



PERANAN ANGGARAN FLEKSIBEL SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA  
PT RAHAYU SEJAHTERA ABADI

Skripsi

Dibuat Oleh :

Wahyu  
022110143

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR

JUNI 2014

PERANAN ANGGARAN FLEKSIBEL SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA  
PT RAHAYU SEJAHTERA ABADI

Skripsi

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

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



Ketua Jurusan,



Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM.,SE.,Ak.,CfrA.,CA) (Dr. Yohanes Indrayono, MM.,Ak.,CA.)

PERANAN ANGGARAN FLEKSIBEL SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA  
PT RAHAYU SEJAHTERA ABADI

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari: Sabtu Tanggal: 21 Juni 2014

Wahyu  
022110143


Menyetujui,

Dosen Penilai,




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

Pembimbing



(Dr. Yohanes Indrayono, MM., Ak., CA.)

Co. Pembimbing



(Retno Martanti E. L., SE., M.M.)

## ABSTRAK

WAHYU NPM 022110143. Peranan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi pada PT Rahayu Sejahtera Abadi. Dibawah bimbingan: YOHANES INDRAYONO dan RETNO MARTANTI E.L.

Anggaran adalah suatu alat untuk perencanaan dan pengendalian biaya dalam suatu organisasi, yang bertujuan untuk menuntun agar pencapaian tujuan jangka pendek tetap konsisten sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan. Anggaran statis adalah suatu alat pengendalian biaya yang disusun pada 1 (satu) tingkat aktivitas, sehingga perusahaan mengalami kesulitan untuk mengetahui penyimpangan biaya yang sesungguhnya. Sedangkan anggaran fleksibel merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk pengendalian biaya produksi yang disusun pada berbagai tingkat aktivitas. Dengan didasarkan pada pembagian biaya ke dalam biaya tetap dan biaya variabel, sehingga dapat menghasilkan penyimpangan biaya produksi yang lebih akurat. Pada PT Rahayu Sejahtera Abadi anggaran yang digunakan dalam usaha pengendalian biaya produksi adalah anggaran statis.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui anggaran fleksibel; (2) Untuk mengetahui efisiensi antara anggaran statis dan anggaran fleksibel; dan (3) Untuk mengetahui peranan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT Rahayu Sejahtera Abadi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui wawancara, dokumentasi dan kepustakaan.

Hasil penelitian menunjukkan terjadinya varians tidak menguntungkan pada anggaran statis baik tahun 2011 maupun tahun 2012. Varians tidak menguntungkan juga terjadi pada anggaran fleksibel untuk tahun 2011 dan tahun 2012, namun hasil penyimpangan dari anggaran fleksibel sebagai pengendali biaya dapat menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada tingkat aktivitas sesungguhnya, sehingga lebih akurat apabila dibandingkan dengan penyimpangan-penyimpangan yang dihasilkan oleh anggaran statis. Hal ini juga membantu manajemen dalam melihat hasil kinerja sesungguhnya para manajer divisi.

Adapun saran yang penulis berikan sesuai dengan hasil analisis tentang penerapan anggaran fleksibel adalah agar dilakukan penerapan anggaran fleksibel karena keakuratannya dalam memberikan informasi penyimpangan-penyimpangan yang sesungguhnya terjadi pada PT Rahayu Sejahtera Abadi.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul **“Peranan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Rahayu Sejahtera Abadi”**.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini penuh dengan kekurangan mengingat adanya keterbatasan pengetahuan dan wawasan pemikiran yang dimiliki penulis baik dari segi materi, tata bahasa maupun penulisan. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak yang telah membaca skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari bukan semata-mata hasil usaha penulis sendiri. Banyak pihak yang telah memberi bantuan dan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu, pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Keluarga tercinta, Ibunda Mariah dan Ayahanda Sadili serta kakak Suwandi dan Muhlas juga adik Muhammad Septian yang tiada hentinya mendoakan serta memberikan semangat kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak., CFA., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
3. Bapak Dr. Yohanes Indrayono, MM., Drs., Ak., CA., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
4. Ibu Ellyn Octavianty, MM., SE. selaku Sekertaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.

5. Bapak Dr. Yohanes Indrayono, MM., Drs., Ak., CA., dan Ibu Retno Martanti E., L., S.E., M.Si. selaku Pembimbing dan Co. Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan banyak masukan kepada penulis. Seluruh Dosen, Staf Tata Usaha beserta Karyawan Perpustakaan di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
6. Bapak Dedih Suhendar, S.E selaku manajer PT Rahayu Sejahtera Abadi yang telah memberikan data dan informasi serta kerjasama yang telah diberikan kepada penulis selama melakukan penelitian dan penyusunan skripsi ini.
7. Pipit Nurpitamaya yang telah mendukung dan selalu memberi semangat untuk penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini
8. Teman seperjuangan *D-Accoustic*, *D'Well*, *Accounting-D*, Deri, Mahdi, Robiul, Ruslan, Ryan, Reza, Muklas, Imam, Asep, Megi, Iqbal, Jaman, Firman, Dini, Ulan, Ferina, Jaga, Hera, Aul dan yang lainnya yang telah memberikan bantuan, semangat kepada penulis dalam mengerjakan skripsi ini, serta teman-teman Angkatan 2010 Akuntansi.
9. Dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, namun diharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Penulis Skripsi  
Bogor, 14 Juni 2014

Peneliti

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan dan Identifikasi Masalah.....	3
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Kegunaan Penelitian.....	4
1.5 Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian .....	5
1.5.1. Kerangka Pemikiran .....	5
1.5.2. Paradigma Penelitian .....	9
1.6 Hipotesis Penelitian.....	10

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1. Anggaran .....	11
2.1.1. Pengertian Anggaran .....	12
2.1.2. Tujuan Anggaran .....	12
2.1.3. Jenis Anggaran .....	14
2.2. Anggaran Fleksibel.....	16

2.2.1. Pengertian Anggaran Fleksibel.....	16
2.2.2. Tujuan Anggaran Fleksibel .....	17
2.3. Perilaku Biaya .....	18
2.3.1. Pengertian Perilaku Biaya .....	18
2.3.2. Tujuan Perilaku Biaya .....	18
2.3.3. Jenis Perilaku Biaya .....	19
2.4. Biaya Produksi.....	23
2.4.1. Pengertian Biaya Produksi .....	23
2.4.2. Jenis Biaya Produksi.....	23
2.4.3. Jenis Anggaran Biaya Produksi.....	24
2.5. Proses Penyusunan Anggaran.....	26

### **BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

3.1. Objek Penelitian .....	29
3.2. Metode Penelitian.....	29
3.2.1. Desain Penelitian.....	29
3.2.2. Operasionalisasi Variabel.....	32
3.2.3. Metode Penarikan Sampel.....	33
3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data .....	34
3.2.5. Metode Analisis.....	35

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	40
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	40
4.1.2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	41
4.2. Penentuan Biaya Produksi Tetap dan Biaya Produksi Variabel .....	42
4.2.1. Anggaran Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi Variabel .....	58
4.3. Penyusunan Anggaran Fleksibel .....	60



4.4. Realisasi Anggaran Statis Biaya Produksi PT. Rahayu Sejahtera Abadi .....	68
4.5. Analisis Pengendalian Biaya produksi Anggaran Fleksibel.....	73
4.6. Analisis Vairans Biaya Produksi .....	75

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Simpulan.....	85
5.2. Saran .....	88

## **JADWAL PENELITIAN**

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1. Opreasionalisasi Variabel .....	33
Tabel 2. Perhitungan Leastsquare Biaya Listrik kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel tahun 2011 .....	47
Tabel 3. . Perhitungan Leastsquare Biaya Listrik kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel tahun 2012 .....	49
Tabel 4. . Perhitungan Leastsquare Biaya Pemeliharaan kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel tahun 2011 .....	51
Tabel 5. Perhitungan Leastsquare Biaya Pemeliharaan kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel tahun 2012 .....	53
Tabel 6. Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung dalam Produksi Air Cup 240 ml 2011 .....	55
Tabel 7. Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung dalam Produksi Air Cup 240 ml 2012 .....	55
Tabel 8. Anggaran Biaya Overhead Pabrik Tahun 2011 dan 2012 .....	57
Tabel 9. Anggaran Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi variabel Anggaran Biaya Overhead Pabrik 2011 .....	58
Tabel 10. Anggaran Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi variabel Anggaran Biaya Overhead Pabrik 2012 .....	59
Tabel 11. Besarnya Biaya Variabel Per Carton dan Biaya Tetap dalam Produksi Air Cup 240 ml Tahun 2011 .....	64
Tabel 12. Besarnya Biaya Variabel Per Carton dan Biaya Tetap dalam	

Produksi Air Cup 240 ml Tahun 2012 .....	65
Tabel. 13. Anggaran Fleksibel Biaya Produksi PT Rahayu Sejahtera Abadi tahun 2011 .....	66
Tabel 14. Anggaran Fleksibel Biaya Produksi PT Rahayu Sejahtera Abadi tahun 2012 .....	67
Tabel 15. Anggran Statis PT Rahayu Sejahtera Abadi 2011 .....	69
Tabel 16. Anggran Statis PT Rahayu Sejahtera Abadi 2012 .....	71
Tabel 17. Analsis Pengendalian Biaya Produksi Anggaran fleksibel 2011 .....	73
Tabel 18. Analsis Pengendalian Biaya Produksi Anggaran fleksibel 2012 .....	74
Tabel 19. Hasil Perhitungan Varians Biaya Produksi 2011 .....	81
Tabel 20. Hasil Perhitungan Varians Biaya Produksi 2012 .....	82

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	: Paradigma Penelitian.....	9
Gambar 2	: Biaya Variabel.....	20
Gambar 3	: Biaya Tetap dan Rentang Waktu.....	21
Gambar 4	: Biaya Semi Variabel .....	22

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1    Anggaran Biaya Bahan Baku 2011**
- Lampiran 2    Anggaran Biaya Bahan Baku 2012**
- Lampiran 3    Realisasi Biaya Bahan Baku 2011**
- Lampiran 4    Realisasi Biaya Bahan Baku 2012**
- Lampiran 5    Surat Keterangan Riset**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Perusahaan didirikan mempunyai tujuan utama yaitu untuk memperoleh laba. Dalam menanggapi hal tersebut, perusahaan membutuhkan suatu alat perencanaan dan pengendalian biaya agar perusahaan dapat menerapkan prinsip ekonomi yaitu menekan biaya sekecil-kecilnya untuk menghasilkan laba yang sebesar-besarnya. Alat perencanaan dan pengendalian yang dimaksud adalah anggaran.

Selain sebagai alat perencanaan dan pengendalian, anggaran juga berguna sebagai alat pelaksana, karena anggaran merupakan pedoman didalam menjalankan aktivitas agar apa yang diharapkan sesuai dengan apa yang direncanakan. Perbandingan yang dihasilkan antara aktual dengan anggaran akan memberikan informasi sebagai pengendalian dan evaluasi kinerja perusahaan. Perencanaan yang tertuang dalam anggaran menggambarkan seluruh kegiatan yang dapat membantu manajemen dalam penggunaan dana yang telah ditetapkan, oleh sebab itu anggaran sangat diperlukan dalam perusahaan sebagai alat bantu dalam pengendalian biaya. Salah satu kegiatan yang banyak mengeluarkan biaya adalah kegiatan produksi. Biaya produksi adalah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk. Biaya ini diantaranya biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Suatu anggaran dapat

berfungsi dengan baik apabila disusun secara rinci dan terpadu dan akan dapat membantu perusahaan dalam menunjang kegiatan produksi.

Bedasarkan jenisnya anggaran dapat dibedakan menjadi anggaran statis dan anggaran fleksibel. Pada anggaran statis realisasi sesungguhnya selalu dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan untuk satu level aktivitas, padahal tingkat aktivitas yang telah ditetapkan tidak selalu sama dengan kenyataannya, sehingga anggaran tersebut tidak sesuai dan fungsi pengendalian dari anggaran tersebut menjadi tidak akurat. Sedangkan anggaran fleksibel dapat dikatakan lebih baik dari anggaran statis karena anggaran fleksibel dapat mengikuti setiap perubahan aktivitas perusahaan. Hansen Mowen (2004:374) memberikan pengertian bahwa “Anggaran fleksibel memungkinkan suatu perusahaan untuk menghitung perkiraan biaya dalam suatu tingkat aktivitas”, sehingga biaya aktual dapat dibandingkan dengan biaya yang seharusnya terjadi pada tingkat aktivitas sesungguhnya.

Anggaran fleksibel memiliki keunggulan, Hansen Mowen (2004:374) menjelaskan 2(dua) keunggulannya yaitu :

1. Anggaran ini dapat membantu para manajer mempersiapkan anggaran induk untuk perkiraan aktivitas. Tipe anggaran fleksibel ini dapat membantu para manajer mengatasi ketidakpastian dengan memungkinkan mereka untuk menghasilkan nilai keuangan pada sejumlah scenario yang masuk akal.
2. Anggaran fleksibel adalah anggaran untuk tingkat aktivitas actual. Tipe anggaran ini digunakan sebagai fakta untuk menghitung berapa biaya seharusnya untuk tingkat aktivitas actual. Perkiraan biaya-biaya tersebut kemudian dibandingkan dengan biaya actual untuk menilai kinerja.

PT. Rahayu Sejahtera Abadi adalah perusahaan yang memproduksi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK). Dalam usahanya untuk memperoleh laba yang optimal, perusahaan harus bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Oleh karena itu perusahaan menggunakan anggaran biaya produksi dalam usaha untuk menekan harga pokok penjualan agar dapat menghasilkan harga jual yang mampu bersaing dipasar. Selama ini perusahaan masih menerapkan anggaran statis, dimana seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa anggaran statis menghitung anggaran untuk satu tingkat kegiatan saja, dan menghasilkan informasi untuk pengendalian yang tidak akurat.. Setiap kebutuhan yang diketahui yaitu kebutuhan bahan baku, tenaga kerja langsung dan overhead pabrik, dalam menghitung anggaran dan realisasinya didapatkan informasi pengendalian biaya yang tidak akurat.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis termotivasi untuk melakukan penelitian dengan judul “Peranan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT.Rahayu Sejahtera Abadi”

## 1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang penelitian diatas, bahwa anggaran biaya produksi merupakan salah satu alat yang membantu dalam menunjang efektifitas pengendalian biaya produksin ,maka penulis mengidentifikasi permasalahan yang akan dibahas sebagai berikut :



1. Bagaimana anggaran fleksibel pada PT. Rahayu Sejahtera Abadi?
2. Bagaimana pengendalian biaya produksi pada PT. Rahayu Sejahtera Abadi?
3. Bagaimana peranan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Rahayu Sejahtera Abadi?

### 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan anggaran biaya produksi dalam menunjang efektifitas pengendalian biaya produksi. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui anggaran fleksibel pada PT. Rahayu Sejahtera Abadi.
2. Untuk mengetahui efisiensi anggaran statis dan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Rahayu Sejahtera Abadi.
3. Untuk mengetahui peranan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Rahayu Sejahtera Abadi.

### 1.4. Kegunaan penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan kegunaan sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis
  - a. Bagi Penulis

Dengan dilakukannya penelitian ini penulis berharap dapat menambah pengetahuan dan pemahaman penulis mengenai fungsi

anggaran, terutama yang berkaitan dengan aktivitas pengendalian terhadap biaya produksi.

**b. Bagi Pembaca**

Agar pembaca memahami dan menambah wawasan pengetahuan mengenai peranan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Rahayu Sejahtera Abadi.

**2. Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran pada manajemen PT. Rahayu Sejahtera Abadi mengenai hal-hal yang perlu diperhatikan dalam peranan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi.

**1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian**

**1.5.1. Kerangka Pemikiran**

Dengan semakin berkembang dan besarnya suatu perusahaan, maka semakin kompleks juga sistem biayanya. Dengan demikian, perusahaan harus membuat alat pengendalian biaya, dimana alat tersebut mampu untuk mengendalikan setiap biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Semakin baik kemampuan perusahaan dalam mengendalikan biaya maka semakin besar peluang perusahaan untuk mendapatkan laba yang optimal. Alat pengendalian tersebut adalah anggaran.

