biaya produksi yang pada akhirnya akan meningkatkan keefektifan pengendalian biaya produksi.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

3.1.1. Tinjauan Umum Perusahaan

3.1.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Yang menjadi objek penelitian dalam penyusunan skripsi ini adalah PT. Truba Raya Trading dimana perusahaan tersebut merupakan perusahaan manufaktur yang usahanya dititikberatkan pada bidang trading. Setiap tahun produksi pada PT. Truba Raya Trading bertambah termasuk divisi sepatu olah raga yang berproduksi mulai tahun Juni 1992.

PT. Truba Raya Trading hanya memproduksi sepatu olahraga yang mempunyai lisensi perusahaan Swedia dan atas dasar surat persetujuan Badan Koordinasi Penanam Modal No : 762 / 1 / PMDN / 1989 perusahaan ini adalah satu-satunya memproduksi sepatu olahraga dengan merk "FILA". Perusahaan ini hanya memproduksi sepatu olah raga kualitas ekspor,

dimana dalam memproduksi banyaknya sepatu tergantung dari pesanan yang diminta oleh konsumen yang berasal dari negara Amerika Serikat, England, Italia, Panama, Spanyol dan Taiwan.

PT. Truba Raya Trading yang luas lahannya sekitar 50.000 M adalah perseroan terbatas yang didirikan berdasarkan akte notaris R. Soeratman, Jakarta No : 21 tanggal 3 Pebruari 1978. Pemegang saham PT Truba Raya Trading 100% adalah PT Tri Usaha Bakti salah satu perusahaan dibawah Yayasan Kartika Eka Paksi.

Bertambahnya order yang diterima oleh PT.Truba Raya Trading memerlukan penanganan yang lebih terkonsentrasi pada komoditi tersebut, dengan demikian perlu adanya penyesuaian organisasi PT. Truba Raya Trading sebagai alat penggerak jalannya usaha secara terpadu guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

3.1.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Pada PT. Truba Raya Trading, masalah pembagian kerja dan wewenang adalah sangat penting. Dengan adanya struktur organisasi,

masing-masing bagian mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Dengan demikian akan memberikan kejelasan manajemen dalam menggariskan kebijaksanaan yang akan diambil serta rencana yang akan ditetapkan agar tujuan dan sasaran perusahaan dapat tercapai dengan baik. Bagan organisasi yang digunakan oleh PT. Truba Raya Trading dapat dilihat dalam lampiran.

Struktur organisasi perusahaan terbagi dalam 3 (tiga) eselon, yaitu :

I. Direktur Utama (Eselon pertama)

PT. Truba Raya Trading dipimpin oleh seorang Direktur yang mempunyai tugas dan tanggung jawab antara lain :

- Menentukan kebijakan umum perusahaan untuk mencapai tujuan pokok perusahaan.
- Membuat perencanaan jangka panjang dan strategi yang akan dilakukan oleh perusahaan.
- Memimpin jalannya usaha PT. Truba Raya Trading dan bertanggung jawab atas seluruh aktivitas perusahaan.

Dalam tugasnya Direktur Utama dibantu oleh :

1) Staff Ahli

Unsur pembantu Direktur Utama guna melakukan pengawasan sistem dan administrasi perusahaan.

2) Sekretariat

Sekretariat mempunyai tugas untuk menyelenggarakan pekerjaan administrasi perusahaan secara keseluruhan.

Bagian sekretariat terdiri atas beberapa bagian yaitu :

(a) *Administration Departement*

Administrasi Departemen dikepalai oleh Manager yang berfungsi menyelenggarakan administrasi umum perusahaan yang meliputi bidang keuangan, personalia, umum. Adapun tanggung jawabnya ialah :

- Penentuan rencana umum yang berkaitan dengan penggunaan sumber dana dan tenaga serta hasil-hasilnya
- Membuat laporan mingguan, bulanan, tahunan, kepada Director

Shoes Division dan Director
PT.Truba Raya Trading

(b) EDP (*Electronic Data Processing*)

Bagian ini bertugas membantu badan staff lainnya dalam pengelolaan data secara elektronik, termasuk dalam :

- Perencanaan prosedur data yang baru dan menyusun kerangka sistem aplikasi untuk penyesuaian dengan kondisi-kondisi yang baru.
- Mengolah data dari departemen dan badan staff lainnya menjadi laporan sesuai dengan keperluan.
- EDP dipimpin oleh seorang supervisor dan bertanggung jawab kepada General Manajer Administrasi.

(c) *Humas*

Suatu bagian yang bertugas memberikan keterangan mengenai perusahaan dan mewakili perusahaan dalam bersosialisasi dengan pihak-pihak luar yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan

perusahaan. Dipimpin oleh seorang Manajer dan bertanggung jawab kepada General Manajer.

(d) Legal

Suatu bagian yang bertugas menangani persoalan - persoalan yang berkaitan dengan masalah hukum.

(e) Personalia

Suatu bagian yang bertugas menyelenggarakan pembinaan seluruh karyawan, yang meliputi :

- Melakukan rekrutmen dan pemberhentian karyawan .
- Pencatatan absensi seluruh karyawan.
- Pencatatan jam kerja dan over time untuk keperluan pengupahan .

(f) General Affair

Suatu bagian yang menyelenggarakan kegiatan dan usaha-usaha pelayanan dan penggunaan rumah tangga pabrik. General Affair dipimpin oleh seorang manajer. Dalam tugas sehari-hari General Affair manajer dibantu oleh

seorang Supervisor dan bertanggung jawab kepada General Manajer Administration. Kegiatan General Affair meliputi :

- Pengamanan
- Urusan rumah tangga pabrik
- Kesejahteraan sosial
- Ketatausahaan perusahaan

3) Internal Audit

Internal Audit adalah pembantu Direktur Utama guna melakukan pengawasan dengan mengadakan kontrol dibidang perbendaharaan yang meliputi keuangan, bahan-bahan, peralatan pabrik, dan asset perusahaan lainnya.

Internal Audit bertugas antara lain :

- Memeriksa penggunaan biaya-biaya dalam perputaran kegiatan di shouse division
- Mengawasi pengadaan bahan-bahan, kondisi peralatan dan asset perusahaan lainnya
- Membuat laporan secara periodik pada Direktur Shouse Division

II. Manajemen Tingkat Menengah (Eselon dua), dibagi ke dalam :

1) Direktur I

Direktur I mengkoordinasikan kegiatan yang dilakukan oleh :

(a) *Finance* (Eselon Tiga)

Suatu departemen yang bertugas menyelenggarakan pembukuan keuangan perusahaan secara menyeluruh meliputi :

- Pembayaran dan penyimpanan uang perusahaan
- Pembayaran pajak

(b) *Accounting* (Eselon tiga)

Suatu departemen yang bertugas menyelenggarakan pembukuan keuangan perusahaan secara menyeluruh meliputi :

- Perhitungan pajak
- Membuat neraca rugi laba perusahaan

2) Direktur II

Dalam tugasnya, Direktur II dibantu oleh :

(1) *Production Planning and Inventory Control (PPIC)*

PPIC adalah bagian dalam perusahaan yang mempunyai fungsi dan tugas melaksanakan perencanaan dan follow-up produksi, pengendalian dan pengontrolan penggunaan bahan.

(2) *Advisor*

Kelompok tenaga ahli asing dari Korea yang berfungsi memberikan asistensi teknik dibidang produksi dan marketing. Tenaga ahli asing tersebut digaji oleh perusahaan untuk membantu para manajer Indonesia dalam hal yang berkaitan dengan pembuatan dan pemasaran sepatu olahraga.

Direktur II mempunyai tugas mengkoordinasikan kegiatan - kegiatan departemen yang berada di bawah tanggung jawabnya yaitu :

(a) *Logistik*

Departemen yang bertanggung jawab dengan hal-hal yang berkaitan

dengan barang jadi dan bahan mentah mulai dari pembelian, pemakaian dan persediaan.

Dibagi menjadi :

a) *Exim Departement*

Departemen yang bertanggung jawab atas ekspor dan impor yang dilakukan oleh perusahaan.

b) *Marketing Departement*

Badan pelaksana dari PT Truba Raya Trading dibidang pemasaran sepatu yang menggunakan sistem pesanan (Job Order) hasil produksi pabrik.

c) *Purchasing Departement*

Departement yang bertugas dalam bidang pengadaan bahan yang dibutuhkan untuk seluruh kegiatan pabrik.

d) *Technic Departement*

Technic departement adalah unit pelaksana dalam bidang tehnik meliputi pemasangan, pemeliharaan dan pengoperasian

peralatan dan mesin-mesin untuk mendukung jalannya produksi.

e) *Warehouse Material Departement* (Whm)

Unit pelaksana dalam bidang penyimpanan bahan baku meliputi chemical, glue, upper material.

f) *Whfg (Warehouse Finished Goods) Departement*

Unit pelaksana bidang penyimpanan (gudang) barang-barang jadi dan siap dijual.

(b) *Quality Insurance Departement*

Bertanggung jawab dengan kualitas barang yang diproduksi perusahaan, dibagi menjadi dua bagian yaitu :

a) *Research and Development Support Departement*

Research and development support separtement mempunyai tugas antara lain merencanakan dan mengembangkan sistem dan metode kerja yang lebih baik berdasarkan hasil penelitian,

merencanakan / mengembangkan penggunaan material yang baik dengan biaya yang rendah.

b) *Quality Control Departement*

Quality Control adalah badan dalam bidang pengawasan kualitas, bertugas menentukan produk-produk yang baik dan yang ditolak.

(c) Departemen Produksi

Departemen produksi adalah badan - badan atau unit yang secara langsung terlibat dalam kegiatan produksi, yaitu :

a) *Departement Cutting*

Unit pelaksana yang diperlengkapi dengan mesin dan peralatan potong, serta secara langsung melakukan kegiatan produksi komponen - komponen sepatu. Yang bertugas menerima bahan-bahan untuk keperluan pembuatan upper untuk dipotong menjadi komponen upper sepatu,

melakukan laminating bahan sintetis sehingga siap dipotong.

b) *Departement Sewing*

Unit pelaksana yang diperlengkapi dengan mesin - mesin jahit serta alat - alat pemeliharaan, dan bertugas dalam penjahitan dan menyatukan komponen-komponen upper sampai menjadi satu set upper yang siap dikirim ke Departement Assembly.

c) *Departement Assembling*

Unit pelaksana yang diperlengkapi dengan mesin-mesin untuk menyatukan upper sepatu dengan outsole sepatu sehingga menjadi sepatu jadi. Dengan tugas menerima upper sepatu dan outsole sepatu serta assesoris lainnya dan menyatukan melalui proses, lasting, menyemir, press, menjahit outsole bila diperlukan, pemasangan assesoris dan setelah selesai dimasukkan dalam inner box.

d) *Departement Grinding*

Unit pelaksanaan yang dilengkapi dengan peralatan dan mesin-mesin untuk menyiapkan outsole yang dibuat oleh Departement Roll and Press dengan cara menghaluskan, mengasah, menempel dan lain-lain sehingga siap disatukan dengan upper menjadi sepatu jadi.

e) *Departement Roll and Press*

Unit pelaksana yang dilengkapi dengan peralatan dan mesin-mesin untuk mengolah bahan mentah karet dan kimia lainnya menjadi outsole sepatu.

f) *Departement Packing*

Unit pelaksana yang melaksanakan pengepakan produk sehingga siap untuk di ekspor.

3.1.2. Tinjauan Khusus Perusahaan

3.2.1.1. Aktivitas Perusahaan

PT. Truba Raya Trading merupakan suatu perusahaan manufaktur yang memproduksi hanya satu jenis produk yaitu produk sepatu olahraga pria dengan merek "FILA". Dimana perusahaan ini hanya memproduksi sepatu berdasarkan pesanan sesuai dengan model yang telah ditetapkan oleh pemberi lisensi.

Sepatu "FILA" adalah sepatu yang diproduksi oleh PT. Truba Raya Trading yang mempunyai lisensi perusahaan Swedia, dimana dalam memproduksi harus sesuai dengan pemberi lisensi agar mempunyai kualitas yang tinggi.

3.2. Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian penulis melakukan studi kasus yang dilakukan dengan cara :

1) Ruang Lingkup penelitian

Dilihat dari segi ini, penulis melakukan penelitian dengan metode survey yaitu dengan melakukan peninjauan langsung ke tempat penelitian. Dan untuk mendapatkan landasan teoritis dalam penyusunan makalah ini, penulis juga melakukan studi pustaka

dengan membaca dan menelaah literatur-literatur yang berhubungan dengan topik yang dibahas.

