



**ANALISIS *ACTIVITY BASED COSTING* DALAM RANGKA
MENETAPKAN HARGA POKOK PRODUKSI DAN
PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. COATS
REJO INDONESIA**

Skripsi

Dibuat Oleh :

**Jepri Surono TMT
022104127**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

MEI 2009

**ANALISIS *ACTIVITY BASED COSTING* DALAM RANGKA
MENETAPKAN HARGA POKOK PRODUKSI DAN
PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. COATS
REJO INDONESIA**

Skripsi

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

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi,



(Prof. Dr. Eddy Mulyadi S, MM., SE., Ak.)

Ketua Jurusan,

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

**ANALISIS *ACTIVITY BASED COSTING* DALAM RANGKA
MENETAPKAN HARGA POKOK PRODUKSI DAN
PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. COATS
REJO INDONESIA**

Skripsi
Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari: Rabu Tanggal: 13 / 05/2009

Jepri Surono TMT
022104127

Menyetujui,
Dosen Penilai,



(Arief Tri Hardiyanto, MBA., Ak.,CMA)

Pembimbing,



(Wayan Rai Suarthana,MM.,Drs.,Ak)

Co Pembimbing,



(Ellyn Octavianty, SE., MM)

ABSTRAK

JEPRI SURONO TMT. NPM 022104127. Analisis Activity Based Costing dalam Rangka Menetapkan Harga Pokok Produksi dan Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT. Coats Rejo Indonesia. Dibawah bimbingan : WAYAN RAI SUARTHANA dan ELLYN OCTAVIANTY.

PT. Coats Rejo Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi berbagai jenis benang, CFN, SSP, CFP dan lainnya. permasalahan yang terjadi pada PT.Coats Rejo Indonesia dalam mengalokasikan biaya overhead pabrik ke masing-masing produk tidak sesuai, dimana biaya overhead pabrik ada yang dialokasikan terlalu tinggi (*over costed*) dan ada yang terlalu rendah (*under costed*), sehingga biaya produksi per unit produk ada yang dibebankan terlalu tinggi dan ada yang dibebankan terlalu rendah. Akibatnya, ada kemungkinan penerapan harga jual produk perjenis ada yang terlalu tinggi dan selebihnya ada yang terlalu rendah.

Dilakukannya penelitian dimaksudkan untuk dapat memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan penulis berkenaan dengan permasalahan yang sedang diteliti agar dapat memperoleh solusi dari permasalahan yang terjadi pada pembebanan biaya *overhead* pabrik PT. Coats Rejo Indonesia. Berikut ini tujuan yang hendak diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh penulis : (1) Untuk Mengetahui Penerapan activity Based Costing pada PT. Coats Rejo Indonesia, (2) Untuk Mengetahui Penetapan Harga Pokok Produksi pada PT. Coats Rejo Indonesia, (3) Untuk Mengetahui peranana Activity Based Costing dalam Menetapkan Harga Pokok Produksi .

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif eksploratif dan teknik penelitian analisis kuantitatif (non statistik) dan analisis kualitatif dengan metode penelitian studi kasus mengenai Analisis Activity Based Costing dalam Rangka Menetapkan Harga Pokok Produksi dan Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT. Coats Rejo Indonesia. Pembebanan Biaya *Overhead* PT. Coats Rejo Indonesia kurang tepat sehingga menyebabkan pembebanan biaya *overhead* pabrik pada biaya produksi tidak efisien, upaya yang untuk mengefisiensikan biaya overhead pabrik dapat dilakukan dengan menerapkan pembebanan berdasarkan tarif ditentukan di muka berdasarkan jam mesin dan melakukan analisis varians biaya *overhead* pabrik. Dengan adanya usaha untuk mengendalikan biaya *overhead* pabrik secara ketat disertai dengan upaya-upaya perbaikan tarif BOP, akan mendorong tercapainya efisiensi baik biaya *overhead* pabrik maupun biaya produksi.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Pangasih karena atas lindungan-Nya dan kemurahan-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul “Analisis *Activity Based Costing* dalam rangka menetapkan Harga Pokok Produksi dan Pengukur Kinerja Perusahaan pada PT. Coats Rejo Indonesia” .

Penyusunan skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik tanpa bantuan dan dorongan materiil maupun moril dari pihak-pihak yang secara langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

- 1) Kedua Orang Tuaku Bapak dan Ibu serta Abang dan Adikku, Haryanto, Dinon, Lamtiur, dan Jenni yang telah membantu dan mendukung dalam doa, moril maupun materiil kepada Penulis.
- 2) Bapak Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
- 3) Bapak Ketut Sunarta, MM., Drs., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi.
- 4) Ibu Ellyn Oktaviany, MM., SE., selaku Sekretaris dan Co. Dosen Pembimbing Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi.
- 5) Bapak Wayan Rai Suarthana, Drs., Ak., MM., selaku dosen pembimbing Universitas Pakuan Bogor.
- 6) Bapak H. Arief Trihardyanto, MBA., SE., Ak., selaku dosen Penilai Sidang Skripsi Universitas Pakuan Bogor.

- 7) Bapak Ahmad Rizki yang telah banyak membantu dalam memperoleh data-data perusahaan dan seluruh staf PT. Coats Rejo Indonesia.
- 8) Teman-teman angkatan 2004, Yeni hendrawati, Lilis Simanjuntak, Ninik, Mbak Umi, Atoen, Heri, Toto, Iwan, serta semua teman-teman yang tidak bisa disebutkan namanya satu per satu.
- 9) Sahabat-sahabat setiaku Firman Saputra, Yayat Nurhidayat, I.W. Agi yang telah rajin memberikan semangat.
- 10) Bapak Doddie Indra Kusuma, Harri Ginting, dan Sutedy, serta rekan-rekan Fdc dan Bonding atas Support untuk tetap semangat.
- 11) Semua pihak yang memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini.

Terima kasih atas semua pertolongan dan dukungan yang telah diberikan, semoga Tuhan selalu menyertai kita semua.

Sebagai manusia Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Untuk itu Penulis mengharapkan saran-saran yang bersifat membangun dari para Pembaca.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi Pembaca maupun pihak lain yang membutuhkan.

Bogor, Mei 2009

Penulis

OUTLINE

JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
ABSTRAKSI	iv
KATA PENGANTAR	v
OUTLINE	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat 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. Biaya	11
2.1.1. Definisi Biaya	11
2.1.2. Pengelompokkan Biaya	11
2.2. Harga Pokok Produksi	13
2.2.1. Definisi Harga Pokok Produksi	13
2.2.2. Unsur-unsur Harga Pokok Produksi	14
2.2.3. Tipe Sistem Penentuan Harga Pokok Produksi	16
2.3. Sistem Biaya Konvensional	17
2.3.1. Definisi Sistem Biaya Konvensional	17
2.3.2. Kelemahan Sistem Biaya Konvensional.....	18
2.3.3. Keunggulan Sistem Biaya Konvensional	19
2.4. Sistem Biaya Kontemporer Berdasarkan Metode <i>Activity Based Costing</i>	20
2.4.1. Definisi Metode <i>Activity Based Costing</i>	20
2.4.2. Keunggulan Metode <i>Activity Based Costing</i>	22
2.4.3. Tujuan dan Peranan <i>Activity Based Costing</i>	23
2.4.4. Tahapan Perancangan Metode <i>Activity Based Costing</i>	25
2.4.5. Perbedaan pembebanan Biaya konvensional dengan <i>Activity Based Costing</i>	26
2.4.6. Kelemahan Metode <i>Activity Based Costing</i>	29

2.5.	Kinerja Aktivitas	30
2.5.1.	Definisi Manajemen Berdasarkan Aktivitas.....	30
2.5.2.	Pengukuran Kinerja Aktivitas	34
2.6.	Analisis <i>Activity Based Costing</i> dalam rangka Menetapkan Harga Pokok Produksi dan pengukur kinerja perusahaan.	38
BAB III	OBJEK DAN METODE PENELITIAN	
3.1.	Objek Penelitian	42
3.2.	Metode Penelitian	43
3.2.1.	Desain Penelitian	43
3.2.2.	Operasionalisasi Variabel	45
3.2.3.	Prosedur Pengambilan data	46
3.2.4.	Metode Analisis	47
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Deskripsi Obyek Penelitian.....	49
4.1.1.	Sejarah Singkat Perusahaan.....	49
4.1.2.	Visi dan Misi Perusahaan	49
4.1.3.	Struktur Organisasi Perusahaan.....	50
4.1.4.	Produk-produk yang Dihasilkan.....	56
4.1.5.	Proses Produksi PT. Coats Rejo Indonesia.....	57
4.2.	Pembahasan Hasil Penelitian	58
4.2.1.	Unsur-unsur Biaya Produksi PT. Coats Rejo Indonesia.....	58
4.2.2.	Penerapan <i>Activity Based Costing</i> pada PT. Coats Rejo Indonesia	61
4.2.3.	Penetapan Harga Pokok Produksi pada PT. Coats Rejo Indonesia	68
4.2.4.	Peranan <i>Activity Based Costing</i> dalam Menetapkan Harga Pokok Produksi dan Pengukur Kinerja Perusahaan	70
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
5.1.	Simpulan	73
5.2.	Saran.....	75
JADWAL PENELITIAN		
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Perbedaan Pembebanan Biaya Overhead Konvensional dengan <i>Activity Based Costing</i>	28
Tabel 2.	Operasionalisasi Variabel	45
Tabel 3.	Biaya Bahan Baku 6254/080 Periode Maret 2006	59
Tabel 4.	Biaya Bahan Baku F515/12 Periode Maret 2006.....	59
Tabel 5.	Perhitungan Biaya Tenaga Kerja Langsung Periode Maret 2006..	60
Tabel 6.	Perhitungan <i>Manufacture Overhead</i> PT. Coats Rejo Indonesia Periode Maret 2006	61
Tabel 7.	Perhitungan Penentuan <i>Cost Driver</i> 6254/080 PT. Coats Rejo Indonesia.....	62
Tabel 8.	Perhitungan Penentuan <i>Cost Driver</i> F515/120 PT. Coats Rejo Indonesia.....	63
Tabel 9.	Perhitungan <i>Budget Driver</i> PT. Coats Rejo Indonesia Periode Maret 2006	64
Tabel 10.	Pengklasifikasian Aktivitas <i>Manufacture Overhead</i> dan Menentukan <i>Cost Driver</i>	64
Tabel 11.	Penentuan Kelompok-kelompok Biaya (<i>Cost Pool</i>) yang Homogen PT. Coats Rejo Indonesia Periode Maret 2006.....	65
Tabel 12.	Penentuan Tarif <i>Pool Rate</i> PT. Coats Rejo Indonesia Periode Maret 2006	66
Tabel 13.	Pembebanan Biaya Aktivitas ke Setiap Produk PT. Coats Rejo Indonesia Periode Maret 2006	67
Tabel 14.	Perhitungan Harga Pokok Produksi Produksi PT. Coats Rejo Indonesia Periode Maret 2006	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Paradigma Penelitian	9
Gambar 2. Perbedaan Dua Tahap antara Sistem Konvensional dan <i>Activity Based Costing</i>	27
Gambar 3. Keyakinan Dasar yang Melandasi <i>Activity Based Costing</i>	31
Gambar 4. Model Manajemen berdasarkan Aktivitas Dua Dimensi	31
Gambar 4. Faktor-faktor yang menyebabkan Proses Manufaktur Mengganggu	36

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. PT. Coats Rejo Indonesia *Organization Chart*

Lampiran 2. *Manufacturing Flow of Process in* PT. Coats Rejo Indonesia

Lampiran 3. : Surat Keterangan Riset

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tingkat persaingan yang semakin tinggi mendorong setiap perusahaan untuk memiliki kinerja yang baik oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan sumber daya dan dana yang dimiliki, serta lebih efisien dan efektif dalam mengelola aktivitas operasionalnya, yaitu dengan berfokus terhadap kualitas, harga yang terjangkau, dan pengurangan biaya. Hal tersebut bertujuan menghasilkan harga produk yang lebih kompetitif dan lebih mencerminkan efisiensi kinerja bagian produksi.

Untuk menghadapi tantangan bisnis yang semakin berat, perusahaan harus mengarah kepada penerapan sistem pengalokasian biaya yang akurat dan transparan. Dengan penerapan alokasi biaya yang relevan, diharapkan dapat memperbaiki proses pengambilan keputusan berkaitan dengan penetapan harga, tingkat produksi, dan distribusi dengan meniadakan aktivitas yang dianggap tidak memberikan nilai tambah. Alokasi biaya berdasarkan aktivitas (ABC) untuk biaya overhead dibebankan kepada produk berdasarkan prinsip bahwa biaya-biaya yang terjadi dalam perusahaan berhubungan sebab akibat antara pemicu biaya dengan aktivitas yang dilakukan. Pemicu biaya yang digunakan adalah jam tenaga kerja, jam mesin, banyaknya bahan baku, dan jumlah unit produksi untuk menentukan biaya produksi per unit.

Untuk memenangkan persaingan di pasar lokal dan internasional, dengan beragamnya jenis produk yang di produksi, maka pihak manajemen puncak PT. Coats Rejo Indonesia perlu menyadari pentingnya perhitungan Harga Pokok Produksi dengan metode *Activity Based Costing*. Hal itu dirasa penting mengingat PT. Coats Rejo Indonesia yang menghasilkan produk berupa benang jahit dengan jenis-jenisnya yang beragam.

PT.Coats Rejo Indonesia, merupakan perusahaan yang menghasilkan produk berupa benang jahit dengan jenis-jenisnya yang beragam. Biaya overhead pabrik pada tahun 2005 sebesar Rp10.120.000.000 dan tahun 2006 sebesar Rp. 10.330.000.000. terdiri dari biaya bahan penolong, biaya pabrikasi, dan biaya tidak langsung.

Sejak tahun 1994 PT. Coats Rejo Indonesia telah menerapkan metode *Activity Based Costing*. Adapun permasalahan yang terjadi pada PT.Coats Rejo Indonesia ketika menggunakan metode konvensional yaitu dalam mengalokasikan biaya overhead pabrik ke masing-masing produk tidak sesuai, dimana biaya overhead pabrik ada yang dialokasikan terlalu tinggi (*over costed*) dan ada yang terlalu rendah (*under costed*), sehingga biaya produksi per unit produk ada yang dibebankan terlalu tinggi dan ada yang dibebankan terlalu rendah. Akibatnya, ada kemungkinan penerapan harga jual produk perjenis ada yang terlalu tinggi dan selebihnya ada yang terlalu rendah. Selain itu metode konvensional tidak mampu memberi informasi pada manajemen mengenai aktivitas mana saja yang atau kurang produktif alias tidak menambah nilai produk (*value added*) dalam rangkaian rantai

nilai (*value chain*), sehingga aktivitas yang *non value added* dapat dihilangkan atau diminimalkan dalam mencapai pengendalian biaya.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penyusunan karya ilmiah yang berjudul **“Analisis Activity Based Costing dalam Rangka Menetapkan Harga Pokok Produksi dan Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT. Coats Rejo Indonesia.”**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penulisan karya ilmiah yang telah diungkapkan diatas, perumusan masalah yang ingin diungkapkan adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana penerapan *Activity based costing* pada PT. Coats Rejo Indonesia?
- b. Bagaimana penetapan Harga Pokok produksi dengan metode *Activity Based Costing* pada PT. Coats Rejo Indonesia ?
- c. Bagaimana peranan *activity based costing* dalam rangka menetapkan harga pokok produksi pada PT. Coats Rejo Indonesia?

1.5. Tujuan Penelitian

Maksud penulis melakukan penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan Skripsi dan memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Studi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui penerapan *Activity based costing* pada PT. Coats Rejo Indonesia.
- b. Untuk mengetahui bagaimana penetapan Harga Pokok produksi dengan metode *Activity Based Costing* pada PT. Coats Rejo Indonesia.
- c. Untuk mengetahui peranan *activity based costing* dalam rangka menetapkan harga pokok produksi pada PT. Coats Rejo Indonesia

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dilakukan adalah:

a. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan yang diteliti, penulis mengharapkan hasil penelitian ini dapat berguna sebagai bahan masukan dan pelengkap informasi mengenai analisis *Activity Based Costing* dan peranannya terhadap ketepatan perhitungan harga pokok produksi dan pengukuran kinerja perusahaan untuk dimanfaatkan lebih lanjut pada masa yang akan datang.

b. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan penulis dalam mengembangkan ilmu yang dimiliki serta sebagai suatu bentuk perbandingan antara teori dan aplikasi dimasyarakat.

c. Bagi Pembaca

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan menambah wawasan pembaca mengenai analisis *Activity Based Costing* dan peranannya terhadap

ketepatan perhitungan harga pokok produksi dan pengukuran kinerja perusahaan pada suatu perusahaan.