Seperti yang dinyatakan sebelumnya, bahwa anggaran terbagi menjadi 2 (dua) jenis, yaitu anggaran stasis dan anggaran fleksibel.

Anggaran statis adalah anggaran yang disusun berdasarkan satu tingkat aktivitas tertentu, sedangkan anggaran fleksibel adalah anggaran yang disusun berdasarkan beberapa tingkat aktivitas sehingga dapat disesuaikan dengan tingkat aktivitas sesungguhnya. Perbedaan yang paling mendasar antara anggaran statis dan anggaran fleksibel adalah perilaku biaya, dimana anggaran fleksibel membagi keseluruhan biaya ke dalam biaya tetap dan biaya variabel. Perilaku biaya adalah pola perubahan biaya akibat keterkaitannya dengan perubahan volume produksi. Berdasarkan perilakunya, biaya tetap secara keseluruhan bersifat konstan, namun secara satuan unit biaya tetap mengalami perubahan dikarenakan perbedaan jumlah output. Sedangkan pada biaya variabel secara keseluruhan mengalami perubahan mengikuti fluktuasi jumlah output, namun secara satuan unit tidak mengalami perubahan atau konstan. Menurut Kamarudin Ahmad (2007:210) anggaran fleksibel disebut juga sebagai anggaran variabel.

Pengendalian dengan menggunakan anggaran sebagai pedoman pelaksanaan sangat diperlukan, terutama terhadap biaya produksi yang merupakan biaya yang memiliki peran penting dalam aktivitas perusahaan manufaktur.

Menurut Hansen Mowen (2004:554) mendefinisikan biaya produksi adalah “ biaya-biaya yang berhubungan dengan produksi barang atau jasa”.

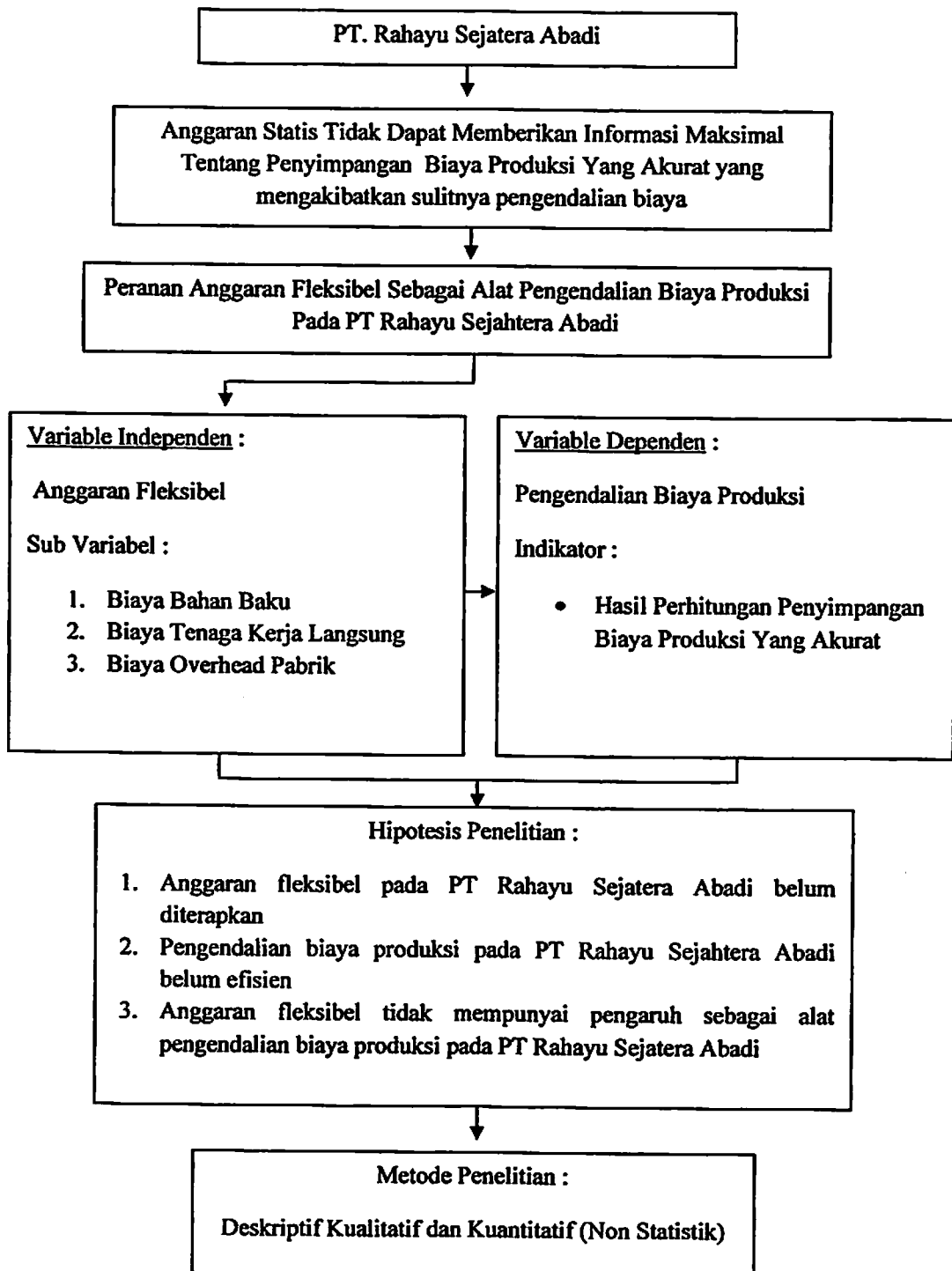
Menurut L.M. Samryn (2012:219) mengatakan bahwa anggaran statis merupakan suatu anggaran yang dirancang untuk meng-*cover* hanya satu level aktivitas. Realisasi biaya sesungguhnya selalu dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan untuk satu level aktivitas. Sementara anggaran fleksibel suatu bentuk anggaran yang dirancang untuk meng-*cover* suatu kisaran aktivitas. Karena mencakup suatu kisaran, maka memungkinkan alternatif volume aktivitas pada skenario optimistik, moderat, dan pesimistik. Alternatif skenario tersebut kemudian dapat dipilih sebagai standar ukuran kinerja yang paling ideal sesuai dengan kondisi ekonomi yang berlaku bagi perusahaan yang bersangkutan.

Rudianto (2009, 219) menambahkan menyatakan bahwa:

Jika kemampuan perusahaan merealisasikan target penjualannya berbeda dengan jumlah yang telah disusun di dalam anggaran penjualan, maka anggaran biaya produksi yang telah disusun tidak relevan lagi untuk digunakan sebagai alat pengendalian biaya bagi perusahaan. Karena itu, perusahaan perlu membuat anggaran biaya produksi yang disusun berdasarkan berbagai tingkat aktivitas produksi.

Oleh karena itu, anggaran fleksibel memudahkan perusahaan dalam menganalisis setiap penyimpangan biaya produksi yang terjadi karena anggaran fleksibel disusun pada berbagai tingkat aktivitas.

### 1.5.2. Paradigma Penelitian



Gambar 1  
Paradigma Penelitian

## 1.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara dari suatu masalah yang harus diuji lebih lanjut secara empiris untuk mengetahui kebenarannya. Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. Anggaran fleksibel pada PT Rahayu Sejahtera Abadi belum diterapkan
2. Pengendalian biaya produksi pada PT Rahayu Sejahtera Abadi belum efisien
3. Anggaran fleksibel tidak mempunyai pengaruh sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT Rahayu Sejahtera Abadi

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Anggaran

Dalam sebuah organisasi yang cukup besar, dimana organisasi tersebut mengelola sumber daya yang tidak sedikit pula yang salah satunya adalah modal berupa dana. Maka setiap pembiayaan yang dilakukan perusahaan haruslah seefisien dan seefektif mungkin. Oleh karena itulah, anggaran dibutuhkan oleh perusahaan sebagai acuan dasar dalam pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan sehingga penggunaan sumber daya berupa modal dana dapat lebih terkontrol dan menunjukkan eksistensi para manajer atau penanggung jawab suatu biaya dalam mengelola sumber keuangan dengan sebaik mungkin. Seperti yang dikemukakan oleh Firdaus Ahmad Dunia dan Wasilah Abdullah (2012:5) bahwa:

Pengendalian biaya merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan melakukan perbandingan secara terus-menerus antara pelaksanaan dengan rencana. Melalui proses perbandingan hasil yang sesungguhnya dengan program atau anggaran yang disusun, maka manajemen dapat melakukan penilaian atas efisiensi usaha dan kemampuan memperoleh laba dari berbagai produk. Disamping itu, para manajer dapat mengadakan tindakan koreksi jika terdapat penyimpangan-penyimpangan yang timbul dari hasil perbandingan tersebut.

### 2.1.1. Pengertian Anggaran

Pada umumnya setiap perusahaan menyusun anggaran sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan maupun sebagai alat pengendalian untuk menekan biaya-biaya dalam usaha perusahaan menghasilkan laba yang optimal. Berikut ini beberapa definisi anggaran menurut para ahli, antara lain:

S. Munawir (2002:391) menyatakan bahwa:

Anggaran adalah perencanaan keuangan (perencanaan yang dinyatakan dalam satuan uang) secara menyeluruh untuk periode mendatang (biasanya untuk jangka waktu satu tahun), yang mengidentifikasi tujuan dan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan menurut L.M. Samryn (2012:202) mengemukakan bahwa :

Anggaran merupakan pernyataan kuantitatif dalam unit moneter tentang suatu rencana kegiatan sekaligus berfungsi sebagai alat bantu untuk mengkoordinasikan implementasi rencana tersebut.

Jika dilihat berdasarkan definisi yang dinyatakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan salah satu aktivitas perencanaan keuangan yang disusun secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan moneter untuk tujuan pengendalian di masa yang akan datang untuk jangka waktu tertentu.

### 2.1.2. Tujuan Anggaran

Anggaran bertujuan membantu perusahaan dalam menjalankan kegiatannya dalam fungsi perencanaan, fungsi pelaksanaan dan fungsi pengendalian untuk menentukan langkah-langkah perbaikan dalam memperbaiki kinerja perusahaan.



Pada umumnya, suatu anggaran diterapkan dengan tujuan sebagai berikut:

1. **Perencanaan**  
Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
2. **Koordinasi**  
Anggaran dapat mempermudah koordinasi antarbagian-bagian di dalam perusahaan.
3. **Motivasi**  
Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.
4. **Pengendalian**  
Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan.  
(Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian, 2010:4)

Sedangkan tujuan-tujuan yang terdapat pada masing-masing fungsi anggaran tersebut, sebagai berikut:

1. Tujuan dalam fungsi perencanaan:
  - a. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan segala aktivitas yang akan dilaksanakan.
  - b. Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada diperusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.
  - c. Membantu arah atau menunjang kebijaksanaan perusahaan.
  - d. Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.
2. Tujuan dalam fungsi pelaksanaan:
  - a. Menjadi dasar pada setiap pelaksanaan suatu aktivitas.

- b. Membantu menempatkan setiap modal yang telah dianggarkan pada saluran yang tepat.
3. Tujuan dalam fungsi pengendalian:
- a. Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran.
  - b. Membantu mencegah pemborosan.
  - c. Membantu mencegah terjadinya penyimpangan.

Selain itu, Bastian Bustami dan Nurlela (2009:91) mengemukakan pendapatnya mengenai pengendalian melalui anggaran meliputi :

1. Perencanaan anggaran fleksibel.
2. Sebagai alat untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas berbagai divisi perusahaan.
3. Suatu dasar pengendalian biaya.

#### 2.1.3. Jenis Anggaran

Anggaran dapat dikelompokkan menurut beberapa sudut pandang, salah satunya adalah berdasarkan dasar penyusunannya dimana anggaran dibagi menjadi dua yaitu anggaran statis (anggaran tetap) dan anggaran fleksibel (anggaran variabel). Perbedaan kedua jenis anggaran tersebut adalah bagaimana anggaran tersebut merespon terhadap perbedaan tingkat aktivitas yang terjadi. Seperti anggaran yang telah dinyatakan oleh L.M. Samryn (2012:219) mengenai anggaran fleksibel dan statis yaitu:

Anggaran fleksibel merupakan suatu bentuk anggaran yang dirancang untuk mengcover suatu kisaran aktivitas. Karena mencakup suatu kisaran aktivitas, maka memungkinkan alternatif volume aktivitas pada skenario optimistik, moderat, dan pesimistik. Alternatif skenario tersebut kemudian dapat dipilih sebagai standar ukuran kinerja yang paling ideal sesuai dengan kondisi ekonomi yang berlaku bagi perusahaan yang bersangkutan. Anggaran statis merupakan anggaran yang dirancang hanya untuk satu level aktivitas. Relisasi biaya sesungguhnya selalu dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan untuk satu level aktivitas.

Pada anggaran fleksibel menghitung penjualan yang dianggarkan dan biaya yang dianggarkan berdasarkan output aktual pada periode anggaran. Anggaran fleksibel disusun pada akhir periode setelah output aktual diketahui. Satu-satunya perbedaan antara anggaran statis dengan anggaran fleksibel adalah bahwa anggaran statis disusun berdasarkan output yang direncanakan, sedangkan anggaran fleksibel disusun berdasarkan output aktual. Dalam menyusun anggaran fleksibel, besarnya harga jual per unit yang dianggarkan, biaya variabel per unit yang dianggarkan, dan total biaya tetap yang dianggarkan adalah sama dengan yang digunakan dalam menyusun anggaran statis.

Anggaran statis atau yang sering disebut juga dengan anggaran tetap adalah anggaran yang disusun hanya untuk satu tingkat aktivitas saja, sehingga anggaran tersebut menjadi pedoman pasti bagi seluruh kegiatan organisasi. Definisi anggaran statis menurut Kamarudin Ahmad (2007:188) menyatakan bahwa "Anggaran statis adalah anggaran yang dibuat untuk satu tingkat kegiatan(*one level of activity*)

selama jangka waktu tertentu..” Sedangkan menurut Hansen Mowen (2004:372) mengemukakan bahwa “Anggaran statis adalah anggaran untuk tingkat aktivitas tertentu”

Sedangkan anggaran fleksibel atau yang sering disebut juga dengan anggaran variabel adalah anggaran yang disusun pada berbagai tingkat aktivitas. Anggaran yang memungkinkan suatu perusahaan untuk menghitung perkiraan biaya dalam suatu tingkat aktivitas.

## 2.2. Anggaran Fleksibel

### 2.2.1. Pengertian Anggaran Fleksibel

Anggaran fleksibel merupakan anggaran yang disusun untuk setiap tingkat-tingkat aktivitas, sehingga dapat menjadi pembanding yang paling akurat pada setiap tingkat output yang dikeluarkan.

Menurut Hansen Mowen (2004:373) mendefinisikan “Anggaran fleksibel ialah anggaran yang dapat menspesifikasikan biaya untuk satu kisaran aktivitas.” Anggaran fleksibel disusun berdasarkan perkiraan berbagai tingkat operasional perusahaan. Anggaran fleksibel memberikan informasi pada manajemen tentang kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh perusahaan pada berbagai tingkat operasional perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa anggaran fleksibel adalah anggaran yang disusun dengan berbagai tingkatan volume produksi, sehingga hasil akhirnya dapat diperbandingkan dengan anggaran yang paling mendekati realitas.

### 2.2.2. Tujuan Anggaran Fleksibel

Dalam rangka peningkatan pengendalian biaya, perusahaan memerlukan suatu alat pengendalian biaya yang lebih baik daripada anggaran statis. Seperti yang dikemukakan oleh Amin Widjaja Tunggal (2012:451) bahwa anggaran fleksibel memiliki beberapa keunggulan terhadap anggaran statis yaitu:

1. Mengadakan penyisihan anggaran bulanan tanpa memperhatikan fluktuasi volume bulanan dari produksi.
2. Memungkinkan penyusunan satu anggaran saja yang dapat digunakan oleh suatu bulan.
3. Memungkinkan ketidakharusan untuk memperkirakan kegiatan operasi untuk satu bulan pada awal periode untuk mana anggaran tersebut disiapkan.
4. Mengenai sifat biaya tetap dan variabel, yang menghasilkan penyesuaian yang gampang ketika mengevaluasi prestasi aktual.