2) Jenis Data yang Dibutuhkan

Jenis data yang dibutuhkan untuk menyusun makalah ini adalah data kualitatif dan kuantitatif. Data kuantitatif yang dibutuhkan untuk pembahasan diantaranya adalah biaya bahan baku langsung, biaya upah langsung dan biaya produksi tidak langsung. Sedangkan data kualitatif yang dibutuhkan diantaranya sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, aktivitas perusahaan dan sebagainya.

3) Sumber Data

Data-data yang dibutuhkan untuk menyusun makalah ini diperoleh dari berbagai sumber yang ada di perusahaan khususnya dari bagian produksi.

4) Alat dan Teknik Penelitian

Adapun data penelitian diperoleh dengan cara-cara sebagai berikut :

(a) Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data yang diperlukan untuk dijadikan landasan teoritis yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Hal ini dengan cara melihat pada teori-teori yang terdapat literatur-literatur serta keterangan-keterangan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.

(b) Studi Lapangan

Dalam pengumpulan data di lapangan, penulis mengamati secara langsung objek yang diteliti, yang dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- Daftar pertanyaan
Pertanyaan terlebih dahulu dipersiapkan dengan memperhatikan objek masalah yang sedang diteliti
- Wawancara
Dilakukan dengan cara mewawancarai karyawan yang berwenang pada bagian produksi, bagian administrasi dan petugas lain.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Proses Produksi pada PT. Truba Raya Trading

PT. Truba Raya Trading merupakan suatu perusahaan manufaktur yang hanya memproduksi satu jenis produk yaitu sepatu olahraga kualitas ekspor, yang mempunyai lisensi / hak cipta perusahaan Swedia dengan merk "FILA", dimana dalam memproduksi harus sesuai dengan pesanan sesuai dengan model yang telah ditetapkan oleh pemberi lisensi agar mempunyai kualitas yang tinggi.

Sebelum memasuki tahapan proses produksi biasanya terlebih dahulu dipersiapkan bahan-bahan yang digunakan diantaranya adalah kulit asli dan kulit sintetis. Sebelum digunakan dalam proses, bahan baku yang diimpor dari Korea diuji oleh bagian pengawasan mutu kemudian disimpan dalam gudang bahan baku dan siap digunakan dalam proses pembuatan upper dan outsole sepatu.

Proses produksi sepatu dilakukan melalui beberapa tahapan proses yang terbagi dalam tiga tahapan yaitu :

1) Tahapan pertama

Tahap pertama merupakan tahap awal pembuatan sepatu yaitu proses pembuatan *upper* sepatu yang terdiri dari

proses pengeleman (*laminating*), pemotongan (*cutting*), penjahitan atau sablon / hotpres (*sewing*).

Dengan proses sebagai berikut :

- a) Bahan baku seperti PU Foam, Tricot, J.W. Mesh dan Satin fila yang telah dipersiapkan dan telah melalui pengujian kualitas oleh tenaga ahli asing dari Korea, dilapis/dilem sebanyak tiga lapis atau lebih untuk bagian *upper* pada bagian *Tongue Ha*, *Tongue Iji*, *Out padding* dan *In padding*.
- b) Untuk bagian *Tongue Iji* dan *In padding* bahan-bahan yang disatukan adalah Foam, Tricot dan Satinfila.
- c) Untuk bagian *Tongue Ha* bahan yang disatukan adalah Foam, Tricot dan J.W. Mesh.
- d) Untuk bagian *Out padding* bahan yang disatukan adalah Foam dan Tricot. Setelah disatukan bahan digulung dan disimpan kemudian dikirim ke bagian *cutting*.
- e) Di bagian *cutting* bahan digelar terlebih dahulu yang kemudian siap untuk proses pemotongan yang dikerjakan dengan mesin pemotong sesuai dengan bentuk yang diperlukan.
- f) Komponen-komponen yang telah dipotong sesuai dengan kebutuhan kemudian dijahit dengan menggunakan mesin dan dibuat lubang tali dan ditempel label.
- g) Barang setengah jadi ini kemudian dimasukkan ke dalam *poly bag* untuk proses selanjutnya.

2) Tahapan kedua

Tahap kedua merupakan proses pembuatan outsole sepatu yang terdiri dari pengepresan (*roll & press*), penghalusan (*grinding*).

Yang dilakukan dalam proses *roll & press* :

- a) Bahan compound diambil dari gudang lalu satu per satu formula digiling dengan mesin-mesin roll 22". Pertama-tama dipipihkan tiga kali gilingan lalu ditebalkan kembali, dipotong lalu digantung dan disimpan selama empat jam.
- b) Kemudian bahan digiling dan dicampur belerang sampai teraduk rata lalu ditipiskan dengan ketebalan 1,2 mm (tiga kali gilingan), setelah itu ditebalkan lagi, lalu potong lembaran dan digantung, potong sedikit waktu vulkanising ke leb QC. Kemudian keluar bahan dengan mesin roll 16" dan dimasukkan ke dalam larutan Zinc Setrat supaya tidak lengket, lalu keringkan selama ± 2 jam sampai kering lalu boleh di *cutting*.
- c) Kemudian bahan di hot press dibawa ke bagian *trimming* untuk dipotong bagian pinggir. Dan yang perlu dicat masuk ke bagian *painting* sedangkan yang tidak perlu di cat langsung dipindahkan ke bagian *grinding*.
- d) Bahan diambil warehouse chemical, sebelum bahan masuk mesin mixer, suhu mesin harus 70°C, waktu proses sekitar 12°C - 13°C. Setelah mencapai suhu 110°C bahan

dikeluarkan dan masuk mesin 18' roll, suhu roll 60°C. ditipiskan 1-2 mm dua kali lalu masuk roll 16' .

- e) Bahan yang keluar dari mesin dibawa ke *press sponge* untuk dikerjakan jumlah lembar dan tebal mold yang diproduksi. Setelah disimpan 24 jam baru diskiving. Setelah 72 jam baru boleh dipotong. Hasil produksi ditempel size, diikat lalu dimasukkan ke dalam plastik.

Sedangkan pada proses *grinding* dilakukan melalui 6 tahapan yaitu :

- a) Penempatan Ruber sole dengan EVA midsole, yang diawali dari pengusapan primer 88L pada seluruh permukaan yang akan ditempel dengan rubber sole, sedangkan permukaan rubber sole diusap primer 22L. Kemudian dikeringkan di oven dengan suhu 45°C – 50°C, phylon yang keluar dari oven disatukan dengan dipress dengan mesin press. Setelah selesai dimasukan ke polybag untuk dibawa ke gudang PPIC.
- b) Penempelan Rubersole dengan PU midsole atau Phylonsole.
- c) Penempelan asesoris dengan *outsole*.
- d) Pengerjaan phylon.
- e) Penempelan outsole dengan phylon.
- f) Buffing outsole. Dalam pengerjaan *buffing outsole*, *outsole* dibuffing sekelilingnya minimal 15 mm lebarnya dari ujung

tepi *outsole*, setelah itu dibawa ke ruang pembersih debu untuk menghilangkan debu buffing.

3) Tahapan ketiga

Pada tahap ketiga ini merupakan tahap akhir dalam pembuatan sepatu menjadi sepatu siap pakai yang merupakan bagian *assembly* yaitu penyatuan atau penempelan upper sepatu dengan *outsole* sepatu. Yang dalam pengerjaannya dilakukan dengan mesin.

Dengan proses sebagai berikut :

- a) Pertama-tama bahan bagian *upper* yang sudah melalui proses *laminating*, *cutting*, dan *sewing* disatukan dengan bagian *outsole* yang telah melalui proses *roll & press* dan *grinding*. Setelah melalui proses *assembly* sepatu siap menjadi barang jadi.
- b) Pada tahap selanjutnya sepatu siap jadi yang diambil dari konveyor dimasukkan ke Carton Box yang telah ditempel bar code sesuai dengan model, size dan warna yang sedang diproduksi. Sepatu yang telah dipacking, siap dimasukkan ke gudang barang jadi untuk proses selanjutnya.

4.2. Unsur-Unsur Biaya Produksi

PT. Truba Raya Trading mengelompokkan biaya produksi sepatu ke dalam dua kelompok atau bagian yaitu biaya produksi

langsung dan biaya produksi tidak langsung. Adapun yang termasuk ke dalam biaya produksi langsung adalah bahan baku dan pembantu langsung dan biaya tenaga kerja langsung, sedangkan biaya produksi tidak langsung terbagi menjadi dua bagian yaitu biaya produksi tidak langsung yang bersifat tetap dan biaya produksi tidak langsung yang bersifat variabel.

Unsur-unsur biaya produksi sepatu yang terjadi di PT. Truba Raya Trading dalam hubungannya dengan harga pokok produksi adalah :

1) Biaya produksi langsung, terdiri dari :

a) Biaya Bahan Baku dan Pembantu Langsung

Biaya bahan baku langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk dipergunakan dalam suatu proses produksi yang dapat membentuk bagian integral dari suatu barang jadi yang dapat dimasukkan langsung dalam kalkulasi produk.

b) Biaya Tenaga Kerja Langsung

Pada PT. Truba Raya Trading, biaya tenaga kerja langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk membayar tenaga kerja atau karyawan yang melakukan kegiatan proses produksi. Biaya tenaga kerja langsung dibagi ke dalam beberapa bagian, yaitu : *Cutting, Laminating, Sewing, Assembling, Grinding, Roll & Press* dan Non Produksi.

2) Biaya Produksi Tidak Langsung

PT. Truba Raya Trading mengelompokkan biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead pabrik menjadi dua kelompok berdasarkan sifatnya, yaitu :

a) Biaya overhead variabel, terdiri dari :

- (1) Gaji
- (2) Bonus
- (3) Pengobatan
- (4) Astek
- (5) Biaya Konsumsi
- (6) Biaya Listrik
- (7) Biaya TNT / Hand Carry
- (8) Biaya Perolehan Bahan Baku
- (9) Biaya Makloon (Bordir, Painting)
- (10) Retribusi Air
- (11) Pemakaian Solar / MDF
- (12) Pemakaian Pelumas
- (13) Biaya Sparepart
- (14) Biaya Tooling
- (15) Alat Listrik
- (16) Barang Cetakan
- (17) Bahan Pembantu lainnya

b) Biaya overhead tetap, terdiri dari :

(18) Pemeliharaan Mesin & Peralatan

(19) Pemeliharaan Bangunan

(20) Biaya Penyusutan

(21) Amortisasi Biaya Asuransi

4.3. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi dan Realisasi Biaya Produksi pada PT. Truba Raya Trading

4.3.1. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi PT. Truba Raya Trading

Telah dijelaskan di bab I, bahwa salah satu alat yang dipakai dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian adalah anggaran. Anggaran merupakan alat bantu yang sangat diperlukan, hal tersebut dapat dilihat pada perusahaan yang telah berkembang dan mempunyai ruang lingkup yang semakin luas serta yang mempunyai permasalahan yang sangat kompleks, yang dihadapi oleh manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut dan sebagai pihak yang paling bertanggung jawab atas kemajuan perusahaan.

Prosedur dalam penyusunan anggaran pada PT. Truba Raya Trading adalah sebagai berikut :

1) Anggaran Penjualan

Bagian penjualan membuat rencana penjualan berdasarkan data yang diperoleh dengan mempertimbangkan informasi mengenai kemampuan sumber daya perusahaan dan kondisi pasar yang berpengaruh langsung terhadap penjualan, meliputi kapasitas produksi, pangsa pasar, biaya promosi, pesaing, dan data historis.

Bagian penjualan memproyeksikan penjualan selama lima tahun. Dengan berpedoman pada rencana penjualan lima tahun, data dan informasi penjualan terbaru, disusun rencana penjualan tahunan. Anggaran tahunan ini bersifat sementara dan harus selesai sebelum tahun anggaran baru dimulai.

Dalam menyusun biaya pemakaian bahan baku langsung yang dianggarkan, perusahaan menetapkan penjualan yang dianggarkan serta tingkat produksi yang dianggarkannya.

PT. Truba Raya Trading membuat anggaran penjualan dalam kurun waktu satu tahun. Dimana anggaran penjualan ini merupakan dasar penyusunan bagi anggaran biaya produksi untuk menentukan biaya unit yang akan diproduksi, biaya persediaan akhir yang

dianggarkan, serta biaya persediaan awal yang diperoleh dari sisa penjualan tahun lalu.