1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

1.5.1. Kerangka Pemikiran

Sejalan dengan makin meningkatnya kompetisi dalam dunia usaha, para pelaku usaha terutama manajer sebagai pengambil keputusan meminta para akuntan untuk mengaitkan biaya (*cost*) dengan suatu aktivitas atas dasar sebab akibat (*causal*). Hal ini kemudian menyebabkan perkembangan *activity based costing* (ABC), yang juga dikenal dengan istilah *transaction based costing*. Pada dasarnya ABC adalah suatu metode akuntansi biaya dimana pembebanan harga pokok produk merupakan penjumlahan seluruh biaya aktivitas yang menghasilkan (produksi) barang dan jasa.

Menurut Mulyadi (2007:17) sejarah perkembangan akuntansi biaya dibagi menjadi enam periode berikut ini:

1880-1925	<i>Product costing-production costs</i>
1925-1950	<i>Inventory valuation-full costing</i>
1950-1960	<i>Inventory valuation-variable costing</i>
1960-1980	<i>Inventory valuation-full costing</i>
1980-1990	<i>Product costing-full costs</i>
1990-sekarang	<i>Activity based cost system</i>

Sistem *Activity Based Costing* pada dasarnya mencari suatu metode atau untuk menghasilkan informasi biaya yang lebih tepat, dengan cara mengidentifikasi atas berbagai aktivitas yang dalam *Activity Based Costing* disebut *Activity Driver*. Program kerja melahirkan aktivitas, aktivitas menyerap sumber daya perusahaan

yang dapat diukur dengan satuan uang. Dalam sistem *Activity Based Costing* terdapat adanya pengukuran, yakni ukuran aktivitas seharusnya (menggerakkan) biaya yang dialokasikan. Ukuran aktivitas biasanya adalah perkiraan kasar dari penggunaan sumber daya. Mungkin tipe ukuran aktivitas yang paling tepat adalah yang dikenal sebagai penggerak transaksi (*transaction driver*). Penting untuk mengingat perbedaan utama lainnya antara produk yang ditentukan oleh sistem *Activity Based Costing* dengan biaya yang ditentukan dengan sistem tradisional. Dalam sistem tradisional, hanya biaya produksi yang dibebankan ke produk, sedangkan sistem *Activity Based Costing* bahwa biaya non produk dibebankan ke produk sama halnya dengan biaya produksi.

ABC merupakan sistem yang membentuk kelompok biaya berdasarkan aktivitas secara terstruktur dengan dasar alokasi biaya berdasarkan aktivitas tertentu, yang merupakan pemicu biaya untuk kelompok biaya tersebut. (Horngren, Datar, dan Foster, 2005, 172)

Activity based costing adalah metodologi akuntansi yang menghubungkan elemen-elemen berikut ini :

1. Biaya (*Cost*). Biaya diklasifikasi sebagai (i) Biaya produk yakni biaya yang berkaitan dengan proses manufaktur produk dan (ii) Biaya periode. Biaya produk kemudian diklasifikasikan lebih lanjut (a) Biaya langsung (*traceable product cost*) dan (b) Biaya tidak langsung (*indirect product cost*), yang kemudian dialokasikan berdasarkan dasar tertentu, misalnya jam kerja.

2. **Aktivitas.** Aktivitas adalah suatu kelompok kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi atau suatu proses kerja, misalnya kegiatan memproses tagihan.
3. **Sumber daya (*Resources*).** Yang dimaksud disini adalah pengeluaran (*Expenditures*) organisasi seperti gaji, utilitas, depresiasi, dan sebagainya.
4. **Obyek biaya (*cost object*).** Secara sederhana obyek biaya dapat diartikan sebagai alasan mengapa perhitungan harga pokok harus dilakukan.

Perhitungan harga pokok produksi dengan sistem konvensional dianggap tidak sesuai lagi diterapkan pada perusahaan-perusahaan yang memproduksi berbagai macam produk seperti PT. Coats Rejo Indonesia, sebab akan menyebabkan terjadinya distorsi biaya. Hal ini terjadi karena pada sistem konvensional pemicu biaya yang digunakan berbasis volume sehingga tidak dapat dibagi secara proporsional kepada masing-masing produk. Berdasarkan hal tersebut, maka dipandang perlu melakukan perhitungan harga pokok produksi yang lebih representatif dan akurat mencerminkan alokasi biaya overhead yang proporsional ke dalam setiap produk yang dihasilkan. Metode yang dapat mengakomodasi kepentingan ini adalah metode *Activity Based Costing*.

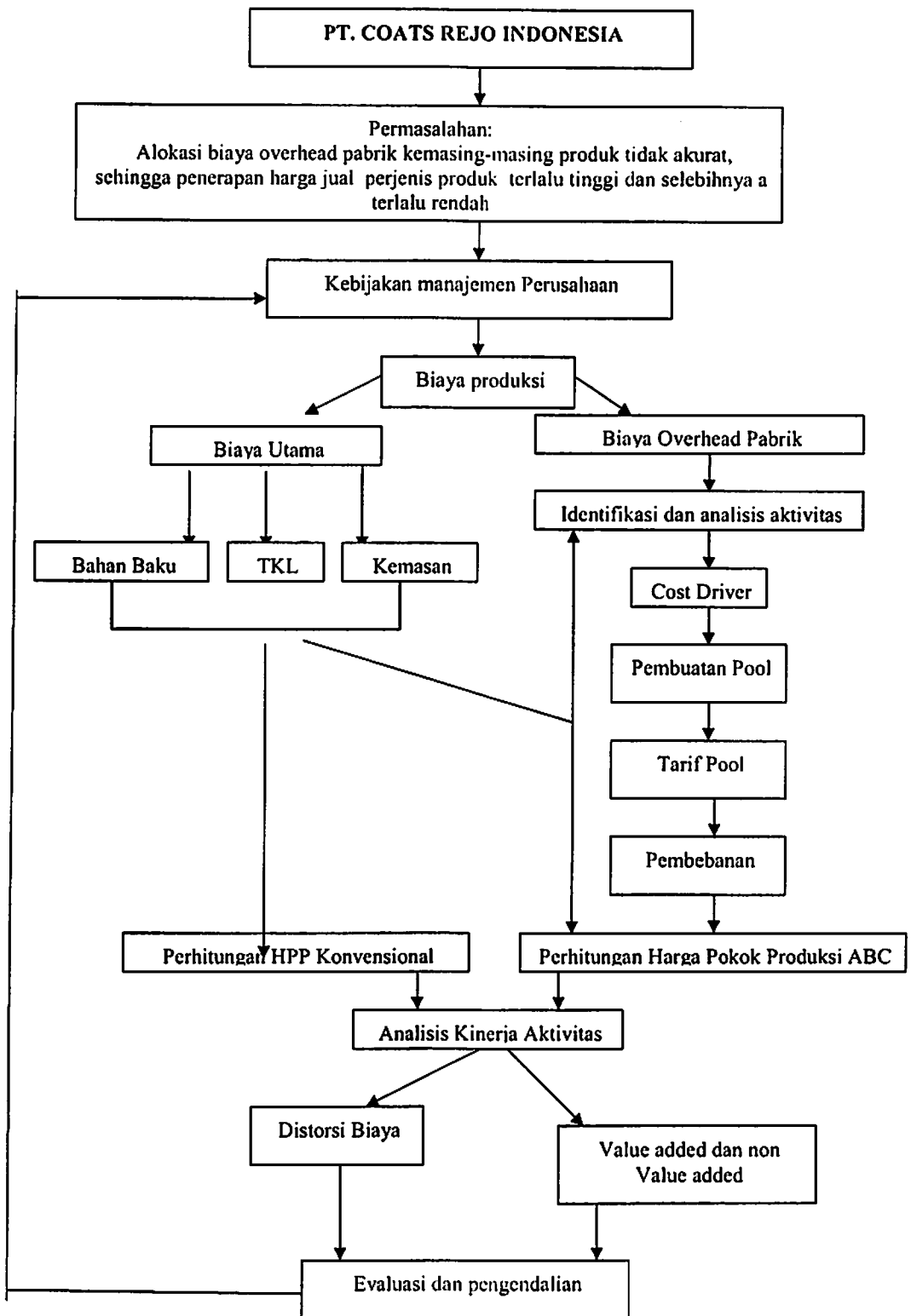
Berawal dari kebijakan perusahaan untuk melakukan perbaikan untuk efisiensi perusahaan, dilakukan perhitungan harga pokok produksi menggunakan metode *Activity Based Costing*. Langkah-

langkah yang dilakukan dalam penerapan metode adalah sebagai berikut: (a) Mengidentifikasi dan menganalisa aktivitas-aktivitas yang terjadi sehubungan dengan proses produksi suatu produk, baik aktivitas manusia maupun mesin; (b) Menentukan pemicu biaya (*cost driver*) dari aktivitas-aktivitas tersebut; (c) Menyatukan *cost driver* yang homogen ke dalam satu *pool*; (d) Membuat tarif *pool*; (e) Melakukan pembebanan biaya overhead pabrik terhadap produk berdasarkan tarif masing-masing.

Setelah diketahui besarnya overhead pabrik, maka bersama-sama biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung dan pengemasan, dilakukan perhitungan harga pokok produksi (HPP). Setelah perhitungan HPP diketahui, selanjutnya hasil perhitungan tersebut dibandingkan dengan perhitungan HPP metode konvensional. Hasil evaluasi perbandingan ke dua metode tersebut akan diperoleh gambaran mengenai distorsi biaya yang terjadi.

Selain itu hasil penelusuran aktivitas dapat digunakan lebih lanjut untuk mengendalikan aktivitas dalam rangka mencapai tingkat efisiensi yang optimal, dengan meminimalisasi *non value added*, dan lebih mengefektifkan aktivitas-aktivitas bernilai tambah (*Value-Added Activities*). Hasil yang diperoleh ini kemudian diberikan rekomendasi kepada pihak manajemen untuk evaluasi dalam rangka pengelolaan dan pengendalian biaya.

1.5.2. Paradigma Penelitian



1.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara dari suatu masalah yang harus diuji kebenarannya. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. *Activity based costing* dalam menetapkan harga pokok produksi lebih baik dibandingkan dengan akuntansi biaya konvensional.
2. *Activity based costing* dalam rangka mengukur kinerja perusahaan lebih baik dibandingkan berdasarkan akuntansi biaya konvensional.
3. *Activity based costing* merupakan pilihan yang tepat untuk menetapkan harga pokok produksi dan sebagai pengukur kinerja perusahaan pada PT. Coats Rejo Indonesia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Biaya

2.1.1. Definisi Biaya

Untuk mempermudah memahami penerapan metode *Activity Based Costing*, maka terlebih dahulu perlu diketahui definisi tentang biaya dan hal-hal lainnya yang masih berkaitan dengan biaya.

Menurut Don R Hansen dan Maryanne M. Mowen (2006:35) biaya adalah: Kas atau ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang dan jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau dimasa datang bagi organisasi.

Menurut Carter, William K. dan Milton F. Usry (2006:29) biaya adalah: Nilai tukar, pengeluaran, pengorbanan untuk memperoleh manfaat. Dalam akuntansi keuangan, pengeluaran atau pengorbanan pada saat akuisisi diwakili oleh penyusutan saat ini atau dimasa yang akan datang dalam bentuk kas atau aktiva lain.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa biaya adalah sumber daya yang dikorbankan untuk memperoleh barang dan jasa, besarnya pengorbanan tersebut diukur dengan satuan mata uang.

2.1.2. Pengelompokkan Biaya

Pengklasifikasian biaya penting untuk tujuan analisis biaya memberikan informasi mengenai biaya yang lebih ringkas dan

sistematis atas keseluruhan elemen biaya yang digolongkan kedalam golongan-golongan tertentu.

Menurut Mulyadi (2007:14), biaya dapat digolongkan menurut:

- a. Objek pengeluaran.
- b. Fungsi pokok dalam perusahaan.
- c. Hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai.
- d. Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan.
- e. Jangka waktu manfaatnya.

Rudianto (2006, 270-272), membagi biaya menjadi 2 kelompok:

1. Biaya produksi, yaitu biaya yang terdiri dari:
 - a. Biaya bahan baku langsung, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan baku yang digunakan untuk menghasilkan suatu produk dalam volume tertentu.
 - b. Biaya tenaga kerja langsung, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk membayar pekerja yang terlibat secara langsung dalam proses produksi.
 - c. Biaya overhead, yaitu berbagai biaya selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung tetapi tetap dibutuhkan dalam proses produksi, meliputi:
 - 1). Biaya bahan penolong (bahan tidak langsung), yaitu bahan tambahan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tertentu.
 - 2). Biaya tenaga kerja penolong (tenaga kerja tidak langsung), yaitu pekerja yang dibutuhkan dalam proses produksi tetapi tidak terlibat secara langsung di dalam proses produksi.
 - 3). Biaya pabrikasi lain, yaitu biaya tambahan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk selain biaya bahan penolong dan biaya tenaga kerja penolong. Seperti, biaya listrik dan air, depresiasi bangunan dan mesin, dan sebagainya.
2. Biaya operasional, terdiri dari:
 - a. Biaya pemasaran, digunakan untuk menampung keseluruhan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan barang dagangannya ke langgan.

- b. Biaya administrasi dan umum digunakan untuk menampung keseluruhan biaya kantor.

Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung disebut biaya primer (*primer cost*). Sementara, biaya tenaga kerja langsung digabung dengan biaya overhead disebut biaya konversi (*conversion cost*), yaitu biaya yang digunakan untuk mengubah bahan baku menjadi produk jadi. Biaya produksi dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Biaya produksi langsung, yaitu biaya yang terjadi, yang penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai. Biaya produksi langsung manfaatnya dapat diidentifikasi kepada objek atau pusat biaya tertentu. Biaya produksi langsung terdiri dari biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
2. Biaya produksi tidak langsung, yaitu biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai. Biaya produksi tidak langsung ini manfaatnya tidak dapat diidentifikasi pada objek atau pusat biaya tertentu.

2.2. Harga Pokok Produksi

2.2.1. Definisi Harga Pokok Produksi

Pada perusahaan manufaktur, harga pokok produksi merupakan bagian yang sangat penting.

Menurut Don R Hansen dan Maryanne M. Mowen (2004:53) : Harga pokok produksi mencerminkan total biaya barang yang diselesaikan selama periode berjalan. Biaya yang hanya dibebankan kebarang yang diselesaikan adalah biaya manufaktur bahan langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead.

Menurut Mulyadi (2007,65) menyatakan bahwa manfaat informasi harga pokok produksi bagi pihak manajemen adalah untuk:

1. Menentukan harga jual produk
2. Memantau realisasi biaya produksi
3. Menghitung laba atau rugi periodik
4. Menentukan harga pokok persediaan produk jadi dan produk dalam proses yang disajikan dalam neraca.

Istilah harga pokok juga digunakan untuk menunjukkan pengorbanan sumber ekonomi dan pengolahan bahan baku menjadi produk. Jika perusahaan mengeluarkan uang untuk membeli bahan baku, maka pengeluaran ini akan membentuk harga pokok persediaan bahan baku, dan dicatat sebagai harga pokok produksi. Biaya-biaya yang terdapat dalam kalkulasi harga pokok produksi seperti:

1. Pemakaian bahan mentah.
2. Pemakaian bahan mentah yang telah terjadi.
3. Pemakaian upah tenaga kerja yang mungkin terjadi.
4. Pemeliharaan mesin.

Jika pengorbanan sumber ekonomi tersebut tidak menghasilkan manfaat, hal ini disebut dengan rugi. Jika seorang pengusaha telah mengeluarkan biaya, tetapi tidak mendatangkan pendapatan, maka pengorbanan ini disebut rugi.

2.2.2. Unsur-unsur Harga Pokok Produksi

Untuk mempermudah perhitungan Harga Pokok Produksi, perlu diketahui terlebih dahulu komponen-komponen apa saja yang termasuk dalam perhitungan harga pokok produksi. Menurut Charles T Horngren, Srikant M Datar, dan George Foster (2005:45) harga

pokok produksi terdiri dari tiga elemen biaya : (a) Biaya bahan baku, (b) Biaya tenaga kerja langsung, (c) Biaya overhead pabrik.

1. Biaya bahan baku

Merupakan biaya perolehan seluruh bahan baku yang pada akhirnya akan menjadi bahan dari obyek biaya dengan cara ekonomis. Misalnya, pemakaian bahan berupa benang, zat warna, dan chemical.

2. Biaya tenaga kerja langsung

Biaya yang meliputi kompensasi atas seluruh tenaga kerja manufaktur yang dapat dilacak ke objek biaya (barang dalam proses kemudian barang jadi) dengan cara ekonomis.. Misalnya upah dibayarkan kepada karyawan bagian *bonding* dan *finising*.

