

**EVALUASI PENERAPAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN  
BIAYA PRODUKSI PADA PT. MARUKI INTERNASIONAL INDONESIA  
DI MAKASSAR**



UNIV. HASANUDDIN	
	5 - 10 - 2004
	FAK - EKONOMI
	PL OKS
	Hadiah
	041005265
	22619

**OLEH :**

**ERNA AUGUSTIAWATI MARPAUNG  
A 311 00 076**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2004**

**EVALUASI PENERAPAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN  
BIAYA PRODUKSI PADA PT. MARUKI INTERNASIONAL INDONESIA  
DI MAKASSAR**

**OLEH:**

**ERNA AUGUSTIAWATI MARPAUNG  
A 311 00 076**

Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Sebagian  
Syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin  
Makassar

DISETUJUI OLEH,

Pembimbing I



Drs. Blasius Mangande, Msi Ak

Pembimbing II



Dra. Hj. Sri Sundari, M.Si.Ak

**EVALUASI PENERAPAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN  
BIAYA PRODUKSI PADA PT. MARUKI INTERNASIONAL INDONESIA  
DI MAKASSAR**

**OLEH:**

**ERNA AUGUSTIAWATI MARPAUNG  
A 311 00 076**

**TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 28 AGUSTUS 2004**

**TIM PENGUJI**

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. Blasius Mangande, Msi, Ak	(Ketua, FE-UH)	1. 
2. Drs. Nasruddin, MM	(Sekretaris, FE-UH)	2. 
3. Dra. Hj. Nirwana, M.Si, Ak	( Anggota, FE- UH)	3. 
4. Drs. Asri Usman., Msi, Ak	(Anggota, FE-UH)	4. 

DISETUJUI OLEH,

Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin  
Ketua



**Drs. M. Natsir Kadir, M.Si., Ak**

Tim Penguji  
Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Unhas  
Ketua



**Drs. Blasius Mangande, Msi, Ak**

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur hanya bagi Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan kasih sayang dan anugerahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi tepat pada waktunya.

Segala hambatan yang dihadapi penulis dapat dilalui karena tangan Tuhan tak kurang panjang untuk menolong anak yang dikasihiNya. Dia adalah sumber kekuatan dan Allahku yang setia. Selain itu penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang turut membantu baik berupa dorongan, semangat, motivasi dan doa yang tidak hentinya, antara lain :

1. Kedua Orang Tua, Dj. Young Marpaung dan Iin Parlina serta saudaraku di Jakarta, terima kasih atas kesabarannya membimbing dan menyimpan rindunya selama 4 tahun. Kita akan bertemu di saat yang bahagia
2. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Drs Taslim Arifin beserta Pembantu Dekan I, II, dan III.
3. Drs. Natsir Kadir, Msi, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi beserta Stafnya P' Anto dan P' Aso.
4. Drs. Blasius Mangande, Msi, Ak selaku Pembimbing I dan Dra. Sir Suardi, Msi, Ak selaku Pembimbing II.
5. Penasihat Akademik, Dra. Ratna Ayu Damayanti, Msoe, Ak
6. Seluruh Civitas Akademik, antara lain Dosen, Pegawai Akademik, P' Malik dan Bu Suminah atas Beasiswanya, Bu Susi dan P' Ruli atas pinjaman bukunya diperpustakaan

7. K'Stanley H Ratulang, SII yang tercinta, atas perhatian dan bantuannya dalam mengetik dan mengantar.
8. Seluruh Pihak PT.Maruki Internasional Indonesia yang telah memberikan kesempatan untuk melaksanakan KKN Profesi dan mencari data penelitian
9. Keluarga di Antang, K'Evri, Bang Yoel, Cindy, Sila, dan Kevin serta K'Ita dan Keluarga di Jakarta
10. Teman seangkatan Akuntansi 00, antara lain Harma ( Thank's atas Komputernya ), NiZ, Iyam, Cori, Vina, Ame, Adit, Chipi, Sil, Kartini, Sartini, Ila, Kurni, Thefi, Wawan, Afi, dll.
11. Teman Pondok Putri, Leni, Devi, Thira, Armi, Milda, Ningsi, Anti, dll.
12. Teman di PMKO, Yan, Widhi, Firman, dll.
13. Rekan Korja baru di BI ( Ical, Anto, Agnes, K'Sulfan, Herman, Indri, K'Neni, K'Ayi, K'Bely ), Crew SSC ( P'Nirwan, K'Fitri, dll ) dan Crew Quantum ( Fei, K'Anca, K'Hasman, K'Andi, dll ).
14. K'Nana atas Supportnya di Thianshi

Walaupun Penulisan Skripsi jauh dari sempurna, Penulis berharap Skripsi ini bermanfaat bagi seluruh pembaca, terutama PT.Maruki Internasional Indonesia. Tuhan memberkati kita semua.

Makassar, September '2004

( Erna Augustiawati Marpaung )

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
<b>BAB I      PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Masalah Pokok.....	3
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan.....	4
<b>BAB II     METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>5</b>
2.1. Lokasi Penelitian.....	5
2.2. Metode Penelitian.....	5
2.3. Jenis dan Sumber Data.....	5
2.4. Metode Analisis.....	6
2.5. Sistematika Pembahasan.....	8
<b>BAB III    LANDASAN TEORI.....</b>	<b>10</b>
3.1. Pengertian Biaya.....	10
3.2. Klasifikasi Biaya.....	12
3.3. Pengertian Anggaran.....	17

3.4.	Manfaat dan Prosedur Anggaran.....	18
3.5.	Pengertian Pengendalian.....	20
3.6.	Anggaran Sebagai Alat Pengendalian.....	22
3.7.	Analisis Varians.....	22
3.8.	Evaluasi Anggaran.....	27
<b>BAB IV</b>	<b>GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>29</b>
4.1.	Sejarah PT. Maruki Internasional Indonesia.....	29
4.2.	Struktur Organisasi dan Job Description.....	31
<b>BAB V</b>	<b>PEMBAHASAN.....</b>	<b>38</b>
5.1.	Anggaran Biaya Produksi PT. Maruki Internasional Indonesia.....	38
5.2.	Realisasi Anggaran.....	45
5.3.	Analisis Varian.....	47
5.3.1.	Varian Bahan Baku Langsung.....	47
5.3.2.	Varian Tenaga Kerja Langsung.....	51
5.3.3.	Varian Biaya Overhead Pabrik.....	54
5.4.	Evaluasi Anggaran Berdasarkan Analisis Varian.....	60
<b>BAB VI</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>63</b>
6.1.	Kesimpulan.....	63
6.2.	Saran.....	64
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>65</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>Halaman</b>
I	Anggaran Biaya Produksi.....	40
II	Klasifikasi Anggaran Biaya Produksi.....	42
III	Revisi Anggaran Biaya Produksi.....	44
IV	Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi.....	46
V	Harga dan Kuantitas Standar Bahan Baku Produk.....	47
VI	Harga dan Kuantitas Standar Bahan Baku.....	50
VII	Data Upah dan Jam Kerja Tenaga Kerja.....	51
VIII	Klasifikasi Biaya Overhead Pabrik.....	55
IX	Biaya Overhead Variabel dan Tetap Yang Dianggarkan Untuk Tiap Produk.....	56



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I Struktur Organisasi PT. Maruki Internasional Indonesia.
- Lampiran II Production Schedule PT. Maruki Internasional Indonesia.
- Lampiran III Daily Raw Material Control PT. Maruki Internasional Indonesia.
- Lampiran IV Stock Material Control Position PT. Maruki Intenasional Indonesia.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Memasuki era perdagangan bebas (AFTA), persaingan antara perusahaan lokal dan perusahaan asing di Indonesia semakin ketat. Perusahaan asing bukan hanya hadir beroperasi di Indonesia dengan sistem yang lebih unggul, canggih dan modern, tetapi juga memiliki produk yang berkualitas tinggi dengan harga rendah.

Kondisi ini jelas membawa dampak positif dan negatif bagi perekonomian Indonesia. Sudut pandang tiap perusahaan berubah bukan hanya berfokus pada pengoptimalan laba dengan sumber daya yang tersedia, namun menjaga bagaimana perusahaan dapat tetap eksis untuk jangka waktu yang lama. Perubahan-perubahan dalam dunia bisnis, mendorong perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan perusahaan.

Kontinuitas suatu perusahaan tidak lepas dari tingkat profitabilitasnya, karena laba yang diperoleh berdampak langsung pada arus dana yang tersedia untuk pembiayaan operasional kegiatan. Besarnya laba tergantung pada dua variable yaitu penjualan atau total penerimaan perusahaan dan biaya yang dikeluarkan. Laba optimal terjadi apabila perusahaan memiliki produk yang berkualitas yang pada akhirnya akan meningkatkan volume penjualan. Tingkat operasional yang stabil akan berpengaruh pada penghematan biaya yang dikeluarkan bila volume penjualan besar.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tergantung oleh kerjasama tingkatan manajemen yang berperan aktif dalam aktivitas perusahaan. Untuk menunjang hal tersebut diperlukan perencanaan dan pengendalian terhadap semua unsur perusahaan serta pengevaluasian kinerja bagi prestasi yang telah dicapai maupun yang belum terealisasi. Dalam buku Anggaran, Welsch, Hilton dan Gordon mendefinisikan pengendalian sebagai suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Efektivitas suatu pengendalian diukur melalui evaluasi. Evaluasi timbul karena adanya faktor ketidakpastian yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer.

Salah satu alat pengendalian yang efektif bagi perusahaan adalah penetapan anggaran untuk semua departemen atau divisi yang dibuat secara periodik. Menurut R.A. Supriyono dalam buku Akuntansi Manajemen 3 (1991: Hal 90), anggaran yaitu suatu rencana terperinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, yang biasanya dalam satuan kas untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.

Peranan biaya produksi yang mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead sangat penting karena berkaitan langsung dengan besarnya laba yang diperoleh perusahaan. Perencanaan biaya produksi disusun melalui anggaran yang menyatakan jumlah biaya tiap item yang dikeluarkan perusahaan. Anggaran akan membantu manajemen dalam mengkoordinasi dan

mengendalikan biaya produksi agar tiap kesalahan dan penyimpangan yang terjadi dalam biaya dapat dikoreksi.

Selisih antara biaya yang dianggarkan dengan biaya realisasinya dianalisis untuk melihat faktor apa saja yang menyebabkan penyimpangan tersebut, hal ini bertujuan agar pihak manajemen dapat mengambil tindakan perbaikan terhadap biaya yang dikeluarkan perusahaan.

PT. Maruki Internasional Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang mengolah bahan menjadi barang jadi dengan produk utama Butsudan. Butsudan ini terbuat dari kayu dan berbagai aksesoris pendukung yang didatangkan dari dalam dan luar negeri. Biaya produksi yang dikeluarkan oleh PT. Maruki Internasional Indonesia semakin meningkat seiring volume penjualannya. Melihat besarnya peranan biaya produksi ini, manajer menyusun anggaran untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan perusahaan. Anggaran yang dibuat oleh tiap divisi dievaluasi pada tiap akhir periode. Namun pada kenyataannya biaya yang diestimasi dalam anggaran selalu mengalami perbedaan dengan biaya aktualnya.

Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan memilih judul "Evaluasi Penetapan Anggaran Bagi Alat Pengendalian Biaya Produksi pada PT. Maruki Internasional Indonesia di Makassar".

## **1.2. Masalah Pokok**

Masalah pokok penulisan skripsi ini adalah bagaimana cara mengevaluasi suatu anggaran, faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi selisih antara anggaran dan realisasinya, dan cara mengatasi varian terhadap unsur biaya produksi.

### 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Adapun tujuan dari penulisan yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana cara mengevaluasi anggaran biaya produksi.
2. Untuk mengetahui peranan anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi.
3. Untuk menganalisis faktor penyebab varian dalam biaya produksi serta cara mengatasi masalah yang terdapat di dalam anggaran.

Sedangkan kegunaan penulisan skripsi ini adalah :

1. Sebagai bahan referensi dan masukan / pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan dalam menetapkan anggaran yang efektif dan berguna sebagai alat pengendalian biaya produksi.
2. Untuk memperluas wawasan pembaca mengenai anggaran dan cara pengevaluasiannya.
3. Penulis mengetahui seluk beluk anggaran, cara penyusunannya, dan manfaatnya dalam perusahaan. Hal ini sangat bermanfaat bagi penulis dalam memasuki dunia kerja.

## BAB II 64 METODOLOGI PENELITIAN

### 2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian mengenai penerapan anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi ini dilaksanakan pada PT. Maruki Internasional Indonesia yang berlokasi di Jl. Kapasa Raya Kawasan Industri Makassar ( KIMA ).

### 2.2 Metode Penelitian

Pencarian dan pengumpulan data yang diperlukan untuk penyusunan skripsi ini menggunakan metode penelitian Field Research ( Penelitian lapangan )  
Yakni pengamatan langsung ke perusahaan yang dilakukan melalui observasi kegiatan perusahaan, pencarian data yang diperlukan, serta wawancara langsung pada pihak terlibat guna memperoleh informasi yang berkaitan dengan judul penulisan skripsi.

### 2.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini yaitu sebagai berikut :

#### A. Data Kuantitatif

Yaitu data berupa angka yang berasal dari dokumen perusahaan.

#### B. Data Kualitatif

Yaitu data yang diperoleh berupa gambaran umum dan struktur perusahaan, proses produksi, serta wawancara langsung pada bagian yang berhubungan.

Sumber data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini berupa data primer

yaitu data yang diperoleh melalui wawancara langsung dengan pihak dalam perusahaan dan data kuantitatif yang sudah diolah.