Tujuan utama anggaran fleksibel adalah untuk memenuhi pihak manajemen dalam menciptakan pengendalian biaya yang lebih baik pada berbagai tingkat aktivitas perusahaan.

Karakteristik anggaran fleksibel adalah memperhitungkan perubahan-perubahan biaya yang terjadi sebagai konsekuensi dari perubahan aktivitas. Anggaran fleksibel (*flexible budget*) memberikan estimasi mengenai berapakah biaya yang seharusnya terjadi untuk setiap tingkat aktivitas dalam rentang waktu tertentu. Pada saat anggaran fleksibel digunakan dalam evaluasi kinerja, biaya aktual dibandingkan dengan biaya yang seharusnya terjadi pada tingkat efektivitas aktual selama periode tertentu dan bukan dengan biaya yang dianggarkan dari anggaran awal (*original budget*).

## 2.3. Perilaku Biaya

### 2.3.1. Pengertian Perilaku Biaya

Biaya dapat dibedakan berdasarkan perilakunya, perbedaan ini terjadi akibat reaksi yang timbul terhadap perubahan volume produksi dari suatu produk tertentu di dalam suatu perusahaan. Menurut Hery (2011:26) mendefinisikan “Perilaku biaya adalah istilah umum untuk menggambarkan apakah biaya berubah seiring dengan perubahan output”.

Amin Widjaja Tunggal (2009:68) menyatakan bahwa “Perilaku biaya adalah cara di mana biaya berubah dalam hubungannya dengan perubahan penggunaan aktivitas”.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan perilaku biaya adalah istilah umum untuk menggambarkan perubahan biaya sebagai respon seiring dengan perubahan output.

### 2.3.2. Tujuan Perilaku Biaya

Dalam penyusunan anggaran fleksibel, seluruh biaya dibagi ke dalam biaya tetap dan biaya variabel. Hal ini dilakukan untuk mengendalikan atau mengevaluasi biaya pada tingkat aktivitas yang berbeda.

Tujuan perilaku biaya adalah untuk melakukan pemisahan antara biaya tetap dan biaya variabel agar mempermudah dalam perhitungan tarif biaya overhead pabrik pada pengendalian biaya produksi.

### 2.3.3. Jenis Perilaku Biaya

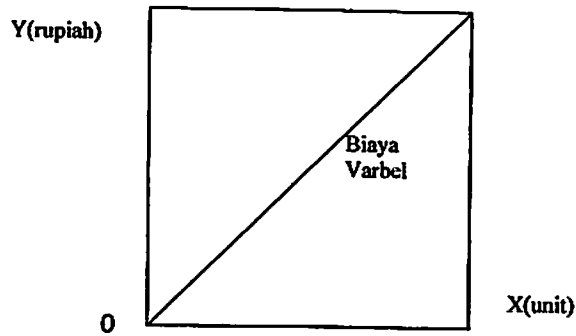
Biaya juga dapat dikategorikan berdasarkan perilakunya. Di dalam perlakuannya, biaya tidak selalu memberikan pengaruh yang sama terhadap perubahan volume produksi. Oleh karena itulah, biaya berdasarkan perilakunya dapat dibagi ke dalam 3 (tiga) kelompok yaitu:

#### 1. Biaya Variabel

Biaya variabel merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh organisasi dimana biaya-biaya tersebut selalu mengalami perubahan secara proposional mengikuti perubahan volume produksi. Apabila volume produksi mengalami peningkatan maka biaya variabel juga akan mengalami peningkatan secara proposional, sedangkan apabila volume produksi mengalami penurunan maka biaya variabel juga akan mengalami penurunan secara proposional.

William K. Carter (2009:69) mendefinisikan biaya variabel yaitu “Sebagai biaya yang totalnya meningkat secara proporsional terhadap peningkatan dalam aktivitas dan menurun secara proporsional terhadap penurunan dalam aktivitas”.

Selanjutnya Bastian Bustami dan Nurlela (2010:23) menyatakan “Biaya variabel adalah biaya yang secara total berubah sebanding dengan aktivitas atau volume produksi dalam rentang relevan tetapi perunit bersifat tetap”.



Gamabr 2.  
Biaya Variabel  
Sumber: S. Munawir(2002:313)

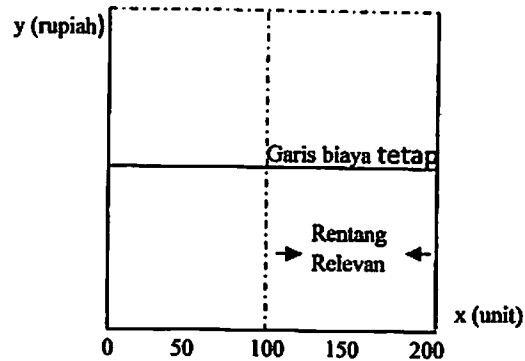
## 2. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya-biaya yang dikeluarkan oleh organisasi dimana biaya-biaya tersebut tidak akan mengalami perubahan walaupun adanya perubahan volume produksi dalam suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Biaya ini biasanya merupakan biaya yang selalu terjadi dan berulang-ulang pada setiap periodenya.

Menurut William K. Carter (2009:68) mengemukakan pendapatnya mengenai definisi biaya tetap yaitu “Sebagai biaya yang secara total tidak berubah ketika aktivitas bisnis meningkat atau menurun”.

Kemudian Bastian Bustami dan Nurlela (2010:26) juga mendefinisikan “Biaya tetap adalah biaya yang secara total tetap dalam rentang relevan tetapi per-unit berubah”.





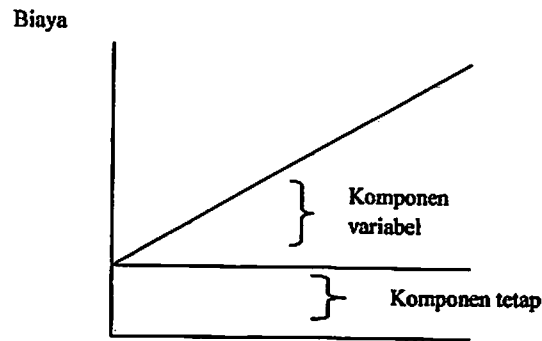
Gambar 3.  
Biaya tetap dan rentang waktu  
Sumber : S. Munawir(2002:313)

### 3. Biaya semivariabel

Biaya semivariabel merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh organisasi dimana biaya-biaya tersebut sebagian bersifat variabel dan sebagian lainnya bersifat tetap. Biaya yang bersifat tetap merupakan jumlah biaya minimum untuk menyediakan jasa, sedangkan biaya yang bersifat variabel merupakan bagian dari biaya semivariabel yang dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan. Oleh karena itulah biaya semivariabel harus dihitung terlebih dahulu sebelum dihitung dengan biaya-biaya lainnya.

Menurut S. Munawir (2002:320) mendefinisikan “biaya variabel adalah biaya yang mempunyai tingkah laku atau sifat gabungan antara biaya tetap dan biaya variabel”

L.M. Samryn (2012:47) mendefinisikan “ biaya variabel yaitu biaya yang secara total berubah secara proporsional dengan perubahan dalam tingkat aktivitas”



Gambar 4. .  
Biaya semi variabel  
Sumber : S. Munawir(2002:321)

Berdasarkan pengertian para ahli dapat diketahui bahwa biaya semi variabel tersebut sebagian bersifat variabel dan sebagian lainnya bersifat tetap. Biaya jenis ini hanya akan didapati pada biaya overhead pabrik, biaya pemasaran dan biaya administrasi dikarenakan biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung merupakan jenis biaya variabel sepenuhnya.

Ada 3 (tiga) faktor yang harus dipertimbangkan dalam menetapkan pola perilaku suatu biaya, yaitu :

1. Harus dipilih biaya yang akan diselidiki pola perilakunya. Biaya ini merupakan variabel tidak bebas (*dependent variabel*) dan biasanya dinyatakan dengan simbol  $y$ .
2. Harus dipilih variabel bebas (*independent variabel*), yaitu sesuatu yang menyebabkan biaya tersebut berfluktuasi. Secara matematis, fungsi tersebut dinyatakan  $y = f(x)$ .

3. Harus dipilih kisaran kegiatan yang relevan (*relevant range of activity*), dimana hubungan antara variabel bebas dan tidak bebas yang dinyatakan dalam fungsi biaya tersebut berlaku.

## 2.4. Biaya Produksi

### 2.4.1. Pengertian Biaya Produksi

Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang dikorbankan oleh perusahaan dalam proses produksi untuk menghasilkan suatu produk, dimana kegiatan produksi dalam perusahaan merupakan kegiatan yang utama, sehingga biaya produksi menjadi sangat penting untuk kelancaran proses produksi. Sedangkan anggaran biaya produksi adalah anggaran yang menunjukkan berapa banyak unit yang harus diproduksi untuk memenuhi penjualan yang dibutuhkan dan memenuhi persyaratan persediaan akhir. Menurut Hansen Mowen (2004:554) mendefinisikan biaya produksi adalah “biaya-biaya yang berhubungan dengan produksi barang atau jasa”.

### 2.4.2. Jenis Biaya Produksi

Biaya produksi adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan pengolahan bahan baku menjadi barang yang siap dijual. Biaya produksi dapat diklasifikasikan lebih lanjut yang terbagi menjadi 3 (tiga) bagian :

#### 1. Biaya bahan baku langsung

Biaya bahan baku langsung adalah pengorbanan untuk memperoleh bahan baku yang memiliki pengaruh besar terhadap

produk akhir. Seperti yang disampaikan oleh Kamarudin Ahmad (2007:35) bahwa” bahan baku langsung adalah bahan baku yang merupakan bagian yang integral dari produk jadi.”

#### 2. Biaya tenaga kerja langsung

Biaya tenaga kerja langsung adalah pengorbanan bagi tenaga kerja yang secara langsung menangani kegiatan produksi atau jasa.

#### 3. Biaya overhead pabrik

Biaya overhead pabrik merupakan biaya-biaya selain biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung yang merupakan sebagai faktor pendukung bagi proses produksi.

### 2.4.3. Jenis Anggaran Biaya Produksi

Ditinjau dari biaya produksi yang membagi tiga bagian, L.M. Samryn (2012:212) membagi anggaran produksi menjadi tiga (3) bagian pula, yaitu:

#### 1. Anggaran biaya bahan baku

Anggaran biaya bahan baku merujuk pada jumlah unit produksi yang dianggarkan dalam anggaran produksi.

#### 2. Anggaran biaya tenaga kerja langsung

Merupakan anggaran yang merencanakan mengenai upah yang akan dibayarkan kepada tenaga kerja langsung selama periode tertentu yang didalamnya meliputi jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan unit yang diproduksi, tarif

upah, dan kapan tenaga kerja langsung tersebut melaksanakan kegiatan produksi.

### 3. Anggaran overhead pabrik

Merencanakan secara lebih terperinci mengenai beban biaya pabrik tidak langsung selama periode tertentu. selain itu, biaya overhead pabrik dibagi menjadi beberapa departemen agar mengendalikan biaya overhead dengan cara membuat biaya tersebut menjadi tanggung jawab dari setiap manajer departemen. Departemen tersebut terbagi menjadi 2 (dua) jenis yaitu:

#### 1. Departemen Produksi

Departemen produksi adalah suatu departemen yang mengolah suatu produk dengan mengubah bahan baku menjadi barang jadi.

#### 2. Departemen Pembantu

Departemen pembantu adalah suatu departemen yang menghasilkan jasa yang diperlukan oleh departemen produksi untuk kelancaran proses produksi.

Menurut L.M. Samryn (2012:219) mengatakan bahwa anggaran statis merupakan suatu anggaran yang dirancang untuk meng-cover hanya satu level aktivitas. Realisasi biaya sesungguhnya selalu dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan untuk satu level aktivitas. Sementara anggaran fleksibel suatu bentuk anggaran yang dirancang untuk

meng-*cover* suatu kisaran aktivitas. Karena mencakup suatu kisaran, maka memungkinkan alternatif volume aktivitas pada skenario optimistik, moderat, dan pesimistik. Alternatif skenario tersebut kemudian dapat dipilih sebagai standar ukuran kinerja yang paling ideal sesuai dengan kondisi ekonomi yang berlaku bagi perusahaan yang bersangkutan. Dari kedua sistem anggaran tersebut masing-masing memunculkan cara penyusunan dan perhitungan sendiri. Keduanya mana yang akan memberikan kemudahan perusahaan dalam menganalisis setiap penyimpangan biaya produksi yang terjadi, tentunya dalam memberikan sistem anggaran yang baik untuk perusahaan.

## 2.5. Proses Penyusunan Anggaran

Di dalam proses penyusunannya, anggaran dibagi ke dalam 2 (dua) kelompok, yaitu:

### 1. Dari atas ke bawah (*Top-Down*)

Merupakan proses penyusunan anggaran dimana manajemen puncak menetapkan anggaran sesuai dengan harapan perusahaan, tanpa mengetahui kondisi secara langsung di lapangan. Seperti yang dikemukakan oleh Dian Wijayanto (2012:81) bahwa "Pendekatan *top-down* dimulai dengan penetapan sasaran umum perusahaan oleh *top management*". Terdapat 5 (lima) metode penyusunan anggaran dari atas ke bawah:

1. Metode kemampuan (*The affordable method*)  
Metode dimana perusahaan menggunakan sejumlah uang yang ada untuk kegiatan operasional dan produksi tanpa mempertimbangkan efek pengeluaran tersebut.
2. Metode pembagian semena-mena (*Arbitrary allocation method*)  
Merupakan proses pendistribusian anggaran yang tidak lebih baik dari metode sebelumnya. Metode ini tidak berdasar pada teori, tidak memiliki tujuan yang jelas, dan tidak membuat konsep pendistribusian anggaran dengan baik.
3. Metode persentase penjualan (*Percentage of sales*)  
Menggambarkan efek yang terjadi antara kegiatan iklan dan promosi yang dilakukan dengan persentase peningkatan penjualan di lapangan. Metode ini mendasarkan pada dua hal, yaitu persentase penjualan dan sejumlah pengembalian yang diterima dari aktivitas periklanan dan promosi yang dilakukan.
4. Melihat pesaing (*Competitive parity*)  
Sebenarnya tidak ada perusahaan yang tidak mau tahu akan keadaan pesaingnya. Tiap perusahaan akan berusaha untuk melakukan promosi yang lebih baik dari para pesaingnya dengan tujuan untuk menguasai pangsa pasar.
5. Pengembalian investasi (*Return of investment*)  
Merupakan pengembalian keuntungan yang diharapkan oleh perusahaan terkait dengan sejumlah uang yang telah dikeluarkan untuk iklan dan aktivitas promosi lainnya. Sesuai dengan arti katanya, investasi berarti penanaman modal dengan harapan akan adanya pengembalian modal suatu hari.  
([www.wikipedia.com/anggaran/9/10/2013/15:30](http://www.wikipedia.com/anggaran/9/10/2013/15:30))

## 2. Dari bawah ke atas (*Bottom-Up*)

Merupakan proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan anggaran ditentukan belakangan setelah tujuan selesai disusun. Dian Wijayanto (2012:81) menyatakan kelebihan dari pendekatan *bottom-up* yaitu “Kesesuaian dengan situasi yang berkembang dilingkungan bisnis, serta mendorong adanya komitmen dari segenap jajaran manajemen pada berbagai level”. Terdapat 3 (tiga) metode dasar proses penyusunan anggaran dari bawah ke atas, yakni:

1. Metode tujuan dan tugas (*Objective and task method*)  
Menegaskan pada penentuan tujuan dan anggaran yang disusun secara beriringan. Terdapat 3 langkah yang ditempuh dalam langkah ini, yakni penentuan tujuan, penentuan strategi dan tugas yang harus dikerjakan, dan perkiraan anggaran yang dibutuhkan untuk mencapai tugas dan strategi tersebut.
2. Metode pengembalian berkala (*Payout planning*)  
Mengggunakan prinsip investasi dimana pengembalian modal diterima setelah waktu tertentu. Selama tahun pertama, perusahaan akan mengalami rugi dikarenakan biaya promosi dan iklan masih melebihi keuntungan yang diterima dari hasil penjualan. Pada tahun kedua, perusahaan akan mencapai titik impas (*break even point*) antara biaya promosi dengan keuntungan yang diterima. Setelah memasuki tahun ketiga, barulah perusahaan akan menerima keuntungan penjualan. Strategi ini hasilnya dirasakan dalam jangka panjang.
3. Metode perhitungan kuantitatif (*Quantitative models*)  
Mengggunakan sistem perhitungan statistik dengan mengolah data yang dimasukkan dalam komputer dengan teknik analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Metode ini jarang digunakan karena kompleks dalam pemakaiannya.  
([www.wikipedia.com/anggran/9/10/2013/15:30](http://www.wikipedia.com/anggran/9/10/2013/15:30))



## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Objek Penelitian**

Objek yang diteliti adalah anggaran fleksibel guna mengendalikan biaya produksi. Untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan, maka penulis melakukan penelitian pada PT Rahayu Sejahtera Abadi.