3. Biaya overhead pabrik

Seluruh biaya manufaktur yang terkait dengan obyek biaya (barang dalam proses kemudian barang jadi) namun tidak dapat dilacak ke obyek biaya secara ekonomis. Biaya yang termasuk dalam biaya overhead pabrik adalah biaya listrik, perlengkapan dan bahan baku tidak langsung seperti minyak pelumas. Biaya yang terjadi di bagian pemasaran dan bagian administrasi dan umum tidak digolongkan ke bagian biaya produksi, karena biaya tersebut tidak termasuk biaya overhead pabrik.

2.2.3. Tipe Sistem Penentuan Harga Pokok Produksi

Tipe sistem penentuan harga pokok produksi yang digunakan untuk mengukur harga pokok satuan akan sangat tergantung pada jenis proses produksi yang bersangkutan.

Suatu konsep biaya secara khas akan menghitung biaya dalam dua tahap yaitu akumulasi (*accumulation*) yang dilanjutkan dengan pembebanan (*assignment*). Akumulasi biaya (*cost accumulation*) adalah kumpulan data biaya diorganisir dengan sejumlah cara yang menggunakan saran berupa sistem akuntansi. Biaya yang dibebankan pada suatu departemen membantu keputusan tentang tingkat efisiensi departemen. Biaya yang dibebankan pada produk membantu keputusan penetapan harga dan menganalisis bagaimana tingkat profitabilitas produk yang berbeda. Biaya yang dibebankan kepada konsumen membantu manajer untuk memahami laba yang dihasilkan dari setiap konsumen dan untuk membuat keputusan bagaimana cara mengalokasikan sumber daya untuk membantu konsumen yang berbeda.

Menurut Armanto Witjaksono (2006, 22) Sistem akumulasi biaya harus sesuai dengan sistem produksi, dan dikenal 2 sistem akumulasi biaya, yakni:

1. Sistem biaya pesanan (*Job Order Costing*).

Sistem biaya pesanan diterapkan pada industri manufaktur yang karakteristik produksinya sebagai berikut:

- a. Produksi didasarkan pada pesanan dari pelanggan. Oleh karena itu baik spesifikasi produk dan jumlah yang diproduksi harus sesuai dengan kehendak pelanggan.
- b. Produk yang dihasilkan adalah unik, dengan pengertian bahwa dapat dibedakan antara pesanan yang satu dengan pesanan yang lainnya.

- c. Proses produksi menuntut adanya uji kualitas untuk menyakinkan bahwa produk yang dihasilkan akan memenuhi tuntutan kualitas dan spesifikasi yang diminta oleh pelanggan.

2. Sistem biaya proses (*Process Costing*).

Sistem biaya proses diterapkan pada industri manufaktur yang karakteristik produksinya sebagai berikut:

- a. Sistem produksinya merupakan sistem produksi yang berjalan terus-menerus (*intermittent*).
- b. Produk yang dihasilkan merupakan produksi massal dan bersifat seragam (*homogen*).
- c. Tujuan produksi adalah untuk membentuk persediaan (*inventory*).

2.3. Sistem Biaya Konvensional

2.3.1. Definisi Sistem Biaya Konvensional

Sistem biaya konvensional merupakan suatu sistem yang dirancang berdasarkan orientasi pada masa lalu, dimana tenaga kerja langsung dan bahan baku langsung merupakan faktor dominan dalam proses produksi. Umumnya perusahaan tersebut tidak banyak menghasilkan jenis variasi produk, sehingga tidak sulit untuk mengalokasikan biaya-biaya yang terjadi dalam produk.

Menurut Darsono Prawironegoro (2005:36) pengertian biaya konvensional adalah:

Penjumlahan dari biaya bahan langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan alokasi biaya overhead. Biaya bahan langsung dan upah langsung mudah ditelusuri keproduk. Sedangkan biaya overhead pabrik sulit ditelusuri keproduk, oleh karena itu menggunakan penggerak biaya yang berkaitan dengan volume.

Akuntansi biaya tradisional (konvensional) hanya menghasilkan informasi dengan dimensi ganda (dimensi biaya dan

produk atau dimensi biaya dan pusat pertanggung jawaban). Mulyadi (2007,149) mengatakan bahwa:

Akuntansi biaya tradisional adalah akuntansi biaya yang didesain untuk perusahaan manufaktur dan yang berorientasi ke pos produk dengan fokus biaya tahap produksi. Akuntansi biaya tradisional terdiri dari dua macam: akuntansi biaya dengan fokus ke penentuan kos produk dan akuntansi pertanggungjawaban.

Dari pengertian diatas maka sistem biaya konvensional masih relevan dan akurat pada kondisi pemakaian tenaga kerja langsung dan bahan baku langsung yang sangat dominan dalam proses produksi, teknologi yang stabil (tidak berkembang), biaya tidak langsung (Biaya Overhead Pabrik) merupakan bagian kecil dan biaya produksi secara keseluruhan serta variasi produk yang sederhana. Selain itu sistem ini hanya dapat secara akurat mengukur biaya apabila biaya yang dikonsumsi jumlahnya proporsional dengan volume produk yang diproduksi. Apabila kondisi-kondisi tersebut diatas tidak dipenuhi, maka perhitungan biaya produk dengan menggunakan sistem biaya konvensional tidak akurat.

2.3.2. Kelemahan Sistem Biaya Konvensional

Sistem perhitungan harga pokok produksi konvensional mengalokasikan biaya-biaya tidak langsung ke dalam kelompok biaya tidak langsung yang kemudian dibebankan ke biaya produk atau jasa yang diproduksi dengan menggunakan kunci alokasi *single based*, sistem pengalokasian seperti itu memang dapat menghemat

biaya, tetapi konsekuensinya akan memunculkan distorsi biaya pada produk yang dihasilkan.

Menurut Horngren, et. al, (2005:136):

Companies that used a broad average – for example, a single indirect-cost-rate to allocate cost to products often do not produce reliable cost data. The term cost smoothing, or peanut-butter costing, describes a particular costing approach that uses broad averages for assigning the cost of resources uniformly to cost objects (such as product and services) when the individual products or services, in fact, use those resources in a non uniform way.

Cost smoothing can lead to undercosting or overcosting of product or services:

- 1. Product Undercosting – a product consumes a high level of resources but is reported to have a low cost per unit.*
- b. Product Overcosting – a product consumes a low level of resources but is reported to have high cost per unit.*

Companies that undercost product may make sales that actually result in losses, although they may have the impression – an incorrect impression – that these sales are profitable. These sales bring in fewer revenues than the cost of the resources they use. Companies that overcast product may overprice their product, losing market share to competitors producing similar products.

2.3.3. Keunggulan Sistem Biaya Konvensional

Sistem akuntansi biaya tradisional adalah akuntansi biaya yang didesain untuk perusahaan manufaktur dan berorientasi ke pos produk dengan fokus biaya tahap produksi.

Metode konvensional mempunyai beberapa kelebihan antara lain:

1. Mudah diterapkan

Sistem biaya tradisional tidak banyak menggunakan pemicu biaya (dasar alokasi) dalam mengalokasikan biaya overhead, sehingga memudahkan bagi manajer untuk melakukan perhitungan.

2. Mudah diaudit

Karena jumlah pemicu biaya yang digunakan tidak banyak dan berhubungan dengan volume produk, maka hal ini akan lebih memudahkan auditor dalam melakukan prosedur audit.

3. Sesuai dengan Prinsip Akuntansi yang diterima umum, karena sistem akuntansi biaya konvensional mengikuti/sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan. (Don R Hansen dan Maryanne M Mowen, 2005, 59-60)

2.4. Sistem Biaya Kontemporer Berdasarkan Metode *Activity Based Costing*

2.4.1. Definisi Metode *Activity Based Costing*

Aktivitas manajemen senantiasa mengalami perkembangan seiring dengan laju perkembangan dunia usaha dan perkembangan teknologi peralatan. Perkembangan teknologi dapat mempengaruhi perkembangan akuntansi manajemen khususnya perubahan cara penentuan harga pokok produksi barang atau jasa yang dihasilkan.

Blocher, Chen dan Lin (2004:120) mendefinisikan *Activity Based Costing* sebagai berikut:

Activity Based Costing adalah pendekatan penentuan biaya produk yang menyebabkan biaya ke produk atau berdasarkan konsumsi sumber daya yang disebabkan oleh aktivitas. Dasar pemikiran pendekatan penentuan biaya ini adalah bahwa produk atau jasa perusahaan dilakukan

oleh aktivitas dan aktivitas yang dibutuhkan tersebut menggunakan sumber daya yang menyebabkan timbulnya biaya. Sumber daya dibebankan ke aktivitas, kemudian aktivitas dibebankan ke obyek biaya berdasarkan penggunaannya dan memperkenalkan hubungan sebab akibat antara *cost driver* dengan aktivitas.

Metode *Activity Based Costing* menurut Horngren, et. al (2005:141):

Activity Based Costing Systems calculate the cost of individual activities and assign cost to cost objects such as products and services on the basis of the activities needed to produce each product or services. Activity Based Costing systems focus on indirect cost, refining the assignment of indirect cost to departments, processes, products, and other cost objects.

Agar pemahaman tentang metode *Activity Based Costing* lebih jelas, maka ada baiknya untuk mengetahui beberapa istilah yang berhubungan dengan metode *Activity Based Costing* yaitu:

1. Aktivitas adalah pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi, misalnya pemindahan bahan merupakan aktivitas pergudangan.
2. Sumber daya adalah unsur ekonomis yang dibebankan atau yang digunakan dalam pelaksanaan aktivitas, misalnya gaji dan bahan.
3. *Cost Driver* menurut Horngren, et. al. (2005:34) *Cost driver is a variable, such as the level of activity or volume, that causally affects cost over given time span. That is, there is a cause-and-effect relationship between a change in the level of activity or volume and a change in the level of total cost.*
4. *Cost Driver* menurut Armanto Witjaksono (2005: 208) adalah aktivitas atau transaksi yang menyebabkan terjadinya biaya produksi barang atau jasa

5. *Cost pool* adalah pengelompokkan biaya yang disebabkan oleh tolok ukur aktivitas yang sama untuk maksud identifikasi dengan atau lokasi ke pusat biaya, proses atau jasa.
6. Obyek biaya adalah bentuk akhir dimana pengukuran biaya diperlukan, misalnya pelanggan, produk, kontrak dan proyek.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa metode *Activity Based Costing* merupakan suatu metode pembebanan biaya yang membebankan biaya pertama kali ke produk dan aktivitas yang menyebabkan timbulnya biaya-biaya dibebankan pada obyek biaya berdasarkan jumlah aktivitas yang dikonsumsi oleh produk.

2.4.2. Keunggulan Metode *Activity Based Costing*

Dalam penerapan penentuan harga pokok produksi sistem kontemporer yaitu metode *Activity Based Costing* diharapkan lebih memiliki keunggulan dibandingkan dengan sistem konvensional. Menurut Amin Widjaya Tunggal (2004:23) penerapan metode *Activity Based Costing* pada perusahaan akan memberikan keunggulan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Suatu pengkajian *Activity Based Costing* dapat meyakinkan manajemen bahwa mereka harus mengambil sejumlah langkah untuk menjadi lebih kompetitif. Sebagai hasilnya mereka dapat berusaha untuk meningkatkan mutu sambil secara simultan memfokuskan pada mengurangi biaya. Analisa biaya dapat menyoroti bagaimana benar-benar mahal nya proses

manufakturing. Ini pada gilirannya dapat memicu aktivitas untuk mereorganisasi proses, memperbaiki mutu, mengurangi biaya.

2. Manajemen akan berada dalam suatu posisi untuk melakukan penawaran kompetitif yang lebih wajar.
3. *Activity Based Costing* dapat membantu dalam keputusan membuat-membeli yang manajemen harus lakukan.
4. Dengan analisis biaya yang diperbaiki, manajemen dapat melakukan analisis yang lebih akurat mengenai volume yang diperlukan untuk mencapai impas (*break even*) atas produk yang bervolume rendah.
5. Melalui analisis data biaya dan pola konsumsi sumber daya, manajemen dapat mulai merekayasa kembali proses manufakturing untuk mencapai pola keluaran mutu yang lebih efisien dan lebih tinggi.

2.4.3. Tujuan dan Peranan *Activity Based Costing*

Activity based costing mengendalikan biaya melalui penyediaan informasi tentang aktivitas yang menjadi penyebab timbulnya biaya. Dasar pikiran yang melandasi biaya ini adalah “biaya ada penyebabnya, dan penyebab biaya dapat dikelola (*cost is caused, and the causes of cost can be managed*)”. Jika manajer berkeinginan untuk mengurangi biaya, ia harus melakukan pengelolaan terhadap penyebab timbulnya biaya, yaitu aktivitas.

Tujuan *activity based costing* digunakan adalah untuk meningkatkan akurasi analisis biaya dengan memperbaiki cara

penelusuran biaya ke objek biaya, memahami overhead dan profitabilitas produk, serta konsumen. Sehingga di dalam penetapan dan alokasi biaya, metode ABC memiliki perbedaan dengan metode akuntansi biaya tradisional. Adapun peranan *activity based costing* adalah untuk pembebanan biaya tidak langsung dan biaya pendukung, serta pembebanan biaya dan alokasi biaya

Pembebanan biaya merupakan proses pembebanan biaya ke dalam *cost pool* ke *cost objects*. biaya langsung dapat ditelusuri secara langsung ke *cost* atau ke *cost object* secara mudah dan dapat dihubungkan secara ekonomi dari biaya atau *cost pool* ke *cost object* atau objek biaya.

Biaya terjadi jika sumber daya digunakan untuk tujuan tertentu. Kadang-kadang biaya dikumpulkan ke dalam kelompok tertentu, yang disebut *cost pool*. Objek biaya (*cost object*) merupakan sesuatu atau aktivitas di mana biaya diakumulasikan. Objek biaya dibagi menjadi empat jenis, yaitu: 1). Produk atau kelompok produk yang saling berhubungan; 2). Jasa; 3) Departemen (teknik dan sumber daya manusia); dan 4). Proyek, seperti penelitian, promosi pemasaran atau usaha jasa. Sedangkan *cost driver* merupakan faktor-faktor yang mempunyai efek terhadap perubahan level biaya total untuk suatu objek biaya. (Kamarudin Ahmad, 2005, 13-14).

2.4.4. Tahapan Perancangan Metode *Activity Based Costing*

Metode *activity based costing* merupakan salah satu metode kontemporer yang diperlukan manajemen modern untuk meningkatkan kualitas dan output, menghilangkan waktu aktivitas yang tak memberikan nilai tambah, mengefisienkan biaya, dan meningkatkan kontrol terhadap kinerja perusahaan. Terdapat tiga tahapan dalam perancangan *activity based costing*, yaitu:

1. Identifikasi biaya sumber daya dan aktivitas;
2. Membebankan biaya sumber daya ke aktivitas; dan
3. Membebankan biaya aktivitas ke objek biaya.

(Kamarudin Ahmad, 2005, 17).

Sumber daya merupakan unsur ekonomis yang dibebankan atau digunakan dalam pelaksanaan aktivitas. Elemen biaya merupakan jumlah yang dibayarkan untuk sumber daya yang dikonsumsi oleh aktivitas dan terkandung di dalam *cost pool*. Ada dua tahapan pembebanan biaya overhead berdasarkan *activity based costing*, yaitu:

1. Biaya overhead dibebankan pada aktivitas-aktivitas. Dalam tahapan ini terdapat lima langkah yang dilakukan, yaitu:
 - a. Mengidentifikasi aktivitas. Pada tahap ini harus diadakan: (1). Identifikasi terhadap sejumlah aktivitas yang dianggap menimbulkan biaya dalam memproduksi barang atau jasa, (2). Memisahkan kegiatan yang menambah nilai (*value added*) dan tidak menambah nilai (*non value added*), dan (3). Perbaikan mutu aktivitas yang akan menghemat biaya bagi perusahaan.
 - b. Menentukan biaya yang terkait dengan masing-masing aktivitas, aktivitas merupakan suatu kejadian atau transaksi yang menjadi penyebab

terjadinya biaya (*cost driver* atau pemicu biaya). Secara umum ada dua macam *cost driver*:

- 1). *Volume based cost driver*, yaitu *cost driver* didasarkan atas jam tenaga kerja langsung atau jam kerja mesin.
 - 2). *Transaction based cost driver*, yaitu biaya-biaya dibebankan pada unit yang menyebabkan transaksi.
- c. Mengelompokkan aktivitas yang seragam menjadi satu, Pemisahan kelompok aktivitas diidentifikasi menjadi empat, yaitu:
- 1). Aktivitas sehubungan dengan unit, yaitu aktivitas yang tingkatnya berkaitan dengan jumlah unit yang diproduksi. Seperti jam tenaga kerja langsung dan jam mesin.
 - 2). Aktivitas sehubungan dengan *batch*, yaitu aktivitas yang tingkatnya berkaitan dengan jumlah produksi *batch*. Seperti setup mesin.
 - 3). Aktivitas mempertahankan (*sustaining*) produk, yaitu aktivitas yang dibentuk untuk mendukung produksi individual. Misalnya administrasi dan penagihan.
 - 4). Aktivitas mempertahankan (*sustaining*) fasilitas, yaitu aktivitas yang dibentuk untuk mendukung infrastruktur manajemen dan mendukung fasilitas. Misalnya pemeliharaan, asuransi, dan pajak.
- d. Mengabungkan biaya aktivitas yang dikelompokkan
- e. Menghitung tarif per kelompok aktivitas (*homogen cost pool rate*) yaitu dengan cara membagi jumlah total biaya pada masing-masing kelompok dengan jumlah *cost driver* nya.
2. Membebankan biaya aktivitas pada produk. (Armila Krisna Warindrani, 2006, 27-30).