Dalam hal ini, PT. Truba Raya Trading menganggarkan penjualan untuk sepatu pada tahun 1997 adalah sebesar 2.426.406 unit, dengan demikian penjualan yang dianggarkan adalah sebesar Rp 101.477.206.505,37,- dengan perincian sebagai berikut :

**Tabel 4.3.1.1.
Anggaran Penjualan
Tahun 1997**

Dalam (Rp)

Bulan	Tingkat Penjualan	
	Unit	Rupiah
Januari	199.904	7.525.458.652,90
Februari	138.382	5.238.354.704,51
Maret	207.574	7.890.326.430,97
April	220.343	8.410.523.086,46
Mei	238.159	9.132.039.979,36
Juni	220.343	8.480.146.621,93
Juli	233.145	9.009.687.927,74
Agustus	228.031	8.848.077.501,93
September	215.229	8.385.329.125,17
Oktober	164.675	8.181.342.181,25
November	207.437	11.177.732.373,15
Desember	153.099	9.198.187.920,00
Total	2.426.406	101.477.206.505,37

Sumber : PT. Truba Raya Trading

2) Anggaran Biaya Produksi :

Bagian akuntansi pabrik membuat anggaran biaya produksi berdasarkan biaya standar meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja, dan anggaran biaya produksi tidak langsung. Dewan direksi mengadakan rapat sebelum menyetujui atau merevisi anggaran tersebut. PT. Truba Raya Trading membuat anggaran biaya produksi sebagai berikut :

**Tabel 4.3.1.2.
Anggaran Biaya Produksi
Tahun 1997**

	Dalam (Rp)
Keterangan	Jumlah
Harga Pokok Produksi	82.045.816.056,27
Persediaan akhir barang jadi yang dianggarkan	772.413.325,80
	<u>82.818.229.382,07</u>
Persediaan awal barang jadi	<u>(4.972.222.021,00)</u>
Harga Pokok Produksi	77.846.007.361,07
Persediaan akhir WIP yang dianggarkan	3.221.840.742,69
	<u>81.067.848.103,76</u>
Persediaan awal WIP	<u>2.517.200.826,00)</u>
Anggaran Biaya Produksi	<u>78.550.647.277,76</u>

Sumber : PT. Truba Raya Trading

Di dalam penyusunan anggaran biaya produksi PT. Truba Raya Trading melalui 3 (tiga) tahapan yaitu tahap pertama membuat anggaran biaya bahan baku dan pembantu, tahap kedua membuat anggaran biaya tenaga kerja, dan ketiga membuat anggaran biaya overhead pabrik. Untuk lebih jelasnya penulis akan menjelaskan lebih lanjut.

(1) Tahap Pertama

Setelah membuat anggaran biaya produksi, langkah selanjutnya adalah membuat anggaran biaya bahan baku yang akan digunakan untuk proses produksi. Perusahaan membuat kebijakan, menyamakan anggaran pemakaian dan pembelian bahan baku dan pembantu, serta menyamakan persediaan akhir dengan persediaan awal bahan baku dan pembantu. Hal ini dilakukan perusahaan untuk berjaga-jaga apabila pesanan banyak, tidak kekurangan bahan baku dan pembantu, dan apabila pesanan sedikit tidak akan membebani perusahaan dengan biaya penyimpanan.

Anggaran biaya bahan baku dan pembantu adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3.1.3.
Anggaran Biaya Bahan Baku dan Pembantu
Tahun 1997

Dalam (Rp)

Keterangan	Jumlah Biaya
Persediaan akhir	4.896.475.982,00
Pemakaian	<u>57.409.168.117,54</u>
Jumlah Kebutuhan	62.305.644.099,54
Persediaan awal	<u>(4.896.475.982,00)</u>
Pembelian	57.409.168.117,54

Sumber : PT. Truba Raya Trading

Pada tingkat produksi yang dianggarkan 2.426.406 unit, maka biaya standar yang dianggarkan untuk pemakaian dan pembelian bahan baku langsung adalah sebesar Rp 57.409.168.117,54,-

(2) Tahap Kedua

Setelah melakukan perhitungan anggaran biaya bahan baku langsung, penyusun akan melanjutkan perhitungan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang kemudian di lanjutkan pada perhitungan tarip upah standar biaya tenaga kerja langsungnya.

Dalam penentuan biaya tenaga kerja, perusahaan membagi ke dalam beberapa bagian departemen, yaitu : *cutting, sewing, assembling, grinding, roll & press, packing*, dan non produksi.

Adapun dalam anggaran biaya tenaga kerja langsung untuk bulan tahun 1997 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3.1.4.
Anggaran Tenaga Kerja Langsung
Tahun 1997

Dalam (Rp)	
Unit Operasi	Jumlah
- Cutting	624.903.959,33
- Laminating	29.290.835,44
- Sewing	4.197.949.629,25
- Assembling	1.529.734.197,02
- Grinding	914.899.564,31
- Roll & Press	1.022.604.333,86
- Non Produksi	685.776.465,64
Total Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	9.005.158.984,85

Sumber : PT. Truba Raya Trading

Anggaran biaya tenaga kerja langsung untuk bulan tahun 1997 adalah sebesar Rp 9.005.158.984,85,- , kemudian akan dilakukan

perhitungan tarip upah standar biaya tenaga kerja langsung.

Adapun data untuk menyusun dan memperhitungkan tarip upah standar biaya tenaga kerja langsung adalah sebagai berikut :

Diketahui :

- Jumlah tenaga kerja langsung adalah
2.975 orang
- Total jam kerja per orang adalah
(316 hari x 7 jam) = 2.212 jam/tahun
- Jumlah jam kerja langsung normal setahun
= 2.212 jam x 2.975 orang = 6.581.186 jam
- Maka tarip upah standar pada jam kerja normal adalah :
$$= \frac{\text{Rp } 7.051.280.000}{6.581.186 \text{ jam}}$$

= Rp 1.071,43 \approx Rp 1.071,4 / jam
- Untuk tarif upah standar pada overtime adalah :
$$= \frac{\text{Rp } 1.953.878.984,85}{6.581.186 \text{ jam}}$$

= Rp 296,88 \approx Rp 296,9 / jam

(3) Tahap Ketiga

Berikutnya penulis akan melakukan perhitungan anggaran biaya produksi tidak langsung yang kemudian dilakukan perhitungan tarif standar biaya overhead pabriknya.

Anggaran biaya overhead pabrik untuk tahun 1997 adalah sebagai berikut :

Tabel. 4.3.1.5.
Anggaran Biaya Produksi Tidak Langsung
Tahun 1997

Dalam (Rp)

KETERANGAN	JUMLAH
Overhead pabrik variabel :	
Gaji	2.402.308.693,60
Bonus	227.781.669,28
Pengobatan	61.500.000,00
Astek	325.359.532,00
Biaya Konsumsi	783.326.000,00
Biaya listrik	754.003.574,25
Biaya TNT / Hand Carry	69.000.000,00
Biaya Perolehan Bahan Baku	998.483.870,97
Biaya Makloon (Bordir, Painting)	2.593.064.516,13
Retribusi Air	30.000.000,00
Pemakaian Solar / MDF	91.428.000,00
Pemakaian Pelumas	207.000.000,00
Biaya Sparepart	393.238.747,88
Biaya Tooling	1.245.000.000,00
Alat Listrik	9.300.000,00
Barang Cetak	20.000.000,00
Bahan Pembantu lainnya	126.000.000
Total overhead pabrik variabel	10.337.194.604,11
Overhead pabrik tetap :	
Pemeliharaan Mesin & Peralatan	69.000.000,00
Pemeliharaan Bangunan	85.500.000,00
Biaya Penyusutan	1.448.988.343,01
Amortisasi Biaya Asuransi	195.637.208,25
Total overhead pabrik tetap	1.799.125.551,26
Total overhead pabrik	12.136.320.175,36

Sumber : PT. Truba Raya Trading

Anggaran biaya produksi tidak langsung untuk tahun 1997 adalah Rp 12.136.320.175,36,- kemudian akan dilanjutkan pada perhitungan tarip standar biaya overhead pabrik sebagai berikut :

Diketahui :

Jam kerja langsung = 6.581.186 jam

- Maka tarip overhead pabrik normalnya :

$$\begin{aligned} & \text{Total FOH} \\ = & \frac{\text{Jam Kerja Langsung (standar)}}{\text{Rp 12.136.320.175,36}} \\ = & \frac{6.581.186 / \text{jam}}{\text{Rp 1.844,09 / JKL}} \end{aligned}$$

- Untuk tarip overhead pabrik variabel :

$$\begin{aligned} & \text{Total FOH Variabel} \\ = & \frac{\text{Jam Kerja Langsung}}{\text{Rp 10.337.194.604,10}} \\ = & \frac{6.581.186 / \text{jam}}{\text{Rp 1.570,72 / JKL}} \end{aligned}$$

- Untuk tarip overhead pabrik tetap adalah :

$$\begin{aligned} & \text{Total FOH Tetap} \\ = & \frac{\text{Jam Kerja Langsung}}{\text{Rp 1.570,72 / JKL}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Rp } 1.799.125.551,26 \\ & = \frac{\quad}{6.581.186 / \text{jam}} \\ & = \text{Rp } 273,37 / \text{JKL} \end{aligned}$$

4.3.2. Realisasi Biaya Produksi Pada PT. Truba Raya Trading

Berdasarkan teori yang penyusun ketahui, maka untuk dapat mengetahui pengendalian biaya yang terjadi harus dilakukan perbandingan antara biaya yang direncanakan (dibudgetkan) dengan biaya yang sesungguhnya terjadi (realisasi). Penyusun akan menyajikan biaya-biaya yang sesungguhnya terjadi dalam memproduksi sepatu pada PT. Truba Raya Trading untuk tahun 1997 dengan membagi pembahasan ke dalam tiga bagian yaitu :

- Realisasi biaya bahan baku langsung
- Realisasi biaya tenaga kerja langsung
- Realisasi biaya produksi tidak langsung

Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung

Biaya sesungguhnya untuk biaya bahan baku langsung tahun 1997 adalah sebesar :

Tabel 4.3.2.1
Realisasi Biaya Bahan Baku dan Pembantu
Tahun 1997

Dalam (Rp)	
Keterangan	Jumlah
Persediaan akhir	5.877.899.517,74
Pemakaian	58.528.818.963,26
Jumlah Kebutuhan	64.406.718.481,00
Persediaan awal	(4.734.376.652,00)
Pembelian	59.672.341.829,00

Sumber : PT. Truba Raya Trading

Pada tingkat produksi 2.426.406 unit, biaya yang terjadi sesungguhnya pada PT. Truba Raya Trading untuk tahun 1997 adalah sebesar Rp 58.528.818.963,26,- dan biaya pembelian untuk bahan baku yang dilakukan selama tahun 1997 sebesar Rp 59.672.341.829,00,-

Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung

Dalam menyusun biaya tenaga kerja langsung yang terjadi sesungguhnya, maka penyusun akan menyertakan data realisasi biaya tenaga kerja langsung untuk tahun 1997 yang terjadi pada PT. Truba Raya trading adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3.2.2.
Realisasi Tenaga Kerja Langsung
Tahun 1997

Dalam (Rp)

Unit Operasi	Jumlah
- Cutting	633.130.078,51
- Laminating	30.355.065,02
- Sewing	4.541.484.184,67
- Assembling	1.657.250.451,26
- Grinding	1.396.514.946,09
- Roll & Press	872.063.142,49
- Non Produksi	751.802.501,33
Total Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	9.882.600.369,37

Sumber : PT. Truba Raya Trading

Setelah melakukan perhitungan biaya tenaga kerja langsung yang terjadi sesungguhnya yaitu sebesar Rp 9.882.600.369,37,- maka penyusun melanjutkan pada perhitungan tarip upah tenaga kerja langsung sesungguhnya.

Adapun data untuk perhitungan tarip upah tenaga kerja sesungguhnya untuk tahun 1997 adalah sebagai berikut :

Diketahui :

- Jumlah tenaga kerja langsung adalah 2.982 orang

- Total jam kerja per orang adalah
(346 hari x 7 jam) = 2.422 jam/tahun
- Jumlah jam kerja langsung normal setahun adalah
2.422 jam x 2.982 orang = 7.222.404 jam
- Maka tarif upah standar pada jam kerja normal :
$$\begin{aligned} & \text{Rp } 7.738.076.089 \\ & = \frac{\quad}{7.222.404 \text{ jam}} \\ & = \text{Rp } 1.071,40 / \text{jam} \end{aligned}$$
- Untuk tarif upah standar pada overtime :
$$\begin{aligned} & \text{Rp } 2.144.524.280,37 \\ & = \frac{\quad}{7.222.404 \text{ jam}} \\ & = \text{Rp } 296,92 \approx \text{Rp } 296,9 / \text{jam} \end{aligned}$$

Realisasi Biaya Produksi Tidak Langsung

Untuk melakukan perhitungan tarif overhead pabrik sesungguhnya, penyusun terlebih dahulu menyajikan perhitungan biaya produksi tidak langsung yang terjadi pada PT. Truba Raya Trading untuk tahun 1997.