PT. Rahayu Sejahtera Abadi adalah Perusahaan Swasta yang bergerak dibidang produksi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) yang beralamatkan di Jalan Pangrakan, Srogol Lido, Kabupaten Bogor Jawa Barat. PT. Rahayu Sejahtera Abadi telah mengantongi izin-izin seperti berikut :

1. Izin Usaha Industri No. 01138/10-20/PK/P0/IV/2011
2. Tanda Daftar Perusahaan (TDP) No. 10.20.1.46.05339
3. Sertifikat SNI No.274/L5-IPB-F01001-3553-2006
4. NPWP No.31.228.801.2.434.000

#### **3.2. Metode Penelitian**

Dalam proses pengumpulan data dan informasi yang dibutuhkan, penulis menggunakan metode penelitian untuk memudahkan proses perolehan data dan informasi tertentu berkaitan dengan tujuan penelitian.

### 3.2.1. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan rencana akan prosedur-prosedur kerja yang akan dilakukan penulis untuk melaksanakan penelitian dan pengumpulan data serta informasi yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini, diperlukan rancangan penelitian mencakup:

#### 1. Jenis, Metode, dan Teknik Penelitian

##### a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah Deskriptif Eksploratif, yaitu suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia dengan tujuan untuk menggambarkan secara sistematis fakta dan keadaan fenomena tertentu, serta menjelaskan hubungan antara variabel satu yaitu anggaran biaya produksi dalam hal ini anggaran fleksibel dengan variabel dua yaitu biaya produksi, dimana anggaran fleksibel dapat membantu biaya produksi sebagai alat pengendalian.

##### b. Metode Penelitian

Metode penelitian dalam penyusunan skripsi ini adalah Studi Kasus, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan dan status fenomena tertentu, serta menjelaskan hubungan antara variabel satu dengan variabel dua. Berdasarkan hipotesis yang ada, penelitian ini membantu penulis untuk mengkaji berbagai aspek dalam fenomena

tertentu, dalam hal ini fenomena yang dimaksud adalah alat pengendalian biaya produksi yang lebih baik yaitu anggaran fleksibel, namun perusahaan masih menerapkan anggaran statis sebagai alat pengendaliannya

c. Teknik Penelitian

Teknik penelitian yang digunakan adalah Analisis Kualitatif dan Kuantitatif (nonstatistik), yaitu mencari tahu perilaku faktor penyebab yang menekankan pengungkapan perilaku variabel penelitian yang variasi sifatnya tidak dapat diukur tetapi tidak dapat dihitung (kualitatif) dan yang variasi sifatnya dapat diukur dan dapat dihitung (kuantitatif). Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif, karena penelitian yang dilakukan tidak berhubungan dengan analisis statistik

2. Unit analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah group, yaitu sumber data yang unit analisisnya merupakan respon dari bagian keuangan pada PT Rahayu Sejahtera Abadi yang berlokasi di Jalan Pangrakan, Srogol-Lido, Kabupaten Bogor, Jawa Barat.

### 3.2.2. Operasionalisasi Variabel

Untuk memudahkan proses analisis, maka penulis terlebih dahulu mengklasifikasi variabel penelitian ke dalam kelompok:

1. Variabel Independen (variabel bebas/tidak terikat) adalah variabel yang dapat mempengaruhi keberadaan variabel dependen. Merupakan variabel yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen. Variabel ini merupakan dasar kegiatan, yaitu peranan anggaran biaya produksi dalam hal ini adalah anggaran fleksibel.
2. Variabel Dependen (variabel tidak bebas/terikat) adalah variabel yang dapat dipengaruhi atau mengalami perubahan dengan terjadinya perubahan pada variabel lainnya (variabel independen). Dalam hal ini yang merupakan variabel dependen adalah biaya produksi.

Variabel independen dan dependen tersebut di atas akan dipaparkan lebih lanjut pada tabel berikut ini:

**Tabel 1**  
**Peranan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya**  
**Produksi Pada PT Rahayu Sejahtera Abadi**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Ukuran</b>	<b>Skala</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peranan anggaran fleksibel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemisahan biaya berdasarkan perilakunya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode kuadrat terkecil (least square)</li> </ul> $Y = a + bX$	Rasio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengendalian biaya produksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya produksi</li> <li>• Varians biaya produksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anggaran biaya produksi tahun 2011 dan tahun 2012</li> <li>• Realisasi biaya produksi tahun 2011 dan tahun 2012</li> <li>• Anggaran penjualan tahun 2011 dan tahun 2012</li> <li>• Realisasi penjualan tahun 2011 dan tahun 2012</li> </ul>	Rasio  Rasio  Rasio  Rasio

### 3.2.3. Metode Penarikan Sampel

Penulis melakukan penarikan sampel dalam penelitian ini dengan teknik non probabilitas purposive dimana Wiratna Sujarweni dan Poly Endrayanto (2012:15) mendefinisikan “Teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi dengan pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu”. Maka penulis meneliti salah satu dari dua produk yang terdapat pada PT Rahayu Sejahtera Abadi yaitu: Air Minum Dalam Kemasan

(AMDK) cup, karena produk tersebut merupakan produk yang paling banyak diproduksi dan mengalami peningkatan dari tahun ketahun. Penulis menganalisis data dan informasi dari perusahaan, meliputi laporan biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik serta realisasi biayanya.

#### 3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penyusunan skripsi ini , penulis mengumpulkan data, menganalisis, serta menarik simpulan. Adapun prosedur pengumpulan data dan informasi yang dilakukan penulis sebagai pendukung penyusunan makalah seminar ini sebagai berikut:

##### 1. Riset Kepustakaan

Penelitian kepustakaan dilakukan untuk memperoleh data sekunder dengan mempelajari teori melalui literatur, buku, dan internet, sehingga memiliki landasan teoretis yang relevan dengan objek yang diteliti yaitu PT Rahayu Sejahtera Abadi.

##### 2. Riset Lapangan

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data primer dari PT Rahayu Sejahtera Abadi, dengan cara: Wawancara yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung dengan pihak yang berwenang yaitu Bapak Dedih Suhendar, SE. selaku Manajer, berkaitan dengan masalah yang diteliti agar diperoleh data dan informasi yang

lebih jelas berkaitan dengan masalah yang dibahas penulis dalam penelitian ini. Sifat wawancara yang dilakukan adalah informal.

### 3.2.5. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif eksploratif, yaitu dengan membandingkan keadaan objek penelitian dari periode yang bersangkutan dan deskriptif komparatif, yaitu membandingkan keadaan objek penelitian dengan standar yang seharusnya. rumus yang akan digunakan penulis untuk menghitung pemisahan biaya semivariabel ke dalam biaya tetap dan biaya variabel adalah analisis regresi kuadrat terkecil (*least square*) dengan rumus yang dinyatakan oleh L. M. Samryn (2012, 54), yaitu:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n}$$

Selanjutnya penulis membandingkan hasil yang diperoleh ketika menggunakan anggaran statis yang selama ini digunakan perusahaan dengan hasil perhitungan yang diperoleh melalui

anggaran fleksibel agar dapat diketahui perbedaan informasi yang dihasilkan menurut kuantitas dan kualitasnya. Untuk melihat perbedaan tersebut maka anggaran dapat dihitung penyimpangan atau variansnya. Rumus yang dapat digunakan untuk analisis varians bahan baku, varians tenaga kerja langsung, dan varians overhead pabrik yang dikemukakan oleh Sunarto (2004:66) yaitu :

1. Selisih bahan baku adalah perbedaan antara biaya sesungguhnya dengan biaya bahan baku menurut standar, menurut Sunarto (2004:66) yaitu :

a. Selisih harga bahan baku adalah selisih yang disebabkan oleh perbedaan harga, rumus perhitungan yang dikemukakan oleh Sunarto (2004:66) :

$$\text{Selisih harga} = (HS - HSt) \times KS$$

Dimana :

HS = Harga bahan sesungguhnya dibeli

HSt = Harga bahan standar

KS = Kuantitas sesungguhnya

b. Selisih kuantitas bahan baku adalah perbedaan kuantitas bahan baku yang dibutuhkan menurut standar dan sesungguhnya, dapat dihitung dengan rumus yang dikemukakan oleh Sunarto (2004:67) :

$$\text{Selisih Kuantitas} = (KS - KSt) \times HSt$$



Dimana :

KS = Kuantitas sesungguhnya dipakai

KSt = Kuantitas menurut standar

HSt = Harga standar

2. Selisih biaya tenaga kerja merupakan perbedaan antara biaya tenaga kerja sesungguhnya dengan biaya tenaga kerja menurut standar. Adapun macam selisih biaya tenaga kerja langsung yaitu :

- a. Selisih tarif adalah selisih biaya tenaga kerja yang disebabkan perbedaan tarif upah dengan tarif upah rata-rata sesungguhnya. Rumus menurut Sunarto (2004:67) sebagai berikut :

$$\text{Selisih Tarif} = (TS - TSt) JS$$

Dimana :

TS = Tarif sesungguhnya

TSt = Tarif standar

JS = Jam sesungguhnya

- b. Selisih efisiensi yang disebabkan oleh perbedaan jumlah jam tenaga kerja standar dengan jumlah jam sesungguhnya untuk membuat sejumlah produksi.

Rumus menurut Sunarto (2004:68) yaitu :

$$\text{Selisih Efisiensi} = (JS - JSt) \times TSt$$

Dimana :

JS = Jam kerja sesungguhnya

JSt = Jam kerja standar

TSt = Tarif standar

3. Selisih biaya overhead pabrik adalah selisih biaya yang disebabkan adanya perbedaan antara biaya overhead pabrik yang sesungguhnya terjadi dengan biaya overhead pabrik standar. (Halim, 1999:293).

Selisih biaya overhead pabrik dalam perusahaan ini menggunakan metode empat selisih. Model empat selisih merupakan perluasan dari tiga selisih, dimana selisih efisiensi dipisahkan menjadi selisih efisiensi variabel dan efisiensi tetap. Sehingga pada analisis empat selisih biaya overhead pabrik menjadi :

- 1) Selisih anggaran
- 2) Selisih kapasitas
- 3) Selisih efisiensi variabel
- 4) Selisih efisiensi tetap

Secara sistematis selisih biaya menurut model empat selisih dapat dirumuskan sebagai berikut (Halim, 1999:293) :

- 1) Selisih anggaran dengan rumus :

$$SA = BOP_{ss} - (KN \times TT_{st}) - (KP_{ss} \times TV_{st})$$

Dimana :

SA = Selisih Anggaran

BOP<sub>ss</sub> = Biaya overhead pabrik sesungguhnya

KP<sub>ss</sub> = Kapasitas sesungguhnya

TVst = Tarif Variabel

KN = kapasitas normal

TTst = Tarif tetap standar

- 2) Selisih kapasitas dengan rumus sebagai berikut :

$$SK = (KN - KP_{ss}) \times TTst$$

Dimana :

SK = Selisih kapasitas

KN = Kapasitas normal

KP<sub>ss</sub> = Kapasitas sesungguhnya

TTst = Tarif tetap

- 3) Selisih efisiensi tetap dengan rumus sebagai berikut :

$$SET = (KP_{ss} - KPst) \times TTst$$

Dimana :

SET = Selisih efisiensi tetap

KP<sub>ss</sub> = Kapasitas sesungguhnya

---

KPst = Kapasitas standar

TTst = Tarif standar

- 4) Selisih efisiensi variabel

$$SEV = (KP_{ss} - KPst) \times TVst$$

Dimana :

SEV = Selisih efisiensi variabel

TVst = Tarif variabel standar

KPst = Kapasitas standar

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. Rahayu Sejahtera Abadi adalah perusahaan yang bergerak bidang manufaktur yang memproduksi air minum dalam kemasan (AMDK). Perusahaan ini beralamatkan di Jalan Raya Sukabumi, Pangrakan, Srogol Lido Kecamatan Cigombong, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Perusahaan ini memproduksi air dalam kemasan cup 240 ml. Diawal kemunculannya perusahaan ini berdiri untuk memenuhi kebutuhan akan air minum untuk para siswa kepolisian, karena lokasi perusahaan dekat dengan Sekolah Polisi Negara.

Melihat potensi yang baik ini, maka perusahaan ingin mengembangkan usahanya dengan menjual produk keluar wilayah. Perusahaan ini berdiri pada tahun 2010. Dengan perkembangannya, saat ini perusahaan sudah mengantongi perijinan sebagai berikut :

1. Izin Usaha Industri No. 01138/10-20/PK/P0/IV/2011
2. Tanda Daftar Perusahaan (TDP) No. 10.20.1.46.05339
3. Sertifikat SNI No.274/L5-IPB-F01001-3553-2006
4. NPWP No.31.228.801.2.434.000

#### 4.1.2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Suatu struktur organisasi dalam suatu perusahaan sangat penting, karena dengan adanya suatu struktur organisasi maka pekerjaan lebih mudah dilaksanakan, disamping itu adanya pelimpahan yang baik mengenai pembagian wewenang dan tanggung jawab pada setiap bagian dalam perusahaan membantu terciptanya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

PT. Rahayu Sejahtera Abadi membentuk tata kerja yang merupakan suatu jenjang dari urutan pekerjaan yang berisikan tugas dan wewenang serta pangkat dan jabatan dari masing-masing divisi, yaitu sebagai berikut:

##### 1. Direktur

Tugas pokok dan tanggung jawab Direktur adalah:

- a. Bertanggung jawab segala kegiatan dan kebijaksanaan perusahaan mulai dari perencanaan strategis, keuangan, tata usaha, dan kepegawaian.
- b. Melaksanakan pimpinan harian dan koordinasi antara direktur dan bawahannya.
- c. Menandatangani perjanjian dan kontrak kerja.

##### 2. Kepala Produksi

Tugas pokok dan tanggung jawab Kepala Produksi adalah:

- a. Bertanggung jawab pada seluruh kegiatan produksi perusahaan.

- b. Berkoordinasi dengan Kepala gudang dan administrasi produksi dalam kegiatan produksi termasuk menentukan jumlah produksi, distribusi, dll.

#### 4.2. Penentuan Biaya Produksi Tetap dan Biaya Produksi Variabel

Dalam operasi bisnis sehari-hari ditemukan biaya-biaya yang dikorbankan perusahaan untuk kegiatan produksinya, yaitu seperti biaya pabrik. Biaya pabrik yaitu semua biaya yang terjadi di pabrik, baik yang berhubungan langsung ataupun tidak berhubungan langsung dengan proses produksi.

PT. Rahayu Sejahtera Abadi dalam melakukan produksi air cup 240 ml mengeluarkan biaya-biaya produksi yang dikategorikan kedalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Sebelum mengetahui pembagian biaya-biaya kedalam biaya tetap dan biaya variabel, terlebih dahulu dapat diketahui biaya pabrik produksi yang terdapat pada PT. Rahayu Sejahtera Abadi, Adapun biaya-biayanya adalah sebagai berikut :

##### 1. Biaya Bahan Baku Langsung

Biaya bahan baku langsung adalah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memperoleh bahan baku yang memiliki pengaruh besar terhadap produk akhir. Pada PT. Rahayu Sejahtera abadi dalam memproduksi air cup 240 ml memerlukan bahan baku langsung yaitu air, dimana air menjadi bahan baku utama dalam proses produksi. Air dihasilkan dari sumber mata air jernih pegunungan yang diambil dan

ditampung kedalam penampungan air untuk kemudian dilakukan proses penyulingan atau biasanya disebut *water treatment proses*. Penetapan biaya bahan baku air ditentukan dari proses penyulingan tersebut dimana biaya per 1 (satu) liter airnya dibebankan sebesar Rp.500,-.