2.4.5 Perbedaan Pembebanan Biaya Konvensional dengan *Activity Based*

Costing

Sudah banyak perusahaan yang telah menggunakan sistem *Activity Based Costing* karena sistem ini sangat bermanfaat untuk memberikan informasi secara tepat tentang biaya yang dibebankan perusahaan dalam

proses pembuatan produk dan dapat membantu manajer penjualan dalam menentukan harga jual untuk konsumen.

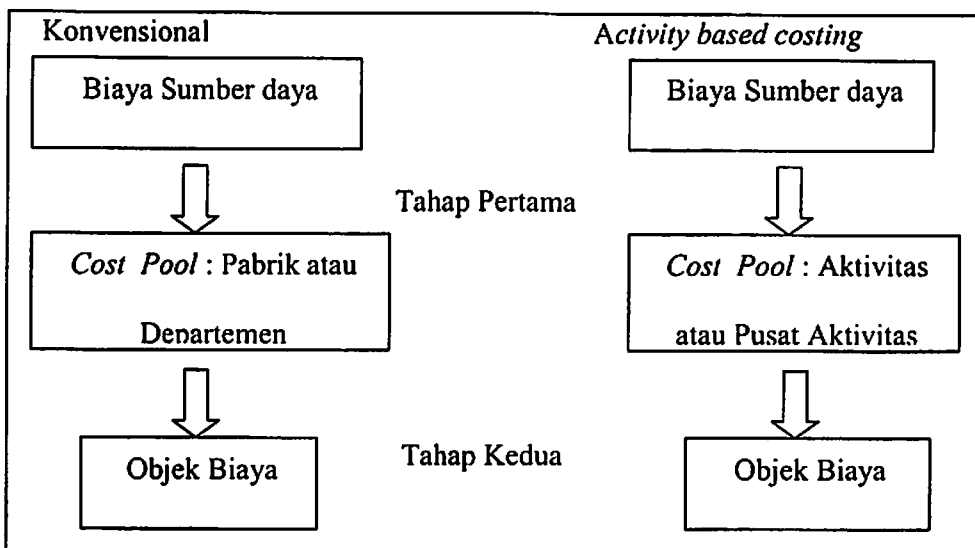
Sistem *activity based costing* berbeda dari sistem biaya konvensional, khususnya dalam dua hal.

1. Pusat biaya (*cost pool*) didefinisikan sebagai aktivitas atau pusat aktivitas dan bukan sebagai pabrik atau pusat departemen.
2. Pemicu biaya (*cost driver*) yang digunakan untuk membebankan biaya aktivitas ke objek adalah pemicu (*driver*) aktivitas yang berdasarkan pada hubungan sebab akibat. (Rudianto, 2006, 279).

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar di bawah ini :

Gambar 2.

Perbedaan Dua Tahap antara Sistem Konvensional dan *Activity based costing*



Sumber: Rudianto, 2006, 279

Di dalam penetapan dan alokasi biaya, metode *activity based costing* memiliki perbedaan dengan metode akuntansi biaya tradisional, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.
Perbedaan Pembebanan Biaya Overhead Konvensional dengan *Activity based costing*

<i>Activity based costing</i>	Konvensional
Pembebanan overhead pabrik berdasarkan aktivitas sebagai pemacu untuk setiap produk	Pembebanan overhead secara <i>arbiter</i> berdasarkan satu atau dua basis alokasi yang non presentatif
Membagi overhead kedalam 4 katagori: unit, <i>batch</i> , produk, dan penopang fasilitas	Pembebanan membagi biaya overhead ke dalam unit dan yang lain.
Berfokus pada biaya, mutu, dan faktor waktu	Berfokus kepada kinerja keuangan jangka pendek
Memerlukan masukan dari seluruh departemen	Memerlukan masukan dari satu departemen
Kebutuhan untuk analisis varian lebih kecil	Kebutuhan untuk analisis varian lebih besar
Pusat biaya atau <i>cost pool</i> didefinisikan sebagai aktivitas atau pusat aktivitas dan bukan sebagai pabrik atau pusat biaya departemen	Pusat biaya atau <i>cost pool</i> didefinisikan sebagai pabrik atau pusat biaya departemen
Pemicu biaya atau <i>cost driver</i> yang digunakan untuk membebankan biaya aktivitas ke objek adalah pemicu (<i>driver</i>) aktivitas yang mendasarkan pada hubungan sebab akibat	Pemicu biaya atau <i>cost driver</i> untuk membebankan biaya ke objek adalah pemicu tunggal berdasarkan pada volume yang seringkali tidak melihat hubungan antara biaya sumber daya dengan objek biaya

Sumber: Armanto Witjaksono, 2006, 217

Activity based costing dapat diterapkan jika perusahaan menghadapi persaingan yang sangat ketat dengan pesaingnya dan penetapan harga jual. Karena *activity based costing* menghasilkan penetapan biaya produk lebih akurat dibandingkan dengan sistem konvensional, perusahaan tidak salah menentukan harga jual yang kompetitif untuk suatu jenis produk tertentu. Jika perusahaan memiliki

diversitas produk yang tinggi dalam hal volume, ukuran, dan kompleksitas produk maka penggunaan *activity based costing* akan sangat bermanfaat, terutama jika biaya untuk mengimplementasikannya lebih rendah dibanding dengan manfaatnya.

2.4.6. Kelemahan *Activity Based Costing*

Activity based costing menghasilkan informasi biaya produk yang lebih dapat diandalkan tetapi tetap merupakan sistem alokasi. Terutama untuk biaya tingkat pabrik, *activity based costing* memiliki sedikit atau malahan tidak ada sama sekali keunggulan dibandingkan perhitungan biaya konvensional. Amin Widjaja Tunggal (2005, 25-26) menyatakan bahwa terdapat beberapa kelemahan dalam penggunaan *activity based costing*, yaitu:

1. Diperlukan banyak aktivitas untuk menjalankan pabrik; tidaklah mungkin memonitor semua aktivitas tersebut.
2. Beberapa biaya dialokasikan secara sembarang, karena sulitnya menentukan aktivitas biaya.
3. Suatu sistem *activity based costing* yang lengkap dengan berbagai kelompok biaya (*cost pools*) dengan pemicu biaya yang banyak (*multiple cost drivers*) tidak dapat disangkal bahwa *activity based costing* lebih kompleks daripada dengan demikian lebih mahal diadministrasikan.
4. Banyak masalah praktis tidak dapat diatasi, seperti biaya umum pemilihan pemacu biaya.

5. Dalam penerapannya diperlukan banyak waktu, tenaga, dan peralatan sehingga informasi yang dihasilkan relatif mahal.

Implementasi *activity based costing* tidak mudah dan murah, sehingga harus dengan seksama menghitung *cost* dan *benefit* dari *activity based costing* sebelum implementasi dilakukan. (Armanto Witjaksono, 2006, 218).

2.5. Kinerja Aktivitas

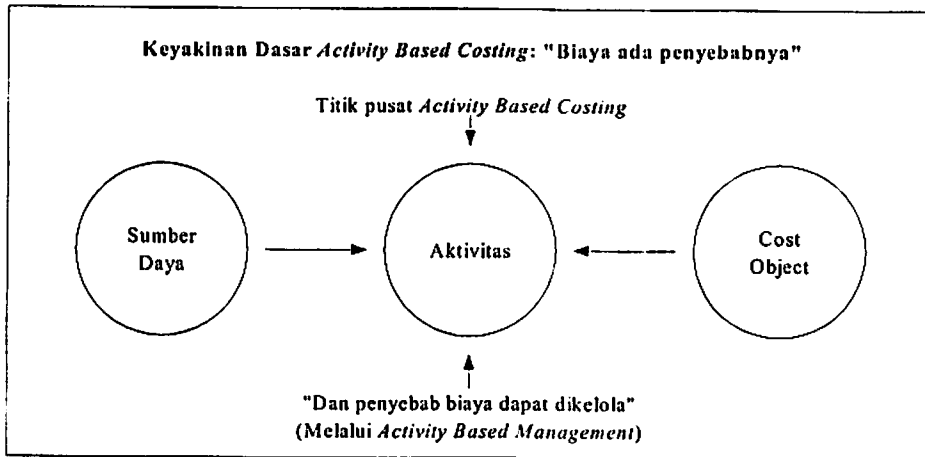
2.5.1. Definisi Manajemen Berdasarkan Aktivitas

Munculnya akuntansi aktivitas adalah faktor utama yang dibutuhkan untuk pengoperasian sistem akuntansi pertanggungjawaban perbaikan berkelanjutan dan kenyataan bahwa aktivitas berperan penting untuk perbaikan perhitungan biaya produk dan juga untuk pengendalian yang efektif telah mengarah pada suatu pandangan baru terhadap proses bisnis yang disebut manajemen berdasarkan aktivitas.

Ada dua keyakinan dasar yang melandasi *Activity Based Costing* menurut Mulyadi (2007:52-53) yaitu:

1. *Cost is caused*. Dengan demikian pemahaman yang mendalam tentang aktivitas yang menjadi penyebab timbulnya biaya akan menempatkan personel perusahaan pada posisi dapat mempengaruhi biaya. *Activity Based Costing* berangkat dari keyakinan dasar bahwa sumber daya menyediakan kemampuan untuk melaksanakan aktivitas, bukan sekedar menyebabkan timbulnya biaya yang harus dialokasikan.

2. *The causes of cost can be managed.* Melalui pengelolaan terhadap aktivitas yang menjadi penyebab terjadinya biaya, personel perusahaan dapat mempengaruhi biaya. Pengelolaan terhadap aktivitas memerlukan berbagai informasi tentang aktivitas.



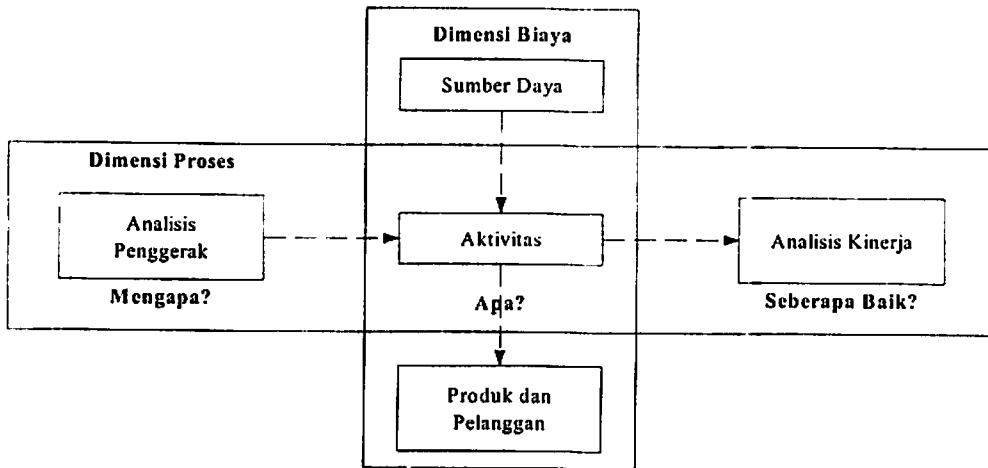
Sumber: Mulyadi (2007:52)

Gambar 3
Keyakinan Dasar yang Melandasi *Activity Based Costing*
Manajemen berdasarkan aktivitas menurut Don R. Hansen dan
Maryanne M. Mowen (2006:487) adalah:

Pendekatan yang luas dan terpadu yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas dengan tujuan perbaikan nilai pelanggan dan laba yang dicapai dengan menyediakan nilai ini .

Manajemen berdasarkan aktivitas merupakan kunci yang saling berkaitan satu sama lain, *Activity Based Costing* memberikan informasi dan manajemen berdasarkan aktivitas menggunakan informasi tersebut dalam berbagai analisis yang didisain untuk menghasilkan perbaikan yang berkesinambungan. Manajemen

berdasarkan aktivitas meliputi kalkulasi biaya produk dan analisis nilai proses seperti pada gambar berikut:



Sumber: Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen (2006:488)

Gambar 4
Model Manajemen Berdasarkan Aktivitas Dua Dimensi

Dimensi biaya memberikan informasi biaya mengenai sumber daya, aktivitas, produk dan pelanggan. Biaya sumber daya dapat ditelusuri ke aktivitas-aktivitas dan kemudian biaya aktivitas tersebut dibebankan ke produk dan pelanggan. Dimensi ini periling untuk kalkulasi biaya produk, manajemen biaya strategis dan analisis taktis.

Dimensi proses memberikan informasi tentang apa yang dilakukan, mengapa aktivitas tersebut dilakukan dan seberapa baik dilakukan. Dimensi ini yang memberikan kemampuan untuk mengukur suatu perbaikan yang berkesinambungan.

Menurut Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen (2006:58):

Manajemen berdasarkan aktivitas fokus pada aktivitas manajemen dengan tujuan memperbaiki nilai yang diterima oleh pelanggan dan profit yang diterima dengan menyediakan nilai ini Hal ini meliputi analisis penggerak, analisis aktivitas, dan evaluasi kinerja dan penggambaran atas pembiayaan berdasarkan aktivitas sebagai sumber mayoritas dari informasi.

Analisis penggerak yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab utama biaya aktivitas. Dengan mengetahui penyebab utamanya, maka dapat dilakukan usaha perbaikan untuk mengurangi biaya aktivitas. Analisis aktivitas merupakan proses identifikasi penjabaran dan evaluasi aktivitas yang terpenting dari analisis aktivitas ini adalah menentukan nilai aktivitas bagi organisasi.

Menurut Carter, William K. Dan Milton F. Usry (2006:516) secara umum, ada empat cara dimana aktivitas dapat dikelola guna mencapai perbaikan dalam suatu proses yaitu:

1. Pengurangan aktivitas: mengurangi waktu atau usaha yang diperlukan untuk melakukan aktivitas tersebut.
2. Penghilangan aktivitas: mengurangi aktivitas tidak bernilai tambah.
3. Pemilihan aktivitas: memilih alternatif yang berbiaya rendah dari kelompok alternatif desain.
4. Pembagian aktivitas: membuat perubahan yang mengijinkan penggunaan aktivitas dengan produk lain untuk mencapai skala ekonomis.

2.5.2. Pengukuran Kinerja Aktivitas

Menaksir seberapa baik aktivitas (proses) yang dilakukan adalah landasan bagi usaha manajemen untuk memperbaiki profitabilitas. Ukuran kinerja aktivitas muncul dalam bentuk keuangan dan non keuangan. Ukuran ini dirancang untuk menilai seberapa baik suatu aktivitas dikerjakan dan hasil yang dicapai serta untuk menyatakan apakah terjadi perbaikan yang konstan. Ukuran kinerja aktivitas berpusat pada tiga dimensi utama: (a) Efisiensi, (b) Kualitas, dan (c) Waktu.

Berdasarkan nilai aktivitas bagi organisasi, maka aktivitas dapat diklasifikasikan menjadi: (a) Aktivitas bernilai tambah, yaitu semua aktivitas yang dibutuhkan agar dapat bertahan dalam bisnis, dan (b) Aktivitas tidak bernilai tambah, yaitu semua aktivitas yang tidak menambah nilai terhadap produk (nilai tersebut adalah menurut pandangan pelanggan).

Amin Widjaya Tunggal (2004:18) menjelaskan bahwa:

Untuk dapat mempertahankan program perbaikan berkesinambungan, maka perlu adanya laporan laba operasi perusahaan berdasarkan ABC ini, dapat dilakukan analisis proporsi biaya bernilai tambah terhadap biaya tidak bernilai tambah. Dengan laporan ini manajemen dapat melakukan penekanan kepada manajer untuk melakukan suatu perbaikan yang herkesinambungan.