## 2.4 Metode Analisis

Dalam melakukan pembahasan, penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif yang dilakukan melalui analisis varian yaitu analisis selisih atau penyimpangan antara biaya produksi yang dianggarkan dengan realisasinya. Analisis varian terhadap selisih biaya produksi dilakukan melalui pengklasifikasian biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead. Ralph S Polimeni dalam buku *Cost Accounting: Concept and Application For Managerial Decision Making* (1991: Hal 498 )

### 1. Varians Bahan Baku Langsung

#### A. Selisih harga bahan baku langsung

$(\text{Actual Unit Price} - \text{Standar Unit Price}) \times \text{Actual Quantity Purchased}$

#### B. Selisih Kuantitas

$(\text{Actual Quantity Used} - \text{Standar Quantity Allowed}) \times \text{Standar Unit Price}$

Dimana:

$\text{Standar Quantity Allowed} : \text{Standar Quantity per unit} \times \text{Equivalent Production}$

### 2. Variance Tenaga Kerja Langsung

#### A. Selisih Efisien Tenaga Kerja langsung

$(\text{Actual Direct Labor Hours Worked} - \text{Standar Direct Labor Hours Allowed}) \times$

$\text{Standar Direct Labor Hourly Wage Rate}$

Dimana :



Standar Direct Labor Hours Allowed = Standar Number of Direct labor Hours per Unit x Equivalent Production.

B. Selisih upah tenaga kerja langsung

(Actual Direct Labor Hourly Wage Rate – Standar Direct Labor Hourly Wage Rate) x Actual Number of Direct Labor Hours Worked

3. Varians Biaya Overhead Pabrik

A. Metode Satu Selisih

Actual Factory Overhead – Applied Factory Overhead.

Applied Factory Overhead = Standar Direct Labor Hours Allowed x Standar Factory Overhead Application Rate

B. Metode Dua Selisih

a. Budget Controllable Varians = Actual Factory Overhead – Budgeted Factory Overhead at Standar Direct Labor Hours Allowed

b. Production volume

(Denominator Direct Labor Hours – Standar Direct Labor Hours Allowed) x Standar Fixed Factory Overhead Application Rate.

Dimana:

Denominator Hours = Budgeted Fixed Factory : Standar Fixed Factory Overhead Application Rate.

C. Metode tiga selisih.

a. Spending Varians = Actual Factory Overhead – Budgeted FOH Actual Direct Labor Hours



b. Efficiency Variance.

(Actual Direct Labor Hours Worked – Standar Direct Labor Hours Allowed)  
x Standar Variable FOH Application Rate

c. Production Volume

(Denominator Direct Labor Hours – Standar Direct Labor Hours Allowed) x  
Standar Fixed Factory Overhead Application Rate.

Dimana:

Denominator Hours = Budgeted Fixed Factory : Standar Fixed Factory  
Overhead Application Rate.

## 2.5 Sistematika Pembahasan.

Untuk memudahkan pemahaman terhadap isi penulisan ini, maka buat beberapa bab serta sub-subnya dengan sistematika sebagai berikut :

- BAB I Merupakan Bab Pendahuluan yang berisi latar belakang, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penulisan
- BAB II Merupakan Metodologi Penelitian yang mencakup lokasi penelitian, jenis dan sumber data, metode analisis dan sistematika pembahasan
- BAB III Merupakan Landasan Teori yang berisi Pengertian Biaya, Klasifikasi Biaya, Pengertian Anggaran, Manfaat dan Prosedur Penyusunan Anggaran, Pengertian Pengendalian, Anggaran Sebagai Alat Pengendalian, Analisis Varians, dan Evaluasi Anggaran.
- BAB IV Berisi Gambaran Umum Perusahaan yang mencakup sejarah singkat

perusahaan, struktur organisasi dan job description tiap divisi serta proses produksi.

**BAB V** Merupakan Pembahasan mengenai Anggaran Biaya Produksi, Realisasi Anggaran Biaya Produksi, serta Analisis Varians Terhadap Biaya Bahan Baku, Biaya Tenaga Kerja Langsung dan Biaya Overhead

**BAB VI** Merupakan Bab Penutup yang berisi kesimpulan dan saran

## BAB III

### LANDASAN TEORI

#### 3.1 Pengertian Biaya

Untuk memperoleh sesuatu baik berupa barang atau jasa diperlukan pengorbanan untuk mendapatkannya. Pengorbanan tersebut berupa biaya yang merupakan komponen penting bagi tiap perusahaan karena berpengaruh besar terhadap besar kecilnya laba.

Definisi biaya harus jelas agar batasan, dasar pengklasifikasian dan alckasinya tepat. Ralph S Polimeni dalam buku *Cost Accounting: Concepts and Application For Managerial Decision Making* (1991: Hal 13) mengemukakan "Cost is defined as the value of the sacrifice made to acquire good or services, measured in dollars by the reduction of assets or incurrence liabilities at the benefit are acquired".

Pernyataan diatas mendefinisikan biaya sebagai nilai dari pengorbanan yang dilakukan untuk memperoleh barang atau jasa, yang diukur dalam mata uang (rupiah) melalui pengurangan atas harta atau diobbankan sebagai utang pada saat manfaat diperoleh.

Hal tersebut didukung oleh Kusnadi dalam buku *Teori Akuntansi* (1983:Hal 392) yang menyebutkan bahwa pada saat perolehan, biaya yang diukur adalah manfaat sekarang dan manfaat yang akan datang. Manfaat dari barang dan jasa diukur dalam satuan moneter melalui pengurangan aktiva atau pembebanan utang pada saat manfaat diterima. Biaya akan berubah menjadi beban/expense pada saat

biaya tersebut telah memberi manfaat (benefit) dan sekarang telah berakhir (expired) dan akan menjadi harta pada saat manfaatnya belum diterima

Ada empat unsur pokok dalam mendefinisikan biaya menurut Depdikbud dalam buku Akuntansi Biaya (1991 : Hal 8) yaitu :

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi.
2. Diukur dalam satuan uang.
3. Yang telah terjadi atau secara potensial akan terjadi.
4. Pengorbanan tersebut tujuan tertentu.

Tujuan tiap perusahaan untuk melakukan pengorbanan berbeda – beda antara lain meningkatkan volume produksi, memaksimalkan laba, meminimumkan biaya, meningkatkan kualitas produk dan jasa, serta masih banyak tujuan lainnya.

Besarnya biaya harus dicatat dan digolongkan karena menurut Welch, Hilton, dan Gordon dalam buku Anggaran (2000: Hal 262), biaya adalah sejumlah belanja yang dicatat seluruhnya sebagai harta dan akan menjadi pengeluaran ketika dihabiskan dimasa mendatang.

Pada waktu mendatang, biaya menghasilkan manfaat berupa pendapatan. Menurut Hansen dan Mowen dalam buku Manajemen Biaya (2000: hal 38), biaya yaitu kas/ nilai ekuivalen kas yang diharapkan membawa keuntungan masa kini dan masa mendatang untuk organisasi. Nilai ekuivalen kas adalah aset non kas yang dapat dipertukarkan, misalnya menukar peralatan dengan bahan baku untuk produksi. Selain itu, Hansen dan Mowen juga membedakan biaya berdasar waktu terjadinya

yakni biaya yang kadaluarsa disebut sebagai beban dan biaya yang tidak kadaluarsa disebut sebagai aktiva.

### 3.2 Klasifikasi Biaya

Informasi mengenai jenis-jenis biaya sangat penting bagi manajemen yang selalu dihadapkan pada bagaimana keputusan yang efektif dari berbagai alternatif. Pengklasifikasian biaya tergantung pada jenis organisasi dan tujuan yang ingin dicapai. Ralph S Polimeni dalam buku *Cost Accounting : Concepts and Application For Managerial Decision Making* (1986: Hal 14) mengklasifikasi data biaya ke dalam delapan kategori yaitu yang berhubungan dengan :

#### 1. Unsur Produk

Komponen biaya suatu produk yang terdiri dari biaya bahan, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Penggolongan ini menyediakan informasi bagi manajemen untuk mengukur besarnya pendapatan yang akan diperoleh perusahaan dan menetapkan harga suatu produk.

##### A. Biaya Bahan Baku

Yaitu Biaya bahan utama dalam produksi yang kemudian diproses menjadi produk jadi melalui penambahan upah langsung dan biaya overhead pabrik. Biaya bahan terdiri dari biaya bahan baku langsung yang dapat dengan mudah ditelusuri sampai ke produk jadi dan bahan baku tidak langsung yang berkaitan dengan produksi namun tidak dapat dengan mudah ditelusuri seperti bahan baku langsung.

## B. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Yaitu usaha fisik dan mental yang dikeluarkan dalam memproses suatu produk. Biaya tenaga kerja terbagi dua yaitu tenaga kerja langsung yang terlibat dengan produksi produk jadi dan mudah ditelusuri sampai ke produk jadi dan biaya tenaga kerja tidak langsung.

## C. Biaya Overhead Pabrik

Biaya ini mengakumulasi semua biaya bahan dan tenaga kerja tidak langsung serta biaya manufaktur lain yang tidak dapat langsung diidentifikasi dalam produk.

## 2. Produksi

Klasifikasi biaya berdasar produksi berhubungan dengan unsur produk dan tujuan utama dalam perencanaan dan pengendalian. Biaya pada bagian ini terbagi dua yaitu:

A. Biaya Prima/Biaya Utama, yaitu biaya yang secara langsung berhubungan dengan produksi, misalnya biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung.

B. Biaya Konversi, yaitu biaya untuk mengolah bahan langsung menjadi produk jadi seperti biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead.

## 3. Hubungannya dengan Volume.

Perilaku biaya yang bervariasi sesuai dengan perubahan volume produksi sangat penting dalam menganalisis keuangan perusahaan terutama dalam mempersiapkan anggaran. Biaya menurut kategori ini diklasifikasikan ke dalam:

- A. Biaya Variabel yaitu biaya total yang berubah secara proporsional sesuai dengan perubahan volume produksi dimana biaya per unit cenderung tetap (konstan). Biaya Variabel dikendalikan oleh kepala departemen yang bertanggung jawab dalam pembebenannya.
- B. Biaya Tetap yaitu biaya yang selalu tetap sampai dengan output tertentu dan biaya per unit berubah- ubah menurut outputnya.
- C. Biaya Campuran yaitu biaya yang mengandung dua unsur yaitu biaya variabel dan biaya tetap. dikelompokkan sebagai biaya tetap apabila menggambarkan batas minimum untuk membuat barang/ jasa dan sebagai biaya variabel jika dibebankan untuk penggunaan yang sebenarnya dari suatu jasa, misalnya biaya telpon.

4. Kemampuan untuk ditelusuri.

Biaya pada bagian ini mempertimbangkan kemampuan manajemen untuk mengidentifikasi secara langsung atau tidak langsung biaya kedalam kegiatan spesifik, departemen, dan daerah penjualan. Biaya ini mencakup biaya langsung dan biaya tidak langsung.

5. Pembebanannya terhadap Departemen

Departemen adalah divisi fungsional utama dalam bisnis. Pembiayaan departemen akan membantu manajemen untuk mengontrol biaya overhead dan mengukur pendapatan. Berikut adalah departemen yang terdapat dalam perusahaan manufaktur yaitu :



- A. Departemen Produksi yaitu departemen yang secara langsung memberi kontribusi untuk memproduksi suatu item dimana proses produksi dan proses konversinya terjadi.
- B. Departemen Jasa yaitu departemen yang berhubungan dengan proses produksi secara tidak langsung dan berfungsi memberikan pelayanan / jasa untuk departemen lain.

#### 6. Daerah Fungsional

Biaya diklasifikasikan secara fungsional dan diakumulasi menurut aktivitas yang dikerjakan semua biaya dari organisasi manufaktur yang terbagi menjadi :

- A. Biaya produksi, yaitu biaya yang berhubungan dengan produksi suatu barang, mencakup biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik
- B. Biaya pemasaran, yaitu biaya yang dibebankan dalam penjualan barang dan jasa.
- C. Biaya administrasi yaitu pembebanan biaya untuk mengarahkan, mengawasi, dan mengoperasikan suatu perusahaan termasuk gaji yang dibayarkan untuk staf dan manajemen.
- D. Biaya keuangan yaitu biaya yang berhubungan dengan perolehan dana untuk mengoperasikan perusahaan termasuk bunga yang harus dibayar perusahaan akibat adanya pinjaman yang dibayarkan untuk staf dan manajemen.



## 7. Periode Pembebanannya terhadap Pendapatan

Biaya diklasifikasikan saat dibandingkan dengan pendapatan. Biaya pertama kali dicatat sebagai aktiva dan berubah menjadi beban pada saat habis masa pemakaiannya. Biaya berdasarkan periode akan membantu manajemen untuk pengukuran pendapatan dan mempersiapkan laporan keuangan. Biaya berdasarkan kategori ini terbagi dua yaitu biaya produk yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik serta biaya periode, yaitu biaya yang secara tidak langsung berhubungan dengan produk dan tidak dimasukkan sebagai unsur persediaan.

## 8. Berkaitan dengan Perencanaan, Pengendalian, dan Pengambilan Keputusan.

Pada kategori ini biaya terbagi dalam beberapa bagian, yaitu:

- A. Biaya yang dianggarkan dan Biaya standar
- B. Biaya yang dapat dikendalikan dan Biaya yang tidak dapat dikendalikan
- C. Biaya Komite dan Biaya Kebijakan
- D. Biaya Relevan dan Biaya Tidak Relevan
- E. Biaya Differensial, yaitu biaya yang timbul akibat adanya perbedaan antara satu alternatif dengan alternatif lain.
- F. Biaya Opportunity/ Biaya Kesempatan, yaitu biaya yang nilai manfaatnya diukur dan diperoleh melalui pemilihan serangkaian tindakan alternatif.
- G. Biaya Shutdown (Biaya Penutupan), adalah biaya tetap yang akan dibebankan saat perusahaan tidak melakukan aktivitas produksi.

### 3.3 Pengertian Anggaran

Anggaran yaitu rencana rinci tentang perolehan dan biaya penggunaan sumber daya dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu. Anggaran menggambarkan rencana manajemen secara komprehensif untuk masa yang akan datang dan bagaimana rencana tersebut dicapai. Anggaran diekspresikan dalam istilah keuangan formal. Menurut Abas Kartadinata dalam buku Akuntansi dan Analisis Biaya (200 : Hal 21) anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang.