Tabel. 4.3.2.3.
Realisasi Biaya Produksi Tidak Langsung
Tahun 1997

Dalam (Rp)

KETERANGAN	JUMLAH
Overhead pabrik variabel :	
Gaji	2.602.040.248,00
Bonus	417.040.399,68
Pengobatan	65.541.460,00
Astek	206.082.382,80
Biaya Konsumsi	879.421.778,00
Biaya listrik	661.092.900,00
Biaya TNT / Hand Carry	27.094.302,05
Biaya Perolehan Bahan Baku	663.207.213,48
Biaya Makloon (Bordir, Painting)	0
Retribusi Air	8.231.435,00
Pemakaian Solar / MDF	110.004.000,00
Pemakaian Pelumas	190.879.550,00
Biaya Sparepart	670.798.599,00
Biaya Tooling	2.833.560.844,00
Alat Listrik	10.308.800,00
Barang Cetakan	32.638.695,00
Bahan Pembantu lainnya	92.204.488,00
Total overhead pabrik variabel	9.469.947.095,01
Overhead pabrik tetap :	
Pemeliharaan Mesin & Peralatan	93.923.700,00
Pemeliharaan Bangunan	201.381.112,60
Biaya Penyusutan	1.691.786.433,10
Amortisasi Biaya Asuransi	159.868.174,16
Total overhead pabrik tetap	2.146.959.419,86
Total overhead pabrik	11.616.906.514,87

Sumber : PT. Truba Raya Trading

Adapun data yang diperlukan untuk menghitung tarip overhead pabrik sesungguhnya yang terjadi untuk tahun 1997 adalah :

Diketahui : Jam kerja langsung = 7.222.404 jam

- Maka tarip overhead pabrik normalnya adalah :

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Total FOH}}{\text{Jam Kerja Langsung (aktual)}} \\ &= \frac{\text{Rp 11.616.906.514,87}}{7.222.404 / \text{jam}} \\ &= \text{Rp 1.608,45 / JKS} \end{aligned}$$

- Untuk tarip overhead pabrik variabel adalah :

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Total FOH Variabel}}{\text{Jam Kerja Langsung}} \\ &= \frac{\text{Rp 9.469.947.095,01}}{7.222.404 / \text{jam}} \\ &= \text{Rp 1.311,19 / JKS} \end{aligned}$$

- Untuk tarip overhead pabrik tetap adalah :

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Total FOH Tetap}}{\text{Jam Kerja Langsung}} \\ &= \frac{\text{Rp 2.146.959.419,86}}{7.222.404 / \text{jam}} \\ &= \text{Rp 297,26 / JKS} \end{aligned}$$

Pada perhitungan terdahulu, dapat diketahui realisasi biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya produksi tidak langsung, maka selanjutnya penulis akan menyusun perhitungan harga pokok produksi yang terjadi sesungguhnya pada PT. Truba Raya Trading pada tahun 1997 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3.2.4.
PT. Truba Raya Trading
Realisasi Harga Pokok Produksi
Tahun 1997

Dalam (Rp)

Bahan Baku Langsung sesungguhnya	58.528.818.963,26
Tenaga Kerja Langsung sesungguhnya	9.882.600.369,37
Overhead Pabrik sesungguhnya	11.616.906.514,87
Harga Pokok Produksi	80.028.325.847,50

Dengan kapasitas produksi 2.426.406 unit, maka harga pokok produksi yang sesungguhnya terjadi pada tahun 1997 adalah sebesar Rp 80.028.325.847,50,-

Setelah diketahui biaya yang terjadi pada tahun 1997, perusahaan mengadakan perbandingan biaya yang terjadi sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan. Adapun perbandingan biaya yang terjadi di perusahaan baik biaya sesungguhnya maupun biaya yang dianggarkan untuk tahun 1997 adalah :

Tabel. 4.3.2.5.
Anggaran & Realisasi Biaya Bahan Baku
Tahun 1997

Dalam (Rp)

	Anggaran	Realisasi	Selisih	Ket
Persediaan akhir	4.896.475.982,00	5.877.899.517,74		
Pemakaian	57.409.168.117,54	58.528.818.963,26	(1.119.650.845,72)	TM
Jumlah Kebutuhan	62.305.644.099,54 (64.406.718.481,00		
Persediaan awal	4.896.475.982,00)	(4.734.376.652,00)		
Pembelian	57.409.168.117,54	59.672.341.829,00	(2.263.173.711,46)	TM

Tabel. 4.3.2.6.
Anggaran & Realisasi Biaya Tenaga Kerja
Tahun 1997

Dalam (Rp)

Unit Operasi	Anggaran	Realisasi	Selisih	Ket.
- Cutting	624.903.959,33	633.130.078,51	(8.226.119,18)	TM
- Sewing	29.290.835,44	30.355.065,02	(1.064.229,58)	TM
- Assembling	4.197.949.629,25	4.541.484.184,67	(343.534.555,42)	TM
- Grinding	1.529.734.197,02	1.657.250.451,26	(127.516.254,24)	TM
- Roll & Press	914.899.564,31	1.396.514.946,09	(481.615.381,78)	TM
- Packing	1.022.604.333,86	872.063.142,49	150.541.191,37	M
- Non Produksi	685.776.465,64	751.802.501,33	(66.026.035,69)	TM
Total	9.005.158.984,85	9.882.600.369,37	(877.441.384,52)	TM

abel. 4.3.2.7.

**Anggaran & Realisasi Biaya Overhead Pabrik
Tahun 1997**

Dalam (Rp)

KETERANGAN	Anggaran	Aktual	Selisih	Ket
Overhead pabrik variabel :				
Gaji	2.402.308.693,60	2.602.040.248,00	(199.731.554,40)	TM
Bonus	227.781.669,28	417.040.399,68	(189.258.730,40)	TM
Pengobatan	61.500.000,00	65.541.460,00	(4.041.460,00)	TM
Astek	325.359.532,00	206.082.382,80	119.277.149,20	M
Biaya Konsumsi	783.326.000,00	879.421.778,00	(96.095.778,00)	TM
Biaya listrik	754.003.574,25	661.092.900,00	92.910.674,25	M
Biaya TNT / Hand Carry	69.000.000,00	27.094.302,05	41.905.697,95	M
Biaya Perolehan Bahan Baku	998.483.870,97	663.207.213,48	335.276.657,49	M
Biaya Makloon (Bordir, Painting)	2.593.064.516,13	0	2.593.064.516,13	M
Retribusi Air	30.000.000,00	8.231.435,00	(80.004.000,00)	TM
Pemakaian Solar / MDF	91.428.000,00	110.004.000,00	(99.251.550,00)	TM
Pemakaian Pelumas	207.000.000,00	190.879.550,00	207.000.000,00	M
Biaya Sparepart	393.238.747,88	670.798.599,00	(277.559.851,12)	TM
Biaya Tooling	1.245.000.000,00	2.833.560.844,00	1.588.560.844,00	M
Alat Listrik	9.300.000,00	10.308.800,00	(1.008.800,00)	TM
Barang Cetakan	20.000.000,00	32.638.695,00	(12.238.695)	TM
Bahan Pembantu lainnya	126.000.000	92.204.488,00	33.795.512	M
Total overhead pabrik variabel	10.337.194.604,11	9.469.947.095,01	867.247.509,10	M
Overhead pabrik tetap :				
Pemeliharaan Mesin & Peralatan	69.000.000,00	93.923.700,00	(24.923.700,00)	TM
Pemeliharaan Bangunan	85.500.000,00	201.381.112,60	(115.881.112,6)	TM
Biaya Penyusutan	1.448.988.343,01	1.691.786.433,10	(242.798.090,09)	TM
Amortisasi Biaya Asuransi	195.637.208,25	159.868.174,16	35.769.034,09	M
Total overhead pabrik tetap	1.799.125.551,26	2.146.959.419,86	(347.833.868,60)	TM
Total overhead pabrik	12.136.320.175,36	11.616.906.514,87	519.413.660,49	M

PT. Truba Raya Trading sebenarnya telah melakukan pengendalian biaya. Akan tetapi perusahaan belum melakukan perbandingan dengan menggunakan metode-metode analisis varians/selisih yang didasarkan pada teori mengenai analisis varians.

4.4. Pengendalian Biaya Produksi

Dari tabel perbandingan anggaran dan realisasi dapat terlihat adanya penyimpangan atau selisih yang menguntungkan dan tidak menguntungkan pada biaya-biaya produksi. Namun dengan hanya membandingkan anggaran dengan realisasinya saja tidak akan terlihat penyebab penyimpangan yang terjadi. Untuk mengetahui peranan anggaran sebagai alat pengendalian biaya bagi manajemen, maka penyusun akan menyajikan perhitungan analisis varians berdasarkan teori yang penyusun ketahui tentang penilaian terhadap varians yang terjadi, sebab dengan adanya penyimpangan yang timbul akibat adanya perbandingan antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya akan semakin memperjelas peran anggaran dalam mengendalikan biaya-biaya.

Penyusun akan membagi pembahasan analisis varians menjadi 3 (tiga) bagian, yaitu :

- 4.4.1. Analisis Varians Bahan Baku
- 4.4.2. Analisis Varians Tenaga Kerja
- 4.4.3. Analisis Varians Overhead Pabrik

4.4.1. Analisis Varians Bahan Baku Langsung

Berdasarkan teori yang penyusun ketahui mengenai analisis varians bahan baku, dapat dilakukan dengan menggunakan dua cara yaitu analisis varians harga bahan baku dan analisis varians kuantitas bahan baku. Adapun perhitungan analisis varians bahan baku tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Varians Harga, didapat dari anggaran pembelian bahan baku dikurangi pembelian bahan baku sebenarnya yaitu *(Perhitungan Lihat Tabel. 4.3.2.5.)* :

$$\begin{aligned} &= \text{Anggaran pembelian} - \text{Pembelian aktual} \\ &= \text{Rp } 57.409.168.117,54 - \text{Rp } 59.672.341.829,00 \\ &= (\text{Rp } 2.263.173.711,46) \end{aligned}$$

Menurut pendapat penulis, varians harga bahan baku adalah tidak menguntungkan (Unfavorable) sebesar Rp 2.263.173.711,46,- . Hal ini disebabkan harga bahan baku yang sesungguhnya lebih tinggi dari harga standar akibat melemahnya nilai rupiah terhadap dollar, akibatnya bahan baku yang diimpor dari Korea dengan menggunakan dollar mengalami lonjakan harga.

b) Varians Kuantitas, didapat dari anggaran pemakaian bahan baku dikurangi pemakaian bahan baku sesungguhnya yaitu (*Perhitungan Lihat Tabel. 4.3.2.5.*)

$$\begin{aligned} &= \text{Anggaran pemakaian} - \text{Pemakaian Aktual} \\ &= \text{Rp } 57.409.168.117,54 - \text{Rp } 58.528.818.963,26 \\ &= (\text{Rp } 1.119.650.841,72) \end{aligned}$$

Pada perhitungan varians kuantitas bahan baku adalah tidak menguntungkan sebesar Rp 1.119.650.841,72,- , hal ini dikarenakan adanya penggunaan kuantitas bahan baku yang tidak efisien karena meningkatnya harga bahan baku sehingga jumlah bahan baku yang digunakan sesungguhnya lebih besar dari bahan baku yang dianggarkan.