Pengukuran aktivitas *Non Value Added* ditinjau dari segi waktu dapat dihitung sebagai berikut:

$\text{Waktu tenggang (Lead time)} = \text{Waktu proses} + \text{waktu inspeksi} + \text{waktu gerak} + \text{waktu menunggu}$
--

Waktu gerak (*move time*), waktu inspeksi (*inspection time*), dan waktu menunggu (*wait time*) merupakan waktu yang tidak bernilai tambah (*Non Value Added*), karena produk tidak diolah. Sebab itu persamaan waktu tenggang dapat dinyatakan kembali sebagai:

$$\begin{aligned} \text{Waktu tenggang} &= \text{Waktu proses} + \text{Waktu tidak bernilai tambah} \\ (\text{Lead time}) &= (\text{Process time}) + (\text{Non value added time}) \end{aligned}$$

Dengan konsep ini, efisiensi siklus manufaktur (*MCE/ Manufacturing Cycle efficiency*) dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu Proses}}{\text{Waktu Proses} + \text{Waktu Inspeksi} + \text{Waktu Tunggu} + \text{Waktu Gerak}}$$

Dalam banyak perusahaan manufaktur sekarang, MCE sering kurang dari 10%. Dalam suatu lingkungan manufaktur yang optimal, MCE seharusnya sama dengan 1 (100%), karena tujuannya adalah mengeliminasi waktu yang tidak bernilai tambah (*Non Value Added*) dengan memproduksi kebutuhan yang persis pada waktu yang tepat (*exact needs at the exact time*) pada setiap tingkat produksi. Untuk mencapai MCE sama dengan 1 akan memerlukan pengurangan waktu inspeksi, waktu tunggu, dan waktu gerak ke nol. Arus sempurna ini hanya akan terjadi apabila kondisi berikut terpenuhi:

1. Ukuran Lot = 1
2. Waktu antara operasi = 0
3. Kerusakan = 0
4. Waktu penyiapan mesin dan peralatan (*set up mesin*) = 0
5. Operasi secara sempurna seimbang

6. Persediaan barang setengah jadi dan komponen dalam mesin adalah minimum

g. Komponen tidak mengganggu

Konsep tidak bernilai tambah juga berguna dalam menganalisis waktu proses. Suatu proses yang mengganggu (*idle process*) tidak menghasilkan pendapatan. Suatu proses manufaktur dapat mengganggu karena salah satu alasan berikut

Gambar 3
Faktor-faktor yang Menyebabkan Proses Manufaktur Mengganggu

Kerugian Waktu Proses	Alasan
Waktu berhenti (<i>downtime</i>)	Kegagalan peralatan, penyiapan mesin dan peralatan (<i>set up</i>), penyesuaian.
Kecepatan	a. Mengganggu dan penghentian kecil b. Kecepatan yang berkurang
Masalah mutu	a. Kerusakan dalam proses b. Material yang rusak
Produksi yang seimbang	a. Produksi (kemacetan) yang tidak seimbang b. Kegagalan dalam proses yang lain
Pesanan	a. Pesanan yang tidak cukup b. Shift yang mengganggu

Sumber: Don R.Hansen dan Maryanne M. Mowen (2006:174)

Menurut Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen (2006:495):

Dengan membandingkan biaya aktivitas aktual dengan aktivitas bernilai tambah, manajemen dapat menilai tingkat ketidakefisienan aktivitas dan menentukan potensi untuk perbaikan. Untuk mengidentifikasi dan menghitung biaya yang bernilai dan tidak bernilai tambah, ukuran output untuk setiap aktivitas harus didefinisikan.

Setelah output didefinisikan, maka kuantitas standar bernilai tambah (*Standard Quantities-SQ*) untuk setiap aktivitas dapat didefinisikan dalam rumus dibawah ini:

$$\text{Biaya bernilai tambah} = SQ \times SP$$

$$\text{Biaya tidak bernilai tambah} = (AQ - SQ) SP$$

Dimana SQ = Tingkat output bernilai tambah suatu aktivitas

SP = Harga standar per unit ukuran output aktivitas

AQ = Kuantitas aktual yang digunakan untuk sumberdaya yang fleksibel atas kapasitas aktivitas praktis yang dibutuhkan untuk sumber daya yang terikat.

Untuk sumber daya fleksibel (sumber daya yang didapatkan sebagaimana diperlukan), AQ adalah kuantitas aktual yang digunakan. Untuk sumber daya yang terikat (sumber daya yang didapatkan terlebih dahulu saat penggunaan) AQ menunjukkan kuantitas aktual kapasitas aktivitas yang didapatkan, sebagaimana diukur dengan kapasitas praktis dari aktivitas.

Definisi AQ ini memungkinkan perhitungan biaya tak bernilai tambah untuk biaya aktivitas variabel dan tetap. Untuk biaya aktivitas tetap, SP adalah biaya aktivitas yang dianggarkan dibagi dengan AQ , dimana AQ adalah kapasitas aktivitas praktik

2.6. Analisis *Activity Based Costing* dalam Rangka Menetapkan Harga Pokok Produksi dan pengukur kinerja Perusahaan

Perkembangan teknologi yang semakin canggih dan persaingan bisnis yang semakin tajam, menuntut manajemen perusahaan melakukan penyempurnaan secara terus-menerus terhadap aktivitas operasionalnya sehingga perusahaan harus dapat menghasilkan produk yang memenuhi selera konsumen, mutu yang baik, dan harga yang bersaing, agar perusahaan tersebut tetap eksis dan memperoleh keuntungan yang besar.

Perhitungan harga pokok produksi dengan sistem konvensional dianggap tidak sesuai lagi diterapkan pada perusahaan-perusahaan yang memproduksi berbagai macam produk seperti PT. Coats Rejo Indonesia, sebab akan menyebabkan terjadinya distorsi biaya. Hal ini terjadi karena pada sistem konvensional pemicu biaya yang digunakan berbasis volume sehingga tidak dapat dibagi secara proporsional kepada masing-masing produk. Berdasarkan hal tersebut, maka dipandang perlu melakukan perhitungan harga pokok produksi yang lebih representatif dan akurat mencerminkan alokasi biaya overhead yang proporsional ke dalam setiap produk yang dihasilkan. Metode yang dapat mengakomodasi kepentingan ini adalah metode *Activity Based Costing*.

Berawal dari kebijakan perusahaan untuk melakukan perbaikan untuk efisiensi perusahaan, dilakukan perhitungan harga pokok produksi menggunakan metode *Activity Based Costing*. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penerapan metode adalah sebagai berikut: (a)

Mengidentifikasi dan menganalisa aktivitas-aktivitas yang terjadi sehubungan dengan proses produksi suatu produk, baik aktivitas manusia maupun mesin; (b) Menentukan pemicu biaya (*cost driver*) dari aktivitas-aktivitas tersebut; (c) Menyatukan *cost driver* yang homogen ke dalam satu *pool*; (d) Membuat tarif *pool*; (e) Melakukan pembebanan biaya overhead pabrik terhadap produk berdasarkan tarif masing-masing.

Setelah diketahui besarnya overhead pabrik, maka bersama-sama biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung dan pengemasan, dilakukan perhitungan harga pokok produksi (HPP). Setelah perhitungan HPP diketahui, selanjutnya hasil perhitungan tersebut dibandingkan dengan perhitungan HPP metode konvensional. Hasil evaluasi perbandingan ke dua metode tersebut akan diperoleh gambaran mengenai distorsi biaya yang terjadi.

Selain itu hasil penelusuran aktivitas dapat digunakan lebih lanjut untuk mengendalikan aktivitas dalam rangka mencapai tingkat efisiensi yang optimal, dengan meminimalisasi *non value added*, dan lebih mengefektifkan aktivitas-aktivitas bernilai tambah (*Value-Added Activities*). Hasil yang diperoleh ini kemudian diberikan rekomendasi kepada pihak manajemen untuk evaluasi dalam rangka pengelolaan dan pengendalian biaya.

Pihak manajemen seharusnya melakukan pengelolaan aktivitas yang ditujukan untuk mengurangi bahkan menghilangkan aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah dan meningkatkan efisiensi aktivitas yang memiliki nilai tambah.

Dalam sistem *Activity Based Costing* terdapat adanya pengukuran, yakni ukuran aktivitas seharusnya (menggerakkan) biaya yang dialokasikan. Ukuran aktivitas biasanya adalah perkiraan kasar dari penggunaan sumber daya. Mungkin tipe ukuran aktivitas yang paling tidak efektif adalah yang dikenal sebagai penggerak transaksi (*transaction driver*).

Berbeda dengan sistem tradisional yang hanya menggunakan dasar pembebanan berdasarkan unit yang diproduksi saja, sistem *Activity Based Costing* menggunakan lebih banyak pemicu biaya (*cost driver*), yaitu unit yang diproduksi, jam mesin, dan putaran produksi. Dalam menghitung biaya produksi dengan sistem *Activity Based Costing*, tahap pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi aktivitas dan pengelompokan semua biaya overhead pabrik yang berhubungan dengan suatu aktivitas kedalam satu kelompok biaya (*cost pool*) untuk aktivitas tersebut.

Sebagai alat pengukur kinerja, *Activity Based Costing* menyediakan informasi sangat *powerful* untuk mengukur kinerja yang dihasilkan oleh personel (seperti personel yang bertanggung jawab atas aktivitas perakitan) dan pusat pertanggungjawaban (seperti manajer bagian produksi). Dari informasi yang disajikan pada laporan pertanggungjawaban biaya aktivitas dapat dikatakan indikator efektivitas operasional pelaksanaan aktivitas yang dilakukan oleh personel yang bertanggung jawab atas aktivitas tersebut.

Pengukur kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional, bagian organisasi, dan personel, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *Activity Based Costing* berperan dalam menetapkan harga pokok produksi dan pengukur kinerja perusahaan sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian yang diteliti adalah Analisis *Activity Based Costing* dalam Rangka Menetapkan Harga Pokok produksi dan Pengukur Kinerja Perusahaan pada PT Coats Rejo Indonesia. Oleh karena itu penulis ingin mengetahui bagaiman penerapan *Activity Based Costing* dan peranannya dalam menetapkan harga pokok produksi dan pengukur kinerja perusahaan. Penulis berharap dapat melakukan kajian terhadap akuntansi biaya konvensional dan *activity based costing*. Dengan demikian penulis dapat membandingkan sistem akuntansi biaya yang lebih baik bagi manajemen, khususnya dalam menghitung biaya suatu produk.

Untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan, maka penulis melakukan penelitian di PT. Coats Rejo Indonesia yang beralamat di JL. Raya Tajur No. 24, Bogor 16720. PT. Coats Rejo Indonesia perusahaan menghasilkan produk berupa benang jahit dengan jenis-jenisnya yang beragam.

Penelitian dilakukan pada bulan Agustus sampai dengan bulan Oktober 2008. Penulis tidak terlalu menemukan kendala atau masalah yang sangat serius dalam melakukan penelitian ini. Hal ini ditunjang dengan sikap kooperatif dari manajemen perusahaan dalam menyediakan berbagai data dan informasi yang diperlukan sebagai bahan untuk menyusun skripsi ini.

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan rancangan atau desain penelitian yang mencakup:

1. Jenis, Metode, dan Teknik Penelitian

a. Jenis atau bentuk penelitian

Jenis atau bentuk penelitian yang digunakan adalah Deskriptif (*Eksploratif*), yaitu jenis penelitian yang menggambarkan keadaan perusahaan atau status fenomena analisis *activity based costing* dalam rangka menetapkan harga pokok produksi dan pengukur kinerja perusahaan.

b. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu metode penelitian yang mendalam tentang suatu aspek lingkungan sosial termasuk manusia didalamnya yang hasilnya merupakan gambaran lengkap dan terorganisasi yang baik tentang aspek tersebut. Bahan untuk studi kasus dapat diperoleh dari sumber-sumber seperti laporan hasil pengamatan, catatan pribadi, laporan atau keterangan dari orang yang banyak tahu mengenai hal-hal tersebut.

c. Teknik Penelitian

Teknik penelitian yang digunakan adalah Non Statistik Kwantitatif, yaitu teknik penelitian yang sifatnya dapat diukur tetapi tidak dapat dihitung.

2. Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini berupa Group, yaitu sumber data yang diperoleh dari bagian produksi dan bagian Akuntansi di PT. Coats Rejo Indonesia.

3.2.2. Operasionalisasi Variabel

Tabel 2.
Operasionalisasi Variabel
Analisis *Activity Based Costing* dalam rangka menetapkan Harga Pokok
Produksi dan Pengukur Kinerja Perusahaan pada PT. Coats Rejo
Indonesia

Variabel / Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Variabel 1: <i>Activity Based Costing</i> (ABC)			
Sub variabel : Identifikasi biaya	1. Biaya Bahan Baku 2. Biaya Tenaga Kerja Langsung 3. Biaya Overhead Pabrik - Biaya pengiriman - Teknisi mesin - Penyediaan keamanan	Pemakaian dan harga bahan baku per unit Pemakaian dan tarif tenaga kerja per jam Pemakaian overhead pabrik dan tarif overhead pabrik	Rasio Rasio Rasio
Identifikasi aktivitas	1. Aktivitas produksi 2. Aktivitas pengiriman 3. Aktivitas teknisi mesin 4. Aktivitas penyediaan keamanan	Jumlah produksi per produk Jumlah pengiriman Jam teknisi mesin Jumlah unit yang diproduksi	Rasio Rasio Rasio Rasio
Alokasi biaya ke aktivitas	1. Alokasi biaya produksi 2. Alokasi biaya pengiriman 3. Alokasi biaya teknisi mesin 4. Alokasi biaya penyediaan keamanan	Unit yang diproduksi Frekuensi pengiriman Jam kerja mesin Unit yang diproduksi	Rasio Rasio Rasio Rasio
Variabel 2: Harga pokok produksi Sub variabel : - Bahan baku langsung - Produk dalam proses	- Pembelian Bahan Baku - Biaya bahan yang digunakan - Biaya tenaga kerja langsung - Biaya overhead pabrik	- Jumlah biaya bahan baku langsung - Jumlah biaya tenaga kerja langsung - Jumlah biaya overhead pabrik	Rasio

3.2.3. Prosedur Pengambilan Data

Dalam melakukan penelitian ini dilakukan dua cara pengumpulan data yang dapat dikelompokkan menjadi:

1. *Library Research* (riset kepustakaan)

Suatu riset penelitian dengan mencari dan mengumpulkan landasan teoritis yang berhubungan dengan pembahasan skripsi yaitu dengan membaca beberapa buku literatur dan sumber bacaan lainnya. Penelitian dengan cara ini dimaksudkan untuk mendapatkan pengertian-pengertian, teori-teori dan metode-metode analisis yang berhubungan dengan produk masalah yang sedang diteliti.

2. *Field Research* (riset lapangan)

Data yang diperoleh dari pelaksanaan metode ini merupakan penelitian secara langsung ke perusahaan yang diteliti dengan cara:

a. Observasi

Penulis melakukan pengamatan langsung mengenai *Activity Based Costing* dalam rangka menetapkan harga pokok produksi dan pengukur kinerja perusahaan pada PT Coats Rejo Indonesia.

b. Wawancara

Penulis melakukan tanya jawab langsung untuk mengetahui kegiatan-kegiatan perusahaan sehubungan dengan permasalahan yang diteliti.

3.2.4. Metode analisis

Dalam menganalisa dan mengevaluasi penerapan sistem penetapan harga pokok produksi dengan menggunakan metode *Activity Based Costing* dilakukan dengan menggunakan analisa deskriptif dengan cara membandingkan teori *Activity Based Costing* dengan pelaksanaan yang ada pada perusahaan.

Dalam menghitung harga pokok produksi dengan metode *Activity Based Costing* yang komprehensif memiliki beberapa prosedur yang harus dilalui:

1. Prosedur tahap pertama

a. Pengidentifikasian dan penggolongan aktivitas

Prosedur tahap pertama adalah mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan selama proses produksi (*Job Discretions*). Identifikasi aktivitas dapat dilakukan dengan cara observasi dan mendaftar pekerjaan yang dilakukan dalam proses produksi. Aktivitas yang dilakukan selama proses produksi adalah: (a) *Dye House*, (b) *Bonding*, (c) *Finishing Winding*. Pengidentifikasian aktivitas ini, digunakan untuk mengetahui berapa besar *cost driver* yang nantinya akan dialokasikan ke *Manufacture overhead*. Langkah selanjutnya adalah menggolongkan *Manufacture overhead* ke dalam beberapa golongan tingkat aktivitas, setelah menggolongkan berbagai aktivitas, kemudian menghubungkan berbagai biaya tersebut kedalam setiap kelompok aktivitas

b. Penentuan kelompok-kelompok biaya (*Cost Pool*) yang homogen.