Selain itu M. Nafirin dalam buku Penganggaran Perusahaan (2000: Hal 65) mengemukakan bahwa anggaran dibuat secara periodik dan disusun berdasarkan program-program yang disahkan untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuan. Angka-angka yang termuat dalam anggaran harus realistis, akurat, dapat dicapai, terdokumentasi dengan baik dan berada pada batas-batas tertentu dan dapat dimodifikasi untuk kemungkinan perubahan dalam perusahaan seperti volume penjualan dan produksi. Selain itu anggaran juga harus mendukung prinsip manajemen by exception dalam arti segala masalah yang timbul dapat dipecahkan dan terakomodasi melalui anggaran.

Hal serupa dikemukakan oleh Ralph S Polimeni dalam buku Cost Accounting : Concept And Application For Managerial Decision Making (1991: Hr 37) yang menyatakan bahwa "Budget is Quantitative Expression of Management Objective and Means of Monitoring Progress Toward Achievement of dak

Objectives". Selain itu, Jae K Shim dan Joel G Siegel dalam buku *Budgeting* (2001 : Hal 7) : suatu anggaran dikatakan efektif apabila memiliki karakteristik sebagai berikut.

1. Kemampuan memprediksi hasil operasi dan kondisi keuangan dalam periode yang akan datang.
2. Saluran komunikasi, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas.
3. Informasi yang akurat dan tepat waktu.
4. Kesesuaian, bersifat menyeluruh dan kejelasan informasi.
5. Dukungan dalam Organisasi dari semua pihak yang terlibat.

Selain itu Amin Wijaya dalam buku *Dasar-Dasar Budgeting* (1995: Hal1) mendefinisikan anggaran sebagai rencana tindakan yang dinyatakan secara kuantitatif mengenai apa yang ingin dicapai oleh perusahaan pada masa yang akan datang dalam hubungannya dengan pendapatan , arus kas, posisi keuangan, dan rencana – rencana yang relevan dengan hal tersebut.

Dari berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana formal yang dinyatakan secara kuantitatif untuk masa mendatang dan menggambarkan bagaimana perolehan dan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

### **3.4 Manfaat dan Prosedur Anggaran.**

Sebagian besar manajer menganggap bahwa proses penyusunan anggaran hanya membuang waktu dan berhasil untuk situasi tertentu. Kegiatan operasional yang kompleks dan mengandung banyak ketidakpastian menyebabkan manajer tidak

memiliki pemikiran yang jelas tentang apa yang akan dicapai dan bagaimana mengkomunikasikannya kepada orang lain. Sepintas terlihat bahwa perusahaan telah mencapai kesuksesan namun tidak maksimal bila perusahaan tersebut menggunakan sistem anggaran yang terkoordinasi.

Dalam buku Akuntansi Manajemen Garrison (2000:Hal343) mengungkapkan beberapa manfaat anggaran yaitu sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan alat komunikasi bagi rencana manajemen melalui organisasi.
2. Anggaran memaksa manajer untuk memikirkan dan merencanakan masa depan. Bila penyiapan anggaran tidak diperlukan maka akan terlalu banyak manajer yang harus menghabiskan waktunya untuk mengatasi berbagai masalah darurat.
3. Proses penganggaran merupakan alat alokasi sumber daya pada berbagai bagian dari organisasi agar dapat digunakan seefektif mungkin.
4. Proses anggaran dapat mengungkap adanya kemandegan potensial sebelum terjadi.
5. Anggaran mengkoordinasikan aktivitas seluruh organisasi dengan cara mengintegrasikan rencana dari berbagai bagian. Penganggaran memastikan agar tiap orang dalam mengarah pada sasaran yang sama.
6. Anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat berlaku sebagai Benemark untuk mengevaluasi kinerja pada waktu berikutnya.

Manfaat diatas dapat diperoleh apabila seluruh tingkatan manajemen perusahaan memahami dan terlibat langsung dalam pelaksanaannya, dalam arti

penyusunan anggaran ditujukan untuk memotivasi karyawan guna memperbaiki kinerja. Selain itu, Anggaran juga merupakan alat yang positif dalam membantu pencapaian tujuan, pengukuran prestasi dan penentuan bidang yang memerlukan usaha serta perhatian yang lebih besar.

Anggaran yang ideal akan meminimalkan biaya yang dikeluarkan sehingga akan diperoleh laba yang maksimal. Periode anggaran cukup bervariasi tergantung pada sifat bisnis dan tingkat detail yang diinginkan. Anggaran jangka pendek biasanya kurang dari 1 tahun, Anggaran menengah 2 –3 tahun dan anggaran jangka panjang lebih dari 3 tahun.

Ralph S Polimeni (1991: hal 368 ) mengemukakan 4 langkah yang harus dilakukan sebelum membuat anggaran yaitu :

1. Management tingkat puncak harus menetapkan rencana strategi jangka panjang dan pendek yang berkaitan dengan arah dan tujuan.
2. Mengidentifikasi semua kegiatan/program alternatif untuk menetapkan sasaran dan tujuan perusahaan.
3. Meramalkan biaya dan manfaat secara kuantitatif dan kualitatif dari tiap alternatif kegiatan atau program.
3. Anggaran dipersiapkan untuk mengindikasikan tiap aktivitas atau kegiatan yang dipilih dan mengalokasikan secara detail item demi item dalam rencana pengeluaran.

### 3.6 Pengertian Pengendalian

Pengelolaan suatu perusahaan memerlukan pelaksanaan tanggung jawab manajemen secara terus menerus yang dilakukan dalam fungsi manajemen.

Perencanaan sebagai langkah awal manajemen memerlukan pengendalian. Welsch, Hilton dan Gordon dalam buku Anggaran (2001:Hal13) mendefinisikan pengendalian sebagai suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan. Kegiatan ini mencakup penetapan standar dan tujuan, membandingkan kinerja yang diukur dengan standar yang ditetapkan, dan memperbaiki kesalahan yang dilakukan.

Pengendalian dilakukan oleh semua tingkatan manajemen. Blocher Chin dan Lin membagi pengendalian menjadi dua yaitu pengendalian manajemen, yang dilakukan oleh manajemen tingkat atas terhadap kinerja manajemen tingkat menengah, dan pengendalian operasional yang dilakukan manajer tingkat menengah terhadap karyawan operasional

Matz dan Usry dalam buku Akuntansi Biaya (1992:Hal 3) mengemukakan bahwa "control is management systematic effort to achieve objectives by compare performance to plans. Activities should be continuously supervised if management expect to stay within previously defined boundaries.

Pernyataan diatas mendefinisikan pengendalian sebagai usaha sistematis yang dilakukan oleh manajemen untuk mencapai tujuan melalui rencana kinerja yang diperbandingkan.

Dari berbagai pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian yaitu upaya terus menerus yang dilakukan oleh manajemen dengan tujuan untuk mengambil tindakan perbaikan yang dianggap perlu akibat adanya penyimpangan yang terjadi tidak sesuai dengan tujuan perusahaan



### 3.6 Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Perencanaan merupakan proses pemetaan tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Perencanaan yang baik membantu manajer untuk mencapai tujuan, mengenali peluang dan meminimumkan pengaruh negatif dari adanya peristiwa-peristiwa yang tak terhindarkan. Perencanaan diimplementasikan dalam strategi dan kebijakan dalam perusahaan.

Untuk menjamin bahwa rencana, tujuan, dan kebijakan yang disusun oleh perusahaan terlaksana diperlukan pengendalian. Welsch, Hilton dan Gordon dalam buku Anggaran (2000:Hal 13) mendefinisikan pengendalian sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja actual dari setiap bagian organisasi suatu perusahaan kemudian melaksanakan tindakan berkala.

James D Wilson dan John B Campbell dalam buku *Controllershship, Tugas Manajemen* (1995 : Hal 14) menyatakan bahwa pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan sehingga tujuan dan rencana perusahaan dapat dicapai.

### 3.7 Analisis Varians

Untuk membantu perencanaan dan pengendalian operasi serta memberi gambaran yang lebih jelas mengenai dampak dari berbagai keputusan manajerial terhadap tingkat biaya dan laba digunakan system biaya standar. Maiz dan Usry dalam buku *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian* (1992: Hal 111) menyatakan bahwa biaya standar adalah biaya yang ditetapkan terlebih dahulu untuk

memproduksi satu unit atau sejumlah unit produk selama periode tertentu dimasa mendatang. Adapun kegunaan biaya standar adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan Anggaran.
2. Mengendalikan biaya dan memotivasi serta mengukur efisien
3. Memperbesar kemungkinan pengurangan biaya
4. Menyederhanakan prosedur penetapan biaya dan mempercepat penyajian laporan biaya
5. Membebaskan biaya ke persediaan bahan, barang dalam proses dan barang jadi
6. Memberikan dasar bagi penetapan tender dan kontrak serta untuk menetapkan harga jual.

Dengan adanya biaya standar sebagai tolak ukur variasi-variasi biaya, perusahaan dapat menghemat biaya-biaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pada semua tahap operasional produksinya.

Penetapan standar harus mempertimbangkan perilaku semua tingkatan manajemen dimana standar yang berlaku tidak terlalu ketat ataupun longgar. Jika standar longgar/ringan, pekerja cenderung menetapkan sasaran pada tingkat yang rendah pula sehingga mengurangi produktivitas dari sesungguhnya yang dapat dicapai. Demikian pula sebaliknya. Standar biasanya ditetapkan pada awal periode dan dinyatakan dalam bentuk fisik maupun moneter.

Perbandingan antara kinerja standar dan kinerja actual yang dilakukan oleh divisi, departemen, program, produk dan unit tanggung jawab diidentifikasi melalui analisis varians. Ralph S Polimeni dalam buku *Cost Accounting, Concepts*



an Applications for Managerial Decision Making (1991: Hal 469) menyatakan "Differences that arise between actual results and planned results are called variances. Variance Analysis is a technique that can be used by management to measure performance, correct inefficiencies and deal with the accountability function". Pernyataan diatas menyimpulkan bahwa analisis variances adalah suatu teknik yang dapat digunakan manajemen untuk mengukur kinerja memperbaiki ketidakefisienan dan berkaitan dengan fungsi akuntabilitas.

Varians mengidentifikasi perbedaan dalam biaya dimana jika biaya actual melebihi biaya standar, maka variansnya tidak menguntungkan karena akan mengurangi laba. Sebaliknya jika biaya standar melebihi biaya actual, maka varians biaya menguntungkan (favorable) karena akan memperbesar lab. Penyebab varians tidak hanya diidentifikasi tetapi dilakukan tindakan perbaikan/korektif oleh manajemen agar pengendalian biaya yang dikehendaki dapat dilakukan.

Dalam perusahaan manufaktur, unsur biaya produksi terdiri dari biaya bahan, tenaga kerja langsung dan biaya overhead seperti yang diungkapkan Ralph S. Pottimeni dalam buku *Cost Accounting : Concept and Application for Managerial Decision Making* (1991: Hal 498):

#### I. Varians Bahan Baku Langsung

##### A. Selisih harga bahan baku langsung

$(\text{Actual Unit Price} - \text{Standar Unit Price}) \times \text{Actual Quantity Purchased}$

B. Selisih Kuantitas

$(\text{Actual Quantity Used} - \text{Standar Quantity Allowed}) \times \text{Standar Unit Price}$

Dimana:

$\text{Standar Quantity Allowed} : \text{Standar Quantity per unit} \times \text{Equivalent Production}$

2. Variance Tenaga Kerja Langsung

A. Selisih Efisien Tenaga Kerja langsung

$(\text{Actual Direct Labor Hours Worked} - \text{Standar Direct Labor Hours Allowed})$

$\times \text{Standar Direct Labor Hourly Wage Rate}$

Dimana :

$\text{Standar Direct Labor Hours Allowed} = \text{Standar Number of Direct labor Hours per Unit} \times \text{Equivalent Production}$

B. Selisih upah tenaga kerja langsung

$(\text{Actual Direct Labor Hourly Wage Rate} - \text{Standar Direct Labor Hourly Wage Rate}) \times \text{Actual Number of Direct Labor Hours Worked}$

3. Varians Biaya Overhead Pabrik

A. Metode Satu Selisih

$\text{Actual Factory Overhead} - \text{Applied Factory Overhead}$

$\text{Applied Factory Overhead} = \text{Standar Direct Labor Hours Allowed} \times \text{Standar Factory Overhead Application Rate}$

B. Metode Dua Selisih

a. Budget Controllable Varians = Actual Factory Overhead – Budgeted  
Factory Overhed at Standar Direct Labor Hours Allowed

b. Production volume

(Denominator Direct Labor Hours – Standar Direct Labor Hours  
Allowed) x Standar Fixed Factory Overhead Application Rate.

Dimana:

Denominator Hours = Budgeted Fixed Factory : Standar Fixed Factory  
Overhead Application Rate.

C. Metode tiga selisih.

a. Spending Varians = Actual Factory Overhead – Budgeted FOH Actual  
Direct Labor Hours

b. Efficiency Variance.

(Actual Direct Labor Hours Worked – Standar Direct Labor Hours  
Allowed) x Standar Variable FOH Application Rate

c. Production Volume

(Denominator Direct Labor Hours – Standar Direct Labor Hours  
Allowed) x Standar Fixed Factory Overhead Application Rate.

Dimana:

Denominator Hours = Budgeted Fixed Factory : Standar Fixed Factory  
Overhead Application Rate.

### 3.8 Evaluasi Anggaran

Untuk melihat bahwa tujuan pengendalian telah tercapai, dilakukan evaluasi terhadap anggaran yang dibuat oleh perusahaan. Menurut J.B Heckert dalam buku *Controllershship* (1995 : Hal 126), evaluasi mencakup perspektif terhadap apa yang seharusnya dilakukan pertimbangan hal-hal yang salah dan pengakuan mengenai perkiraan yang mungkin terpengaruh. Evaluasi dilakukan karena adanya faktor ketidakpastian yang tidak dapat dikendalikan oleh seorang manajer. Adanya penyimpangan yang terjadi dalam operasional perusahaan diselidiki supaya dapat dilakukan tindakan perbaikan di masa mendatang.