Dengan dilakukannya perhitungan varians bahan baku di atas, maka dapat disusun total varians bahan bakunya. Adapun perhitungannya adalah :

Varians harga bahan baku	(Rp 2.263.173.711,46)
Varians kuantitas bahan baku	(Rp 1.119.650.841,72)
Total varians bahan baku	(Rp 3.382.824.553,18)

Jadi secara keseluruhan varians bahan baku yang terjadi di PT. Truba Raya Trading adalah tidak menguntungkan sebesar Rp 3.382.824.553,18,-

4.4.2. Analisis Varians Tenaga Kerja Langsung

Perusahaan dalam memperhitungkan analisis varians biaya tenaga kerja kurang terperinci, karena menurut teori yang penyusun ketahui bahwa dalam menganalisis varians tenaga kerja dapat dilakukan dengan dua cara yaitu varian tarif pekerja dan varian efisiensi pekerja. Adapun perhitungan analisis varians biaya tenaga kerja adalah sebagai berikut :

a) Varians Tarif (*Lihat Tabel. 4.3.2.6.*)

$$\begin{aligned} &= (\text{tarif standar}-\text{tarif aktual}) \times \text{jam kerja standar} \\ &= (\text{Rp } 1.071,4 - \text{Rp } 1.071,4) \times 7.222.404 \text{ jam} \\ &= 0 \end{aligned}$$

Pada overtime :

$$\begin{aligned} &= (\text{Rp } 296,9 - \text{Rp } 296,9) \times 7.222.404 \text{ jam} \\ &= 0 \end{aligned}$$

Karena tarif standar maupun tarif aktual tenaga kerja, juga pada overtime adalah sama maka varians tarif selisihnya adalah 0 (nol).

b) Varians Efisiensi (*Lihat Tabel. 4.3.2.6.*)

$$\begin{aligned} &= (\text{JKL standar} - \text{JKL aktual}) \times \text{tarif standar} \\ &= (6.581.186 - 7.222.404) \times 1.071,43 \\ &= (687.020.201,7) \end{aligned}$$

Pada overtime :

$$= (6.581.186 - 7.222.404) \times 296,9$$

$$= (190.337.624,2)$$

Karena terjadi peningkatan jam kerja sebesar 641.218 jam dari jam kerja standar yang disebabkan adanya penambahan waktu yang dibutuhkan untuk meng-spread kulit yang ada di gudang agar menjadi kulit dengan kualitas baik. Hal ini dilakukan perusahaan karena terjadi peningkatan harga bahan baku sehingga perusahaan menggunakan persediaan kulit yang ada di gudang sehingga efisiensi pekerja adalah tidak menguntungkan sebesar Rp 877.397.825,9,-

Dengan telah dilakukan perhitungan atas varians tarip dan varians efisiensi pekerja, maka dapat disusun perhitungan varians biaya tenaga pekerja secara keseluruhan adalah :

Varians tarip pekerja	Rp 0
Varians efisiensi pekerja	(Rp 877.397.825,9)
Total varians biaya tenaga kerja	<u>(Rp 877.397.825,9)</u>

* Terdapat perbedaan sebesar Rp 43.558,62,- antara perhitungan perusahaan dengan perhitungan penulis berdasarkan teori, tetapi pada dasarnya adalah sama yaitu tidak menguntungkan atas varians biaya overhead pabrik sebesar Rp 877.397.825,94,- hal ini dikarenakan faktor pembulatan.

Varians biaya tenaga kerja yang terjadi secara keseluruhan adalah tidak menguntungkan sebesar Rp 877.397.825,9,- , hal ini dikarenakan biaya tenaga kerja sesungguhnya lebih besar dari biaya tenaga kerja yang dianggarkan.

4.4.3. Analisis Varians Biaya Overhead Pabrik

Perusahaan dalam melakukan perhitungan analisis varians biaya overhead pabrik kurang terperinci, karena menurut teori yang penyusun ketahui bahwa dalam menganalisis varians biaya overhead pabrik dapat dilakukan dengan beberapa metode yaitu metode dua varians, metode tiga varians, metode empat varians.

Penyusun akan menyajikan perhitungan analisis varians biaya overhead pabrik dengan menggunakan metode dua varians karena metode ini lebih umum digunakan oleh perusahaan-perusahaan, serta menggunakan metode tiga varians.

Adapun perhitungan varians biaya overhead pabrik yang dilakukan perusahaan adalah sebagai berikut :

a) Metode Dua Varians

Kedua variansnya adalah (1) varians terkendali dan (2) varians volume.

1) Varians Terkendali

- FOH aktual.....	Rp 11.616.906.514,87
- Jumlah anggaran yang didasarkan pada jam kerja standar yang ditetapkan :	
FOH tetap yang dianggarkan	Rp 1.799.125.551,26
FOH variabel(6.581.186 x 1.570,84)	Rp 10.337.200.473,92 +
...	<u>Rp 12.136.326.025,18</u> _
Varians terkendali	Rp 519.419.510,31

2) Varians Volume

- Jumlah anggaran yang berdasarkan pada jam kerja standar yang ditetapkan.....	Rp 12.136.326.025,18
- FOH standar yang dibebankan pada WIP (Rp 6.581.186 x Rp 1.844,23	Rp 12.136.299.290,74 _
Varians volume	(Rp 26.734,44)

Sehingga varians biaya overhead secara keseluruhannya, yaitu :

Varians terkendali	Rp 519.419.510,31
Varians volume.....	(Rp 26.734,44)
Varians overhead pabrik.....	<u>Rp 519.392.775,87*</u>

** Terdapat perbedaan sebesar Rp 20.884,62 ,- antara perhitungan perusahaan dengan perhitungan penyusun berdasarkan teori, tetapi pada dasarnya adalah sama yaitu menguntungkan atas varians biaya overhead pabrik sebesar Rp 519.392.775,87,- hal ini dikarenakan faktor pembulatan.*

Perhitungan yang dilakukan perusahaan secara keseluruhan adalah menguntungkan sebesar Rp 519.392.775,87,- hal ini dikarenakan biaya overhead pabrik yang dianggarkan lebih besar dari biaya yang sesungguhnya terjadi di PT. Truba Raya Trading.

b) Metode Tiga Varians

Ketiga variansnya adalah (1) varians pengeluaran, (2) varians kapasitas menganggur, dan (3) varians efisiensi.

1) Varian Pengeluaran

- FOH aktual.....	Rp 11.616.906.514,87
- Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja :	
FOH tetap yang dianggarkan	Rp 1.799.125.551,26
FOH variabel(7.222.404 x 1.570,72).....	Rp 11.344.374.410,88
	<u>Rp 13.143.499.962,14</u>
Varians pengeluaran	Rp 1.526.593.447,27

Terjadi varians pengeluaran menguntungkan, hal ini dikarenakan biaya overhead pabrik yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya lebih besar dari biaya overhead sesungguhnya.

2) Varians Kapasitas Mengganggu

- Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja	Rp 13.143.499.962,14
- Jumlah jam kerja aktual (7.222.404) x tarif	
FOH pabrik (Rp 1.844,09).....	Rp 13.318.762.992,36
Varians kapasitas mengganggu	<u>Rp 175.263.030,22</u>

Terjadi varians kapasitas menganggur menguntungkan, hal ini disebabkan karena biaya overhead yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya lebih kecil dari jam kerja sesungguhnya dikali tarif FOH standar.

3) Varians Efisiensi

- Jam kerja aktual (7.222.404) x tarif FOH standar (Rp 1844,09)	Rp 13.318.762.992,36
- FOH standar yang dibebankan ke Produksi (6.581.186 x 1844,09)	Rp 12.136.299.290,74
Varians efisiensi.....	<u>(Rp 1.182.463.701,62)</u>

Sehingga varians biaya overhead secara keseluruhannya, yaitu :

Varians pengeluaran	Rp 1.526.593.447,27
Varians kapasitas menganggur.....	Rp 175.263.030,22
Varians efisiensi	<u>(Rp 1.182.467.701,62)</u>
Varians Biaya Overhead Pabrik.....	Rp 519.392.775,87

Seperti halnya metode dua varians maka pada perhitungan metode tiga varians pun terdapat perbedaan dengan perhitungan yang dilakukan perusahaan sebesar Rp 20.884,62,-, adapun varians biaya overhead pabrik keseluruhan adalah menguntungkan sebesar Rp 519.392.775,87,-

4.5. Peranan Anggaran Biaya Produksi sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Pengendalian Biaya Produksi pada PT. Truba Raya Trading

Seperti telah diuraikan sebelumnya, bahwa anggaran merupakan alat bagi manajemen dalam perencanaan dan pengendalian. Anggaran tidak hanya membantu memperlancar kerja sama diantara para karyawan, memperjelas kebijakan dan merealisasikan rencana saja, tetapi juga dapat menciptakan keselarasan yang lebih baik dalam perusahaan dan keserasian tujuan diantara para manajer dan bawahannya

Setelah penyusun menguraikan mengenai analisis biaya bahan baku, tenaga kerja dan overhead pabrik, maka dapat diketahui bahwa anggaran mempunyai peranan dalam mengendalikan biaya sehingga akan sangat membantu manajemen dalam pengendalian biaya serta dalam melaksanakan suatu

kegiatan dan memotivasi para pelaksana untuk bekerja lebih efektif.

Dengan membandingkan biaya yang dianggarkan dengan biaya sesungguhnya, maka pihak manajemen PT. Truba Raya Trading dapat menilai pelaksanaannya. Selanjutnya dengan analisis varian, pihak manajemen dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan. Sehingga pihak manajemen dapat mengambil tindakan perbaikan. Analisis varians tidak berhenti sampai penentuan perbedaan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya aktual, tetapi harus dianalisis penyebab perbedaan tersebut. Jadi varians hanya merupakan pertanyaan bagi pihak manajemen dan bukan merupakan jawaban atas permasalahan.

Peranan analisis varian terhadap penyusunan anggaran memang tidak terlalu besar, tetapi informasi analisis varians merupakan salah satu faktor yang harus mendapat perhatian dari pihak manajemen sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun anggaran, selain pengalaman tahun-tahun yang lalu, karena anggaran tahun yang lalu walaupun berhasil, belum tentu baik untuk periode selanjutnya dimana situasi dan kondisi berubah-ubah.

Dengan diketahuinya penyebab selisih yang timbul, manajer dapat mencari solusinya sehingga secara langsung diketahui pula

siapa yang bertanggungjawab atau yang perlu dihubungi atas terjadinya selisih tersebut. Misalnya bila terjadi selisih harga pembelian bahan baku, maka pihak yang harus dihubungi atau yang bertanggungjawab adalah pihak *purchasing* atau pembelian.

Oleh karena itu pada periode berikutnya pihak *purchasing* diusahakan untuk membeli barang dengan harga yang sudah distandarkan, kecuali bila harga dipasaran memang sedang naik, maka yang harus direvisi adalah standarnya. Dengan berubahnya standar tersebut maka anggaran pun akan berubah pula disesuaikan dengan kondisi yang sedang terjadi, sehingga biaya dapat dikendalikan.

BAB V

RANGKUMAN KESELURUHAN

Agar perusahaan dapat terus hidup dan melanjutkan usahanya , maka perusahaan membutuhkan suatu pemikiran yang jeli di dalam merencanakan dan mengendalikan biaya produksi perusahaan. Dalam hubungannya dengan biaya produksi, salah satu cara untuk melakukan perencanaan dan pengendalian biaya produksi agar efektif dan efisien tanpa mengabaikan mutunya, adalah dengan menyusun suatu anggaran atas biaya produksi yang akan dilaksanakan.

Anggaran merupakan alat bantu yang sangat diperlukan dalam menjalankan fungsinya untuk melakukan perencanaan dan pengendalian serta merupakan suatu perencanaan secara formal yang dinyatakan dalam bentuk tertulis, dimana penggunaan, modifikasi serta pelaksanaannya sangat tergantung kepada manusianya. Tergantung pada manusianya karena anggaran mempunyai keterbatasan-keterbatasan, diantaranya : program penganggaran disusun berdasarkan taksiran yang tidak selau tepat, anggaran yang tidak realistis mungkin dapat berakibat negatif, makan waktu, biaya serta kesabaran untuk merancang, mengimplementasikan dan melihat hasilnya. Disamping ada keterbatasan-keterbatasan, anggaran pun mempunyai manfaat diantaranya menunjang kegiatan penjualan sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah dilaksanakan, mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya produksi barang yang dihasilkan

akan semaksimal mungkin. Dalam prakteknya terdapat berbagai macam jenis anggaran sesuai dengan karakteristik organisasinya, tetapi secara umum sistem anggaran secara komprehensif tertuang di dalam *master budget*.

Penulis melakukan penelitian di PT. Truba Raya Trading yang berlokasi di Desa Teluk Pinang, Kecamatan Ciawi, Kabupaten Bogor, dimana perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang memproduksi sepatu olahraga dengan merk "FILA" yang mempunyai lisensi perusahaan Swedia.

Dalam menjalankan atau membagi tugas wewenang, PT. Truba Raya Trading membuat suatu struktur organisasi garis lurus dan staff yang dibagi dalam tiga eselon sebagai berikut : Direktur Utama dibantu oleh Staff Ahli, Sekretaris (Administration Departement, Electronic Data Processor, Humas, Legal, dan General Affair), dan Internal Audit. Direktur Utama membagi koordinasi menjadi Direktur I (Finance dan Accounting) dan Direktur II dibantu oleh Production Planning and Inventory Control dan Advisor, dan Direktur II mengkoordinasikan kegiatan departemen yang ada di bawah tanggung jawabnya yaitu Logistik (Exim Departement, Marketing, Purchasing, Technic, Whm (*warehouse material*) , Whfg (*warehouse finish good*), Quality Asuransi (terdiri dari Research and Development Support dan Quality Control), dan Departemen Produksi (Departemen Cutting, Sewing, Assembling, Grinding, Roll & Press dan Packing).