Suatu kelompok biaya yang homogen merupakan suatu kumpulan dari biaya-biaya overhead, yaitu variasi biaya dapat dijelaskan oleh satu pemicu biaya. Aktivitas-aktivitas overhead adalah homogen apabila mereka mempunyai rasio konsumsi yang sama untuk semua produk.

c. Penentuan tarif kelompok (*Pool Rate*)

Apabila suatu kelompok biaya telah diidentifikasi, biaya per unit dari pemacu biaya di hitung untuk kelompok biaya tersebut, disebut tarif kelompok (*Pool Rate*).

$$\text{Tarif pool rate per cost pool} = \frac{\text{Jumlah MOH Cost pool}}{\text{Jam mesin}}$$

$$\text{Tarif pool rate per cost pool} = \frac{\text{Jumlah MOH Cost pool}}{\text{Jumlah unit}}$$

$$\text{Tarif pool rate per cost pool} = \frac{\text{Jumlah MOH Cost pool}}{\text{Jumlah putaran produksi}}$$

2. Prosedur tahap kedua

Setelah diketahui tarif *pool rate per cost pool*, tahap berikutnya adalah membebankan biaya aktivitas tersebut ke dalam setiap produk dengan menggunakan unit aktivitas yang dikonsumsi oleh masing-masing produk.

$$\text{Biaya Cost Pool} = \text{Jam mesin} \times \text{MOH per jam}$$

$$\text{Biaya Cost Pool 2} = \text{Jumlah unit} \times \text{MOH per unit}$$

$$\text{Biaya Cost Pool 3} = \text{Jumlah putaran produksi} \times \text{MOH per sekali}$$

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Coats Rejo Indonesia sebagai anak perusahaan tekstil dari Coats Ltd. yang berpusat di Inggris merupakan salah satu produsen benang jahit terbesar di dunia. Saat ini PT. Coats Rejo Indonesia memiliki 50 pabrik dan 150 distributor di seluruh dunia dengan jumlah karyawan 30.000 orang. PT. Coats Rejo Indonesia telah berkembang dalam dua dekade melalui merger dan konsolidasi dari bermacam-macam perusahaan tekstil di Inggris.

PT Coats Rejo Indonesia memiliki pabrik yang berlokasi di Bogor sejak tahun tujuh puluhan. Saat ini PT Coats Rejo Indonesia memiliki bisnis utama dalam memproduksi dan memasarkan benang jahit. Pimpinan puncak PT Coats Rejo Indonesia berada langsung dibawah organisasi regional Asia Pasific yang berpusat di India, sedangkan organisasi regional berada langsung dibawah kendali pusat organisasi yang berkedudukan di Inggris.

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT. Coats Rejo Indonesia adalah “Menjadi Perusahaan yang Terdepan dalam Menyediakan Benang Jahit Berkualitas Tinggi”. Perusahaan menghasilkan benang jahit yang berkualitas tinggi diantaranya dengan karakteristik produk yang baik meliputi karakter warna yang

beberapa jabatan penting di dalam perusahaan. Hal ini digambarkan
jelas dalam struktur organisasi pada Lampiran 1.

Dewan direksi memiliki sejumlah deskripsi tugas dan harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan dilakukan dengan sebaik-baiknya. Uraian tugas untuk masing-masing dewan direksi adalah sebagai berikut:

1. *President Director*

Tugas dan Wewenang:

- Merencanakan, menetapkan, dan memonitor program perusahaan agar tercapai tujuan perusahaan.
- Mengawasi jalannya kegiatan usaha dan manajemen perusahaan, apakah ada kemungkinan terjadinya penyimpangan dari rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya.
- Mengevaluasi dan mengawasi pelaksanaan tugas direktur dalam mengelola perusahaan serta memberi nasihat kepada direktur pelaksana.
- Membuat dan memutuskan kebijakan perusahaan untuk dan atas nama perusahaan.
- Memastikan efektifitas penggunaan biaya untuk peningkatan produktivitas dan mutu.
- Menetapkan harga jual produk.

Menerima dan membahas laporan tahunan atas perkembangan perusahaan.

2. Direktur Pelaksana (GM)

Tugas dan Wewenang:

- Membantu Presiden Direktur dalam membuat kebijakan perusahaan.
- Membantu Presiden Direktur dalam melaksanakan dan mengorganisasikan seluruh kegiatan perusahaan.
- Mengawasi secara langsung kinerja departemen yang dibawahinya.
- Memberikan motivasi dan mengembangkan kerja sama yang baik antara bagian dalam kegiatan operasional perusahaan.
- Memastikan efisiensi kerja sama yang tinggi dengan biaya yang efisien.

3. Kepala Bagian Pembelian

Tugas dan Wewenang:

- Mengupayakan pembelian dan pengadaan bahan dengan harga dan kualitas yang baik.
- Mengumpulkan data-data mengenai kebutuhan kegiatan operasional.
- Mengakomodasikan permintaan dan melaksanakan pembelian.
- Mengatur kegiatan operasional di bagian pembelian dan pengadaan.
- Mengontrol semua bahan yang dibeli agar sesuai dengan jadwal.
- Melakukan negoisasi harga.
- Mengevaluasi dan menjaga hubungan baik dengan *supplier*.
- Mengevaluasi kinerja karyawan bawahannya.
- Membimbing dan memberi motivasi kerja kepada bawahannya.

- Mengupayakan peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja di lingkungannya.

4. *Sales and Marketing Director*

Tugas dan Wewenang:

- Membina hubungan baik dan mencari pelanggan.
- Merencanakan pemasaran produk.
- Mengatur kelancaran kegiatan operasional.
- Administrasi dan pemeliharaan data klien.
- Memonitor dan memastikan terpenuhinya order dari pelanggan.
- Mengamati volume penjualan dan menyusun strategi pemasaran.
- Membantu manajemen dalam menetapkan harga jual produk sesuai dengan keadaan pasar.
- Mengevaluasi kinerja karyawan bawahannya.
- Membimbing dan memotivasi kerja karyawan bawahannya.
- Mengupayakan peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja di lingkungannya.

5. *Financial Director*

Tugas dan Wewenang:

➤ *Keuangan / Accounting*

- Memeriksa semua dokumen dan penjumlahannya.
- Membuat laporan pendukung seperti neraca, laporan rugi laba, laporan penjualan, laporan piutang usaha, laporan pembelian,

laporan hutang usaha, buku kas bank, laporan persediaan, dan lain-lain.

- Memposting semua jurnal tersebut ke buku besar.
 - Bertanggungjawab secara langsung terhadap keluar masuknya uang.
 - Melakukan pembayaran baik dengan kas atau cek dan giro.
 - Bertanggung jawab atas penggajian karyawan.
 - Melakukan pengontrolan kepada seluruh bagian.
- Administrasi
- Sebagai penerima pembayaran barang dengan pelanggan.

7. *HRD Director*

Menangani tentang sumber daya manusia yang ada di perusahaan.

Tugas dan Wewenang:

- Manajer Personalia
- Bertanggung jawab dalam pencarian, penyeleksian, dan penyediaan tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan.
 - Bertanggung jawab terhadap organisasi perusahaan, kesehatan, dan kesejahteraan karyawan serta perlindungan dan keselamatan kerja karyawan.
 - Mengambil tindakan pembinaan dan memutuskan hubungan kerja terhadap sikap dan perilaku karyawan yang menyimpang dengan peraturan perusahaan atau peraturan pemerintah.

➤ Kepala Bagian Umum

Tugas dan Wewenang:

- Mengurus pemeliharaan gedung dan peralatan.
- Menyediakan kebutuhan-kebutuhan seperti kendaraan para pegawai, penyediaan inventaris kantor, dan lain-lain.

8. *Manufacture Director*

Tugas dan Wewenang:

- Merencanakan dan mengkoordinasi pelaksanaan produksi yang sesuai dengan order bagian penjualan.
- Bertanggung jawab terhadap seluruh proses produksi dan pengolahan bahan baku sampai membuat produk jadi sesuai dengan mutu.
- Bertanggung jawab terhadap jadwal produksi yang disesuaikan order penjualan sehingga produk jadi dapat dikirim ke pelanggan tepat pada waktunya.
- Mengatur dan memonitor aktivitas produksi serta menjamin hasil produksi sesuai dengan keinginan pelanggan.
- Menentukan dan memonitor tindakan dan pencegahan, serta perbaikan.
- Menetapkan acuan produksi (standar kerja).
- Mengembangkan penggunaan mesin produksi dan perlengkapannya untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan produktivitas.
- Mengevaluasi kinerja karyawan di lingkungan produksi.

- Mengupayakan peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja di lingkungannya.

9. Kepala Bagian Pengawasan Mutu (QC & QA)

Tugas dan Weenang:

- Memastikan dan menjamin semua bahan baku, bahan baku pendukung yang diterima, dan produk yang dihasilkan, serta produk yang dikirim sesuai dengan keinginan pelanggan.
- Menindaklanjuti keluhan pelanggan.
- Memonitor pelaksanaan proses produksi.
- Menjaga dan memelihara inventaris perusahaan.
- Mencegah kesalahan yang akan terjadi
- Mencegah kesalahan yang sudah terjadi agar tidak terulang lagi.
- Mengevaluasi kinerja karyawan di lingkungan *quality control*.

4.1.4. Produk-produk yang Dihasilkan

Proses bisnis inti perusahaan saat ini adalah proses pewarnaan (*dyeing*), proses penguatan (*bonding*) dan proses penggulungan akhir (*finishing winding*). Dari proses bisnis tersebut, PT Coats Rejo Indonesia menghasilkan produk berupa benang jahit dengan jenis-jenisnya sebagai berikut:

1. Benang jahit untuk keperluan industri *apparel* (pakaian) yaitu produk-produk benang jahit dengan merek Astra, Tiger dan Epic. Benang ini dihasilkan dari jenis benang dasar *Staple Spun Polyester (SSP)* dan *Poly Polyester Corespun*.

2. Benang jahit untuk keperluan industri *footwear* (alas kaki/sepatu) dan benang jahit untuk keperluan industri *speciality product* (produk khusus seperti seat belt dan air bag pada kendaraan) yaitu produk-produk benang jahit dengan merek *Gral dan Nylblond*. Benang ini dihasilkan dari jenis benang dasar *Continuous Filament Polyester (CFP)* dan *Continuous Filament Nylon (CFN)*.
3. Benang jahit untuk keperluan industri *embroidery* (bordir) yaitu produk-produk benang jahit dengan merek *Sylko*. Benang ini dihasilkan dari jenis benang dasar *Trilobal Polyester (TLP)*.

4.1.5. Proses Produksi PT. Coats Rejo Indonesia

Secara umum proses produksi yang dilakukan secara berurutan sebagai berikut:

Level I Tahap Pencelupan (*Dye House*)

Pada tahap ini kapas berkualitas tinggi yang sudah menjadi benang polos standar, yang merupakan bahan baku untuk proses selanjutnya dicelup dalam larutan warna dan kimia lainnya. Agar diperoleh benang berwarna indah.

Level II Tahap Penguatan (*Bonding*) atau *Finishing Soft/Glace*

Setelah melalui tahap pencelupan, lalu benang itu dikeringkan dengan mesin dan diluruskan. Kemudian ke proses *twisting* (proses penggandaan benang) agar diperoleh benang yang kuat dan tahan lama (tidak mudah putus).

Level III Tahap Pelilitan (*Finishing Winding*)

Benang yang sudah kering dan sudah melalui tahap *Bonding*, lalu dilakukan proses pelilitan (*Finishing Winding*) dalam ukuran besar-besar. Bila

konsumen menginginkan bentuk yang lebih kecil, maka benang besar itu di *Spinning* ke ukuran yang lebih kecil. Biasanya satu benang besar dapat dijadikan lima benang kecil. Hal ini digambarkan secara jelas dalam *Manufacturing Flow ff Process in PT. Coats Rejo Indonesia* pada Lampiran 2

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan Hasil Penelitian dibagi menjadi 4 Bagian, yaitu:

1. Unsur-Unsur Biaya Produksi pada PT. Coats Rejo Indonesia.
2. Penerapan *Activity Based Costing* pada PT. Coats Rejo Indonesia.
3. Penetapan Harga Pokok Produksi pada PT. Coats Rejo Indonesia.
4. Peranan *Activity Based Costing* dalam Menetapkan Harga Pokok Produksi.

Uraian Masing-masing Sub Bahasan sebagai berikut:

4.2.1. Unsur-unsur Biaya Produksi pada PT. Coats Rejo Indonesia

PT. Coats Rejo Indonesia memproduksi berbagai macam benang (1000 jenis) per tahun. Dalam pembahasan ini dibatasi hanya dua produk saja, yaitu 6254/080 dan F515/120 yang merupakan benang jahit untuk keperluan industri *footwear* (alas kaki/sepatu) dan benang jahit untuk keperluan industri *speciality product* (produk khusus seperti *seat belt* dan *air bag* pada kendaraan). Unsur-unsur biaya produksi dari ke dua macam produk diatas terdiri dari:

1. Biaya bahan baku

Data biaya bahan baku 6254/080 disajikan pada Tabel 3, sedangkan untuk F515/120 pada Tabel 4, sebagai berikut:

Tabel 3
Biaya Bahan Baku 6254/080
Periode Maret 2006

Kode Bahan	Nama Bahan	Biaya (Rp)
Bahan Baku Utama		
1.	<i>Staple Spun Polyester (SSP)</i>	92.092.000,00
2.	<i>Dyes/Chen R10541</i>	744.400,00
3.	<i>Lubrican</i>	317.200,00
4.	Tex 30 PLBQ 084676	1.163.280,00
Total Biaya Bahan Baku Utama		94.316.880,00
Total Kapasitas Normal		4.000 kg
Biaya Bahan Baku per Kg		23.579,22

Tabel 4
Biaya Bahan Baku F515/120
Periode Maret 2006

Kode Bahan	Nama Bahan	Biaya (Rp)
Bahan Baku Utama		
1.	<i>Continuous Filament Polyester (CFP)</i>	1.911.000.000,00
2.	<i>Dyes/Chen R133 NA</i>	41.596.800,00
3.	<i>Lubrican</i>	34.724.900,00
4.	Tex 18 BGDO 10727601	2.775.500,00
Total Biaya Bahan Baku Utama		1.990.097.200,00
Total Kapasitas Normal		35.000 kg
Biaya Bahan Baku per Kg		56.859,92

Sumber: PT. Coats Rejo Indonesia

Data Biaya Bahan Baku pada Tabel 3 untuk memproduksi satu jenis produk 6254/080 untuk kapasitas produksi 4.000 Kg dengan Biaya bahan baku per Kg. Rp. 23.579,22 sedangkan Tabel 4 untuk memproduksi satu jenis produk F515/120 untuk kapasitas produksi 35.000 Kg dengan Biaya Bahan Baku per Kg. Rp. 56.859,92

2. Biaya tenaga kerja langsung

Dalam pembuatan benang PT. Coats Rejo Indonesia mempekerjakan 24 orang karyawan yang ditempatkan di bagian produksi benang jahit untuk keperluan industri *footwear* (alas kaki/sepatu) dan benang jahit untuk keperluan industri *speciality product* (produk khusus seperti *seat belt* dan *air bag* pada kendaraan). Biaya upah karyawan untuk bagian produksi tersebut Rp. 1.100.000,00 per orang. Perhitungan untuk setiap produk adalah:

a. Produk 6254/080

Jumlah tenaga kerja langsung pada produk ini adalah:

$$3 \text{ orang} \times \text{Rp. } 1.100.000,00 = \text{Rp. } 3.300.000,00$$

b. Produk F515/120

Jumlah produk tenaga kerja langsung untuk produk ini adalah:

$$21 \text{ orang} \times \text{Rp. } 1.100.000,00 = \text{Rp. } 23.100.000,00$$

Perhitungan Biaya Tenaga Kerja Langsung per Kg. Produk dijelaskan pada Tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5
Perhitungan Biaya Tenaga Kerja Langsung
Periode Maret 2006

Jenis Produk	Kapasitas Normal Produksi	BTKL	BTKL per Kg
6254/080	4.000 kg	Rp. 3.300.000,00	Rp. 825,00
F515/120	35.000 kg	Rp. 23.100.000,00	Rp. 660,00

Sumber: PT. Coats Rejo Indonesia

3. *Manufacture Overhead*

Biaya overhead yang dikeluarkan oleh PT. Coats Rejo Indonesia untuk memproduksi 12 jenis produk tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 6
Perhitungan *Manufacture Overhead* PT. Coats Rejo Indonesia
Periode Maret 2006

No.	Keterangan	Biaya (Rp)
1.	<i>Payroll Cost</i>	187.333.542,216
2.	<i>Medical</i>	11.958.931,67
3.	<i>Training</i>	2.350.627,748
4.	<i>Other Operational</i>	3.541.850,35
<i>Sum</i>		205.184.951,984