Pelaporan dan evaluasi merupakan hal penting bagi perencanaan dan pengendalian. Evaluasi terhadap anggaran dilakukan sebagai laporan atas kinerja semua komponen perusahaan yang digunakan untuk mengukur efektivitas pengendalian. Evaluasi akan memperbaiki sistem pengendalian di masa mendatang. Menurut Blocher, Chen dan Lin, dalam buku *Manajemen Biaya : Dengan Tekanan Strategik* (2001: Hal 898), evaluasi kinerja adalah proses dimana semua tingkatan manajemen memperoleh informasi tentang kinerja dalam perusahaan dan menilai kriteria yang telah dibuat sebelumnya dalam anggaran, rencana dan tujuan.

Laporan kinerja terhadap anggaran melibatkan varians yang dinyatakan dalam satuan moneter atau persentase. Laporan yang dipersiapkan dalam anggaran mempertimbangkan berbagai faktor yang membandingkan biaya yang dianggarkan dengan biaya aktual.

Fungsi pengendalian manajemen adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan sehingga tujuan dan rencana perusahaan dapat tercapai. Menurut J.B Hecket dalam buku *Controllershship* (1995 : Hal 12) fungsi pengendalian terhadap anggaran tidak hanya laporan atas prestasi kinerja tiap orang dalam perusahaan. Melainkan mencakup pertimbangan – pertimbangan seperti:

- a. Bantuan untuk menetapkan norma-norma untuk pengendalian.
- b. Evaluasi terhadap standar termasuk analisa yang berhubungan dengan pengendalian.
- c. Pelaporan tentang prestasi jangka pendek yang sesungguhnya dibandingkan dengan prestasi kerja yang distandarkan.
- d. Pengembangan trend dan hubungan – hubungan untuk membantu para pimpinan.
- e. Memastikan bahwa melalui tinjauan berkesinambungan, sistem dan prosedur dapat menyediakan daya yang diperlukan dan berguna.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN



#### 4.1. Sejarah PT. Maruki Internasional Indonesia

PT. Maruki Internasional Indonesia merupakan salah satu perusahaan dengan status Penanaman Modal Asing (PMA) dari Jepang yang bergerak di bidang Manufaktur, Pengolahan Kayu Hilir. Produk utama yang dihasilkan adalah Butsudan, yaitu media penyembahan agama Budha kepada leluhurnya.

PT. Maruki Internasional Indonesia awalnya bernama PT. Tokai yang mulai beroperasi di Kelurahan Kapasa, Kecamatan Biringkanaya Sulawaesi Selatan berdasar Surat Persetujuan dari Presiden No. B-323 / Pres / 6 / 1997. Pada tanggal 23 April 1998 PT. Tokai diresmikan Gubernur Tk.I Sulawesi Selatan dan dimulai berproduksi dengan kapasitas 8000 M3/Th (1000 Unit/ tahun ). PT. Tokai ditetapkan sebagai Kawasan Berikat oleh Pemerintah melalui SK Menteri Keamanan No. 394 / KMK.05/1998 tanggal 26 Agustus 1998 perkembangan PT. Tokai yang pesat dan system manajemen mutu produk yang baik, membawa PT. Tokai meraih penghargaan "Asian Development Citra Awards" serta sertifikat ISO 2002". Perubahan kepemilikan saham pada Tokai Material Co.Ltd turut mempengaruhi perubahan namanya menjadi PT. Maruki Internasional Indonesia pada tanggal 14 Januari 2003.

Kebutuhan Butsudan tiap tahun terus meningkat, peluang ini diresponi Maruki Internasional Co.Ltd yang berkedudukan di Shizuoka, Jepang selain Butsudan, PT. Maruki Internasional Indonesia juga memproduksi Furniture Parts dan



Butsugu. Bahan utama yang digunakan adalah kayu Nyatoh dan Ebony, berasal dari Sulawesi, bahan baku lainnya yaitu Kayu Persimon (Mexico), Kiri (Cin ) Pao Rose dan Wenge (Afrika). Bahan Baku utama dan pendukung berasal dari dalam negeri maupun impor dari luar negeri sedangkan bahan baku pendukung seperti cat, assembling goods, lem, kertas dll, diimpor dari Jepang.

Lokasi PT. Maruki Internasional Indonesia sangat strategis, sehingga memudahkan mobilitas bahan baku, kegiatan ekspor impor dan lain-lain. Selain itu sumbangsih PT. Maruki Internasional Indonesia ditengah masyarakat sangat besar antara lain dalam hal perekrutan karyawan, pendirian rumah ibadah, taman bacaan untuk umum serta klinik, kedai, tempat kost bagi karyawan / kantor, gedung serbaguna.

Untuk kelancaran system komunikasi, PT. Maruki Internasional Indonesia memanfaatkan sistem komputerisasi yang mempermudah pertukaran informasi antar divisi. Mesin-mesin dalam pabrik yang menggunakan teknologi ramah lingkungan dimana polusi memiliki saluran tersendiri agar tidak mencemari lingkungan sekitarnya, mesin-mesin /peralatan memiliki tingkat keamanan yang tinggi serta sistem daur ulang.

Saat ini jumlah karyawan PT. Maruki Internasional Indonesia sekitar 600 orang yang berasal dari alumni JITCOL (Orang-orang keluaran BLK yang praktek kerja/magang di Jepang) serta masyarakat sekitarnya yang telah dilatih.

## 4.2. Struktur Organisasi

PT. Maruki Internasional Indonesia terdiri dari divisi yang masih memiliki wewenang, tanggung jawab dan ruang lingkup kerja berbeda. Alur pertanggungjawaban yang jelas melalui struktur organisasi sebagai berikut :

### 1. Badan Direksi

Bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap kelangsungan perusahaannya melalui strategi, tujuan dan kebijakan- kebijakan.

### 2. Divisi Finance

Terdiri dari manager dan asisten manager yang bekerja sama memimpin divisi secara keseluruhan baik perencanaan kegiatan, koordinasi dengan staf di divisinya dan divisi lain demi kelancaran yang disetujui direksi dengan asistennya.

#### a. Bagian Kas

Bertugas melakukan pembayaran kas (kuitansi dan kas bon), mengontrol penggunaan kas kecil, memeriksa piutang karyawan dan menindaklanjuti kasbon yang belum dipertunjukkan, laporan harian kerja karyawan.

#### b. Bagian Bank

Bertugas mengurus semua administrasi, transaksi yang berhubungan dengan bank maupun pihak luar, memantau posisi saldo bank dan membuat laporan hariannya.



c. Bagian Akuntansi

Bertugas memeriksa mutasi saldo bank dan saldo kas kecil, mencatat kuitansi yang masuk (kas kecil dan bank), periksa kelengkapan dan keabsahan kuitansi atau bukti pengeluaran, memposting jurnal ke buku besar, membuat PPh 21 dan SPT Tahunan Badan, melaporkan SPT Bulanan, dan membuat laporan keuangan.

3. Divisi Human Resources Development (HRD)

Divisi ini mengkoordinasi unit-unit yang terkait dalam rangka penyusunan dan evaluasi data pelaksanaan program kerja, serta penerapan sistem kepersonaliaan. Divisi ini terbagi dalam 3 bagian yaitu :

A. Bagian Kontrol Karyawan

Mengurusi Absensi, Audit Karyawan, Kontrol Kerja, Surat Peringatan, Pemecatan, Pengunduran diri, Rotasi, Promosi, Donasi, Program Magang/Praktek / Pelatihan.

B. Bagian Pelayanan Karyawan

Meraksanakan pelayanan fasilitas perusahaan seperti Pelayanan Kesehatan, Jamsostek, Olahraga, Makanan, Seragam, Surat Perjalanan Dinas, Pembayaran Gaji, Kegiatan Lembur dan Rekrutmen Karyawan.

C. Bagian Administrasi dan Komputerisasi

Bertugas membuat dan mencatat surat / fax masuk dan keluar, mengarsipkan dokumen dan kegiatan HRD, membuat memo intern, buat laporan bulanan divisi, analisis pengolahan data HRD.

#### 4. Divisi Material

##### A. Bagian Operasional Stock Kontrol ( OSC ), bertugas :

- a.1. Membuat program stock kontrol di lokasi pabrik berdasarkan status ( Air Dry, Klin Dry, After Klin Dry, Factory ) serta stock diluar pabrik ( Saw Mill ) yang jadi milik perusahaan.
- a.2. Buat schedule perencanaan kayu dari supplier dari lokasi berdasarkan estimasi volume (M3/ jenis dan rincian hasil koordinasi) dari 150 produksi kayu reject yang akan diproses untuk kebutuhan produksi mendesak.
- a.3. Koordinasi rutin rencana produksi dan perubahan mendadak berkaitan dengan kebutuhan material berdasarkan target produksi / bulan / periode
- a.4. Pengawasan kegiatan operasional dalam lingkup Air Dry tiap hari, membuat penempatan tugas terhadap Grader diluar pabrik, kontrol lapangan yang masuk tiap hari ke divisinya.
- a.5. Mengatur transportasi dari sawmill ke pabrik/ sebaliknya untuk proses ulang serta transportasi operasional diluar penerbitan SPT buat perjanjian kontrak jual beli terhadap supplier
- a.6. Mengatur schedule untuk factory 0 berdasar kebutuhan slicer yang dibutuhkan untuk produksi (Tsuki-Ita) berdasar permintaan produksi/ instruksi dan mengatur adminisitrasi factory 0.

##### B. Bagian TUK( Tata Usaha Kayu)

- b.1. Membuat laporan mutasi kayu tiap bulan serta administrasi yang berkaitan dengan Departemen Kehutanan.

- b.2 Mengurusi dan menerima semua Dokumen Kayu yang masuk sampai dengan selesai dan dimutasikan petugas Kehutanan serta mengurus persiapan permohonan penerbitan dokumen ekspor dan laporan petugas.
- b.3 Menerima/melayani petugas Kehutanan yang datang untuk melakukan pemeriksaan.
- b.4. Membuat laporan input/output kayu ke produksi (data) hari sebagai bahan pelaporan bulanan LMK(Laporan Mutasi Kayu) serta mengikuti pengarahannya dari Dinas Kehutanan.
- b.5. Mengontrol keadaan kayu dalam Klin Dry dan melaporkan pada divisi Planning Control .
- b.6. Menentukan panas kayu dalam Klin Dry sehingga kadar air yang diinginkan.
- b.7. Memperlakukan kayu sesuai tehnik sehingga tidak meragukan

### C. Adminstrasi Pelayanan

- c.1. Membuat/mengurus semua pembayaran biaya yang berhubungan dengankwitansi pembayaran, kas bon dan pelaporan administrasinya.
- c.2. Pencatatan semua kayu yang masuk untuk penyesuaian stock kontrol.
- c.3. Membuat PO(Purchasing Order), permintaan pembayaran untuk divisi (operasional laporan, pencatatan inventarisasi dan administrasi ).
- c.4. Membuat laporan bulanan penggunaan biaya oleh divisi serta petugas langsung ke General Manager

## 5. Divisi Exim

### A. Layanan EXIM

- a.1 Penyelesaian barang impor dari pengangkutan, dokumen hingga kepabeanan
- a.2 Penyelesaian barang ekspor dari angkutan, kepabeanan, insurance pelayanan.

### B. Komputerisasi dan Data

- b.1 Buat dokumen impor seperti BC 2,3, PIB, Dokumen ekspor (PEBT, Invoice, Packing list)
- b.2 Buat laporan berkala tentang penanaman modal ke BKPM, analisis dan olah data.

### C. Administrasi ( Registrasi )

- c.1 Mencatat surat masuk dan keluar EXIM, mengarsipkan dokumen, buat memo intern kepada General Manager.
- c.2 Buat Laporan administrasi dan Keuangan EXIM tiap bulan kepada General Manager dan laporan stock gudang I dan II kepada Bea Cukai Ujung Pandang.
- c.3 Mencatat stock bahan baku, barang dalam proses, barang jadi dan barang ekspor.

## 6. Divisi Produksi

Terdiri dari 2 asisten yaitu Asisten Manager Produksi dan Perencanaan.

### A. Kepala Factory

- a.1 Kontrol kerja karyawan dalam ukuran, kualitas, kuantitas produksi – laporan kepada Asisten Manager.
- a.2 Selesaikan pekerjaan sesuai schedule, tingkatkan kualitas dan kuantitas produksi, memaksimalkan penggunaan bahan baku.
- B. Bagian Komputer Produksi / Perencanaan.
  - b.1 Tanggung jawab terhadap pembuatan gambar-gambar dan pendistribusian gambar sesuai target perencanaan divisi Planning Control.
  - b.2 Mengajar tehnik dan cara kerja efektif serta efisien kepada operator tentang gambar proses dan laporan ke KPL factory.
  - b.3 Koordinasi semua seksi yang berhubungan
- C. Group Leader Produksi / Perencanaan  
Bertanggung jawab kepada Klin Dry kontrol kayu dalam KD dan laporan pada PPC, (Koordinasi dalam tentukan kadar air kayu maximum dan minimum, kontrol keadaan Boiler (Serbuk) bila kurang, pembakaran manual.
- D Group Leader ( Produksi / Planner ( Gudang )
  - d.1 Catat keluar masuk barang ke gudang dan laporkan pada PPC, cek stock yang ada dan dilaporkan dan koordinasi dengan gudang, operator dan karyawan yang butuh barang dari gudang.
  - d.2 Periksa alat kerja dan bila rusak dilaporkan pada Maintenance.

## 7. Divisi Umum

Divisi ini mempunyai 2 Asisten yaitu Asisten Perlengkapan dan Asisten Pelayanan Umum (Work shop dan Maintenance, Layanan Protokoler dan Pembangunan dan Inventaris):

- A. Protokoler, yaitu Pengadaan Tiket, Pemakaian Kendaraan, Pengawasan dan Pengangkutan Barang Staf Jepang.
- B. Pembelian/Inventaris, yaitu petunjuk pada tehnik pelaksanaan dan proses pemberian barang lokal untuk kantor, inventarisasi barang yang dibeli.
- C. Umum ( Workshop dan Maintenance)
  - c.1 Tanggung jawab terhadap kerusakan mesin didalam dan diluar pabrik (Genzet, Kompresor, Klin Dry, Boiler).
  - c.2 Tanggung jawab terhadap kerusakan alat produksi, perawatan mesin produksi dan non produksi (AC, Jaringan PLN, PAB, Pompa air, dll )
  - c.3 Perbaikan berkala kendaraan operasional kantor
- D. Layanan  
Pelayanan terima tamu, Teipon, Fax, seluruh nit di Kantor dan Pabrik, Proses Pengawasan dan Pengamanan lingkungan pabrik, Kebersihan kantor dan Pabrik, Pelayanan makan dan minum tamu dan karyawan, Perawatan bangunan fisik kantor, Pabrik, Genzet, Kantin, dll.