Proses produksi perusahaan dilakukan melalui tiga tahapan yaitu tahapan pertama yaitu proses pembuatan upper sepatu yang terdiri dari pengeleman, pemotongan, dan penjahitan atau sablon/hotpress, tahapan kedua yaitu proses pembuatan outsole sepatu yang terdiri dari pengepresan dan penghalusan, kemudian kedua proses pembuatan upper sepatu dan outsole sepatu disatukan dalam proses assembly dan setelah menjadi barang baru memasuki proses packing dan masuk ke dalam tahap ketiga merupakan tahap akhir dalam pembuatan sepatu menjadi sepatu siap pakai merupakan bagian assembly yang dalam pengerjaannya (penempelan atau penyatuan outsole sepatu dengan upper sepatu) dilakukan dengan mesin.

PT. Truba Raya Trading mengelompokkan biaya produksi sepatu ke dalam dua kelompok yaitu biaya produksi langsung yang terdiri dari biaya bahan baku & pembantu langsung, dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya produksi tidak langsung terdiri dari biaya produksi tidak langsung yang bersifat tetap dan biaya produksi tidak langsung yang bersifat variabel.

Langkah-langkah penyusunan anggaran pada PT. Truba Raya Trading dimulai dari bagian penjualan membuat rencana penjualan sebanyak 2.426.406 unit dengan biaya Rp 101.477.206.505,37,- Dengan mempertimbangkan anggaran penjualan, bagian logistik membuat anggaran produksi. Sebelum dikirim ke bagian produksi, anggaran produksi harus sudah disetujui oleh dewan direksi. Setelah disetujui anggaran produksi dikirim ke bagian produksi yang berisi perintah untuk

memproduksi sejumlah produk sesuai dengan yang tercantum dalam anggaran produksi, dan juga dikirim ke bagian akuntansi pabrik untuk dibuatkan anggaran biaya produksinya. Berdasarkan anggaran produksi, bagian akuntansi pabrik membuat anggaran biaya produksi berdasarkan biaya standar Rp 78.550.647.277,76,- yang meliputi anggaran biaya bahan baku dan pembantu untuk pemakaian maupun pembelian Rp 57.409.168.117,54,- , anggaran biaya tenaga kerja langsung Rp 9.005.158.984,85,-, dan anggaran biaya produksi tidak langsung Rp 12.136.320.175,36,-. Dewan direksi mengadakan rapat sebelum menyetujui atau merevisi anggaran tersebut.

Adapun biaya yang sesungguhnya terjadi untuk bahan baku dan pembantu, pada pembelian sebesar Rp 59.672.341.829,00,- dan pada pemakaian sebesar Rp 58.528.818.963,26,-, biaya tenaga kerja sebesar Rp 9.882.600.369,37,- , dan biaya overhead pabrik sebesar Rp 11.616.906.514,87,- . Setelah diketahui biaya yang terjadi pada tahun 1997, perusahaan mengadakan perbandingan biaya yang terjadi sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan. Adapun perbandingan biaya yang terjadi di perusahaan baik biaya sesungguhnya maupun biaya yang dianggarkan untuk tahun 1997 adalah : biaya bahan baku dan pembantu untuk pembelian Rp 2.263.173.711,46,- (unfavorable), dan untuk pemakaian Rp 1.119.650.845,72,- (unfavorable); biaya tenaga kerja Rp 877.441.384,52,- (unfavorable); dan biaya overhead pabrik sebesar Rp 519.413.660,49,- (favorable).

PT. Truba Raya Trading sebenarnya telah melakukan pengendalian biaya. Akan tetapi perusahaan belum melakukan perbandingan dengan menggunakan metode-metode analisis varians yang didasarkan pada teori. Dari tabel perbandingan anggaran dan realisasi dapat terlihat adanya penyimpangan atau selisih yang menguntungkan dan tidak menguntungkan pada biaya-biaya produksi. Namun dengan hanya membandingkan anggaran dengan realisasinya saja tidak akan terlihat penyebab penyimpangan yang terjadi. Untuk mengetahui peranan anggaran sebagai alat pengendalian biaya bagi manajemen, maka penulis telah menyajikan perhitungan analisis varians berdasarkan teori yang penulis ketahui tentang penilaian terhadap varians yang terjadi. Adapun analisis selisih biaya produksi adalah sebagai berikut : (1) biaya bahan baku dan pembantu terdiri atas varians harga Rp 2.263.173.711,46,- (unfavorable), dan varians kuantitas Rp 1.119.650.841,72,-(unfavorable) (2) biaya tenaga kerja langsung terdiri dari varians tarif (termasuk overtime) selisih 0 (nol), dan varians efisiensi (termasuk overtime) Rp 877.397.825,9,- (unfavorable); (3) biaya produksi tidak langsung terdiri dari metode dua varians, yaitu varians terkendali Rp 519.419.510,31,- (favorable) dan varians volume Rp 26.734,44,- (unfavorable), metode tiga varians, yaitu varians pengeluaran Rp 1.526.593.447,27,- (favorable), varians kapasitas menganggur Rp 175.263.030,22,- (favorable), dan varians efisiensi Rp 1.182.463.701,62,- (unfavorable).

Setelah penulis menguraikan mengenai analisis biaya bahan baku, tenaga kerja dan overhead pabrik, maka dapat diketahui bahwa anggaran mempunyai peranan dalam mengendalikan biaya sehingga akan sangat membantu manajemen dalam pengendalian biaya serta dalam melaksanakan suatu kegiatan dan memotivasi para pelaksana untuk bekerja lebih efektif. Dengan membandingkan biaya yang dianggarkan dengan biaya sesungguhnya, maka pihak manajemen PT. Truba Raya Trading dapat menilai pelaksanaannya. Selanjutnya dengan analisis varian, pihak manajemen dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan. Sehingga pihak manajemen dapat mengambil tindakan perbaikan. Analisis varians tidak berhenti sampai penentuan perbedaan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya aktual, tetapi harus dianalisis penyebab perbedaan tersebut. Jadi varians hanya merupakan pertanyaan bagi pihak manajemen dan bukan merupakan jawaban atas permasalahan.

Peranan analisis varian terhadap penyusunan anggaran memang tidak terlalu besar, tetapi informasi analisis varians merupakan salah satu faktor yang harus mendapat perhatian dari pihak manajemen sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun anggaran, selain pengalaman tahun-tahun yang lalu, karena anggaran tahun yang lalu walaupun berhasil, belum tentu baik untuk periode selanjutnya dimana situasi dan kondisi berubah-ubah. Dengan diketahuinya penyebab selisih yang timbul, manajer dapat mencari solusinya sehingga secara langsung

diketahui pula siapa yang bertanggungjawab atau yang perlu dihubungi atas terjadinya selisih tersebut.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

6.1.1. Simpulan Umum

- 1) PT. Truba Raya Trading merupakan perusahaan manufaktur yang bertitik berat usahanya di bidang pembuatan sepatu olahraga yang berproduksi mulai Juni 1992.
- 2) Atas dasar surat persetujuan Badan Koordinasi Penanam Modal No : 762/1/PMDN/1989 perusahaan ini memproduksi sepatu olahraga berkualitas ekspor dengan merk "FILA" yang mempunyai lisensi perusahaan Swedia.

6.1.2. Simpulan Khusus

- 1) Proses produksi sepatu yang dilakukan PT. Truba Raya Trading melalui beberapa tahapan, yaitu :
 - a) Tahapan pertama, proses pembuatan upper sepatu yaitu pengeleman (*laminating*), pemotongan (*cutting*), penjahitan atau sablon/hotpress (*sewing*).

- b) Tahapan kedua, proses pembuatan outsole sepatu yaitu pengepressan (*roll & press*) dan penghalusan (*grinding*).
 - c) Tahapan ketiga, merupakan tahap akhir dalam pembuatan sepatu menjadi sepatu siap pakai.
- 2) Unsur-unsur biaya produksi yang ada di PT. Truba Raya Trading dikelompokkan dalam dua bagian yaitu biaya produksi langsung yang terdiri dari biaya bahan baku langsung & pembantu, biaya tenaga kerja langsung, serta biaya produksi tidak langsung.
 - 3) Penyusunan anggaran biaya produksi diawali mulai dari bagian penjualan pembuatan anggaran penjualan sebanyak 2.426.406 unit dengan biaya sebesar Rp 101.477.206.505,37,- anggaran biaya produksi sebesar Rp 78.550.647.277,76, terdiri dari anggaran biaya bahan baku sebesar dan pembantu sebesar Rp 57.409.168.117,54, anggaran biaya tenaga kerja sebesar Rp 9.005.158.984,85 dan anggaran biaya overhead pabrik sebesar Rp 12.136.320.175,36,-
 - 4) Varian yang timbul pada departemen produksi terdiri dari :

a) Biaya bahan baku & pembantu

Varians harga	Rp 2.263.173.711,46,- (unfavorable)
Varians kuantitas	Rp 1.119.650.841,72,- (unfavorable)
	<hr/>
	Rp 3.382.824.553,20,- (unfavorable)

b) Biaya tenaga kerja langsung

Varians tarif	Rp 0
Varians efisiensi	Rp 877.397.825,09,- (unfavorable)
	<hr/>
	Rp 877.397.825,09,- (unfavorable)

c) Biaya produksi tak langsung

Metode dua varians

Varians terkendali	Rp 519.419.510,31,- (favorable)
Varians volume	Rp 26.734,44,- (unfavorable)
	<hr/>
	Rp 519.392.775,87,- (favorable)

Metode tiga varians

Varians pengeluaran	Rp 1.526.593.447,27,- (favorable)
Varians kap. Mengganggu	Rp 175.263.030,22,- (favorable)
Varians efisiensi	Rp 1.182.463.701,62,- (unfavorable)
	<hr/>
	Rp 519.392.775,87,- (favorable)

- 5) Setelah penyusun menguraikan mengenai analisis biaya bahan baku, tenaga kerja dan overhead pabrik, maka dapat diketahui bahwa anggaran mempunyai peranan dalam mengendalikan biaya sehingga akan sangat membantu manajemen dalam pengendalian biaya serta dalam melaksanakan suatu kegiatan dan memotivasi

para pelaksana untuk bekerja lebih efektif. Analisis varian tidak berhenti sampai penentuan perbedaan antara biaya standar dengan biaya aktual, tetapi harus dianalisis penyebab perbedaan tersebut, jadi varian hanya merupakan pertanyaan bagi pihak manajemen dan bukan merupakan jawaban atas permasalahan. Dengan diketahui penyebab timbulnya varians, manajer dapat mencari solusinya.