Sumber: PT. Coats Rejo Indonesia

4.2.2. Penerapan *Activity Based Costing* pada PT. Coats Rejo Indonesia

PT. Coats Rejo Indonesia sejak tahun 1994, telah menerapkan Metode *Activity Based Costing*. Perhitungan harga pokok produksi pada PT. Coats Rejo Indonesia menggunakan metode *Activity Based Costing* terdiri dari dua tahap yaitu:

1. Prosedur tahap pertama

- a. Langkah pertama adalah membuat perhitungan mengenai *cost drivernya* sebagai faktor pemicu biaya. *Cost driver* yang ada terdiri dari dua jenis yaitu *Direct Labour Hours (DLH)*, *Machine Hours (MCH)*. Seluruh perhitungan *cost driver* hanya didasarkan pada jumlah pemakaian mesin yang dibagi dengan kapasitas normal. Setiap kelompok produk (*Batch*) mempunyai jumlah *cost driver*

berbeda yang disesuaikan dengan banyaknya jumlah mesin yang dipakai dan jumlah produk yang diproduksi. Contoh perhitungan *cost driver* untuk masing-masing produk disajikan pada Tabel 7 dan Tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 7
PT. Coats Rejo Indonesia
Perhitungan Penentuan *Cost Driver* 6254/080

Keterangan	Jumlah
Jumlah Penggulungan Benang di Mesin	92
Jumlah Jam Kerja	24
Jumlah Prod/Hari	1810
Jumlah Mesin	4
Jumlah Operator	1
Mcsin/Operator	4
Operator/Mesin	0,25
Jam Kerja Operator Sedia	6
DLH	0,0033 *
MCH	0,0133 **

Sumber: PT. Coats Rejo Indonesia

Catatan:

$$* \text{ DLH} = \frac{\text{Jam kerja operator sedia}}{\text{Jumlah produksi/hari}} = \frac{6}{1810 \text{ Kg}} = 0,0033$$

$$** \text{ MCH} = \frac{\text{Jumlah jam kerja}}{\text{Jumlah produksi/hari}} = \frac{24 \text{ jam}}{1810 \text{ Kg}} = 0,0133$$

Tabel 8
PT. Coats Rejo Indonesia
Perhitungan Penentuan *Cost Driver* F515/120

Keterangan	Jumlah
Jumlah Penggulungan Benang di Mesin	72
Jumlah Jam Kerja	24
Jumlah Prod/Hari	358
Jumlah Mesin	11
Jumlah Operator	7
Mesin/Operator	1,57
Operator/Mesin	0,64
Jam Kerja Operator Sedia	15,27
DLH	0,0427 ***
MCH	0,0671 ****

Sumber: PT. Coats Rejo Indonesia

Catatan:

$$*** \text{ DLH} = \frac{\text{Jam kerja operator sedia}}{\text{Jumlah produksi/hari}} = \frac{15,27}{358 \text{ Kg}} = 0,0427$$

$$**** \text{ MCH} = \frac{\text{Jumlah jam kerja}}{\text{Jumlah produksi/hari}} = \frac{24 \text{ jam}}{358 \text{ Kg}} = 0,0671$$

Dengan sistem yang terkomputerisasi memudahkan untuk mengetahui jumlah *cost driver* dan *budget driver*, yaitu dengan memasukan data dan software komputer akan mengkalkulasikan.

Perhitungan Budget Driver disajikan pada Tabel 9 sebagai berikut:

Tabel 9
Perhitungan *Budget Driver* PT. Coats Rejo Indonesia
Periode Maret 2006

Subs	Product	Budget Prod	Faktor Unit	Kg/Month	Driver		Budget Driver	
		Unit/Month			Direct Labour Hours (DLH)	Machine Hours (MCH)	Direct Labour Hours (DLH)	Machine Hours (MCH)
		A			B	C	D	E
SSP	6254/080	20.000	0,200	4.000	0,0033	0,0133	13,2	53,2
CFP	F515/120	175.000	0,200	35.000	0,0427	0,0671	1.419,5	2.348,5
		195.000					1.432,7	2.401,7

Sumber: PT. Coats Rejo Indonesia

- b. Langkah kedua, berbagai aktivitas diklasifikasikan ke dalam beberapa golongan tingkat aktivitas, selanjutnya menghubungkan berbagai biaya dengan setiap kelompok penggerak aktivitas (*Cost Pool*).

Pengklasifikasian Aktivitas *Manufacture Overhead* dan menentukan *Cost Driver* disajikan pada Tabel 10 sebagai berikut:

Tabel 10
Pengklasifikasian Aktivitas *Manufacture Overhead*
dan Menentukan *Cost Driver*

No.	Account	Activity	Cost Driver	Cost Pool
1.	<i>Payroll Cost</i>	<i>Unit Level Activities</i>	<i>Direct Labour Hours (DLH)</i>	<i>Cost Pool 1</i>
2.	<i>Medical</i>	<i>Production Level Activities</i>	<i>Direct Labour Hours (DLH)</i>	<i>Cost Pool 1</i>
3.	<i>Training</i>	<i>Batch Level Activities</i>	<i>Machine Hours (MCH)</i>	<i>Cost Pool 2</i>
4.	<i>Other Operational</i>	<i>Unit Level Activities</i>	<i>Machine Hours (MCH)</i>	<i>Cost Pool 2</i>

Sumber: PT. Coats Rejo Indonesia

Penentuan Kelompok-kelompok Biaya (*Cost Pool*) yang Homogen disajikan pada Tabel 11 sebagai berikut:

Tabel 11
PT. Coats Rejo Indonesia
Penentuan Kelompok-kelompok Biaya (*Cost Pool*) yang Homogen
Periode Maret 2006

Expenses Driver		Total Expenses
Direct Labour Hours (DLH) Cost Pool 1	Machine Hours (MCH) Cost Pool 2	
J	K	M = (J+K+L)
187.333.542,216		187.333.542,216
11.958.931,67		11.958.931,67
	2.350.627,748	2.350.627,748
	3.541.850,35	3.541.850,35
199.292.473.886	5.892.478,098	205.184.951,984

Sumber: PT. Coats Rejo Indonesia

Pada Tabel 11 *cost driver* yang teridentifikasi dari biaya overhead yang timbul berjumlah dua *cost driver* yaitu: *Direct Labour Hours* (DLH) dan *Machine Hours* (MCH). Kemudian *Cost Driver* ini dikelompokkan menjadi dua kelompok biaya:

- a. Cost Pool 1 : *Cost driver* yang digunakan adalah *Direct Labour Hours* (DLH). Biaya overhead yang masuk dalam kelompok biaya ini adalah *Payroll Cost* dan *Medical*.
- b. Cost Pool 2 : *Cost driver* yang digunakan adalah *Machine Hours* (MCH). Biaya overhead yang masuk dalam kelompok biaya ini adalah *Training* dan *Other Operational*.

- c. Langkah ketiga adalah melakukan penentuan tarif kelompok (*Pool Rate*). Apabila suatu kelompok biaya telah diidentifikasi, biaya per unit dari pemacu biaya di hitung untuk kelompok biaya tersebut. Penentuan Tarif *Pool Rate* disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12
PT. Coats Rejo Indonesia
Penentuan Tarif *Pool Rate*
Periode Maret 2006

Produk	Cost Factor	
	Direct Labour Hours (DLH) Cost Pool 1	Machine Hours (MCH) Cost Pool 2
	N = (Tot.J/Tot.G)	O = (Tot.K/Tot. H)
6254/080	Rp. 139.102,725	Rp. 2.453,461
F515/120	Rp. 139.102,725	Rp. 2.453,461

Sumber: PT. Coats Rejo Indonesia

Perhitungan tarif *pool rate per cost pool* pada Tabel 12 dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Tarif Pool Rate Per Cost Pool 1} &= \frac{\text{Jumlah MOH Cost Pool 1}}{\text{Jumlah Budjed Driver DLH}} \\ &= \frac{\text{Rp.199.292.473,886}}{1.432,7} \\ &= \text{Rp.139.102,725} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tarif Pool Rate Per Cost Pool 2} &= \frac{\text{Jumlah MOH Cost Pool 2}}{\text{Jumlah Budjed Driver MCH}} \\ &= \frac{\text{Rp.5.892.478,098}}{2.401,7} \\ &= \text{Rp.2.453,461} \end{aligned}$$

2. Prosedur tahap kedua

Tahap berikutnya setelah mengetahui tarif *pool rate per cost pool* adalah membebankan biaya aktivitas tersebut ke dalam setiap produk dengan menggunakan unit aktivitas yang dikonsumsi oleh masing-masing produk. Pembebanan Biaya Aktivitas kesetiap Produk dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13
PT. Coats Rejo Indonesia
Pembebanan Biaya Aktivitas ke Setiap Produk
Periode Maret 2006

Produk	Proses Cost		Standard Cost/kg
	Direct Labour Hours (DLH) Cost Pool 1	Machine Hours (MCH) Cost Pool 2	
	$R = (N \cdot D)$	$Q = (O \cdot E)$	$S = (Q + R)$
6254/080	Rp. 459,039	Rp. 32,631	Rp. 491,67
F515/120	Rp. 5.939,686	Rp. 164,627	Rp. 6.104,313

Sumber: PT. Coats Rejo Indonesia

Perhitungan pembebanan biaya aktivitas ke setiap produk pada Tabel 13 sebagai Berikut:

a. 6254/080

$$\begin{aligned} \text{Biaya Cost Pool 1} &= \text{Tarif } \textit{cost pool rate} \text{ DLH} \times \text{Driver DLH} \\ &= \text{Rp. } 139.102,725 \times 0.0033 \\ &= \text{Rp. } 459,039 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Biaya Cost Pool 2} &= \text{Tarif } \textit{cost pool rate} \text{ MCH} \times \text{Driver MCH} \\ &= \text{Rp. } 2.453,461 \times 0,0133 \\ &= \text{Rp. } 32,631 \end{aligned}$$

Jadi biaya *Manufacture overhead* yang dibebankan ke produk 6254/080 adalah = Biaya Cost Pool 1 + Biaya Cost Pool 2

$$= \text{Rp. } 459,039 + \text{Rp. } 32,631$$

$$= \text{Rp. } 491,67$$

b. F515/120

$$\text{Biaya Cost Pool 1} = \text{Tarif } \textit{cosf pool rate} \text{ DLH} \times \text{Driver DLH}$$

$$= \text{Rp. } 139.102,725 \times 0,0427$$

$$= \text{Rp } 5939,686$$

$$\text{Biaya Cost Pool 2} = \text{Tarif } \textit{cost pool rate} \text{ MCH} \times \text{Driver MCH}$$

$$= \text{Rp. } 2.453,461 \times 0,0671$$

$$= \text{Rp. } 164,627$$

Sedangkan besarnya biaya *Manufacture overhead* yang dibebankan ke produk E515/120 adalah :

$$= \text{Biaya Cost Pool 1} + \text{Biaya Cost Pool 2}$$

$$= \text{Rp } 5939,686 + \text{Rp. } 164,627$$

$$= \text{Rp. } 6.104,313$$

4.2.3 Penetapan Harga Pokok Produksi pada PT. Coats Rejo Indonesia

Dari prosedur perhitungan harga pokok produksi dengan Metode *Activity Based Costing* , maka diperoleh harga pokok produksi sebagai berikut:

Tabel 14
PT. Coats Rejo Indonesia
Harga Pokok Produksi
Periode Maret 2006

Keterangan	6254/080	F515/120
Biaya Bahan Baku	Rp. 23.579,22	Rp. 56.859,92
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp. 825,00	Rp. 660,00
<i>Manufacture Overhead</i>	Rp. 491,67	Rp. 6.104,313
Total Biaya Produksi per Kg	Rp. 24.895,89	Rp. 63.624,233

Sumber: PT. Coats Rejo Indonesia (Diolah)

Dari Tabel 14 menunjukkan bahwa biaya produksi yang dibutuhkan untuk memproduksi per Kg produk 6254/08 sebesar Rp. 24.895,89 dimana Biaya Bahan Baku Rp. 23.579, Biaya Tenaga Kerja Langsung Rp. 825,00, dan *Manufacture Overhead* Rp. 491,67 sedangkan untuk produk F515/120 biaya produksi per Kg yang digunakan adalah sebesar Rp. 63.624,233 dimana Biaya Bahan Baku Rp. 56.859,92, Biaya Tenaga Kerja Langsung Rp. 660,00, dan *Manufacture Overhead* Rp. 6.104,313.

Dengan menggunakan metode *Activity Based Costing* yang komprehensif, biaya produksi dapat dihitung secara lebih akurat dengan membebankan aktivitas yang menjadi sumber biaya ke biaya overhead pabrik dan menelusurinya ke produk dengan lebih cermat. Oleh karena itu, sudah sangat tepat PT. Coats Rejo Indonesia menggunakan metode *Activity Based Costing* yang komprehensif dalam menentukan harga pokok produksi, karena metode ini akan memberikan manfaat yang lebih besar bagi pihak manajemen dalam hal penentuan harga jual, memperbaiki kualitas pembuatan keputusan, dan pengembangan produk. Metode *Activity*

Based Costing dapat menyajikan biaya produksi yang lebih akurat karena sistem ini mengalokasikan biaya *Overhead* pada masing-masing produk sesuai dengan konsumsinya masing-masing.

Sistem *Activity Based Costing* muncul sebagai salah satu alternatif pemecahan terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan modern ketika menggunakan sistem perhitungan biaya tradisional. *Activity Based Costing* menggunakan tolok ukur aktivitas sebagai dasar untuk mengalokasikan biaya *Overhead* ke objek biaya (produk) dan mengasumsikan bahwa yang mengkonsumsi sumber biaya adalah aktivitas, bukan produk. Selain itu juga *Activity Based Costing* meyakini bahwa biaya hanya dapat dikurangi melalui pengelolaan terhadap penyebab timbulnya biaya, yaitu aktivitas.

4.2.4. Peranana Activity Based Costing dalam Rangka Menetapkan Harga Pokok Produksi dan Pengukur Kinerja Perusahaan

PT. Coats Rejo Indonesia menggunakan metode *Activity Based Costing* yang komprehensif dalam menentukan harga pokok produksi, karena metode ini akan memberikan manfaat yang lebih besar bagi pihak manajemen dalam hal penentuan harga jual, memperbaiki kualitas pembuatan keputusan, dan pengembangan produk.

Biaya *Overhead* pabrik terdiri atas tiga kelompok biaya, yaitu: biaya bahan penolong, biaya tenaga kerja penolong, dan biaya pabrikasi lainnya, dimana sering kali biaya *Overhead* pabrik yang digunakan oleh suatu

perusahaan untuk suatu produk tertentu tidak dapat diukur secara akurat tingkat pemakaiannya per-unit produk. Padahal kenyataannya jumlah pemakaian untuk setiap jenis produk pasti berbeda antara yang satu dengan yang lainnya.

Sistem *Activity Based Costing* muncul sebagai salah satu alternatif pemecahan terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan modern ketika menggunakan sistem perhitungan biaya tradisional. *Activity Based Costing* menggunakan tolok ukur aktivitas sebagai dasar untuk mengalokasikan biaya *Overhead* ke objek biaya (produk) dan mengasumsikan bahwa yang mengkonsumsi sumber biaya adalah aktivitas, bukan produk. Selain itu juga *Activity Based Costing* meyakini bahwa biaya hanya dapat dikurangi melalui pengelolaan terhadap penyebab timbulnya biaya, yaitu aktivitas.

Dari Tabel 14 menunjukkan bahwa biaya produksi yang dibutuhkan untuk memproduksi per Kg produk 6254/08 sebesar Rp. 24.895,89 dimana Biaya Bahan Baku Rp. 23.579, Biaya Tenaga Kerja Langsung Rp. 825,00, dan *Manufacture Overhead* Rp. 491,67 sedangkan untuk produk F515/120 biaya produksi per Kg yang digunakan adalah sebesar Rp. 63.624,233 dimana Biaya Bahan Baku Rp. 56.859,92, Biaya Tenaga Kerja Langsung Rp. 660,00, dan *Manufacture Overhead* Rp. 6.104,313.

Dengan metode *Activity Based Costing* dapat menunjukkan adanya efisiensi biaya, apabila perusahaan dapat melakukan pengontrolan dan

pengaturan yang lebih baik dan lebih efisien, maka metode *Activity Based Costing* akan memberikan hasil yang lebih baik dan tepat.