## 2. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya tenaga langsung terdiri dari biaya-biaya tenaga kerja pabrik yang dapat ditelusuri hubungannya dengan mudah kedalam produk-produk tertentu. Biaya ini juga sering disebut dengan *tauchead labor* karena biaya ini dibayarkan kepada para pegawai secara langsung melaksanakan proses produksi. Pada perusahaan ini kegiatan produksi satu hari adalah 8 (delapan) jam dengan tarif produksi sebesar Rp.3.500 per jam.

## 3. Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhaead pabrik merupakan biaya-biaya selain biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung yang merupakan sebagai faktor pendukung bagi proses produksi. Adapun biaya overheadnya sebagai berikut :

1. Biaya bahan baku tidak langsung
2. Biaya tenaga kerja tidak langsung
3. Biaya listrik
4. Biaya pemeliharaan
5. Biaya transportasi
6. Biaya penyusutan kendaraan
7. Biaya penyusutan mesin

## 8. Biaya penyusutan bangunan pabrik

Setelah mengetahui biaya-biaya pabrik yang dibutuhkan perusahaan untuk memproduksi air cup 240 ml, barulah selanjutnya dapat ditentukan biaya-biaya manakah diatas yang termasuk kedalam biaya variabel produksi dan biaya tetap produksi. Namun, ada pula beberapa biaya yang memiliki kedua perilaku tersebut atau yang biasa disebut sebagai biaya semivariabel, pada perusahaan ini biaya semivariabelnya yaitu biaya listrik dan biaya pemeliharaan. Adapun klasifikasinya sebagai berikut ;

### 1. Biaya tetap

Berdasarkan perilakunya biaya dapat dikategorikan sebagai biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap (*fixed cost*) adalah suatu biaya yang konstan dalam total tanpa mempertimbangkan perubahan-perubahan tingkat aktivitas dalam suatu kisaran relevan tertentu. Bila suatu biaya tetap dinyatakan menurut biaya perunit, maka biaya tersebut akan berubah secara terbalik dengan tingkat aktivitas.

### 2. Biaya variabel

Biaya variabel (*variable cost*) yaitu biaya yang secara total berubah secara proporsional dengan perubahan dalam tingkat aktivitas. Suatu biaya variabel, konstan perunit.



### 3. Biaya semivariabel

*Mixed cost* atau biaya semivariabel yaitu biaya yang didalamnya terdiri dari elemen-elemen biaya tetap dan biaya variabel. Biaya ini terdapat pada umumnya pada biaya tidak langsung. Karakteristik perilakunya tidak konstan seperti dua kelompok biaya yang diuraikan diatas. Dalam keadaan tertentu jumlah biaya semivariabel akan menjadi lebih tinggi dalam satu tingkat aktivitas, akan tetapi dalam keadaan lain bisa terjadi biayanya akan lebih rendah pada tingkat aktivitas yang sama. Untuk itu diperlukan cara tersendiri untuk mengidentifikasi perilakunya.

Agar dapat dimanfaatkan dengan cara yang lebih baik, informasi biaya semivariabel dipisahkan lebih dahulu unsur-unsur biaya variabel dan unsur-unsur biaya tetapnya. Apabila tidak dipisahkan, maka alternatif keputusan yang dihasilkan akan kurang memuaskan akurasi. Pemisahan unsur biaya tetap dan biaya variabel dari biaya semivariabel dilakukan dengan menggunakan metode regresi kuadrat terkecil.

Analisis regresi kuadrat terkecil, yaitu suatu metode yang dapat digunakan dalam pemisahan biaya campuran kedalam elemen-elemen biaya tetap dan variabelnya dengan mencocokkan suatu kuadrat garis regresi yang menimbulkan jumlah kesalahan.

Oleh karena itu, sebelum mengetahui biaya-biaya diatas, terlebih dahulu akan dilakukan perhitungan pemisahan biaya semivariabel kedalam biaya tetap dan biaya variabel. Data anggaran biaya listrik dan biaya pemeliharaan dibutuhkan untuk melakukan pemisahan biaya tersebut.. Pemisahan biaya semivariabel kedalam biaya tetap dan biaya variabel pada PT. Rahayu Sejahtera abadi, dilakukan dengan menggunakan metode *least square* atau kuadrat terkecil dengan rumus:

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

x = tingkat aktivitas

y = total biaya campuran

b = biaya variabel perunit

n = jumlah data yang observasi

$\sum$  = penjumlahan untuk n observasi

Perhitungan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2  
Perhitungan Least Square Biaya Listrik Kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel Tahun 2011  
(dalam satuan rupiah)

Bulan	Produksi (carton)	Biaya Listrik	X <sup>2</sup>	XY
Januari	34.560	3.016.400	1.194.393.600	104.246.784.000
Febuari	32.640	2.876.600	1.065.369.600	93.892.224.000
Maret	30.720	2.736.800	934.718.400	84.074.496.000
April	29.952	2.680.880	897.122.304	80.297.717.760
Mei	31.488	2.792.720	991.494.144	87.937.167.360
Juni	31.104	2.764.760	967.458.816	85.995.095.040
Juli	31.872	2.820.680	1.015.824.384	89.900.712.960
Agustus	15.936	1.535.840	253.956.096	24.475.146.240
September	30.336	2.708.840	920.272.896	82.175.370.240
Oktober	31.645	2.805.925	1.001.406.025	88.793.496.625
November	32.256	2.848.640	1.040.449.536	91.885.731.840
Desember	33.024	2.904.560	1.090.584.576	95.920.189.440
Total	365.533	32.492.645	11.382.050.377	1.009.594.131.505

Sumber: data diolah

Pada perhitungan tabel diatas, maka dapat dihitung biaya variabel yang terdapat pada biaya listrik tahun 2011, yaitu:

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{(12 \times 1.009.594.131.505) - (365.533 \times 32.492.645)}{(12 \times 11.382.050.377) - (365.533)^2}$$

$$b = \frac{12.115.129.578.060 - 11.877.134.004.785}{136.584.604.524 - 133.614.374.089}$$

$$b = \frac{237.995.573.275}{2.970.230.435}$$

$$b = 80,127$$

kemudian besarnya biaya tetap dapat dihitung sebagai berikut :

Total biaya listrik (Y)	= Rp 32.492.645-
Biaya variabel (80,127× 365.533,-)	= Rp 29.289.063,-
Biaya Tetap	= Rp 3.203.582,-

Besarnya biaya tetap dan biaya variabel setelah dilakukan pemisahan pada biaya listrik untuk tahun 2011 dari total biaya Rp. 32.492.645 unsur biaya tetapnya adalah sebesar Rp. 3.203.582,- dan unsur biaya variabelnya sebesar Rp. 29.289.063. Selanjutnya data biaya listrik untuk tahun 2012 adalah sebagai berikut :

**Tabel 3**  
**Perhitungan Least Square Biaya Listrik Kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel Tahun 2012**  
 (dalam satuan rupiah)

Bulan	Produksi (carton)	Biaya Listrik	X <sup>2</sup>	XY
Januari	35.450	3.467.064	1.256.702.500	122.907.418.800
Febuari	33.280	2.790.600	1.107.558.400	92.871.168.000
Maret	31.264	2.990.666	977.437.696	93.500.181.000
April	30.112	2.756.606	906.732.544	83.006.919.872
Mei	32.554	3.812.400	1.059.762.916	124.108.869.600
Juni	32.416	3.435.199	1.050.797.056	111.355.410.784
Juli	32.534	3.440.500	1.058.461.156	111.933.227.000
Agustus	16.789	2.001.200	281.870.521	33.598.146.800
September	31.840	3.110.210	1.013.785.600	99.029.086.400
Oktober	30.688	2.789.400	941.753.344	85.601.107.200
November	33.110	2.799.657	1.096.272.100	92.696.643.270
Desember	35.872	3.520.750	1.286.800.384	126.296.344.000
<b>Total</b>	<b>375.909</b>	<b>36.914.252</b>	<b>12.037.934.217</b>	<b>1.176.904.523.550</b>

Sumber: data diolah

Pada perhitungan tabel diatas, maka dapat dihitung biaya variabel yang terdapat pada biaya listrik untuk tahun 2012, yaitu:

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{(12 \times 1.176.904.523.550) - (375.909 \times 36.914.252)}{(12 \times 12.037.934.217) - (375.909^2)}$$

$$b = \frac{14.122.854.282.600 - 13.876.399.555.086}{144.455.210.604 - 141.307.576.281}$$

$$b = \frac{246.465.727.532}{3.147.634.323}$$

$$b = 78,302$$

kemudian besarnya biaya tetap dapat dihitung sebagai berikut :

Total biaya listrik (Y)	= Rp,- 36.914.252
Biaya variabel (78,302×375.909,-)	= Rp 29.434.426 ,-
Biaya Tetap	= Rp 7.479.826

Besarnya biaya tetap dan biaya variabel setelah dilakukan pemisahan pada biaya listrik untuk tahun 2012 dari total biaya Rp. 36.914.252 terdapat unsur biaya tetapnya sebesar Rp. 29.434.426,- dan unsur biaya variabelnya sebesar Rp. 29.434.426.

Selanjutnya, pemisahan biaya pemeliharaan tahun 2011 dan tahun 2012 kedalam biaya tetap dan biaya variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4**  
**Perhitungan Least Square Biaya Pemeliharaan Kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel Tahun 2011**

(dalam satuan rupiah)

Bulan	Produksi (carton)	Biaya Pemeliharaan	X <sup>2</sup>	XY
Januari	34.560	10.500.000	1.194.393.600	362.880.000.000
Febuari	32.640	8.000.000	1.065.369.600	261.120.000.000
Maret	30.720	8.700.000	934.718.400	267.264.000.000
April	29.952	7.000.000	897.122.304	209.664.000.000
Mei	31.488	9.500.000	991.494.144	299.136.000.000
Juni	31.104	6.800.000	967.458.816	211.507.020.000
Juli	31.872	8.500.000	1.015.824.384	270.912.000.000
Agustus	15.936	7.900.000	253.956.096	125.894.400.000
September	30.336	9.250.000	920.272.896	280.608.000.000
Oktober	31.645	8.500.000	1.001.406.025	268.982.500.000
November	32.256	8.700.000	1.040.449.536	280.627.200.000
Desember	33.024	9.250.000	1.090.584.576	305.472.000.000
<b>Total</b>	<b>365.533</b>	<b>102.600.000</b>	<b>11.382.050.377</b>	<b>3.144.067.300.000</b>

Sumber: data diolah

Besarnya biaya variabel pada biaya pemeliharaan tahun 2011 terlihat pada perhitungan berikut:

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{(12 \times 3.144.067.300.000) - (365.533 \times 102.600.000)}{(12 \times 11.382.050.377) - (365.533)^2}$$

$$b = \frac{37.728.807.600.000 - 37.505.737.800.000}{136.584.604.524 - 133.614.374.089}$$

$$b = \frac{223.069.800.000}{3.070.230.435}$$

$$b = 72,656$$

kemudian besarnya biaya tetap dapat dihitung sebagai berikut :

Total biaya pemeliharaan tahun 2011(Y)	= Rp,102.600.000-
Biaya variabel (72,656 × 365.533)	= Rp 26.558.165,-
Biaya tetap	= Rp 76.041.835,-

Besarnya biaya tetap dan biaya variabel setelah dilakukan pemisahan pada biaya pemeliharaan untuk tahun 2011 dari total biaya Rp. 102.600.000 unsur biaya tetapnya adalah sebesar Rp. 76.041.835,- dan unsur biaya variabelnya sebesar Rp.26.558.165 .

Selanjutnya akan dilakukan perhitungan pemisahan biaya tetap dan biaya variabel untuk biaya pemeliharaan tahun 2012 dengan data biaya pemeliharaan sebagai berikut:



**Tabel 5**  
**Perhitungan Least Square Biaya Pemeliharaan Kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel Tahun 2012**  
 (dalam satuan rupiah)

Bulan	Produksi (carton)	Biaya Pemeliharaan	X <sup>2</sup>	XY
Januari	35.450	12.600.000	1.256.702.500	446.670.000.000
Febuari	33.280	9.700.000	1.107.558.400	322.816.000.000
Maret	31.264	10.250.000	977.437.696	320.456.000.000
April	30.112	8.800.000	906.732.544	264.985.600.000
Mei	32.554	8.700.000	1.059.762.916	283.219.800.000
Juni	32.416	7.400.000	1.050.797.056	239.878.400.000
Juli	32.534	6.900.000	1.058.461.156	224.484.600.000
Agustus	16.789	7.600.000	281.870.521	127.596.400.000
September	31.840	8.300.000	1.013.785.600	264.272.000.000
Oktober	30.688	9.200.000	941.753.344	282.329.600.000
November	33.110	10.500.000	1.096.272.100	347.655.000.000
Desember	35.872	11.700.000	1.286.800.384	419.702.400.000
<b>Total</b>	<b>375.909</b>	<b>111.650.000</b>	<b>12.037.934.217</b>	<b>3,544.065.800.000</b>

Sumber: data diolah

Biaya variabel yang terdapat pada biaya pemeliharaan tahun 2012 adalah sebesar Rp,117,451- per unit carton. Hal ini dapat terlihat pada perhitungan berikut:

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{(12 \times 3.544.065.800.000) - (375.909 \times 111.650.000)}{(12 \times 12.037.934.217) - (375.909)^2}$$

$$b = \frac{42.528.789.600.000 - 41.970.239.850.000}{144.455.210.604 - 141.307.576.281}$$

$$b = \frac{558.549.750.000}{3.147.634.323}$$

$$b = 177,451$$

kemudian besarnya biaya tetap dapat dihitung sebagai berikut :

Total biaya pemeliharaan tahun 2012	= Rp 111.650.000,-
Biaya variabel (177,451 × 375.909)	= Rp 66.705.427-
Biaya tetap	= Rp 44.944.573,-

Besarnya biaya tetap dan biaya variabel setelah dilakukan pemisahan pada biaya pemeliharaan untuk tahun 2012 dari total biaya Rp. 111.650.000 unsur biaya tetapnya adalah sebesar Rp. 44.944.573,- dan unsur biaya variabelnya sebesar Rp.66.705.427.