6.2. Saran

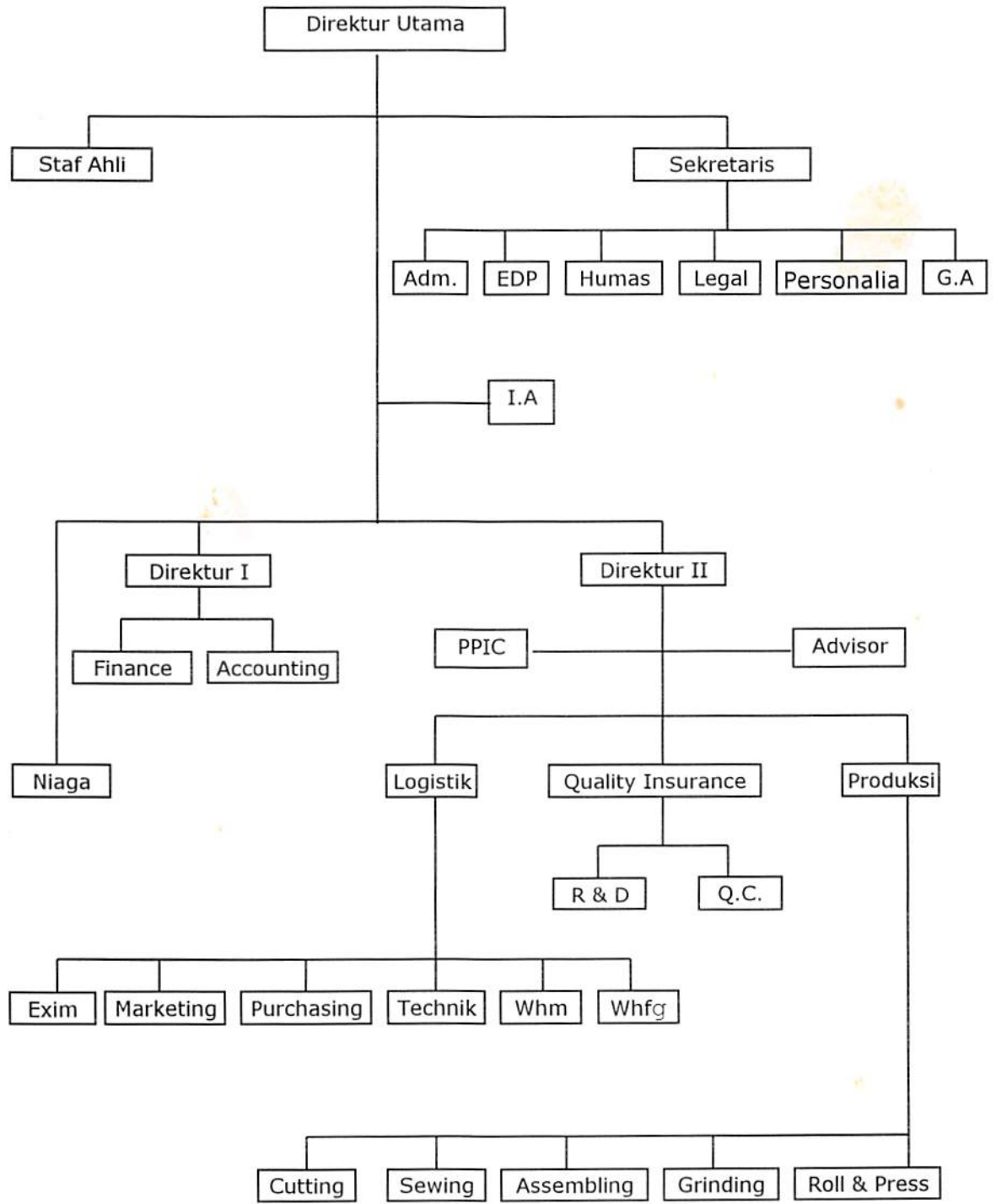
- 1) Dalam menganalisis penyimpangan biaya sebaiknya perusahaan menggunakan metode analisis varian secara keseluruhan atau secara terinci untuk dapat mengidentifikasi jenis-jenis penyimpangan yang terjadi.
- 2) Pada biaya bahan baku dan pembantu memiliki kontribusi selisih unfavorable yang cukup besar, oleh karena itu perusahaan sebaiknya merubah standar harga karena selama ini perusahaan tidak memprediksikan hal-hal eksternal (kondisi ekonomi) sebelumnya dan sebaiknya perusahaan melakukan pengawasan terhadap pemakaian bahan baku agar lebih efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- 1) Amin Widjaja Tunggal, Ak., MBA. Akuntansi Manajemen Untuk Usahawan. Edisi Ketiga. Buku I. Yogyakarta : BPFE-UGM, 1996.
- 2) Anthony, Robert N., John Dearden, and Norton M. Bedford. Sistem Pengendalian Manajemen. Dialihbahasakan oleh Ir. Agus Maulana, MSM. Edisi Keenam. Jilid 1. Jakarta : Binarupa Aksara, 1992.
- 3) Arief Suadi, Ph. D. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi I. Yogyakarta : BPFE, 1996.
- 4) Assegaf, Ibrahim Abdullah. Kamus Akuntansi. Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Mario Grafika, 1995.
- 5) Chusing, Barry E. Sistem Informasi Akuntansi dan Organisasi Perusahaan. Dialihbahasakan oleh Drs. Ruchyat Kosasih. Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit erlangga, 1992.
- 6) Garrison, Ray H. Akuntansi Manajemen. Dialihbahasakan oleh Drs. Bambang Purnomosidhi, Ak., dan Drs. Erwan Dukat, At. Edisi Ketiga. Buku Satu. Yogyakarta : AK. Group, 1996.
- 6) Gunawan Adisaputra, Marwan Asri. Anggaran Perusahaan. Edisi Ketiga. Buku I. Yogyakarta : BPFE-UGM, 1996.
- 8) Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen. Management Accounting. Cincinnati, Ohio : Shout-Western College Publishing, 1997.
- 9) Horngren, Charles T. Pengantar Akuntansi Manajemen. Diterjemahkan oleh Moh. Badjuri dan Drs. Kusnaedi. Jilid 1. Edisi Keenam. Jakarta : Penerbit Erlangga, 1997.
- 10) Horngren, Charles T., George Foster, and M. Datar. Akuntansi Biaya : Dengan Pendekatan Manajerial. Dialihbahasakan oleh Endah Susilaningtyas. Buku 2. Edisi Kedelapan. Jakarta : Salemba Empat, 1995.
- 11) Machfoeds Mas'ud. Akuntansi Manajemen : Perencanaan dan Pembuatan Keputusan Jangka Pendek. Buku I. Edisi 5. Yogyakarta : STIE Widya Wiwaha, 1996.

- 12) Matz, Adolph, Milton F. Usry, and Lawrence H. Hammer. Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian. Dialihbahasakan oleh Alfonso Sirait, SE., Akt. Edisi 9. Jilid 2. Jakarta : Penerbit Erlangga, 1995.
- 13) Mulyadi. Akuntansi Biaya. Edisi Kelima. Jakarta : Penerbit STIE YKPN, 1992.
- 14) Mulyadi. Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Edisi 2. Yogyakarta : STIE YKPN, 1993.
- 15) M. D. Soetisna, Drs. Prinsip - Prinsip Akuntansi Biaya. Bandung : Penerbit Alumni, 1985.
- 16) Sofyan Syafri Harahap. Perancangan Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen. Edisi I. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1996.
- 17) Sofyan Syafri Harahap. Teori Akuntansi. Edisi I. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1995.
- 18) Supriyono, R. A. Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan. Edisi Pertama. Yogyakarta : Penerbit BPFE, 1993.
- 19) Usry, Milton F., Lawrence H. Hammer, and William K. Carter. Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian. Dialihbahasakan oleh Alfonso Sirait, SE., Akt., dan Herman Wibowo. Edisi 10. Jilid I. Jakarta : Penerbit Erlangga, 1995.
- 20) Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton, and Paul N. Gordon. Anggaran : Perencanaan dan Pengendalian Laba. Dialihbahasakan oleh Purwaningsih, SE., MBA., dan Maudy Marauw, SE., Ak. Edisi Kelima. Jakarta : Salemba Empat, 1996.
- 21) Wilson, James D., and John B. Campbell. Controllershship : Tugas Akuntan Manajemen. Dialihbahasakan oleh Tjintjin Fenix Tjendra. Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Erlangga, 1995.

STRUKTUR ORGANISASI PT. TRUBA RAYA TRADING



**PT. TRUBA RAYA TRADING
ANGGARAN HARGA POKOK PENJUALAN
PERIODE 1997**

Persediaan Awal Bahan Baku dan Pembantu	Rp 4.896.475.982,00
Pembelian	Rp 57.409.168.117,54
Persediaan Akhir Bahan Baku dan pembantu	(Rp 4.896.475.982,00)
Pemakaian Bahan Baku dan Pembantu	Rp 57.409.168.117,54
Upah (Pokok)	Rp 7.051.280.000,00
Upah (Lembur)	Rp 1.953.878.984,85
Biaya Produksi Tidak Langsung	Rp 12.136.320.175,36
Jumlah Biaya Produksi	Rp 78.550.647.277,76
Persediaan Awal Barang Dalam Proses	Rp 2.517.200.826,00
Persediaan Akhir Barang Dalam Proses	(Rp 3.221.840.742,69)
Harga Pokok Produksi	Rp 77.846.007.361,07
Persediaan Awal Barang Jadi	Rp 4.972.222.021,00
Persediaan Akhir Barang jadi	(Rp 772.413.325,80)
Harga Pokok Penjualan	Rp 82.045.816.056,27

Sumber : PT. Truba Raya Trading

PT. TRUBA RAYA TRADING
AKTUAL HARGA POKOK PENJUALAN
PERIODE 1997

Persediaan Awal Bahan Baku dan Pembantu	Rp 4.734.376.652,00
Pembelian	Rp 59.672.341.829,00
Persediaan Akhir Bahan Baku dan pembantu	(Rp 5.877.899.517,54)
	<hr/>
Pemakaian Bahan Baku dan Pembantu	Rp 58.528.818.963,26
Upah (Pokok)	Rp 7.738.076.089,00
Upah (Lembur)	Rp 2.144.524.280,37
Biaya Produksi Tidak Langsung	Rp 11.616.906.514,87
	<hr/>
Jumlah Biaya Produksi	Rp 80.028.325.847,50
Persediaan Awal Barang Dalam Proses	Rp 2.517.200.826,00
Persediaan Akhir Barang Dalam Proses	(Rp 3.509.250.566,01)
	<hr/>
Harga Pokok Produksi	Rp 79.036.276.107,49
Persediaan Awal Barang Jadi	Rp 4.972.222.021,00
Persediaan Akhir Barang jadi	(Rp 4.476.905.744,05)
	<hr/>
Harga Pokok Penjualan	Rp 79.531.592.384,44
	<hr/>

Sumber : PT. Truba Raya Trading

PT. TRUBA RAYA TRADING
PROYEKSI RINCIAN UPAH LANGSUNG
PERIODE 1997

	Januari	Pebruari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Total
	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)
Cutting	39.812.278.60	27.562.346.72	41.343.520.08	50.530.968.99	50.530.968.99	50.530.968.99	50.530.968.99	50.530.968.99	50.530.968.99	71.000.000.00	71.000.000.00	71.000.000.00	624.903.959.33
Laminating	1.961.195.95	1.357.751.07	3.036.626.61	2.489.210.30	2.489.210.30	2.489.210.30	2.489.210.30	2.489.210.30	2.489.210.30	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	29.290.835.44
Sewing	276.136.395.39	191.171.350.66	284.757.025.98	350.480.809.54	350.480.809.54	350.480.809.54	350.480.809.54	350.480.809.54	350.480.809.54	447.000.000.00	447.000.000.00	447.000.000.00	4.197.949.629.25
Assembling	106.100.703.04	73.454.332.89	110.181.499.33	134.666.276.96	134.666.276.96	134.666.276.96	134.666.276.96	134.666.276.96	134.666.276.96	144.000.000.00	144.000.000.00	144.000.000.00	1.529.734.197.02
Grnding	60.012.597.26	41.547.182.74	63.320.774.11	76.169.835.02	76.169.835.02	76.169.835.02	76.169.835.02	76.169.835.02	76.169.835.02	98.000.000.00	98.000.000.00	98.000.000.00	914.899.564.31
Roll & Press	78.251.720.09	54.174.267.69	81.261.401.54	99.319.490.77	99.319.490.77	99.319.490.77	99.319.490.77	99.319.490.77	99.319.490.77	71.000.000.00	71.000.000.00	71.000.000.00	1.022.604.333.86
Non Produksi	45.695.866.57	31.635.599.93	47.453.399.90	57.998.599.87	57.998.599.87	57.998.599.87	57.998.599.87	57.998.599.87	57.998.599.87	71.000.000.00	71.000.000.00	71.000.000.00	685.776.465.64
Jumlah	607.970.756.90	420.902.831.70	631.354.247.55	771.655.191.45	771.655.191.45	771.655.191.45	771.655.191.45	771.655.191.45	771.655.191.45	905.000.000.00	905.000.000.00	905.000.000.00	9.005.158.984.85

PT. TRUBA RAYA TRADING
RINCIAN UPAH LANGSUNG
PERIODE 1997

	Januari	Pebruari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Total
	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)
Cutting	49.310.150.00	42.529.700.00	51.527.200.00	65.368.450.00	59.283.925.00	60.191.475.00	70.958.600.00	70.832.700.00	53.417.591.25	38.821.793.50	36.373.283.27	34.515.210.49	633.130.078.51
Laminating	2.493.775.00	2.284.900.00	2.426.375.00	3.026.825.00	2.845.425.00	2.515.975.00	2.469.075.00	2.831.750.00	2.422.500.17	2.454.833.63	2.318.017.59	2.265.613.63	30.355.065.02
Sewing	325.025.750.00	309.524.300.00	414.483.175.00	475.676.900.00	413.747.725.00	415.437.975.00	446.738.225.00	447.231.375.00	416.762.032.43	323.234.710.42	281.797.448.64	271.824.568.18	4.541.484.184.67
Assembling	120.306.975.00	133.666.600.00	176.489.575.00	194.531.500.00	165.060.425.00	151.232.325.00	132.473.375.00	143.717.475.00	138.273.970.24	98.165.828.89	102.313.276.50	101.019.125.63	1.657.250.451.26
Grinding	99.699.850.00	124.411.850.00	168.484.175.00	192.306.800.00	168.997.400.00	148.209.425.00	109.650.825.00	98.321.950.00	94.649.845.60	63.174.459.15	62.368.480.80	66.239.885.54	1.396.514.946.09
Roll & Press	77.792.875.00	64.167.125.00	89.178.700.00	97.122.050.00	94.897.275.00	78.848.225.00	69.967.300.00	71.331.675.00	72.069.727.48	52.320.154.50	50.262.518.36	54.105.517.15	872.063.142.49
Non Produksi	52.599.100.00	51.041.100.00	67.242.925.00	77.976.300.00	73.007.275.00	67.118.050.00	72.210.525.00	71.432.820.00	69.624.446.62	50.325.819.34	49.190.733.11	50.033.407.26	751.802.501.33
Jumlah	727.228.475.00	727.625.575.00	969.832.125.00	1.106.008.825.00	977.839.450.00	923.553.450.00	904.467.925.00	905.699.745.00	847.220.113.79	628.497.599.43	584.623.758.27	580.003.327.88	9.882.600.369.37