## BAB V PEMBAHASAN

### 5.1 Anggaran Biaya Produksi PT Maruki Internasional Indonesia

PT. Maruki Internasional Indonesia (MII) terdiri dari 7 Divisi dimana masing-masing divisi menyusun anggaran yang dibuat tiap bulan guna mengendalikan biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan. Unsur biaya produksi yang mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik ditangani oleh divisi IMC (Inventory Material Control) dan PC (Planning Control) yang bertanggung jawab terhadap bahan baku, divisi personalia yang bertanggung jawab terhadap tenaga kerja langsung, dan divisi umum yang bekerja sama dengan divisi accounting yang bertanggung jawab terhadap seluruh biaya overhead. Dalam perusahaan manufaktur, biaya dibagi menjadi dua kategori utama berdasarkan aktivitas fungsionalnya yaitu biaya manufaktur dan biaya non manufaktur. Berikut akan diuraikan susunan anggaran biaya manufaktur secara umum:





Anggaran Produksi merupakan laporan output menurut produk yang dinyatakan dalam unit. Anggaran ini dibuat dengan mempertimbangkan anggaran penjualan, kapasitas pabrik, apakah stock harus dinaikkan atau diturunkan dan pembelian dari luar. Jumlah perkiraan unit yang akan diproduksi untuk memenuhi anggaran penjualan dan kebutuhan persediaan ditetapkan dalam anggaran biaya produksi. Volume produksi yang diharapkan ditentukan dengan mengurangi estimasi persediaan pada awal periode dari jumlah unit yang dapat terjual dan persediaan yang diinginkan.

Anggaran produksi pada PT. Maruki Internasional Indonesia disusun berdasarkan skedul produksi yang dibuat oleh divisi PC (Planning Control) tiap bulannya. Skedul produksi memuat kode, ukuran, nama Butsudan, jenis kayu, dan total tiap jenis yang akan diproduksi. Setelah skedul produksi tersusun, divisi PC mengirimnya ke divisi IMC (Inventory Material Control), dan divisi ini melakukan pembelian bahan baku yang diperlukan baik berupa kayu maupun bahan baku pembantu.

Anggaran yang dibuat selalu mengalami perbedaan dalam realisasinya, baik dari segi biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead.

Berikut ini adalah anggaran yang dibuat oleh PT. Maruki Internasional Indonesia.

Tabel I  
 PT. Maruki Internasional Indonesia  
 Untuk periode yang berakhir 31 Desember 2003  
 Anggaran Biaya Produksi  
 Dalam 000 Rp

ELEMEN BIAYA	ANGGARAN
<b>BIAYA BAHAN BAKU:</b>	
MATERIAL	
BAHAN BAKU PENDUKUNG IMPORT	Rp 579,895.24
BAHAN BAKU PENDUKUNG LOKAL	Rp 951,097.00
<b>BIAYA TENAGA KERJA :</b>	
GAJI	
ASURANSI	Rp 531,800
HONOR	Rp 11,998.39
INSENTIF	Rp 77,654.78
	Rp 23,982.63
<b>BIAYA UMUM :</b>	
BIAYA PEMELIHARAAN KANTOR	Rp 26,389.30
BIAYA PEMELIHARAAN PABRIK	Rp 10,354.98
BIAYA PEMELIHARAAN MESIN/PERALATAN	Rp 10,078.50
BIAYA PEMELIHARAAN SARANA DAN PRASARANA	Rp 20,381.55
BIAYA PEMELIHARAAN KENDARAAN	Rp 12,910.64
BIAYA PENYUSUTAN MESIN/ PERALATAN	Rp 219,189.61
BIAYA PENYUSUTAN SARANA DAN PRASARANA	Rp 8,852.13
BIAYA PENYUSUTAN KENDARAAN	Rp 2,091.92
BIAYA POS DAN TELEKOMUNIKASI	Rp 72,048.22
BIAYA SUPPLIES KANTOR	Rp 9,746.50
BIAYA PERJALANAN DINAS	Rp 4,096.00
BIAYA TRANSPORTASI MATERIAL	Rp 393.45
BIAYA TRANSPORTASI EKSPOR IMPORT	Rp 180,553.72
BIAYA RAPAT DAN TAMU	Rp 613.00
BIAYA DONASI	Rp 2,961.60
BIAYA PROMOSI DAN IKLAN	Rp 2,250.00
BIAYA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN	Rp 2,689.80
BIAYA LISTRIK	Rp 26,255.16
<b>TOTAL:</b>	<b>Rp 3,501,577.62</b>

Sumber : PT. Maruki Internasional Indonesia

Anggaran pada tabel I menggolongkan bahan baku menjadi tiga yaitu Material berupa beberapa jenis kayu seperti Ebony, Nyatoh, Ciricote dan lain-lain, serta bahan baku pendukung dari dalam dan luar negeri berupa lem, mur, chaubank, dan sebagainya. Biaya tenaga kerja mencakup gaji, honor, insentif dan asuransi. Semua biaya yang tidak termasuk kedalam bahan baku dan biaya tenaga kerja digolongkan ke dalam biaya umum.

Untuk mempermudah pengendalian, biaya-biaya dalam anggaran harus diklasifikasikan. Tabel II berikut akan menyajikan pengklasifikasian anggaran berdasarkan unsur biaya produksi yaitu bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya overhead. Tabel tersebut menggolongkan bahan baku pendukung lokal dan import, asuransi, honor dan insentif ke dalam biaya overhead yang awalnya adalah biaya umum.

Tabel II  
 PT. Maruki Internasional Indonesia  
 Untuk periode yang berakhir 31 Desember 2003  
 Klasifikasi Anggaran Biaya Produksi  
 Dalam 000 Rp

ELEMEN BIAYA	ANGGARAN
<b>BIAYA BAHAN BAKU:</b>	
MATERIAL	
<b>BIAYA TENAGA KERJA :</b>	Rp 579,895.24
GAJI	
<b>BIAYA OVERHEAD :</b>	Rp 531.800
BAHAN BAKU PENDUKUNG IMPORT	Rp 951,097.00
BAHAN BAKU PENDUKUNG LOKAL	Rp 763,283.50
ASURANSI	Rp 11,998.39
HONOR	Rp 77,654.78
INSENTIF	Rp 23,982.63
BIAYA PEMELIHARAAN KANTOR	Rp 26,389.30
BIAYA PEMELIHARAAN PABRIK	Rp 10,354.98
BIAYA PEMELIHARAAN MESIN/PERALATAN	Rp 10,078.50
BIAYA PEMELIHARAAN SARANA DAN PRASARANA	Rp 20,381.55
BIAYA PEMELIHARAAN KENDARAAN	Rp 12,910.64
BIAYA PENYUSUTAN MESIN/ PERALATAN	Rp 219,189.61
BIAYA PENYUSUTAN SARANA DAN PRASARANA	Rp 8,862.13
BIAYA PENYUSUTAN KENDARAAN	Rp 2,091.92
BIAYA POS DAN TELEKOMUNIKASI	Rp 22,048.22
BIAYA SUPPLIES KANTOR	Rp 9,746.50
BIAYA PERJALANAN DINAS	Rp 4,056.00
BIAYA TRANSPORTASI MATERIAL	Rp 393.45
BIAYA TRANSPORTASI EKSPOR IMPORT	Rp 180,553.72
BIAYA RAPAT DAN TAMU	Rp 613.00
BIAYA DONASI	Rp 2,961.60
BIAYA PROMOSI DAN IKLAN	Rp 2,250.00
BIAYA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN	Rp 2,689.80
BIAYA LISTRIK	Rp 26,255.16
<b>TOTAL:</b>	<b>Rp 3.501.577.62</b>

Sumber : Data diolah

... ..  
... ..  
... ..  
... ..

- 1. ... ..
- 2. ... ..
- 3. ... ..
- 4. ... ..
- 5. ... ..

... ..  
... ..

Tabel III  
 PT. Maruki Internasional Indonesia  
 Untuk periode yang berakhir 31 Desember 2003  
 Revisi Anggaran Biaya Produksi  
 Dalam 000 Rp

ELEMEN BIAYA	ANGGARAN
BIAYA BAHAN BAKU:	
MATERIAL	
BIAYA TENAGA KERJA	Rp 579.895,24
GAJI	
BIAYA OVERHEAD :	Rp 531.800
LOKAL	
IMPORT	Rp 763.283,50
ASURANSI	Rp 951.097,00
HONOR	Rp 11.998,39
INSENTIF	Rp 77.654,78
BIAYA PEMELIHARAAN KANTOR	Rp 23.982,63
BIAYA PEMELIHARAAN PABRIK	Rp 26.389,30
BIAYA PEMELIHARAAN MESIN/PERALATAN	Rp 10.354,98
BIAYA PEMELIHARAAN SARANA DAN PRASARANA	Rp 10.078,50
BIAYA PEMELIHARAAN KENDARAAN	Rp 20.381,55
BIAYA PENYUSUTAN MESIN/ PERALATAN	Rp 12.910,64
BIAYA PENYUSUTAN SARANA DAN PRASARANA	Rp 219.189,61
BIAYA PENYUSUTAN KENDARAAN	Rp 8.862,13
BIAYA POS DAN TELEKOMUNIKASI	Rp 2.091,92
BIAYA SUPPLIES KANTOR	Rp 22.048,22
BIAYA TRANSPORTASI MATERIAL	Rp 9.746,50
BIAYA TRANSPORTASI EKSPOR IMPORT	Rp 393,45
BIAYA LISTRIK	Rp 180.553,72
TOTAL:	Rp 26.255,16
	Rp 3.488.967,22

Sumber : Data Djojoh

Dari tabel diatas terlihat bahwa biaya produksi yang sesungguhnya setelah beberapa biaya yang tidak berhubungan dihilangkan berkurang sebesar Rp.12.610.400.

## 5.2 Realisasi Anggaran

Perencanaan merupakan langkah realistis yang ditentukan sebelumnya untuk mencapai tujuan. Perencanaan menentukan apa yang harus dilakukan, bagaimana dan kapan pelaksanaannya. Anggaran memuat rencana laba tahunan kuantitatif dan menunjukkan kinerja operasi tiap bulan.

Seringkali anggaran yang dibuat oleh tiap divisi selalu berbeda dengan realisasinya dan menghasilkan selisih menguntungkan atau merugikan. Perbedaan yang besar antara jumlah aktual menunjukkan perencanaan yang buruk dalam arti penyusunan anggaran tidak dibuat realistis, adanya operasi yang tidak efisien dan sebagainya. Berikut adalah realisasi biaya produksi PT. Maruki Internasional Indonesia :



**Tabel IV**  
**PT. Maruki Internasional Indonesia**  
**Untuk periode yang berakhir 31 Desember 2003**  
**Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi**  
**Dalam 000 Rp**

ELEMEN BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	
			JUMLAH	%
<b>BAHAN BAKU:</b>				
Bahan Baku	Rp 579.895,24	Rp 592.475,33	Rp (12.580,09)	-0,02
<b>TENAGA KERJA</b>				
Tenaga Kerja	Rp 531.800	Rp 573.534,18	Rp 41.734,18	-0,25
<b>OVERHEAD :</b>				
Overhead	Rp 763.283,50	Rp 800.102,00	Rp (36.818,50)	-0,05
Overhead	Rp 951.097,00	Rp 964.453,11	Rp (13.356,11)	-0,01
Overhead	Rp 11.998,39	Rp 12.320,00	Rp (321,61)	-0,03
Overhead	Rp 413.395,52	Rp 430.854,66	Rp (2.998,11)	-0,04
Overhead	Rp 23.982,63	Rp 25.100,21	Rp (1.117,58)	-0,05
Overhead	Rp 26.389,30	Rp 25.120,65	Rp 1.268,65	0,05
Overhead	Rp 10.354,98	Rp 11.369,58	Rp (1.014,60)	-0,10
Overhead	Rp 10.078,50	Rp 11.200,25	Rp (1.121,75)	-0,11
Overhead	Rp 20.381,55	Rp 21.691,44	Rp (1.309,89)	-0,06
Overhead	Rp 12.910,64	Rp 12.852,39	Rp 58,25	0,00
Overhead	Rp 219.189,61	Rp 219.970,25	Rp (780,64)	0,00
Overhead	Rp 8.862,13	Rp 8.878,28	Rp (16,15)	-0,00
Overhead	Rp 2.091,92	Rp 2.091,92	Rp 0,00	0,00
Overhead	Rp 2.091,92	Rp 2.091,92	Rp 0,00	0,00
Overhead	Rp 22.048,22	Rp 25.126,81	Rp (3.078,59)	-0,14
Overhead	Rp 9.746,50	Rp 10.963,45	Rp (1.216,95)	-0,12
Overhead	Rp 393,45	Rp 403,65	Rp (10,20)	-0,03
Overhead	Rp 180.553,72	Rp 204.965,84	Rp (24.412,12)	-0,14
Overhead	Rp 26.255,16	Rp 26.492,14	Rp (236,97)	-0,01
Overhead	Rp 3.488.967,22	Rp 3.625.764,37	Rp 136.797,15	-0,11

Sumber : Data Diolah

Tabel III menunjukkan realisasi anggaran PT. Maruki Internasional Indonesia. Dari Hasil perhitungan diatas terdapat selisih 11% antara anggaran dengan realisasinya. Selisih tersebut akan dinalisis melalui analisis varian terhadap biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead.

$$= \text{Rp. } 700 \times 1200 \text{ m}^3$$

$$= \text{Rp. } 840.000 \text{ (Tidak Menguntungkan)}$$

Produk E :  $(\text{Rp. } 32.900 - \text{Rp. } 32.000) \times 900 \text{ m}^3$

$$= \text{Rp. } 900 \times 900 \text{ m}^3$$

$$= \text{Rp. } 810.000 \text{ (Tidak Menguntungkan)}$$

Dari perhitungan varians bahan baku yang dianalisis terjadi selisih tidak menguntungkan. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor baik internal maupun eksternal. Faktor eksternal disebabkan Karena adanya kenaikan harga beli yang tidak dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran dan menyebabkan harga yang ditetapkan tidak mencerminkan harga pasar yang berlaku. Sedangkan faktor internal berupa penetapan harga standar yang terlalu rendah oleh divisi pembelian yang menyebabkan harga aktual lebih besar dari harga yang direncanakan.