Setelah diketahui biaya variabel dan biaya tetap pada biaya listrik dan biaya pemeliharaan, maka selanjutnya akan diketahui data anggaran biaya bahan baku, tenaga kerja langsung dan overhead pabrik pada tabel berikut :

1. Anggaran bahan baku

Besarnya anggaran bahan baku untuk memproduksi air minum dalam kemasan cup 240 ml untuk tahun 2011 adalah sebesar Rp. 2.102.776.000. Rinciannya dapat disajikan pada tabel berikut :

Tabel 6  
Anggaran Biaya bahan baku langsung dalam produksi air cup 240 ml tahun 2011

(biaya bahan baku dalam satuan rupiah)

No.	Jenis bahan Baku	Kuantitas (Liter)	Harga (Rp)	Biaya Bahan Baku
1.	Air Baku	4.205.552	500	2.102.776.000
total biaya bahan baku langsung				2.102.776.000

Sumber: PT Rahayu Sejahtera Abadi

Kemudian besarnya anggaran biaya baku langsung untuk tahun 2012 adalah sebesar Rp.2.339.499.500 dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 7  
Anggaran Biaya bahan baku langsung dalam produksi air cup 240 ml tahun 2012

(biaya bahan baku dalam satuan rupiah)

No.	Jenis bahan Baku	Kuantitas (Liter)	Harga (Rp)	Biaya Bahan Baku
1.	Air Baku	4.678.999	500	2.339.499.500
total biaya bahan baku langsung				2.339.499.500

Sumber: PT Rahayu Sejahtera Abadi

Berdasarkan data tersebut diatas yakni anggaran biaya bahan baku langsung yang digunakan dalam memproduksi air cup 240 ml selama tahun 2011 yakni sebesar Rp. 2.102.776.000. dan tahun 2012 sebesar Rp. 2.339.499.500, dengan demikian biaya bahan baku langsung per carton dihitung sebagai berikut :

Biaya bahan baku langsung per carton tahun 2011:

$$= \frac{2.102.776.000}{365.533} = \text{Rp } 5.752,63$$

Biaya bahan baku langsung per carton 2012 :

$$= \frac{2.339.499.500}{375.909} = \text{Rp } 6.223,58$$

## 2. Anggaran biaya tenaga kerja langsung

Besarnya anggaran biaya tenaga kerja langsung yang digunakan oleh PT. Rahayu Sejahtera Abadi tahun 2011 adalah sebesar Rp 316.400.000., dan tahun 2012 sebesar Rp. 335.200.000 sehingga biaya tenaga kerja langsung per carton dapat dihitung sebagai berikut :

Biaya tenaga kerja langsung per carton tahun 2011:

$$= \frac{316.400.000}{365.533} = \text{Rp } 865,6$$

Biaya tenaga kerja langsung per carton tahun 2012:

$$= \frac{335.200.000}{375.909} = \text{Rp } 891,7$$

### 3. Anggaran biaya overhead pabrik

Setelah mengetahui anggaran biaya bahan baku langsung dan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh PT. Rahayu Sejahtera Abadi dalam memproduksi air cup 240 ml, maka selanjutnya dapat diketahui besarnya anggaran biaya overhead pabrik untuk tahun 2011 dan tahun 2012 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 8**  
**Anggaran Biaya overhead Pabrik tahun 2011**  
**(dalam satuan rupiah)**

Keterangan	2011	2012
Bahan baku penolong	1.976.266.425	1.988.332.500
Upah tenaga kerja tidak langsung	527.650.000	540.200.000
Biaya Listrik	32.492.645	33.654.645
Biaya Pemeliharaan	102.600.000	103.100.000
Biaya Transportasi	51.000.000	51.500.000
Biaya Penyusutan Kendaraan	68.000.000	68.000.000
Biaya Penyusutan Mesin	115.000.000	115.000.000
Biaya Penyusutan Bangunan Pabrik	23.000.000	23.000.000
<b>Total</b>	<b>2.896.009.070</b>	<b>2.922.787.145</b>

Sumber: PT Rahayu Sejahtera Abadi

Berdasarkan data tersebut diatas, yakni besarnya biaya overhead pabrik yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam kegiatan produksi selama tahun 2011 adalah sebesar Rp. 2.896.009.070 dan tahun 2012 sebesar Rp. 2.922.787.145, maka rata-rata biaya overhead pabrik per carton dapat dihitung sebagai berikut :

Biaya overhead pabrik per carton tahun 2011:

$$= \frac{2.896.009.070}{365.533} = \text{Rp } 7.922,7$$

Biaya overhead pabrik per carton tahun 2012:

$$= \frac{2.922.787.145}{375.909} = \text{Rp } 7.961,4$$

#### 4.2.1. Anggaran Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi Variabel

Setelah dilakukan pemisahan biaya semi variabel kedalam biaya tetap dan biaya variabel kemudian diketahui biaya-biaya produksi seperti biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik, maka sekarang diketahuilah anggaran biaya produksi setelah pemisahan biaya semivariabel, yaitu dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9  
Anggaran Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi Variabel  
Anggaran Biaya overhead Pabrik tahun 2011  
(dalam satuan rupiah)

No	Jenis Biaya Produksi	Biaya Tetap	Biaya Variabel	Total Biaya
1.	Biaya bahan baku langsung	-	2.102.776.000	2.102.776.000
2.	Biaya tenaga kerja langsung	-	316.400.000	316.400.000
3.	Biaya Overhead Pabrik			
4.	Biaya bahan penolong	-	1.976.266.425	1.976.266.425
5.	Biaya Tenaga kerja tak langsung	527.650.000	-	527.650.000
6.	Biaya listrik	3.203.582	29.289.063	32.492.645
7.	Biaya pemeliharaan	76.041.835	26.558.165	102.600.000
8.	Biaya Transportasi	51.000.000	-	51.000.000
	Jumlah Biaya Overhead Pabrik	657.895.417	2.032.113.653	2.690.009.070
	Total Biaya produksi	657.895.417	4.451.289.653	5.109.185.070

Sumber : PT. Rahayu Sejahtera Abadi

Pada tabel diatas ternyata besarnya biaya variabel Rp. 4.451.289.653, sedangkan biaya tetap sebesar Rp. 657.895.417.

sehingga total biaya produksi setelah dilakukan pemisahan biaya semivariabel adalah sebesar Rp. 5.109.185.070. Kemudian akan disajikan anggaran biaya produksi setelah pemisahan biaya semivariabel untuk tahun 2012 adalah sebagai berikut :

**Tabel 10**  
**Anggaran Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya SemiVariabel**  
**Anggaran Biaya overhead Pabrik tahun 2012**

No	Jenis Biaya Produksi	Biaya Tetap	Biaya Variabel	Total Biaya
1.	Biaya bahan baku langsung	-	2.339.499.500	2.339.499.500
2.	Biaya tenaga kerja langsung	-	335.200.000	335.200.000
3.	Biaya Overhead Pabrik			
4.	Biaya bahan penolong	-	1.988.332.500	1.988.332.500
5.	Biaya Tenaga kerja tak langsung	540.200.000	-	540.200.000
6.	Biaya listrik	7.479.826	29.434.426	36.914.252
7.	Biaya pemeliharaan	44.944.573	66.705.472	111.650.427
8.	Biaya Transportasi	51.500.000	-	51.500.000
	<b>Jumlah Biaya Overhead Pabrik</b>	<b>644.124.399</b>	<b>2.084.472.398</b>	<b>2.728.597.179</b>
	<b>Total Biaya produksi</b>	<b>644.124.399</b>	<b>4.759.171.898</b>	<b>5.403.296.679</b>

Tabel diatas menyatakan besarnya biaya variabel Rp. 4.759.171.898, sedangkan biaya tetap sebesar Rp. 644.124.399. sehingga total biaya produksi setelah dilakukan pemisahn biaya semivariabel adalah sebesar Rp. 5.403.296.679.

### 4.3. Penyusunan Anggaran Fleksibel

PT. Rahayu Sejahtera Abadi, dalam menjalankan kegiatan produksi air minum dalam kemasan cup 240 ml selama ini perusahaan masih menggunakan anggaran statis sebagai alat pengendalian biaya produksi, tetapi dalam implementasi output dari periode ke periode bersifat variabel, sehingga jika perusahaan menggunakan anggaran statis, maka dapat terjadi penyimpangan yang menguntungkan ataupun sebaliknya dan tidak realistis.

Oleh karena itu dengan adanya fenomena tersebut, maka digunakanlah anggaran fleksibel, yakni melalui suatu penyelidikan pola perilaku biaya suatu anggaran dapat disusun yang ditujukan kearah *range* aktivitas yang berbeda dari pada ditujukan kearah tingkat satu aktivitas tunggal, maka langkah-langkah yang akan dilakukan meliputi :

1. Menentukan dasar aktivitas
2. Penentuan tingkat aktivitas
3. Penentuan perilaku biaya
4. Penentuan anggaran fleksibel berdasarkan perilaku biaya

Berdasarkan langkah-langkah yang telah diuraikan diatas maka akan disajikan analasi penyusunan anggaran fleksibel pada PT. rahayu Sejahtera Abadi yang dapat diuraikan sebagai berikut :

#### 1) Menentukan dasar aktivitas

Penentuan dasar dalam menentukan aktivitas, khususnya pada PT. Rahayu Sejahtera Abadi adalah berdasarkan jumlah carton air yang akan diproduksi oleh perusahaan.



## 2) Penentuan tingkat aktivitas

Penentuan ini dimaksudkan untuk menentukan tingkat aktivitas yang akan dijadikan sebagai dasar penyusunan anggaran fleksibel. Menurut data perusahaan PT. Rahayu Sejahtera Abadi tingkat aktivitas produksi dikategorikan kedalam tiga tingkatan aktivitas, yaitu :

1. Aktivitas moderat
2. Aktivitas pesimistis
3. Aktivitas optimistis

Untuk produksi tahun 2011 pada aktivitas moderat perusahaan sebesar 90% atau sejumlah 365.533 carton, aktivitas pesimistik sebesar 85% atau sejumlah 345.225 carton, dan untuk tingkat aktivitas optimistik sebesar 95% atau sejumlah 385.840 carton. Dan untuk tahun 2012, tingkat aktivitasnya sama namun outputnya berbeda maka pada tingkat 85% atau sejumlah 355.025 carton berada pada tingkat pesimistik, tingkat aktivitas moderat sebesar 90% atau sejumlah 375.909 carton, dan tingkat optimistik sebesar 95% atau sejumlah 396.792 carton.

## 3) Penentuan perilaku biaya

Penentuan perilaku biaya dilakukan untuk menghitung biaya produksi variabel percarton sebagai berikut :

### a) Biaya bahan baku langsung

Besarnya biaya bahan baku langsung dapat dihitung sebagai berikut :

Biaya bahan baku langsung per carton tahun 2011:

$$= \frac{2.102.776.000}{365.533} = \text{Rp } 5.752,63$$

Biaya bahan baku langsung per carton tahun 2012 :

$$= \frac{2.339.499.500}{375.909} = \text{Rp } 6.223,58$$

b) Biaya tenaga kerja langsung

Besarnya biaya bahan baku langsung dapat dihitung sebagai berikut :

Biaya tenaga kerja langsung per carton tahun 2011:

$$= \frac{316.400.000}{365.533} = \text{Rp } 865,6$$

Biaya tenaga kerja langsung per carton tahun 2012:

$$= \frac{335.200.000}{375.909} = \text{Rp. } 891,7$$

c) Biaya overhead pabrik

Besarnya biaya bahan baku langsung dapat dihitung sebagai berikut :

1. a) Biaya bahan baku penolong tahun 2011 :

$$= \frac{1.976.266.425}{365.533} = \text{Rp } 5.406,5$$

b) Biaya bahan baku penolong tahun 2012 :

$$= \frac{1.988.332.500}{375.909} = \text{Rp } 5.289,3$$

2. a) Biaya listrik tahun 2011 :

$$= \frac{29.289.063}{365.533} = \text{Rp } 80,1$$

b) Biaya listrik tahun 2012 :

$$= \frac{29.434.426}{375.909} = \text{Rp } 78,3$$

3. a) Biaya pemeliharaan tahun 2011 :

$$= \frac{26.558.165}{365.533} = \text{Rp } 72,6$$

b) Biaya pemeliharaan tahun 2012 :

$$= \frac{66.705.427}{375.909} = 177,4$$

4. a) Biaya transportasi tahun 2011 :

$$= \frac{51.000.000}{365.533} = \text{Rp } 139,5$$

b) Biaya transportasi tahun 2012 :

$$= \frac{51.500.000}{375.909} = \text{Rp } 137$$

Dari hasil perhitungan tersebut diatas, maka untuk melihat jelasnya biaya yang dikategorikan kedalam biaya variabel dan biaya tetap, dapat dilihat melalui pada table berikut :

**Tabel 11**  
Besarnya biaya Variabel per carton dan biaya tetap dalam produksi air cup 240 ml tahun 2011

(dalam satuan rupiah)

No	Jenis Biaya Produksi	Biaya Variabel Per carton	Biaya Tetap
1.	Biaya bahan baku langsung	5.575,63	-
2.	Biaya tenaga kerja langsung	865,6	-
3.	Biaya bahan penolong	5.406,5	-
4.	Biaya Tenaga kerja tak langsung		527.650.000
5.	Biaya listrik	80,1	3.203.582
6.	Biaya pemeliharaan	72,6	76.041.835
7.	Biaya Transportasi	139,5	-
	Jumlah Biaya Overhead Pabrik	5.698,5	606.895.417
	Total Biaya produksi	12.139,73	606.895.417

Sumber : data diolah

Berdasarkan data diatas mengenai besarnya biaya variabel per carton dan biaya tetap dalam produksi air cup 240 ml menurut anggraan tahun 2011 sebesar Rp. 12.139,73, sedangkan biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam perproduksi air cup 240 ml sebesar Rp. 606.895.417. Selanjutnya akan disajikan tabel biaya variabel per carton dan biaya tetap produksi air cup 240 ml untuk tahun 2012 sebagai berikut :

Tabel 12  
Besarnya biaya Variabel percarton dan biaya tetap dalam produksi air cup  
240 ml tahun 2012

(dalam satuan rupiah)

No	Jenis Biaya Produksi	Biaya Variabel Percarton	Biaya Tetap
1.	Biaya bahan baku langsung	6.223,58	-
2.	Biaya tenaga kerja langsung	891,7	-
3.	Biaya bahan penolong	5.289,3	
4.	Biaya Tenaga kerja tak langsung	-	540.200.000
5.	Biaya listrik	78,3	7.479.826
6.	Biaya pemeliharaan	177,4	44.944.573
7.	Biaya Transportasi	137	-
	<b>Jumlah Biaya Overhead Pabrik</b>	<b>5.828</b>	<b>592.624.399</b>
	<b>Total Biaya produksi</b>	<b>12.797,28</b>	<b>592.624.399</b>

Sumber : data diolah

Berdasarkan data diatas mengenai besarnya biaya variabel per carton dan biaya tetap produksi air cup 240 ml menurut anggaran tahun 2012 sebesar Rp. 12.797,28, sedangkan biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam peroduksi air cup 240 ml sebesar Rp. 592.624.399. dalam hubungannya dengan uraian diatas, maka selanjutnya dapat disajikan anggaran fleksibel PT. Rahayu Sejahtera Abadi yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 13  
 Anggaran Fleksibel Biaya Produksi PT. Rahayu Sejahtera Abadi Tahun 2011  
 (dalam satuan rupiah)

No.	Jenis Biaya	Biaya per carton	Tingkat Aktivitas		
			Pesimistik	Moderat	Optimistik
			345.225 (85%)	365.533 (90%)	385.840 (95%)
1.	Biaya Variabel:				
	Biaya bahan baku langsung	5.575,63	1.924.846.867	2.038.076.761	2.151.301.079
	Biaya tenaga kerja langsung	865,6	298.826.760	316.405.365	333.983.104
	Biaya bahan penolong	5.289,3	1.825.998.593	1.933.413.697	2.040.823.512
	Biaya listrik	80,1	27.625.523	29.279.193	30.905.784
	Biaya pemeliharaan	72,6	25.063.335	26.537.696	27.973.400
	Biaya transportasi	139,5	48.158.888	50.991.854	53.824.680
	Jumlah biaya variabel	12.139,73	4.150.519.966	4.394.704.566	4.638.811.559
2.	Biaya Tetap:				
	Biaya tenaga kerja tak langsung	527.650.000	527.650.000	527.650.000	527.650.000
	Biaya listrik	3.203.582	3.203.582	3.203.582	3.203.582
	Biaya pemeliharaan	76.041.835	76.041.835	76.041.835	76.041.835
	Jumlah biaya tetap	606.895.417	606.895.417	606.895.417	606.895.417
Total biaya produksi			4.757.415.383	5.001.599.983	5.245.706.976

Sumber : data diolah

Tabel 14  
 Anggaran Fleksibel Biaya Produksi PT. Rahayu Sejahtera Abadi Tahun 2012

(dalam satuan rupiah)

No.	Jenis Biaya	Biaya per carton	Tingkat Aktivitas		
			Pesimistik	Moderat	Optimistik
			355.025 (85%)	375.909 (90%)	396.792 (95%)
1.	<b>Biaya Variabel:</b>				
	Biaya bahan baku langsung	6.223,58	2.209.526.490	2.339.499.734	2.469.466.755
	Biaya tenaga kerja langsung	891,7	316.575.793	335.198.055	353.819.426
	Biaya bahan penolong	5.289,3	1.877.833.733	1.988.295.474	2.098.751.926
	Biaya listrik	78,3	27.798.458	29.433.675	3.1068.814
	Biaya pemeliharaan	177,4	62981.435	66.686.257	70.390.901
	Biaya transportasi	137	48.638.425	51.499.533	54.360.504
	<b>Jumlah biaya variabel</b>	<b>12.797,28</b>	<b>4.543.354.334</b>	<b>4.810.612.728</b>	<b>5.077.858.326</b>
2.	<b>Biaya Tetap:</b>				
	Biaya tenaga kerja tak langsung	540.200.000	540.200.000	540.200.000	540.200.000
	Biaya listrik	7.479.826	7.479.826	7.479.826	7.479.826
	Biaya pemeliharaan	44.944.573	44.944.573	44.944.573	44.944.573
	<b>Jumlah biaya tetap</b>	<b>592.624.399</b>	<b>592.624.399</b>	<b>592.624.399</b>	<b>592.624.399</b>
	<b>Total biaya produksi</b>		<b>5.135.978.733</b>	<b>5.403.237.127</b>	<b>5.670.482.725</b>