Dengan menggunakan metode *Activity Based Costing* yang komprehensif, biaya produksi dapat dihitung secara lebih akurat dengan membebankan aktivitas yang menjadi sumber biaya ke biaya overhead pabrik dan menelusurinya ke produk dengan lebih cermat

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diungkapkan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perhitungan harga pokok produksi pada PT. Coats Rejo Indonesia sudah menggunakan metode *Activity Based Costing* sejak tahun 1994. Perhitungan biaya produksi dengan menggunakan metode *Activity Based Costing* lebih mencerminkan keakuratan pembebanan biaya yang dikonsumsi karena *Activity Based Costing* pada tahap pertama menelusuri biaya ke aktivitas yang dikonsumsi kemudian ke produk. Hal ini mengakibatkan bahwa semakin banyak produk mengkonsumsi setiap pemicu biayanya, maka akan semakin besar biaya produksi yang harus dikeluarkan. Selain itu dengan *Activity Based Costing* akan semakin mudah untuk mereduksi biaya berdasarkan aktivitas *value added* dan *non value added*, Dimana dengan penerapan metode *Activity Based Costing* dapat menerapkan ABM (*Activity Based Management*) untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan profitabilitas perusahaan jangka panjang.
2. Biaya produksi yang dibutuhkan untuk memproduksi per Kg produk 6254/08 sebesar 24.895,89 dimana Biaya Bahan Baku Rp.23.579, Biaya Tenaga kerja langsung Rp.825,00, dan *Manufacture Overhead* Rp.491,67 sedangkan untuk Produk F515/120 biaya produksi per Kg yang digunakan adalah sebesar Rp. 63.624,233 dimana Biaya Bahan Baku Rp. 56.859,92, Biaya Tenaga Kerja

Langsung Rp. 660,00, dan *Manufacture Overhead* Rp. 6.104,313. Dengan menggunakan Metode *Activity Based Costing* yang Komprehensif, biaya produksi dapat dihitung secara lebih akurat dengan membebankan aktivitas yang menjadi sumber biaya ke biaya overhead pabrik dan menelusurinya ke produk dengan lebih cermat. Oleh karena itu, sudah sangat tepat PT. Coats Rejo Indonesia menggunakan metode *Activity Based Costing* dalam menentukan harga Pokok Produksi, karena metode ini akan memberikan manfaat yang lebih besar bagi pihak manajemen dalam penentuan harga jual, memperbaiki kualitas pembuatan keputusan, dan pengembangan produk. Metode *Activity Based Costing* dapat menyajikan biaya produksi yang lebih akurat karena sistem ini mengalokasikan biaya overhead pada masing-masing produk sesuai dengan konsumsi masing-masing produk, sehingga menghindarkan perusahaan dari *overcosting* dan *undercosting* dalam perhitungan harga pokok produksi.

3. Metode *Activity Based Costing* mampu memberikan informasi pada manajemen mengenai aktivitas mana saja yang tidak atau kurang produktif alias tidak menambah nilai produk (*value added*) dalam rantai nilai (*value Chain*), sehingga aktivitas *non value added* dapat diminimalkan atau dihilangkan.
4. Kelemahan metode *Activity Based Costing* adalah dalam penerapannya memerlukan lebih banyak waktu, tenaga dan juga peralatan sehingga biaya (*cost*) dari informasi yang dihasilkan menjadi relatif lebih mahal dibandingkan informasi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi biaya konvensional. Oleh karena itu para manajer dan akuntan sangat menaruh perhatian pada manfaat (*benefit*) yang dapat diperoleh seandainya menerapkan metode *Activity Based Costing*.

5.2. Saran

Saran yang dapat diberikan dari hasil penerapan metode *Activity Based Costing* yang bertujuan melakukan tindakan perbaikan berkelanjutan dalam proses produksi adalah:

1. *Activity Based Costing* merupakan metode penentuan harga pokok produksi yang berdasarkan aktivitas, aktivitas terutama timbul dari personel perusahaan yang merupakan pemacu akhir biaya dalam perusahaan untuk jangka panjang. Para manajer sering kali berpikir bahwa pengurangan biaya dapat dilakukan dengan mengganti sumber daya manusia dengan teknologi. Namun, perlu disadari bahwa dibalik teknologi ada manusia yang mendesain, mengoperasikan, dan memelihara teknologi tersebut. Teknologi hanya akan menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas di tangan sumber daya yang berkualitas. Oleh karena itu dalam menerapkan metode *Activity Based Costing* ini dibutuhkan dukungan dan komitmen dari berbagai pihak, mulai dari pimpinan, manajer dan karyawan bagian produksi, hal ini dapat diwujudkan melalui:
 - a. Pembangunan kompetensi setiap personel perusahaan sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, yang meliputi: adanya tingkat pendidikan yang memadai, berketerampilan tinggi, memiliki motivasi tinggi, dan berkomitmen tinggi dalam melakukan improvement berkelanjutan.
 - b. Pemberian wewenang untuk pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
 - c. Pemberian penghargaan berbasis kinerja perseorangan.

2. Manajemen PT. Coats Rejo Indonesia sebaiknya melakukan analisis investasi dalam pengadaan mesin-mesin dan mengganti mesin-mesin atau sarana produksi yang sudah tidak efektif, serta menyediakan dana anggaran untuk *preventive maintenance machine* secara proporsional. Hal tersebut mengkondisikan mesin dapat berfungsi secara maksimal, menghemat waktu dan tenaga serta memperkecil produk hilang/rusak selama proses produksi. Dan sebaiknya perusahaan mengetahui jumlah kapasitas maksimum per mesin produksi atau dengan memperbanyak jumlah mesin untuk produk F515/120 dengan cara mengurangi jumlah mesin yang tidak terpakai yang ada pada produk 6254/080 agar tidak timbul kapasitas menganggur yang dapat merugikan perusahaan, sebelum kegiatan ini dilakukan sebaiknya perusahaan juga mengetahui seberapa besar rata-rata permintaan pasar per jenis produk.

JADWAL PENELITIAN

No.	Kegiatan	Bulan													
		Mei	Juni	Juli	Agst	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni
1	Pengajuan Proposal	**													
2	Studi Pustaka	*	**	**	**	***	**	**							
3	Pengumpulan Data			**	****										
4	Pengolahan Data					****	****								
5	Penulisan Laporan dan Bimbingan	*	**	**	****	****	****	****	****	****	****	**	***	**	
6	Persetujuan Sidang													*	
7	Sidang Skripsi													*	
8	Penyempurnaan Skripsi														*
9	Pengesahan skripsi														*

Keterangan:

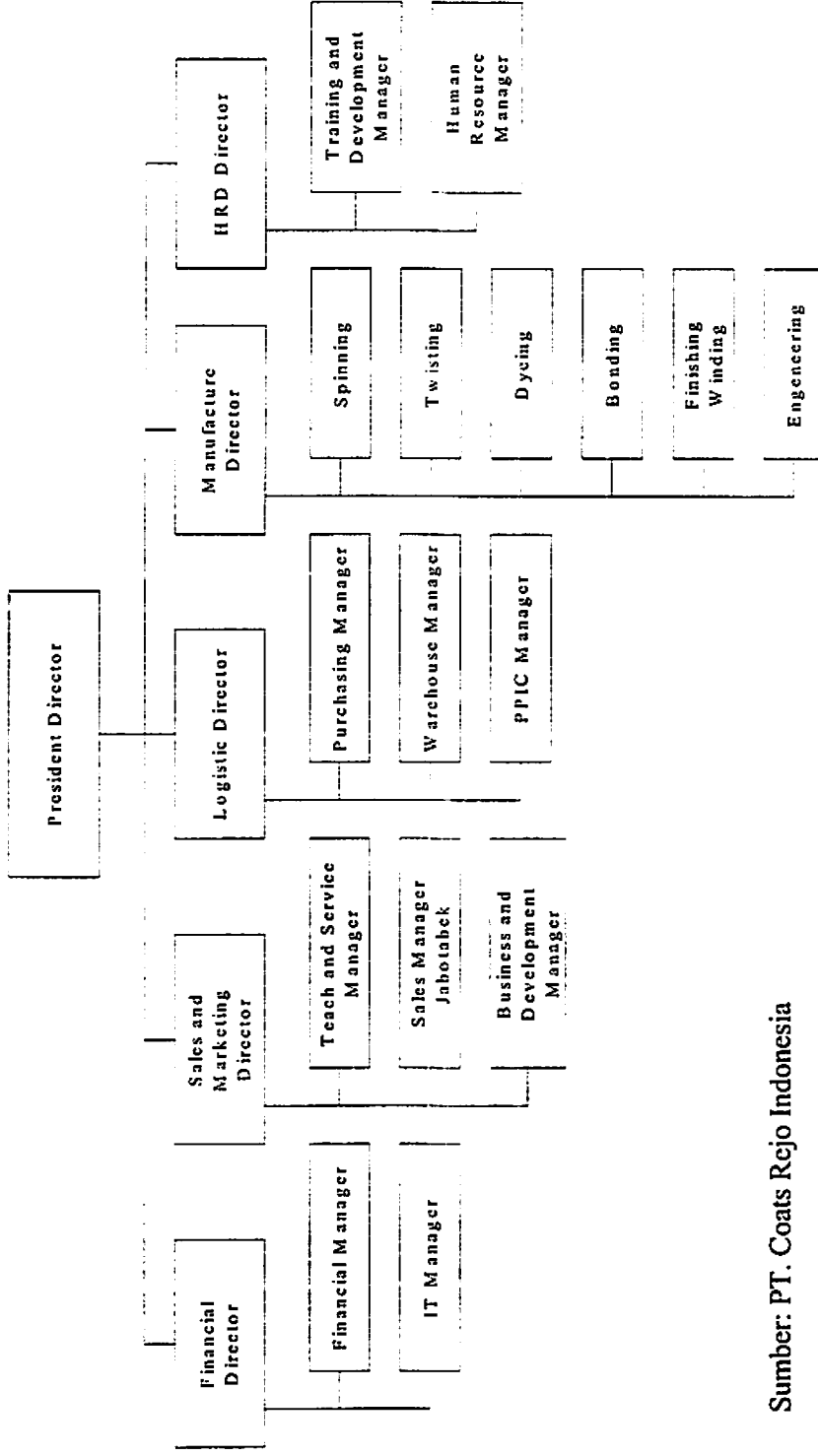
* = menunjukkan satuan unit waktu minggu dalam bulan

DAFTAR PUSTAKA

- Artur, David F, John D. dan William Petty. 2004. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Alih Bahasa: Chaerul Djakman. Salemba Empat, Jakarta.
- Bastian Bustami Nurlela. 2006. *Akuntansi Biaya*. Edisi Pertama. Graha Ilmu, Jakarta.
- Carter, William K. Milton F. Usry. 2006. *Akuntansi Biaya*. Edisi 13. Alih Bahasa: Krista. Salemba Empat, Jakarta.
- Darsono Prawironegoro. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Cetakan Pertama. Diadit Media, Jakarta.
- Don R. Hansen, Maryanne M. Mowen. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Alih Bahasa: Dewi Fitriyani. Salemba Empat, Jakarta.
- Horngren Charles T, Srikant M. Datar dan George Foster. 2005. *Akuntansi Biaya*. Edisi II. Alih Bahasa: Desi Adhariani. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Antonty, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2004. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Alih Bahasa: F.X. Kurniawan Tjakrawala. Jilid 1. Salemba Empat, Jakarta.
- Antonty, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Alih Bahasa: F.X. Kurniawan Tjakrawala. Buku 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen, Informasi untuk Pengambilan Keputusan*. Grasindo, Jakarta.
- Yayat M. Harujito. 2005. *Dasar-dasar Manajemen*. Grasindo, Jakarta.
- Kamarudin Ahmad. 2005. *Akuntansi Manajemen, Dasar-dasar konsep biaya dan Pengambilan Keputusan*. PT.Grasindo, Jakarta.
- Mulyadi. 2007. *Activity Based Cost System*. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2004. *Sistem Informasi Biaya untuk Pengurangan Biaya*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Armanto Witjaksono. 2005. *Akuntansi Biaya*. Graha Ilmu, Jakarta.
- Sawyer's. 2005. *Internal Auditing*. Edisi 5. Alih Bahasa: Desi Adhariani, Salemba Empat, Jakarta.

- Garrison/Norren, Brewer. 2006. *Akuntansi Manajerial*. Edisi 11. Salemba Empat. Jakarta.
- Welsch, Hilton, Gordon,.2004. *Anggaran perencanaan dan pengendalian laba*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sofjan Assauri. 2004. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Revisi. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Budi Rahardjo. 2005. *Laporan Keuangan Perusahaan (Membaca, Memahami, dan Menganalisis)*. Gadjah Mada University press, Yogyakarta.
- Gill, James O. And Moira Chatton. 2005. *Memahami Laporan Keuangan*. Alih Bahasa : Dwi Prabaningtyas. PPM, Jakarta.
- Amin Widjaya Tunggal. 2004. *Akuntansi Manajemen*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Blocher, Chen, dan Lin. 2004. *Manajemen Biaya*.Alih Bahasa: Susty Ambarriani. Salemba Empat, Jakarta.
- Amin Widjaya Tunggal. 2006. *Strategi Cost Management (SCM): Konsep dan Kasus*. Harvarindo, Jakarta.
- Armila Krisna Warindrani. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 1.Graha Ilmu, Yogyakarta.

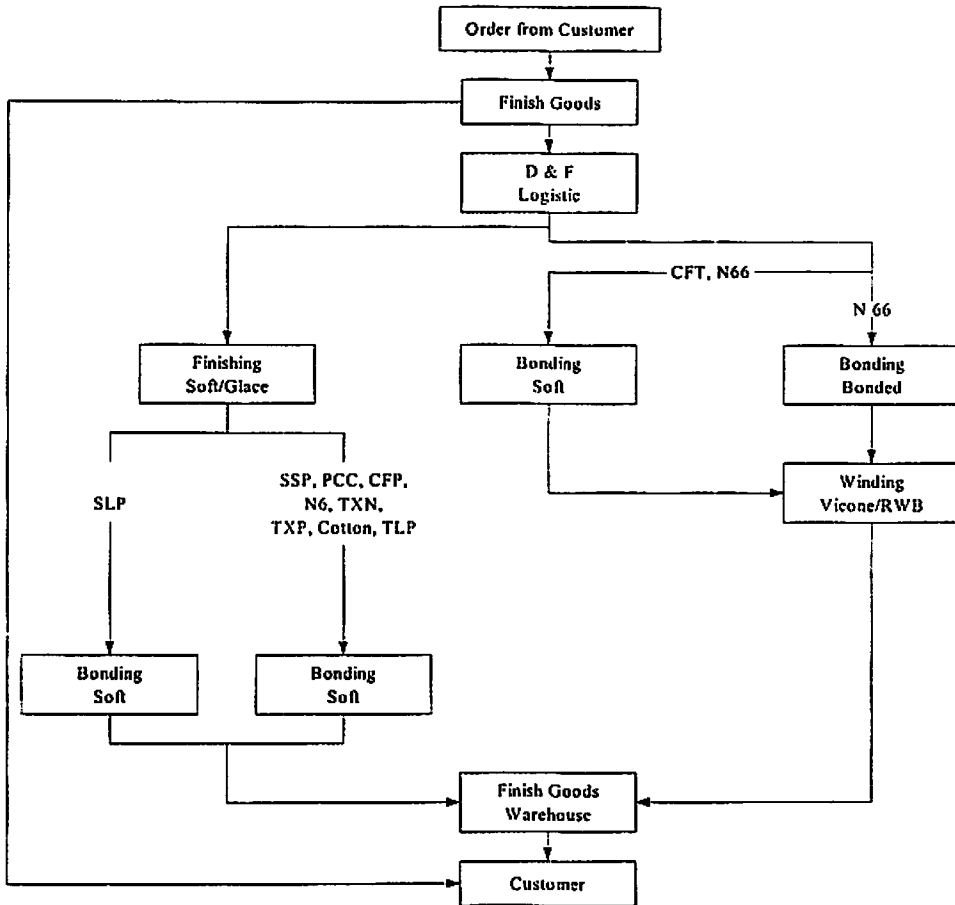
PT. Coats Rejo Indonesia Organizations Chart



Sumber: PT. Coats Rejo Indonesia

Lampiran 2

Manufacturing Flow of Process in PT. Coats Rejo Indonesia



Sumber: Bagian Produksi PT. Coats Rejo Indonesia

Surat Persetujuan Praktik Kerja Lapangan

Sekolah : Universitas Pakuan
Kota : Jepri Surono
Waktu Pelatihan : Agustus - Oktober 2008
Departemen : Finance

Dosen Pembimbing



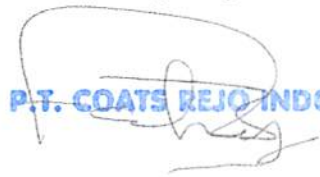
Ahmad Rizky

Menyetujui



Ahmad Rizky

Menyetujui


P.T. COATS REJO INDONESIA

Bakti Assani