#### B. Selisih kuantitas

$$(\text{Actual Quantity Used} - \text{Standar Quantity Allowed}) \times \text{Standar Unit Price}$$

$$\text{Dimana : Standar Quantity Allowed} = \text{Standar Quantity per unit} \times \text{Equivalent Production}$$

Berikut adalah data untuk menghitung Varians Kuantitas Bahan Baku :

Tabel VI  
 Harga dan Kuantitas Standar Bahan Baku

Produk	P Standar/m <sup>3</sup>	P Aktual/m <sup>3</sup>	Q Standar/unit	Q aktual/Unit	Unit Produksi	Q Standar Used	Q Aktual
Becchu Haamizuki	116.000	118.500	1.2 m <sup>3</sup>	1.5 m <sup>3</sup>	1500	1800	2250
Sazanka	144.000	148.000	1 m <sup>3</sup>	1.2 m <sup>3</sup>	2000	2000	2400
Renju	41.000	42.300	1 m <sup>3</sup>	1.1 m <sup>3</sup>	1400	1400	1540
Kosumosu	24.000	24.700	0.7 m <sup>3</sup>	1 m <sup>3</sup>	1200	840	1200
Kizubasyou	32.900	32.000	0.8 m <sup>3</sup>	1 m <sup>3</sup>	900	720	900

$$\text{Produk A : } (2.250 \text{ m}^3 - 1.800 \text{ m}^3) \times \text{Rp. } 116.000$$

$$= 450 \text{ m}^3 \times \text{Rp. } 116.000$$

$$= \text{Rp. } 52.200.000 \text{ (Tidak Menguntungkan)}$$

$$\text{Produk B : } (2400 \text{ m}^3 - 2000 \text{ m}^3) \times \text{Rp. } 144.000$$

$$= 400 \text{ m}^3 \times \text{Rp. } 144.000$$

$$= \text{Rp. } 57.600.000 \text{ (Tidak Menguntungkan)}$$

$$\text{Produk C : } (1540 \text{ m}^3 - 1400 \text{ m}^3) \times \text{Rp. } 41.000$$

$$= 140 \text{ m}^3 \times \text{Rp. } 41.000$$

$$= \text{Rp. } 5.740.000 \text{ (Tidak Menguntungkan)}$$

$$\text{Produk D : } (1200 \text{ m}^3 - 840 \text{ m}^3) \times \text{Rp. } 24.000$$

$$= 360 \text{ m}^3 \times \text{Rp. } 24.000$$

$$= \text{Rp. } 8.640.000 \text{ (Tidak Menguntungkan)}$$

$$\text{Produk E : } (900 \text{ m}^3 - 720 \text{ m}^3) \times \text{Rp. } 32.000$$

$$= 180 \text{ m}^3 \times \text{Rp. } 32.000$$

$$= \text{Rp. } 5.760.000 \text{ (Tidak Menguntungkan)}$$

Varians kuantitaas bahan baku diatas tidak menguntungkan. Hal ini disebabkan karena beberapa hal yaitu :



- a. Kuantitas yang tidak mencukupi karena tidak tepat waktu pembeliannya.
- b. Spesifikasi bahan yang tidak sesuai.
- c. Penggantian penggunaan bahan yang tidak standar.

### 5.3.2 Varian Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja merupakan salah satu unsur penting yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Masalah yang paling sering timbul dalam tenaga kerja biasanya berkaitan dengan masalah upah/gaji dan efisiensi berdasarkan jam kerja. Jumlah tenaga kerja PT. Maruki Internasional Indonesia sekitar 700 orang, 600 orang ditempatkan di bagian factory (operasional) dan 100 orang dibagian staf kantor. Sebagian karyawan adalah karyawan tetap dan sebagian lagi karyawan kontrak. Mereka bekerja selama 7 jam/hari. Berikut akan dianalisis varian tenaga kerja yang dilihat dari dua segi yaitu upah dan efisiensi jam kerja.

**Tabel VII**  
**Data Upah dan Jam Kerja Tenaga Kerja**

Produk	Jam Standar/unit	Jam Aktual/m3	Upah Standar/jam	Upah aktual/jam	Unit Produksi	Jumlah jam kerja actual	Jumlah jam kerja standar
Becchu					1500	9.000	7.500
Haamizuki	5	6	Rp. 3.000	Rp. 3.300	2000	10.000	8.000
Sazanka	4	5	Rp. 3.100	Rp. 3.300	1400	5.600	4.200
Renju	3	4	Rp. 3.000	Rp. 3.500	1200	6.000	4.800
Kosumosu	4	5	Rp. 3.200	Rp. 3.500	900	5.400	4.500
Mizubasyou	5	6	Rp. 3.200	Rp. 3.300	7.000	30.500	29.000

A. Selisih upah tenaga kerja langsung

Rumus : (Actual Direct Labor Hourly Wage Rate – Standar Direct Labor Hourly Wage Rate) x Actual Number of Direct Labor Hours Worked

Berikut adalah perhitungan varians upah tenaga kerja langsung untuk tiap- tiap produk:

Produk A : ( Rp. 3.300 – Rp. 3.000) x 9.000 jam  
 = Rp. 300 x 9.000 jam  
 = Rp. 2.700.000 (Tidak Menguntungkan)

Produk B : (Rp. 3.300 – Rp. 3.100) x 10.000 jam  
 = Rp. 200 x 10.000 jam  
 = Rp. 2.000.000(Tidak Menguntungkan)

Produk C : (Rp. 3.500 – Rp.3.000) x 5.600 jam  
 = Rp. 500 x 5.600 jam  
 = Rp. 2.800.000(Tidak Menguntungkan)

Produk D : (Rp. 3.500- Rp. 3.200) x 6000 jam  
 = Rp. 300 x 6.000jam  
 = Rp. 1.800.000(Tidak Menguntungkan)

Produk E : (Rp. 3.300-Rp.3.200) x 5.400 jam  
 = Rp. 100 x 5.400 jam  
 = Rp. 540.000(Tidak Menguntungkan)

Selisih tidak menguntungkan pada varians upah tenaga kerja terjadi karena beberapa hal yaitu :

- a. Kenaikan upah
- b. Penjadwalan produksi yang buruk.
- c. Penggunaan karyawan yang memiliki tarif per jam tenaga kerja yang lebih tinggi daripada yang diperkirakan.

#### B. Selisih Efisien Tenaga Kerja langsung

Rumus :  $(\text{Actual Direct Labor Hours Worked} - \text{Standar Direct Labor Hours Allowed}) \times \text{Standar Direct Labor Hourly Wage Rate}$

Dimana :

$\text{Standar Direct Labor Hours Allowed} = \text{Standar Number of Direct labor Hours per Unit} \times \text{Equivalent Production}$

Perhitungan varians efisiensi tenaga kerja langsung dengan menggunakan data pada tabel VII, dianalisis sebagai berikut :

Produk A :  $(9.000 \text{ jam} - 7.500 \text{ jam}) \times \text{Rp. } 3.000$

$= 1.500 \text{ jam} \times \text{Rp. } 3.000$

$= \text{Rp. } 4.500.000$  (Tidak Menguntungkan)

Produk B :  $(10.000 \text{ jam} - 8.000 \text{ jam}) \times \text{Rp. } 3.100$

$= 2.000 \text{ jam} \times \text{Rp. } 3.100$

$= \text{Rp. } 6.200.000$  (Tidak Menguntungkan)



$$\text{Produk C : ( 5.600 jam - 4.200jam) x Rp. 3.000}$$

$$= 1.400 \text{ jam x Rp. 3.000}$$

$$= \text{Rp. 4.200.000(Tidak Menguntungkan)}$$

$$\text{Produk D : ( 6.000jam-4.800 jam) xRp. 3.200}$$

$$= 1.200 \text{ jam x Rp. 3.200}$$

$$= \text{Rp. 3.840.000(Tidak Menguntungkan)}$$

$$\text{Produk E : ( 5.400 jam-4.500jam)x Rp.3.200}$$

$$= 900 \text{ jam xRp. 3.200}$$

$$= \text{Rp. 2.880.000(Tidak Menguntungkan)}$$

Selisih efisiensi tenaga kerja yang tidak menguntungkan disebabkan karena beberapa hal yaitu :

- a. Penggunaan pekerja yang tidak terampil.
- b. Penggunaan mesin yang berkualitas rendah
- c. Karyawan yang kurang terlatih.
- d. Kerusakan mesin yang berdampak pada penundaan produksi.
- e. Kualitas bahan yang buruk sehingga memerlukan lebih banyak waktu tenaga kerja yang memprosesnya.

### 5.3.3. Varians Biaya Overhead Pabrik

Untuk menghitung varians biaya overhead, biaya overhead tetap dan biaya overhead variabel harus dipisahkan. Pemisahan biaya overhead variabel dan tetap disajikan dalam tabel VIII :



Tabel VIII  
PT. Maruki Internasional Indonesia  
Klasifikasi Biaya Overhead Pabrik  
Untuk periode berakhir 31 Desember 2003  
Dalam 000 Rp

ELEMEN BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	
			JUMLAH	%
BIAYA OVERHEAD :				
BIAYA OVERHEAD VARIABEL :				
BIAYA LISTRIK	Rp 14,250	Rp 14,492	Rp (236,97)	-0,01
BIAYA TRANSPORTASI MATERIAL	Rp 2,181	Rp 403	Rp (10,20)	-0,03
BIAYA TRANSPORTASI EKSPOR IMPORT	Rp 180,553	Rp 204,965	Rp (24,412,12)	-0,14
LOKAL	Rp 763,283	Rp 800,102	Rp (36,818,50)	-0,05
IMPOR	Rp 931,097	Rp 964,433	Rp (13,336,11)	-0,01
HONOR	Rp 77,654	Kp 80,652	Kp 2,998,11	-0,04
INSENTIF	Rp 23,982	Kp 23,100	Kp (1,117,58)	-0,05
TOTAL BIAYA OVERHEAD VARIABEL :	Rp 2.013.000	Rp 2.090.167	Rp (78.949,6)	-0,03
BIAYA OVERHEAD TETAP :				
BIAYA PEMELIHARAAN KANTOR	Rp 26,389	Rp 25,120	Rp 1,268,65	0,05
BIAYA PEMELIHARAAN PABRIK	Rp 10,354	Rp 11,369	Rp (1,014,60)	-0,10
BIAYA PEMELIHARAAN MESIN/PERALATAN	Rp 10,078	Rp 11,200	Rp (1,121,75)	-0,11
BIAYA PEMELIHARAAN SARANA DAN PRASARANA	Rp 20,381	Rp 21,691	Rp (1,309,97)	-0,06
BIAYA PEMELIHARAAN KENDARAAN	Rp 12,910	Rp 12,832	Rp 58,25	0,00
BIAYA PENYUSUTAN MESIN/PERALATAN	Rp 219,189	Rp 219,970	Rp (780,64)	0,00
BIAYA PENYUSUTAN SARANA DAN PRASARANA	Rp 8,802	Rp 8,878	Rp (16,15)	0,00
BIAYA PENYUSUTAN KENDARAAN	Kp 2,091	Kp 2,091	Kp 0,00	0,00
BIAYA POS DAN TELEKOMUNIKASI	Kp 22,048	Kp 23,120	Kp (3,078,59)	-0,14
BIAYA SUPPLIES KANTOR	Kp 9,700	Kp 10,963	Kp (1,216,95)	-0,12
ASURANSI	Rp 11,998	Kp 12,320	Kp (321,61)	-0,03
BIAYA LISTRIK	Rp 12.000	Rp 12.000	Rp 0,00	0,00
TOTAL BIAYA OVERHEAD TETAP :	Rp 366.000,00	Rp 373.580	Rp (7.533,28)	-0,02
TOTAL BIAYA OVERHEAD :	Rp 2.379.000,00	Rp 2.463.747	Rp 86.482,88	-0,11

Sumber : Data Diojah

### A. Metode Satu Selisih

Data untuk menghitung biaya overhead adalah sebagai berikut :

Total tarif biaya overhead variabel : Rp. 2.013.000.000  
 30.500jam  
 = Rp. 66.000

Total tarif biaya overhead tetap : Rp. 366.000  
 30.500-jam  
 = Rp. 12.000

**TABEL IX**  
**BIAYA OVERHEAD VARIABEL DAN TETAP YANG DIANGGARKAN**  
**UNTUK TIAP PRODUK**

Produk	Jumlah jam kerja actual	Biaya Variabel	Biaya Tetap	Biaya Overhead Variabel/Unit	Biaya Overhead Tetap/Unit
Becchu					
Haamizuki	9.000	431.357.000	78.428.000	14.000	2.600
Sazanka	10.000	575.142.000	104.571.000	19.000	3.400
Renju	5.600	402.600.000	73.200.000	13.000	2.400
Kosumosu	6.000	345.085.000	62.742.000	11.000	2.100
Mizubasyou	5.400	258.816.000	47.059.000	9.000	1.500
	30.500	2.013.000.000	366.000.000		

Rumus :

$$\begin{aligned} \text{Applied Factory Overhead} &= \text{Standar Direct Labor Hours Allowed} \times \text{Standar} \\ &\quad \text{Factory Overhead Application Rate} \\ &= 29.000 \text{ jam} \times \text{Rp.}78.000 \\ &= \text{Rp.} 2.120.000.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Varians Overhead} &: \text{Actual Factory Overhead} - \text{Applied Factory Overhead.} \\ &= \text{Rp.} 2.463.747.000 - \text{Rp.} 2.120.000.000 \\ &= \text{Rp.} 363.747.000 \text{ ( Tidak Menguntungkan)} \end{aligned}$$

Varian yang dihasilkan dari perhitungan diatas dengan metode satu selisih adalah tidak menguntungkan dikarenakan biaya overhead sesungguhnya lebih besar dari biaya yang dibebankan ke produksi.