Sumber: data diolah

#### 4.4. Realisasi Anggaran Statis Biaya Produksi PT. Rahayu Sejahtera Abadi

Pada saat ini penyusunan anggaran pada PT Rahayu Sejahtera Abadi masih menggunakan anggaran statis dengan pendekatan *top-down*, dimana manajemen puncak menentukan jumlah pendapatan yang ingin diperoleh pada periode tertentu dengan membuat kebijakan produksi mengenai jumlah penjualan beserta harga jual yang ditetapkan terlebih dahulu. Setelah kebijakan produksi ditetapkan, maka anggaran produksi dibuat berdasarkan data kebutuhan akan bahan baku, tenaga kerja langsung dan overhead pabrik dengan memperkirakan persediaan yang tersedia pada tahun yang bersangkutan. Anggaran statis merupakan anggaran yang dibuat untuk satu tingkat aktivitas. Realisasi biaya selalu dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan. Adapun realisasi anggaran biaya produksi PT. Rahayu Sejahtera Abadi adalah sebagai berikut :



Tabel 15  
 Anggaran Statis Biaya Produksi PT. Rahayu Sejahtera Abadi Tahun 2011

(dalam satuan rupiah)

No.	Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan	Keterangan
		365.533	353.548	11.985	
1.	Biaya Bahan baku Air Baku	2.102.776.000	2.221.922.327	-119.146.327	TM
2.	Biaya Tenaga kerja Langsung	316.400.000	353.280.000	-36.880.000	TM
3.	Biaya Overhead Pabrik				
	Upah tenaga kerja tidak langsung	527.650.000	527.650.000	-	
	Biaya bahan baku penolong	1.976.266.425	2.627.794.073	-651.527.648	TM
	Biaya Listrik	32.492.645	33.628.520	-1.135.875	TM
	Biaya Pemeliharaan	102.600.000	103.250.500	-650.500	TM
	Biaya Transportasi	51.000.000	54.000.000	-3.000.000	TM
	Biaya Penyusutan kendaraan	68.000.000	68.000.000	-	
	Biaya Penyusutan Mesin	115.000.000	115.000.000	-	
	Biaya Penyusutan Bangunan	23.000.000	23.000.000	-	
	Jumlah Overhead Pabrik	2.896.009.070	3.552.323.093	-656.314.023	TM
	Total Biaya Produksi	5.315.185.070	6.127.525.420	-812.340.350	TM

Sumber: data diolah

Berdasarkan perhitungan pada tabel anggaran statis perusahaan untuk tahun 2011, maka dapat diketahui pada tahun tersebut terjadi penyimpangan tidak menguntungkan yaitu sebesar Rp. 812.340.350. Hal ini dikarenakan biaya realisasi lebih besar dari biaya yang dianggarkan. Secara keseluruhan biaya mengalami penyimpangan karena biaya overhead bahan baku penolong yang tidak dapat dikendalikan dengan baik, hal ini terlihat dari penyimpangan biaya terbesar ada pada biaya biaya overhead pabrik yaitu sebesar Rp. 656.314.023. Selanjutnya anggaran statis untuk tahun 2012 sebagai berikut :

Tabel 16  
 Anggaran Statis Biaya Produksi PT. Rahayu Sejahtera Abadi Tahun 2012

(dalam satuan rupiah)

No.	Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan	Keterangan
		375.909	379.112	-3.203	
1.	Biaya Bahan baku Air Baku	2.339.499.500	2.324.527.100	14.972.400	TM
2.	Biaya Tenaga kerja Langsung	335.200.000	335.199.210	790	M
3.	Biaya Overhead Pabrik				
	Upah tenaga kerja tidak langsung	540.200.000	540.200.000	-	-
	Biaya bahan baku penolong	1.988.332.500	1.988.000.756	10.037.026	M
	Biaya Listrik	33.654.645	29.300.575	4.354.070	M
	Biaya Pemeliharaan	103.100.000	66.665.209	36.434.791	M
	Biaya Transportasi	51.500.000	51.056.000	444.000	M
	Biaya Penyusutan kendaraan	68.000.000	68.000.000	-	-
	Biaya Penyusutan Mesin	115.000.000	115.000.000	-	-
	Biaya Penyusutan Bangunan	23.000.000	23.000.000	-	-
	Jumlah Overhead Pabrik	2.922.787.145	2.881.517.258	41.269.887	M
	Total Biaya Produksi	5.597.486.645	5.555.921.484	41.565.161	M

Sumber: data diolah

Perhitungan anggaran statis untuk tahun 2012 telah disusun dan diketahui. Berdasarkan perhitungan pada tabel anggaran statis perusahaan tahun 2012, maka dapat diketahui pada tahun tersebut terjadi penyimpangan yang menguntungkan yaitu sebesar Rp. 41.565.161, hal ini menjadi hasil yang sebaliknya dari anggaran tahun 2011 yang terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan. Dari hasil penyimpangan yang terjadi dari kedua tahun tersebut, tidak memberikan gambaran pengendalian yang jelas karena biaya-biaya produksi tidak dihitung berdasarkan unit aktivitas.

## 4.5. Analisis Pengendalian Biaya Produksi Anggaran Fleksibel

Tabel 17  
Analisis Pengendalian Biaya Produksi Anggaran Fleksibel Tahun 2011

(dalam satuan rupiah)

No.	Jenis Biaya	Realisasi	Anggaran Moderat (90%)	Penyimpangan	Keterangan
1.	Biaya Bahan baku Air Baku	2.221.922.327	2.038.076.761	183.845.566	TM
2.	Biaya Tenaga kerja Langsung	353.280.000	316.405.465	36.874.535	TM
3.	Biaya Overhead Pabrik				
	Upah tenaga kerja tidak langsung	527.650.000	527.650.000	0	
	Biaya bahan baku penolong	2.627.794.073	1.933.413.697	694.380.376	TM
	Biaya Listrik	33.628.520	29.279.193	4.349.327	TM
	Biaya Pemeliharaan	103.250.500	26.537.696	76.712.804	TM
	Biaya Transportasi	54.000.000	50.991.854	3.008.146	TM
	Biaya Penyusutan kendaraan	68.000.000	68.000.000	0	
	Biaya Penyusutan Mesin	115.000.000	115.000.000	0	
	Biaya Penyusutan Bangunan	23.000.000	23.000.000	0	
	Jumlah Overhead Pabrik	3.552.323.093	2.773.872.440	778.450.653	TM
	Total Biaya Produksi	6.127.525.420	5.128.354.666	999.170.754	TM

Sumber: data diolah

Tabel 18  
Analisis Pengendalian Biaya Produksi Anggaran Fleksibel Tahun 2012

(dalam satuan rupiah)

No.	Jenis Biaya	Realisasi	Anggaran Moderat (90%)	Penyimpangan	Keterangan
1.	Biaya Bahan baku Air Baku	2.324.527.100	2.339.499.734	14.972.634	M
2.	Biaya Tenaga kerja Langsung	335.199.210	335.198.055	1.155	TM
3.	Biaya Overhead Pabrik				
	Upah tenaga kerja tidak langsung	540.200.000	540.200.000	0	
	Biaya bahan baku penolong	1.988.000.756	1.988.295.474	294.718	M
	Biaya Listrik	29.300.575	29.433.675	133.100	M
	Biaya Pemeliharaan	66.665.209	66.686.257	21.048	M
	Biaya Transportasi	51.056.000	51.499.533	443.533	M
	Biaya Penyusutan kendaraan	68.000.000	68.000.000	0	
	Biaya Penyusutan Mesin	115.000.000	115.000.000	0	
	Biaya Penyusutan Bangunan	23.000.000	23.000.000	0	
	Jumlah Overhead Pabrik	2.881.517.258	2.882.114.939	597.681	M
	Total Biaya Produksi	5.540.948.850	5.556.812.728	15.863.878	M

Sumber: data diolah

#### 4.6. Analisis Varians Biaya Produksi

Berdasarkan hasil analisis mengenai pelaksanaan penyusunan anggaran statis dengan fleksibel dalam produksi air cup 240 ml pada PT. Rahayu Sejahtera Abadi, maka langkah yang dilakukan adalah dengan melakukan analisis varians anggaran biaya produksi. Salah satu tujuan dilakukan analisis varians anggaran biaya produksi adalah untuk menganalisis selisih anggaran biaya produksi (anggaran statis dengan anggaran fleksibel). Varians adalah selisih antara harga dan kuantitas standar dengan harga dan kuantitas sesungguhnya. Adapun analisis varians biaya produksi dapat dilihat melalui perhitungan berikut ini :

##### 1. Varians biaya bahan baku

Varians biaya bahan baku merupakan selisih antara realisasi biaya pemakaian bahan baku dengan standar yang ditetapkan. Varians biaya dapat ditentukan dari masing-masing alat analisis sebagai berikut :

##### A. - Varians harga air baku 2011 :

$$SHB = (H_s - H_{st}) \times K_s$$

$$SHB = (500 - 500) \times 4.443.845$$

$$SHB = Rp.0$$

##### - Varians harga air baku 2012 :

$$SHB = (H_s - H_{st}) \times K_s$$

$$SHB = (500 - 500) \times 4.649.054$$

$$SHB = Rp.0$$

## B. Selisih kuantitas bahan baku

Selisih kuantitas biasa disebut dengan varians pemakaian atau varians efisiensi. Varians ini merupakan perbedaan kuantitas input sesungguhnya dengan kuantitas input yang terpakai pada level kuantitas output yang dicapai dikalikan dengan harga standar perunit. Adapun hasil perhitungan varians kuantitas pemakaian bahan baku dalam produksi air cup 240 ml dapat dihitung sebagai berikut :

- Selisih kuantitas Air baku 2011 :

$$SKB = ( K_s - K_{st} ) \times H_{st}$$

$$SKB = (4.443.845 - 4.076.154) \times 500$$

$$SKB = \text{Rp. } 183.845.566 \text{ (TM)}$$

- Selisih kuantitas air baku 2012 :

$$SKB = ( K_s - K_{st} ) \times H_{st}$$

$$SKB = (4.664.054 - 4.678.999) \times 500$$

$$SKB = \text{Rp. } 14.972.634 \text{ (M)}$$

## 2. Varians Biaya Tenaga Kerja Langsung

Adapun varians biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan selama tahun 2011 dapat diperincikan sebagai berikut :

### A. Varians Upah

Adapun varians upah biaya tenaga kerja langsung pada PT. Rahayu Sejahtera Abadi dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

- Varian upah tahun 2011 :

$$STU = ( T_s - T_{st} ) \times J_s$$

$$STU = (6.000 - 5.650) \times 16 \text{ orang} \times 3.680 \text{ jam}$$



$$= \text{Rp. } 20.608.800 \text{ (TM)}$$

- Varians upah tahun 2012 :

$$\text{STU} = (T_s - T_{st}) \times J_s$$

$$\text{STU} = (6.800 - 5.750) \times 18 \text{ orang} \times 2.739 \text{ jam}$$

$$\text{STU} = \text{Rp. } 51.758.702 \text{ (TM)}$$

#### B. Varians Efisiensi

Besarnya varians efisiensi dalam produksi semen yang dapat ditentukan sebagai berikut :

- Varians efisiensi tahun 2011 :

$$\text{SE} = (J_s - J_{st}) \cdot T_{st}$$

$$\text{SE} = (3.680 - 3.500) \times 16 \text{ orang} \times 5.650$$

$$\text{SE} = \text{Rp. } 16.272.000 \text{ (TM)}$$

- Varians efisiensi tahun 2012 :

$$\text{SE} = (J_s - J_{st}) \cdot T_{st}$$

$$\text{SE} = (2.739 - 3.239) \times 18 \text{ orang} \times 5.750$$

$$\text{SE} = \text{Rp. } -51.757.547 \text{ (M)}$$

#### 3. Varians Biaya Overhead Pabrik

Sebelum dilakukan perhitungan varians biaya overhead pabrik, maka terlebih dahulu akan disajikan perhitungan tarif biaya overhead pabrik yaitu :

- Varians biaya overhead pabrik tahun 2011 :

Tarif biaya overhead pabrik variabel =

$$= \frac{4.394.704.556}{365.533} = \text{Rp. } 12.022,3$$

$$\begin{aligned} \text{Tarif biaya overhead pabrik tetap} &= \\ &= \frac{606.895.417}{365.533} = \text{Rp. 1.660,3} \end{aligned}$$

Total biaya overhead pabrik = Rp. 13.682,6

- Varians biaya overhead pabrik tahun 2012 :

$$\begin{aligned} \text{Tarif biaya overhead pabrik variabel} &= \\ &= \frac{4.810.612.728}{375.909} = \text{Rp. 12.797,28} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tarif biaya overhead pabrik tetap} &= \\ &= \frac{592.624.399}{375.909} = \text{Rp. 1.576,51} \end{aligned}$$

Total biaya overhead pabrik = Rp. 14.373 (TM)

Berdasarkan hasil perhitungan varians biaya overhead pabrik, maka akan disajikan perhitungan selisih biaya overhead pabrik yaitu sebagai berikut:

a. Selisih anggaran

Menurut data perusahaan bahwa kapasitas produksi normal air cup 240 ml sebesar carton, sehingga selisih anggaran dapat dihitung sebagai berikut:

- Tahun 2011 :

$$SA = \text{BOPSS} - (\text{KN} \times \text{TTst}) + (\text{Kpss} \times \text{TVst})$$

$$SA = 3.552.323.093 - (365.533 \times 1.660,8) + (353.438 \times 5.581,5)$$

$$SA = 3.552.323.093 - 2.579.720.267$$

$$SA = 849.008.367 \text{ (TM)}$$

- Tahun 2012

$$SA = \text{BOPSS} - (\text{KN} \times \text{TTst}) + (\text{Kpss} \times \text{TVst})$$

$$SA = 2.881.517.258 - (375.909 \times 1.985) + (379.112 \times 5.682)$$

$$SA = 2.881.517.258 - 2.900.314.385$$

$$SA = -18.797.127 \text{ (M)}$$

**b. Selisih Kapasitas**

Besarnya selisih kapasitas dalam proses produksi air cup 240 ml dapat dihitung sebagai berikut :

- Tahun 2011 :

$$SK = (\text{KN} - \text{KPSS}) \text{ TTst}$$

$$SK = (365.533 - 353.458) 1.660$$

$$SK = 20.048.123 \text{ (TM)}$$

- Tahun 2012 :

$$SK = (\text{KN} - \text{KPSS}) \text{ TTst}$$

$$SK = (375.909 - 379.112) 1.985$$

$$SK = -6.358.131 \text{ (M)}$$

c. Selisih Efisiensi Variabel

Besarnya selisih efisiensi variabel dapat dihitung sebagai berikut :

- Tahun 2011 :

$$SEV = (KPSS - KPst) TVst$$

$$SEV = (353.458 - 365.533) 5.843$$

$$SEV = -70.577.714 (M)$$

- Tahun 2012 :

$$SEV = (KPSS - KPst) TVst$$

$$SEV = (379.112 - 375.909) 5.682$$

$$SEV = 18.199.446 (TM)$$

d. Selisih Efisiensi Tetap

Besarnya selisih efisiensi tetap dapat dihitung sebagai berikut :

- Tahun 2011 :

$$SET = (KPSS - KPst) TTst$$

$$SET = (353.458 - 365.533) 1.660$$

$$SET = -20.048.123 (TM)$$

- Tahun 2012 :

$$SET = (KPSS - KPst) TTst$$

$$SET = (379.112 - 375.909) 1.985$$

$$SET = 6.358.131 \text{ (TM)}$$

Untuk lebih jelasnya hasil perhitungan varians biaya produksi untuk tahun 2011 dan tahun 2012 dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 19  
Hasil Perhitungan Varian Biaya Produksi 2011

(dalam satuan rupiah)

Keterangan	Varians Biaya	Keterangan
1. Varian Biaya Bahan Baku	183.845.566	TM
2. Varian Biaya Tenaga Kerja	36.874.535	TM
3. Varian Overhead Pabrik	778.450.653	TM
Jumlah Varians Biaya Produksi	999.170.754	TM

Sumber: PT Rahayu Sejahtera Abadi

Pada tahun 2011 terlihat bahwa varians biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik dengan menggunakan anggaran fleksibel mengalami total biaya produksi tidak menguntungkan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum efektif dalam mengendalikan biaya produksi yaitu varians produksinya sebesar Rp.999.170.170.754.