PT. TRUBA RAYA TRADING
PROYEKSI RINCIAN BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG
PERIODE 1997

	Januari	Pebruari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Total
	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)
Gaji	173.742.918.00	176.516.056.00	178.364.446.80	190.324.269.80	190.668.347.80	192.646.981.80	192.997.769.80	193.348.557.80	191.699.345.80	240.000.000.00	240.000.000.00	240.000.000.00	2.402.306.693.60
Bonus	23.245.816.53	20.491.246.39	23.831.854.28	24.534.126.69	25.485.557.81	24.737.223.77	25.451.061.34	25.309.513.11	24.795.269.38	3.300.000.00	3.300.000.00	3.300.000.00	227.781.669.28
Pengobatan	4.500.000.00	4.500.000.00	4.500.000.00	4.500.000.00	4.500.000.00	4.500.000.00	4.500.000.00	4.500.000.00	4.500.000.00	7.000.000.00	7.000.000.00	7.000.000.00	61.500.000.00
Astek	23.266.620.00	23.266.620.00	23.266.620.00	25.593.282.00	25.593.282.00	25.593.282.00	25.593.282.00	25.593.282.00	25.593.282.00	34.000.000.00	34.000.000.00	34.000.000.00	325.359.532.00
Biaya konsumsi	68.541.200.00	47.451.600.00	71.177.400.00	68.541.200.00	71.177.400.00	68.541.200.00	71.177.400.00	71.177.400.00	68.541.200.00	59.000.000.00	59.000.000.00	59.000.000.00	783.326.000.00
Biaya Listrik	64.111.508.25	64.111.508.25	64.111.508.25	64.111.508.25	64.111.508.25	64.111.508.25	64.111.508.25	64.111.508.25	64.111.508.25	59.000.000.00	59.000.000.00	59.000.000.00	754.003.574.25
Pemeliharaan Mesin dan Peralat	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	14.000.000.00	14.000.000.00	14.000.000.00	69.000.000.00
Pemeliharaan Bangunan	1.500.000.00	1.500.000.00	1.500.000.00	1.500.000.00	1.500.000.00	1.500.000.00	1.500.000.00	1.500.000.00	1.500.000.00	24.000.000.00	24.000.000.00	24.000.000.00	85.500.000.00
Biaya Penyusutan	112.998.704.78	112.998.704.78	112.998.704.78	112.998.704.78	112.998.704.78	112.998.704.77	112.998.704.77	112.998.704.77	112.998.704.77	144.000.000.00	144.000.000.00	144.000.000.00	1.448.988.343.01
Biaya TNT/Hand Caary	7.000.000.00	7.000.000.00	7.000.000.00	7.000.000.00	7.000.000.00	7.000.000.00	7.000.000.00	7.000.000.00	7.000.000.00	2.000.000.00	2.000.000.00	2.000.000.00	69.000.000.00
Biaya Perolehan Bahan Baku	78.167.741.94	54.116.129.03	81.174.193.55	86.167.741.94	93.174.193.55	86.167.741.94	91.174.193.55	89.174.193.55	84.167.741.94	85.000.000.00	85.000.000.00	85.000.000.00	998.485.870.97
Biaya Makloon (Bordir, Painting)	293.129.032.26	202.935.483.87	304.403.225.81	293.129.032.26	304.403.225.81	293.129.032.26	304.403.225.81	304.403.225.81	295.129.032.26	0.00	0.00	0.00	2.593.064.516.13
Retribusi Air	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	3.000.000.00	1.000.000.00	1.000.000.00	1.000.000.00	30.000.000.00
Pemakaian Solar	6.936.800.00	4.930.400.00	7.187.600.00	6.936.800.00	7.187.600.00	6.936.800.00	7.187.600.00	7.187.600.00	6.936.800.00	10.000.000.00	10.000.000.00	10.000.000.00	91.428.000.00
Pemakaian Pelumas	23.000.000.00	23.000.000.00	23.000.000.00	23.000.000.00	23.000.000.00	23.000.000.00	23.000.000.00	23.000.000.00	23.000.000.00	0.00	0.00	0.00	207.000.000.00
Biaya Sparepart	32.359.860.85	32.359.860.88	32.359.860.88	32.359.860.88	32.359.860.88	32.359.860.88	32.359.860.88	32.359.860.88	32.359.860.88	34.000.000.00	34.000.000.00	34.000.000.00	393.238.747.88
Biaya Tooling	56.000.000.00	56.000.000.00	56.000.000.00	56.000.000.00	56.000.000.00	56.000.000.00	56.000.000.00	56.000.000.00	56.000.000.00	247.000.000.00	247.000.000.00	247.000.000.00	1.245.000.000.00
Alat Listrik	800.000.00	800.000.00	800.000.00	800.000.00	800.000.00	800.000.00	800.000.00	800.000.00	800.000.00	700.000.00	700.000.00	700.000.00	9.300.000.00
Barang Cetakan	1.600.000.00	1.600.000.00	1.600.000.00	1.600.000.00	1.600.000.00	1.600.000.00	1.600.000.00	1.600.000.00	1.600.000.00	2.000.000.00	2.000.000.00	2.000.000.00	20.400.000.00
Bahan Pembantu Lainnya	11.000.000.00	11.000.000.00	11.000.000.00	11.000.000.00	11.000.000.00	11.000.000.00	11.000.000.00	11.000.000.00	11.000.000.00	9.000.000.00	9.000.000.00	9.000.000.00	126.000.000.00
Amortisasi Biaya Asuransi	27.151.129.92	27.151.129.92	14.190.706.91	14.190.706.91	14.190.706.91	14.190.706.91	14.190.706.91	14.190.706.91	14.190.706.91	14.000.000.00	14.000.000.00	14.000.000.00	195.637.228.24
	1.015.051.332.53	877.728.739.12	1.024.466.121.26	1.030.287.233.51	1.052.750.387.79	1.032.813.042.58	1.053.045.313.31	1.051.254.553.08	1.031.923.452.19	989.000.000.00	989.000.000.00	989.000.000.00	12.136.320.175.36

PT. TRUBA RAYA TRADING
RINCIAN BIAYA PRODUKSI TIDAK LANGSUNG
PERIODE 1997

	Januari	Pebruari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Total
	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)	Rp (Planning)
Gaji	213,914,700.00	203,861,000.00	186,012,620.00	185,570,978.00	195,125,400.00	189,210,700.00	194,561,733.00	239,735,600.00	204,083,800.00	229,315,300.00	237,086,100.00	323,762,317.00	2,602,040,248.00
Bonus	24,702,526.00	19,242,805.00	31,442,556.00	31,547,452.00	31,918,335.00	26,821,325.00	30,324,189.00	32,437,219.00	37,350,455.00	43,880,761.00	55,326,008.00	52,048,966.68	417,040,399.68
Pengobatan	2,963,750.00	794,160.00	5,448,081.00	3,504,859.00	760,000.00	9,223,620.00	7,398,120.00	6,501,100.00	6,882,430.00	6,980,640.00	6,980,500.00	6,014,200.00	65,541,460.00
Astek	10,017,500.00	10,017,508.60	10,017,508.00	10,017,508.00	10,017,508.00	10,017,508.00	16,001,314.00	34,123,000.00	24,508,020.00	22,869,980.00	24,607,470.00	23,667,548.00	208,082,382.80
Biaya konsumsi	40,461,667.00	52,683,125.00	99,786,602.00	94,480,950.00	81,957,775.00	108,730,186.00	69,120,525.00	59,404,425.00	90,812,625.00	56,652,650.00	56,571,000.00	68,760,248.00	879,421,778.00
Biaya Listrik	45,558,600.00	44,921,725.00	68,499,975.00	61,417,835.00	58,409,705.00	55,917,210.00	55,486,075.00	58,855,145.00	58,685,230.00	52,720,375.00	50,680,425.00	49,880,400.00	661,092,900.00
Pemeliharaan Mesin dan Peralatan	2,633,000.00	369,000.00	5,198,800.00	8,492,300.00	11,152,050.00	1,850,750.00	9,851,500.00	14,278,850.00	19,701,350.00	11,891,800.00	6,231,950.00	2,472,350.00	93,923,700.00
Pemeliharaan Bangunan	2,497,000.00	48,192,700.00	15,894,450.00	6,791,600.00	26,874,850.00	3,344,300.00	10,488,035.00	23,578,400.00	27,040,785.00	16,710,550.00	8,889,549.52	11,478,893.08	201,381,112.60
Biaya Penyusutan	134,404,850.93	135,371,315.93	136,100,357.79	134,036,787.00	140,856,573.18	143,209,755.18	143,529,087.11	143,780,061.02	144,558,280.68	144,961,812.93	145,266,288.14	145,731,463.21	1,691,766,433.10
Biaya TNT/Hand Caary	0.00	0.00	0.00	14,100,046.06	1,525,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	733,500.00	9,023,760.00	1,711,998.00	27,094,302.05
Biaya Perolehan Bahan Baku	54,378,809.94	29,731,768.58	50,673,686.84	56,203,466.15	61,469,379.82	58,890,141.20	32,797,655.60	84,827,927.00	62,296,310.95	64,740,696.50	68,517,356.60	38,879,976.10	663,207,213.48
Biaya Makloon (Bordir, Painting)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Retribusi Air	1,085,900.00	599,900.00	98,500.00	732,800.00	486,500.00	1,054,100.00	1,144,400.00	262,705.00	675,200.00	1,208,030.00	109,200.00	774,200.00	8,231,435.00
Pemakaian Solar	8,640,000.00	8,640,000.00	17,280,000.00	9,130,000.00	5,760,000.00	8,040,000.00	12,550,000.00	9,484,000.00	9,160,000.00	6,000,000.00	9,160,000.00	6,160,000.00	110,004,000.00
Pemakaian Pelumas	9,331,850.00	10,032,000.00	0.00	0.00	10,458,360.00	14,805,000.00	4,230,000.00	0.00	44,415,000.00	82,389,340.00	5,706,000.00	9,312,000.00	190,679,550.00
Biaya Sparepart	84,381,833.00	48,480,276.00	102,676,256.00	58,495,362.00	72,069,842.00	51,948,787.00	37,618,305.00	34,009,035.00	54,943,150.00	61,703,067.00	22,892,662.00	41,580,202.00	670,798,599.00
Biaya Tooling	233,007,512.00	330,744,327.00	216,620,982.00	16,794,016.00	97,460,826.00	59,643,327.00	213,561,261.00	247,156,521.00	297,586,353.00	393,883,065.00	215,616,757.00	511,483,897.00	2,833,560,844.00
Alat Listrik	0.00	0.00	717,000.00	210,000.00	4,193,500.00	0.00	0.00	673,000.00	2,796,000.00	1,719,300.00	0.00	0.00	10,308,800.00
Barang Cetak	1,596,000.00	2,643,125.00	2,272,750.00	6,168,000.00	4,897,250.00	2,685,000.00	1,425,300.00	1,986,170.00	2,062,100.00	4,343,500.00	1,596,000.00	963,500.00	32,638,695.00
Bahan Pembantu Lainnya	6,441,733.00	10,864,685.00	6,747,166.00	4,295,260.00	7,084,230.00	1,837,836.00	9,831,333.00	9,207,210.00	6,134,854.00	14,423,361.00	6,854,426.00	13,612,460.00	92,204,488.00
Amortisasi Biaya Asuransi	16,334,016.00	19,707,609.00	1,817,100.00	19,707,609.00	13,494,372.00	13,494,372.00	13,494,372.00	13,494,372.00	13,494,372.00	13,494,372.00	13,494,372.00	2,911,150.16	159,868,174.16
	892,351,047.87	976,696,848.31	957,104,414.63	721,786,848.20	836,031,456.00	760,323,917.38	863,213,204.71	1,013,774,740.02	1,107,188,315.63	1,230,622,100.43	944,409,844.46	1,313,403,797.23	11,616,906,514.87