B. Metode Dua Selisih

1. Budget Controllable Varians

Varian anggaran terkendali menunjukkan perubahan jumlah biaya yang dibebankan. Penyebab varian terkendali yang tidak menguntungkan adalah karena kurangnya pengendalian terhadap biaya dari adanya pemborosan.

$$\text{BFO at SDLHA} = (\text{Standar direct labor hours} \times \text{Standar variable factory overhead application rate}) + \text{fixed budget factory overhead}$$

Dimana :

$$\begin{aligned} \text{BFO at SDLHA} &: \text{Budgeted Factory Overhead at Standar Direct Labor Hours Allowed} \\ \text{BFO at SDLHA} &= (29.000 \times 66) + 366.000 \\ &= \text{Rp.} 1.914.000 \end{aligned}$$

= Rp. 2.280.000.000

Budget Controllable Varians = Actual Factory Overhead - Budgeted Factory Overhed at Standar Direct Labor Hours Allowed

= Rp. 2.463.747.000 - Rp. 2.280.000.000

= Rp 183.747.000( Tidak Menguntungkan)

2. Production volume Varians

Varian ini menunjukkan penggunaan kapasitas mesin. Selisih tidak menguntungkan dalam metode ini disebabkan karena inefisiensi dalam menggunakan mesin. Selain itu penyebab lain varian volume produksi yaitu :

- a. Jadwal yang kurang tepat waktu
b. Operasi yang lama
c. Karyawan yang kurang mendapat pelatihan.
d. Kurangnya bahan baku
e. Kegagalan dalam menggunakan mesin.

Denominator Hours = Budgeted Fixed Factory : Standar Fixed Factory Overhead

Application Rate

= Rp. 366.000.000 : Rp.12.000

= 30.500 jam

Denominator Direct Labor Hours - Standar Direct Labor Hours Allowed) x Standar

Fixed Factory Overhead Application Rate.

= Rp. (30.500 - Rp. 29.000jam) x Rp.12.000

= Rp. 1.500jam x Rp. 12.000

= Rp. 180.000.000( Tidak Menguntungkan)

### C. Metode tiga selisih.

#### 1. Spending Varians

Varian ini menggambarkan perubahan jumlah yang dibebankan untuk biaya overhead yang digunakan untuk mengukur output. Selisih yang tidak menguntungkan dalam varian pengeluaran disebabkan karena adanya pemborosan dalam penggunaan sumber daya perusahaan, naiknya harga bahan baku yang dibeli.

Spending Varian = Actual Factory Overhead – Budgeted FOH Actual Direct Labor Hours

$$= \text{Rp. } 2.463.747.000 - \text{Rp. } 2.379.000.000$$

$$= \text{Rp. } 84.747.000(\text{ Tidak Menguntungkan})$$

#### 2. Efficiency Variance.

Varian efisiensi yang tidak menguntungkan berarti perusahaan belum dapat melaksanakan produksi secara efisien. Ketidakefisienan ini dapat muncul karena faktor-faktor tertentu seperti tenaga kerja yang tidak terampil, mutu bahan yang kurang bagus, mesin yang kurang memadai, dan lain-lain

Effisiensi Varian = (Actual Direct Labor Hours Worked – Standar Direct Labor Hours Allowed) x Standar Variable FOH Application Rate

$$= (30.500 - 29.000 \text{ jam}) \times \text{Rp } 66.000$$

$$= \text{Rp. } 99.000.000(\text{ Tidak Menguntungkan})$$

### 3. Production volume

Denominator Hours = Budgeted Fixed Factory : Standar Fixed Factory Overhead  
Application Rate

$$= \text{Rp. } 366.000 : \text{Rp. } 12$$

$$= 30.500 \text{ jam}$$

Denominator Direct Labor Hours – Standar Direct Labor Hours Allowed) x Standar  
Fixed Factory Overhead Application Rate.

$$= \text{Rp. } (30.500 - \text{Rp. } 29.000) \times \text{Rp. } 12$$

$$= \text{Rp. } 1.500 \times \text{Rp. } 12$$

$$= \text{Rp. } 180.000 \text{ (Tidak Menguntungkan)}$$

#### 5.4 Evaluasi Anggaran Berdasar Analisis Varian

Telah diuraikan sebelumnya bahwa selisih biaya produksi yang dianggarkan dengan biaya aktual seringkali menghasilkan varian tidak menguntungkan. Untuk mengatasi hal tersebut perlu diadakan evaluasi untuk memperbaiki kinerja semua yang terlibat dalam operasional perusahaan. Evaluasi terhadap biaya bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya overhead dapat dilakukan secara berkala melalui cara :

- a. Manajer pembelian bahan baku harus memperhitungkan secara tepat standar biaya untuk bahan baku, agar kenaikan harga beli bahan baku tidak berpengaruh besar terhadap produktivitas.

- b. Manajer pembelian dan manajer produksi bekerja sama dalam menentukan kuantitas yang tepat atas bahan yang harus dibeli sesuai kebutuhan produksi dan standar bahan yang berkualitas.
- c. Untuk memperbaiki varian bahan baku yang tidak menguntungkan dapat dilakukan dengan meningkatkan harga jual, dan mengadakan program penurunan biaya.
- d. Divisi yang berhubungan dengan tenaga kerja dapat memperbaiki varian tenaga kerja yang tidak menguntungkan dengan menentukan standar upah yang jelas berdasarkan jam kerjanya serta mengembangkan skill karyawan melalui pelatihan.
- d. Evaluasi terhadap biaya overhead dapat dilakukan dengan menganalisis secara tepat biaya overhead yang tetap dan variabel. Analisis ini akan membantu menetapkan tingkat output.

Untuk mengatasi varians terhadap biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik dapat dilakukan beberapa tindakan seperti :

#### 1. Varian Biaya Bahan Baku

Varian harga yang tidak menguntungkan dapat diatasi melalui penetapan harga standar yang tinggi dengan mempertimbangkan kenaikan harga bahan baku, meningkatkan harga jual dan mengadakan program penurunan biaya. Manajer yang bertanggung jawab terhadap varian ini adalah manajer produksi.



Selain itu, bahan baku yang dibeli harus sesuai dengan spesifikasi, sehingga tidak ada pergantian bahan yang menyebabkan biaya bertambah.

## 2. Varian Biaya Tenaga Kerja Langsung

Varian terhadap tenaga kerja ini mencakup varian terhadap upah dan varian terhadap efisiensi. Varians terhadap upah yang tidak menguntungkan dapat diatasi dengan cara :

1. Menetapkan tarif upah sesuai standar yang berlaku.
2. Menyusun jadwal produksi tepat waktu sehingga target yang diharapkan terealisasi.
3. Mengontrol kinerja tenaga kerja agar bekerja efisien sehingga berkurangnya jam kerja lembur.

## 3. Varian Biaya Overhead Pabrik

Berbagai kendala yang menyebabkan varian biaya overhead dapat diatasi melalui :

- A. Manajer yang terlibat langsung dalam proses produksi harus dapat mengklasifikasikan biaya variabel dan tetap.
- B. Adanya pemborosan dalam produksi dapat diatasi melalui perencanaan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan.
- C. Melatih karyawan dalam menggunakan mesin melalui pelatihan.
- D. Menetapkan kuantitas bahan baku yang tepat sehingga produksi berjalan sesuai jadwal.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis anggaran biaya produksi PT. Maruki Internasional Indonesia, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

4. Dalam menyajikan anggaran biaya produksi, perusahaan belum sepenuhnya mengadakan pengklasifikasian biaya produksi secara terinci. Hal ini mengakibatkan sulitnya dilakukan pengendalian terhadap biaya – biaya, yang terjadi. Perusahaan selama ini juga tidak melakukan perhitungan terhadap selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya sehingga sulit diidentifikasi dan mengontrol bagian mana yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan tersebut. Perusahaan hanya melihat secara keseluruhan saja. Anggaran yang disusun oleh perusahaan hanya digunakan sebagai alat untuk menetapkan harga jual. Jadi anggaran belum berfungsi sebagai alat pengendalian biaya produksi.
5. Berdasarkan data perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, dapat dilihat bahwa terdapat selisih sebesar 11% , yang berarti PT. Maruki Internasional Indonesia belum berjalan sesuai yang direncanakan.
6. Varians terhadap beberapa unsur biaya produksi menghasilkan varians tidak menguntungkan. Varians terhadap harga dan kuantitas bahan baku langsung terjadi karena biaya aktualnya lebih besar daripada yang dianggarkan. Varians tarif dan efisiensi tenaga kerja kerja langsung dipengaruhi oleh kenaikan upah dan kurang terampilnya tenaga kerja. Varians biaya overhead pabrik terhadap

pengeluaran, volume produksi dan efisiensi terjadi karena biaya aktualnya lebih besar dari biaya yang dianggarkan.

## 6.2 Saran

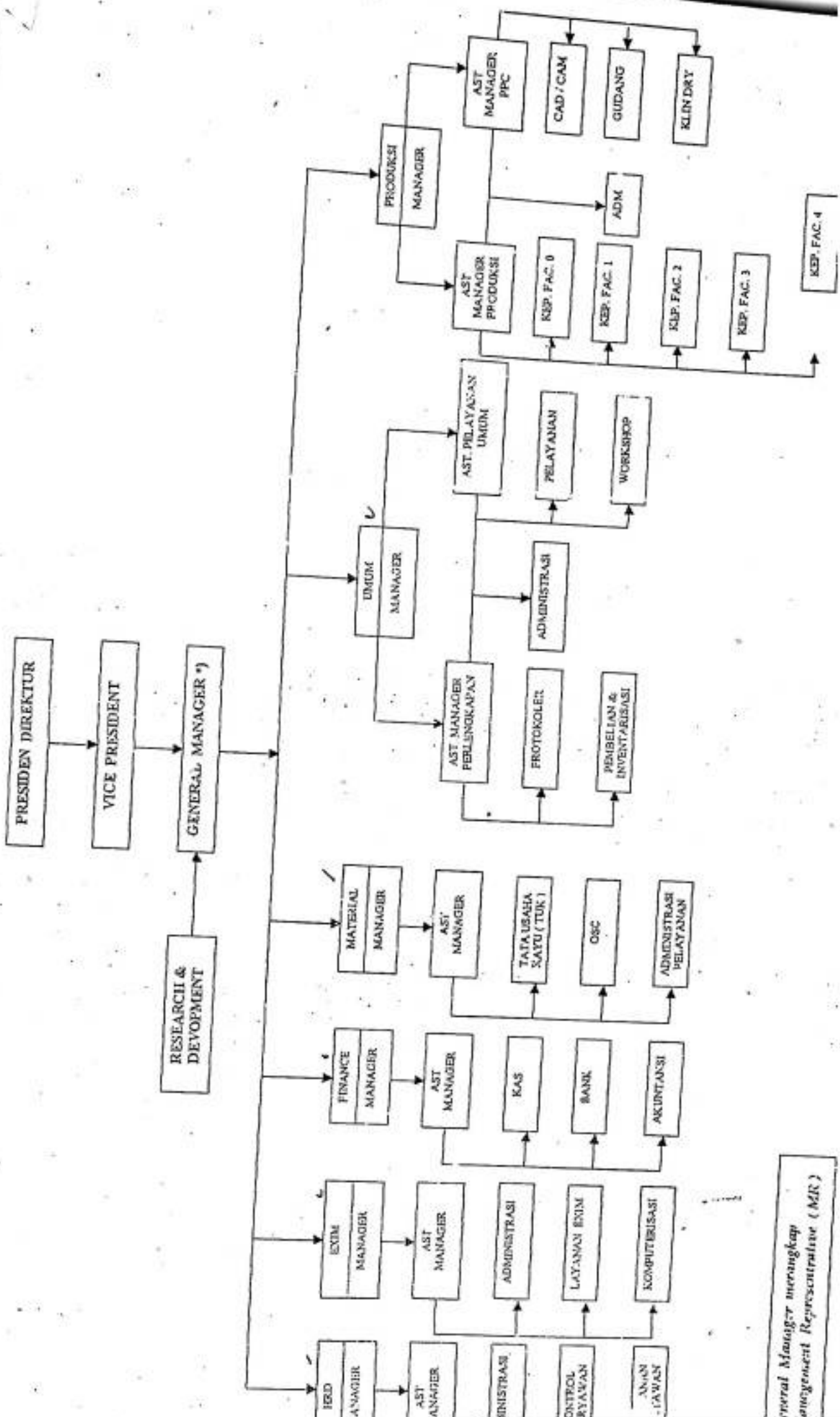
Adapun saran yang dapat diberikan oleh penulis kepada PT. Maruki Internasional Indonesia sebagai bahan pertimbangan adalah :

1. PT. Maruki Internasional Indonesia sebaiknya mengklasifikasikan anggaran biaya produksinya dengan memisahkan mana biaya tetap dan mana yang termasuk biaya variabel. Pengklasifikasian ini memudahkan manajemen untuk melihat berapa biaya sesungguhnya dan berapa laba kotor yang diperoleh.
2. Sebelum menyusun anggaran PT. Maruki Internasional Indonesia sebaiknya mempertimbangkan berbagai faktor baik bersifat internal maupun eksternal agar penyimpangan anggaran dan realisasinya tidak besar.
3. Untuk mempermudah dalam mengevaluasi anggaran, PT. Maruki Internasional Indonesia harus menetapkan divisi mana apa yang bertanggung jawab terhadap bahan baku, tenaga kerja, dan beberapa unsur biaya lain yang berhubungan dengan produksi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abas Kartadinata, 2000, **Akuntansi dan Analisis Biaya**, Cetakan ke-3, Rineka Cipta, Jakarta
- Blocher J Edward, Chen H Kung, dan Lin W Thomas, 2001, **Manajemen Biaya : Dengan Tekanan Strategik**, Salemba Empat, Jakarta
- Hansen R Don dan Mowen Maryanne, 2000, **Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian**, Salemba Empat, Jakarta.
- Homgren T Charles, Foster George, dan Sinaga MARIANUS, 1992, **Akuntansi Biaya: Suatu Pendekatan Manajerial**, Edisi ke-6, Jilid 1, Erlangga, Jakarta.
- Kusnadi, dkk, 1983. **Teori Akuntansi**, Universitas Brawijaya.
- Matz dan Usry, 1992, **Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian**, Edisi Ke-8, Jilid 2, Terjemahan Sirait dan Wibowo, Erlangga, Jakarta.
- Nafirin M, 2000, **Penganggaran Perusahaan**, Salemba Empat, Jakarta
- Polimèni S Ralph, 1991, **Cost Accounting : Concept and Application For Managerial Decision Making**, Edisi ke-3, Mc Graw Hill, Singapore.
- Proyek Pengembangan Pendidikan Akuntansi, 1991, **Akuntansi Biaya**, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta
- Shim K Jae dan Siegel G Joel, 2001, **Budgeting : Pedoman Lengkap Langkah – Langkah Penganggaran**, Erlangga, Jakarta.
- Supriono RA, 1991, **Akuntansi Manajemen 3**, BPFE. Yogyakarta.
- Welsch, Hilton, dan Gordon, 2000, **Anggaran 1: Perencanaan dan Pengendalian Laba**, Salemba Empat, Jakarta
- Welsch, Hilton, dan Gordon, 2000., **Anggaran 2: Perencanaan dan Pengendalian Laba**, Salemba Empat, Jakarta
- Wilson D James dan Campbell B John, 1995, **Controller : Tugas Akuntan Manajemen**, Edisi Ke-3, Erlangga, Jakarta.