Tabel 20  
 Hasil Perhitungan Varian Biaya Produksi 2012

(dalam satuan rupiah)

Keterangan	Varians Biaya	Keterangan
1. Varian Biaya Bahan Baku	14.972.634	TM
2. Varian Biaya Tenaga Kerja	1.155	TM
3. Varian Overhead Pabrik	-597.681	M
Jumlah Varians Biaya Produksi	14.376.108	TM

Sumber: PT Rahayu Sejahtera Abadi

Dan pada tahun 2012 terlihat pula bahwa varians biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik dengan menggunakan anggaran fleksibel mengalami total biaya produksi tidak menguntungkan pula. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum efektif dalam mengendalikan biaya produksi tahun 2012 yaitu varians produksinya sebesar Rp. 14.376.108

Secara keseluruhan bahwa pada PT. Rahayu Sejahtera Abadi dalam melakukan pengendalian biaya produksi dengan menggunakan anggaran statis masih belum efektif, hal ini ditunjang dengan hasil penyimpangan yang tidak realistis. Akan tetapi dengan menggunakan anggaran fleksibel meskipun terjadi pula penyimpangan namun selisih yang dihasilkan dapat memberikan gambaran secara jelas. Oleh karena itu, perusahaan dapat menggunakan anggaran fleksibel sebagai alat bantu dalam mengendalikan biaya produksi, karena dengan anggaran fleksibel dapat terlihat jelas biaya-biaya yang dipengaruhi aktivitas atau volume produksi sehingga perusahaan dapat menentukan pengendalian biaya produksi secara efektif dan efisien.

Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan biaya produksi tahun 2011 dengan menggunakan anggaran statis diketahui sebesar Rp 812.340.350 sedangkan penyimpangan dengan menggunakan anggaran fleksibel tahun 2011 adalah sebesar Rp 999.170.754 . Keduanya sama-sama tidak menguntungkan, namun penyimpangan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi adalah hasil dari penyimpangan anggaran fleksibel. Selanjutnya penyimpangan biaya produksi pada tahun 2012 dengan menggunakan anggaran statis Rp 41.565.161 jumlah tersebut lebih besar apabila dibandingkan dengan penyimpangan yang dihasilkan dengan menggunakan anggaran fleksibel yaitu sebesar Rp 15.863.787, tidak menguntungkan. Analisis penyimpangan biaya produksi ini dapat digunakan perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi dan mengendalikan biaya produksi untuk periode selanjutnya.

Hal tersebut telah sesuai dengan tujuan utama dari anggaran fleksibel yaitu untuk memenuhi pihak manajemen dalam menciptakan pengendalian biaya yang lebih baik pada berbagai tingkat aktivitas perusahaan. Karena, sesuai dengan karakteristik anggaran fleksibel bahwa anggaran fleksibel memperhitungkan perubahan-perubahan biaya yang terjadi sebagai konsekuensi dari perubahan aktivitas. Selain itu, sesuai dengan tipe anggaran ini bahwa informasi yang dihasilkan dari anggaran fleksibel telah memberikan gambaran kepada PT. Rahayu Sejahtera Abadi yaitu anggaran ini dapat digunakan sebagai fakta untuk menghitung berapa biaya seharusnya untuk tingkat aktivitas aktual. Hal tersebut telah memberikan jawaban atas penyimpangan biaya produksi yang terjadi di PT. Rahayu

Sejahtera Abadi selama menggunakan anggaran statis. Namun, dengan digunakannya anggaran fleksibel, perubahan-perubahan biaya yang terjadi diperusahaan dapat diketahui karena biaya-biaya telah dipisahkan ke dalam biaya variabel dan biaya tetap. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan penggunaan anggaran fleksibel pada PT. Rahayu Sejahtera Abadi dapat tercapai.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Penelitian mengenai peranan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT Rahayu Sejahtera Abadi, dapat ditarik beberapa kesimpulan. Kesimpulan hasil penelitian ini terdiri dari kesimpulan umum dan kesimpulan khusus, adapun kesimpulannya dapat dilihat sebagai berikut :

##### 1. Simpulan Umum

Alat pengendalian biaya produksi pada PT Rahayu Sejahtera Abadi menggunakan anggaran statis yang disusun pada satu tingkat aktivitas. Pada PT Rahayu Sejahtera Abadi penyimpangan didasarkan atas selisih antara anggaran pada tingkat aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dan biaya sesungguhnya pada aktivitas sesungguhnya.

##### 2. Simpulan khusus

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik simpulan khusus dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran pada PT Rahayu sejahtera Abadi, dengan dasar penyusunan anggaran yang telah diterapkan dalam pengendalian produkssi belum tepat dalam memberikan informasi mengenai penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada PT Rahayu Sejahtera Abadi, adapun penjelasannya sebagai berikut :

- Setelah melakukan penelitian pada PT Rahayu Sejahtera abadi, informasi yang didapat adalah bahwa dasar penyusunan yang diterapkan oleh PT Rahayu Sejahtera Abadi dalam usaha pengendalian biaya produksi adalah dengan menggunakan anggaran statis, dimana perusahaan membandingkan tingkat aktivitas yang telah ditetapkan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis, terdapat kelemahan yang terjadi apabila melakukan pengendalian biaya produksi dengan anggaran statis, yaitu :
  1. Jumlah penyimpangan yang diakui didasarkan pada perbandingan antara anggaran statis dan kejadian sesungguhnya pada aktivitas yang berbeda.
  2. Penilaian prestasi bagi para manajer divisi yang tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dalam usaha pengendalian produksi.
- Seperti yang telah dibahas pada bab sebelumnya, dasar penyusunan anggaran dengan menggunakan anggaran fleksibel akan memberikan informasi penyimpangan yang lebih akurat pada tingkat aktivitas sesungguhnya dalam pengendalian biaya produksi. Hal ini dikarenakan anggaran fleksibel membagi setiap biaya tetap dan biaya variabel. Sehingga, perhitungan anggaran dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas yang sesungguhnya. Maka dari itu, anggaran fleksibel memiliki hasil penyimpangan biaya produksi yang lebih akurat dibandingkan dengan anggaran

statis. Anggaran statis yang hanya terpaku pada satu aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya diawal tahun.

2. Pengendalian biaya produksi pada PT Rahayu sejahtera Abadi dengan menggunakan anggaran statis belum menunjukkan keadaan yang sesungguhnya. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan biaya produksi tahun 2011 dengan menggunakan anggaran statis diketahui sebesar Rp 812.340.350 sedangkan penyimpangan dengan menggunakan anggaran fleksibel tahun 2011 adalah sebesar Rp 999.170.754 . Keduanya sama-sama tidak menguntungkan, namun penyimpangan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi adalah hasil dari penyimpangan anggaran fleksibel. Selanjutnya penyimpangan biaya produksi pada tahun 2012 dengan menggunakan anggaran statis Rp 41.565.161 jumlah tersebut lebih besar apabila dibandingkan dengan penyimpangan yang dihasilkan dengan menggunakan anggaran fleksibel yaitu sebesar Rp 15.863.787, tidak menguntungkan. Analisis penyimpangan biaya produksi ini dapat digunakan perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi dan mengendalikan biaya produksi untuk periode selanjutnya.
3. Berdasarkan penelitian diperoleh hasil bahwa penerapan anggaran fleksibel berpengaruh terhadap pengendalian biaya produksi pada PT Rahayu Sejahtera Abadi, berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya terbukti bahwa anggaran fleksibel dapat membantu perhitungan penyimpangan biaya produksi dalam usaha pengendalian biaya produksi. Perhitungan pengendalian biaya produksi dengan

anggaran fleksibel menghasilkan penyimpangan biaya produksi yang sesungguhnya yang terjadi pada periode yang bersangkutan. Walaupun terkadang jumlah yang dihasilkan lebih besar atau lebih kecil dari jumlah yang dihasilkan dari anggaran statis, tetapi ketepatan jumlah yang dihasilkan lebih akurat dari anggaran statis yang dapat membantu perusahaan dalam pengendalian biaya produksi.

## 5.2. Saran

Berdasarkan pembahasan sebelumnya mengenai peranan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT Rahayu Sejahtera Abadi, maka akan dikemukakan saran-saran yang dapat diberikan sebagai berikut :

### 1. Bagi pemilik perusahaan

- Perusahaan perlu mempertimbangkan untuk menerapkan anggaran fleksibel karena dengan menerapkan anggaran fleksibel, perhitungan penyimpangan biaya produksi akan lebih akurat karena anggaran disusun berdasarkan tingkat aktivitas sesungguhnya.
- Sebaiknya perusahaan dalam penyusunan anggaran menerapkan prosedur *Bottom-Up* dan menjalankan sistem bonus terhadap karyawan berprestasi. Sehingga, karyawan akan termotivasi dan bertanggung jawab atas anggaran yang ditetapkan.
- Selisih antara anggaran dan realisasi harus dikendalikan dengan ketat dan penyimpangan yang terjadi harus dianalisis guna menghindari kesalahan yang sama pada periode mendatang.

## 2. Bagi peneliti lebih lanjut

Dalam upaya pengembangan penelitian ini, saran yang dapat penulis berikan bagi peneliti yang tertarik untuk meneliti lebih lanjut adalah alangkah lebih baiknya apabila anggaran fleksibel dibuat per triwulan atau semesteran dalam usaha pengendalian biaya, sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan secara terus-menerus.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Kamarudin. 2007. *Akuntansi Manajemen*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Amin Wijaja Tunggal. 2012. *Tanya Jawab Akuntansi Biaya dan Manajemen*, Harvarindo, Jakarta
- Bastian Bustami dan Nurlela. 2009. *Akuntansi Biaya: Melalui Pendekatan Manajeria* . Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Bastian Bustami dan Nurlela. 2010. *Akuntansi Biaya*. Edisi 2, Mitra Wacana Media, Jakarta
- Carter, William K. 2009. *Akuntansi Biaya*. Alih Bahasa: Krista, Salemba Empat, Jakarta.
- Dian Wijayanto. 2012. *Pengantar Manajemen*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Firdaus Ahamad Dunia dan Wasilah Abdullah. 2012. *Akuntansi Biaya*. Edisi 3, Salemba Empat, Jakarta
- Halim, Abdul, 1999. *Dasar-dasar akuntansi biaya*, edisi empat, cetakan ketiga, penebit : BPFE, Gadjah Mada, Yogyakarta
- Hansen, Mowen. 2004. *Management Accounting*. Salemba Empat, Jakarta
- Hery. 2011. *Soal Jawab Akuntansi Biaya*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Munawir, S. 2002. *Akuntansi keuangan dan Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- Rudianto. 2009. *Penganggaran: Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*, Erlangga, Jakarta
- Samryn, L.M, 2012. *Akuntansi Manajemen*. Katalog dalam terbitan. Prenada Media Group. Jakarta.
- Sunarto, 2004. *Akuntansi Biaya, edisi kedua, penerbit : Amus Yogyakarta*
- V. Wiratma Sujarweni dan poly Endrayanto. 2002. *Statistika untuk Penelitian*, Graha ilmu, Yogyakarta.
- Wikipedia. 2013. Anggaran. [www.wikipedia.com/anggaran\(/9/10/2013/15:30\)](http://www.wikipedia.com/anggaran(/9/10/2013/15:30))
- [http://ozzyzone.blogspot.com.2011/04/bab-11-anggaran-fleksibel-dan-analisis.html/\(27/10/2013/19:05\)](http://ozzyzone.blogspot.com.2011/04/bab-11-anggaran-fleksibel-dan-analisis.html/(27/10/2013/19:05))

**PT RAHAYU SEJAHTERA ABADI**

Jalan Pangrakan no.100, Srogol-Lido, Bogor

Anggaran Biaya Bahan Baku 2011

Ref.0A1

No.	Jenis Bahan	Satuan	Kuantitas	Harga(Rp)	Biaya Bahan Baku(Rp)
1	Air Baku	Liter	4.205.552	500	2.102.776.000
2	Cup	Pcs	14.004.411	77	1.078.339.647
3	Carton Box	Pcs	297.234	1.900	564.744.600
4	Strawpillow	Sachet	297.234	240	71.336.160
5	Tape	Meter	16.746.504	0,5	8.373.252
6	Makeup	Pcs	14.339.998	17	243.779.966
7	LidCup	Ons	149,1	65.000	9.692.800
Jumlah					4.079.042.425

Mengetahui :  
Manajer Produksi

Dedih Suhendar

**PT RAHAYU SEJAHTERA ABADI**

Jalan Pangrakan no.100, Srogol-Lido, Bogor

Anggaran Biaya Bahan Baku 2012

Ref.0A2

No.	Jenis Bahan	Satuan	Kuantitas	Harga(Rp)	Biaya Bahan Baku(Rp)
1	Air Baku	Liter	4.678.999	500	2.339.499.500
2	Cup	Pcs	14.005.654	77	1.078.435.358
3	Carton Box	Pcs	299.843	1.900	569.701.700
4	Strawpillow	Sachet	299.843	245	73.461.535
5	Tape	Meter	17.596.329	0,525	9.238.073
6	Makeup	Pcs	14.572.902	17	247.739.334
7	LidCup	Ons	150,1	65.000	9.756.500
Jumlah					4.327.832.000

Mengetahui :  
Manajer Produksi

Dedih Suhendar



**PT RAHAYU SEJAHTERA ABADI**

Jalan Pangrakan no.100, Srogol-Lido, Bogor

Realisasi Biaya Bahan Baku 2011

Ref.OA1

No.	Jenis Bahan	Satuan	Kuantitas	Harga(Rp)	Biaya Bahan Baku(Rp)
1	Air Baku	Liter	4.443.845	500	2.221.922.327
2	Cup	Pcs	16.462.099	79	1.300.505.821
3	Carton Box	Pcs	460.256	1.910	879.088.960
4	Strawpillow	Sachet	460.256	275	126.570.400
5	Tape	Meter	18.765.634	0,575	10.790.240
6	Makeup	Pcs	15.754.383	19	299.333.277
7	LidCup	Ons	170,5	67.500	11.505.375
Jumlah					4.849.716.400

Mengetahui :  
Manajer Produksi

Dedih Suhendar

**PT RAHAYU SEJAHTERA ABADI**

Jalan Pangrakan no.100, Srogol-Lido, Bogor

Realisasi Biaya Bahan Baku 2012

Ref.0A2

No.	Jenis Bahan	Satuan	Kuantitas	Harga(Rp)	Biaya Bahan Baku(Rp)
1	Air Baku	Liter	4.649.054	500	2.324.527.100
2	Cup	Pcs	14.419.857	90	1.297.787.130
3	Carton Box	Pcs	300.843	1.980	595.669.140
4	Strawpillow	Sachet	300.843	290	87.244.470
5	Tape	Meter	18.616.841	0,630	11.728.610
6	Makeup	Pcs	15.306.000	21	321.426.000
7	LidCup	Ons	158,1	67.500	10.671.750
Jumlah					4.649.054.200

Mengetahui :  
Manajer Produksi

Dedih Suhendar



PT. RAHAYU SEJAHTERA ABADI

SURAT KETERANGAN

No. : 018/RSA/HR-PRES/IV/2013

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa mahasiswa dengan identitas sebagai berikut :



Nama : Wahyu  
NPM : 022110143  
Asal Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi-S1

Telah melaksanakan penelitian (pengambilan data) di PT Rahayu Sejahtera Abadi, Jalan Pangrakan, Srogol-Lido Bogor. Adapun materi yang dibahas adalah "Peranan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Rahayu Sejahtera Abadi".

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bogor, 12 Oktober 2013

PT. RAHAYU SEJAHTERA ABADI

  
  
DEDIH SUHENDRA  
HR Manager