**STRUKTUR ORGANISASI PT. MARUKI INTERNASIONAL INDONESIA**



\*) General Manager merangkap Management Representative (MR)





PRODUCTION SCHEDULE  
Sch No : 70/MII-PC/03/2004

MARCH - 2004

ME	SIZE	BUTSUDAN NAME	COLOUR						TOTAL	ACCUMULATED TOTAL	FACTORY						STOCK	EXPORT	REMAI
			BR	BW	CC	PR	WG	BY			1	2	3	4	5	6			
0000	20-57	KULTOBU OEM	10	5	5				20	20 SET									
MR-051	18-53	IKUOKU RUGE	15	20					35	55 SET									
MR-052	21-57	BECHILL SUZURAN 2	1	1	1				3	58 SET									
MR-052	21-57	BECHILL SUZURAN 3	2		2	3	1		8	66 SET									
MR-052	21-57	BECHILL SUZURAN 4	5	3	2				10	76 SET									
MR-052	21-57	BECHILL SUZURAN 5		3					3	79 SET									
MR-052	21-57	BECHILL SUZURAN 6	1	2					3	82 SET									
MR-060	27-57	BECHILL SHIKOMICATA 1		2					2	84 SET									
MR-060	27-57	BECHILL SHIKOMICATA 2	1	1					2	86 SET									
MR-060	27-57	BECHILL SHIKOMICATA 3		2					2	88 SET									
MR-060	27-57	BECHILL SHIKOMICATA 4		4					4	92 SET									
MR-060	27-57	BECHILL SHIKOMICATA 5		2					2	94 SET									
MR-060	27-57	BECHILL SHIKOMICATA 6	1	2	1				4	98 SET									
MR-060	27-57	BECHILL SHIKOMICATA 7		3					3	101 SET									
MR-060	27-57	BECHILL SHIKOMICATA 8		1					1	102 SET									
MR-060	27-57	BECHILL SHIKOMICATA 9		1					1	103 SET									
MR-068	30-58	FUKUJU SOU		9					9	112 SET									
MR-068	30-58	BECHILL FUKUJU SOU		1					1	113 SET									
MR-069	25-58	FUKUJU SOU		10					10	123 SET									
MR-045	20-51	KOSUMOSU	10		30	20			60	183 SET									
MR-046	20-56	KAIKA OEM	4			16			20	203 SET									
MP-Tabop I	18-53	DONAGA No.1	3	3					6	209 SET									
MP-Tabop II	21-57	DONAGA No.18		3					3	212 SET									
MP-Tabop III	21-57	DONAGA No.20	2	3					5	217 SET									
MP-Tabop IV	20-56	DONAGA No.22	1	2					3	220 SET									
MP-Tabop V	18-53	TAKADAI No.23	1	2					3	223 SET									
MP-Tabop VI	16-48	TAKADAI No.24		3					3	226 SET									
MR-035	18-49	YUZEN	10	10					20	246 SET									
MR-061	15-45	BECHILL HANAMIZUKI 1	3	3					6	252 SET									
MR-061	15-45	BECHILL HANAMIZUKI 2	3	3					6	258 SET									
MR-061	15-45	BECHILL HANAMIZUKI 3	4	4					8	266 SET									
MR-063	19-56	STEIN OEM	14	6					20	286 SET									
MR-062	16-48	BECHILL HANAMIZUKI 4	3	3					6	292 SET									
MR-062	16-48	BECHILL HANAMIZUKI 5	3	3					6	298 SET									
MR-062	16-48	BECHILL HANAMIZUKI 6	4	4					8	306 SET									
MR-073	17-43	KODU DENI	12	32			6		50	356 SET									
MR-078	16-48	SENNOHAKABI OEM	12	8					20	376 SET									
MP-Tabop VII	18-53	TAKADAI No.29	3	3					6	382 SET									
MP-Tabop VIII	16-48	TAKADAI No.30	3	3					6	388 SET									
MP-Tabop IX	18-53	DONAGA No.31	3	3					6	394 SET									
MP-Tabop X	21-57	DONAGA No.32	1	2					3	397 SET									
MR-073	18-38	KOTEMARI		35					35	432 SET									
MR-074	21-57	AKANE	4	16					20	452 SET									
MR-075	19-48	KIKYU	25	10					35	487 SET									
MR-076	18-38	SAZANKA		35					35	522 SET									
MR-077	19-48	HANAMIZUKI	15	20					35	557 SET									
MR-084	13-39	BECHILL KIKYU @-B	5	10	5				20	577 SET									
MR-085	18-48	KASUMISO		35					35	612 SET									
MR-086	21-57	MIZU BASOU	15	5	15				35	647 SET									
MR-085	21-57	HENRI		5	15		15		35	682 SET									
MR-081	18-53	HOUSOUGE	15	20					35	717 SET									
MR-082	18-43	YURI IRIASA	10	25					35	752 SET									
MR-083	16-53	HOUSOUGE	15	20					35	787 SET									
MR-082	18-43	YURI IRIASA	10	25					35	822 SET									
MR-101	16-48	TAKADAI A	10	10					20	842 SET									
MR-102	16-48	TAKADAI B	10	10					20	862 SET									
MR-103	16-48	TAKADAI C	10	10					20	882 SET									
MR-010	20-57	SUZURAN		35					35	917 SET									
MR-010	20-57	BECHILL SUZURAN 5			3				3	920 SET									
MR-017	20-57	BECHILL SYAKUYAKU 1	12	14					26	946 SET									
MR-017	20-57	BECHILL SYAKUYAKU 2	2	8					10	956 SET									
MR-017	20-57	BECHILL SYAKUYAKU 3	2	2					4	960 SET									
MR-017	20-57	BECHILL SYAKUYAKU 4	6						6	966 SET									
MR-017	21-57	SHIRO OEM	15			5			20	986 SET									
MR-088	18-53	KOUMEI OEM	20						20	1006 SET									
MR-089	20-57	KOUMEI OEM	20						20	1026 SET									
MR-011	18-48	HANAMIZUKI	15	20					35	1061 SET									
MR-012	21-57	SUZURAN		35					35	1096 SET									
MR-013	17-23	KOSUMOSU		35					35	1131 SET									
MR-014	18-25	KOSUMOSU		35					35	1166 SET									
MR-015	14-20	KOTEMARI	10	25					35	1201 SET									
MR-016	18-51	SHIRAKABA	20	15					35	1236 SET									
MR-015	18-53	KOTO OEM	10	10					20	1256 SET									
MR-019	20-35	AKASHI	10	20					30	1286 SET									
MR-019	20-35	HAMANASU	5	5					10	1296 SET									
MR-019	20-35	HAGI	5	5					10	1306 SET									
MR-028	18-43	BECHILL YURI IRIASA 3	4	16					20										

Total 434 746 60 44 22 0 1306 1306



NY	Position of Sawm Timber Stock in										Total (Sawm Timber)	
	Kiln Dry		Room1	Room2	Room3	Total	After KD	M3	AKD	M3		AKD
	Room1	Room2										
1.2	2,120					2,120	2,241	4,3547				
1.3	0,4116					0,4116	30,5676	31,3391	6,4776	4,5221		
1.4	0,7939					0,7939	8,1360	9,2029	1,7116	4,0648		
2.1	6,0459					6,0459	0,7965	10,6251		0,4291		
2.2	17,5735					17,5735	3,8742	38,6607		0,1951		
2.3	20,8846					20,8846	3,1234	36,3254		1,1362		
2.4	22,4802					22,4802	0,5508	48,7840				
3	2,8087					2,8087	12,7170	17,1358		0,8848		
3.1	1,8226					1,8226	12,7170	17,1358		0,2689		
3.2							19,2650	22,0738		0,1176		
3.3							6,2940	7,1169		0,1454		
3.4							11,0921	11,0921		2,4181		
3.5							17,3842	17,3842		0,3206		
Total	74,9282	0,0000	26,2653	0,0000	26,2653	154,7192	249,9227					
EB							6,1805	6,8855		0,6855		
EB							2,5319	2,5319		0,0934		
EB							0,3075	0,1755		0,7406		
EB							5,7570	2,5636		0,3751		
EB							1,7165	7,6408		0,542		
Total	0,0000	0,1935	0,0000	0,0000	0,1935	17,5835	25,7470			17,5537		
RW							0,8329	6,5759		1,3767		
RW							0,0876	0,8341		22,3257		
RW							2,8717	0,1584		3,5436		
RW							3,0159	0,4032		0,4936		
Total	5,9452	0,3261	0,0000	0,0000	0,3261	18,9632	30,8039			1,3256		
R							18,7770	19,0214		1,3767		
R							8,0884	16,0378				
Total	8,3245	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	26,8754	35,1999			0,1533		
G							1,3157	2,3350		0,3325		
G							1,3560	0,5524				
Total	0,4537	0,6541	0,0000	0,0000	0,0000	17,5406	18,3943			0,3325		
Total	2,0344	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	7,5037	8,1878			0,3325		

Group (mm)	AD		M3	AKD	Group (mm)	AD		M3	AKD
	AD	KD							
0.9	2,9293	4,5451	3,2661	3,2661	0.9	2,9293	4,5451	3,2661	
1.3	2,0357	0,7369	2,5716	2,5716	1.3	2,0357	0,7369	2,5716	
1.5	0,0002				1.5	0,0002			
1.8					1.8				
2.1					2.1				
2.4-RM					2.4-RM				
3.0-RM					3.0-RM				
3.5-RM					3.5-RM				
4.0-RM					4.0-RM				
4.5-RM					4.5-RM				
5.0-RM					5.0-RM				
2.4-HS					2.4-HS				
3.0-HS					3.0-HS				
3.5-HS					3.5-HS				
4.0-HS					4.0-HS				
4.5-HS					4.5-HS				
5.0-HS					5.0-HS				
S. Total	5,9452	5,9255	18,9631	18,9631	S. Total	5,9452	5,9255	18,9631	
Total			30,9033	30,9033	Total			30,9033	

Group (mm)	AD		M3	AKD	Group (mm)	AD		M3	AKD
	AD	KD							
0.9	0,4537		22,3257	22,3257	0.9	0,4537		22,3257	
1.3	0,1641		3,5436	3,5436	1.3	0,1641		3,5436	
1.5			0,4936	0,4936	1.5			0,4936	
1.8	0,1572				1.8	0,1572			
2.1					2.1				
2.4-RM					2.4-RM				
3.0-RM					3.0-RM				
3.5-RM					3.5-RM				
4.0-RM					4.0-RM				
4.5-RM					4.5-RM				
5.0-RM					5.0-RM				
2.4-HS					2.4-HS				
3.0-HS					3.0-HS				
3.5-HS					3.5-HS				
4.0-HS					4.0-HS				
4.5-HS					4.5-HS				
5.0-HS					5.0-HS				
S. Total	2,0345	0	28,7592	28,7592	S. Total	2,0345	0	28,7592	
Total			30,7937	30,7937	Total			30,7937	

Group (mm)	AD		M3	AKD	Group (mm)	AD		M3	AKD
	AD	KD							
0.9	0,4537		22,3257	22,3257	0.9	0,4537		22,3257	
1.3	0,1641		3,5436	3,5436	1.3	0,1641		3,5436	
1.5			0,4936	0,4936	1.5			0,4936	
1.8	0,1572				1.8	0,1572			
2.1					2.1				
2.4-RM					2.4-RM				
3.0-RM					3.0-RM				
3.5-RM					3.5-RM				
4.0-RM					4.0-RM				
4.5-RM					4.5-RM				
5.0-RM					5.0-RM				
2.4-HS					2.4-HS				
3.0-HS					3.0-HS				
3.5-HS					3.5-HS				
4.0-HS					4.0-HS				
4.5-HS					4.5-HS				
5.0-HS					5.0-HS				
S. Total	2,0345	0	28,7592	28,7592	S. Total	2,0345	0	28,7592	
Total			30,7937	30,7937	Total			30,7937	

WOOD	H MI	M3		TOTAL
		AD	KD	
NY	8,1877	75,4101	0	75,4101
EB	14,9920	12,1652	275	297,1577
RW	1,327	6,6327	0	8,3245
PR	0,8325	0	0	0,8325
WG	1,8843	0	0	1,8843
CC	0	0	0	0
S. Total		92,2080	275	315,1577
Total		92,2080	275	315,1577

WOOD	H MI	RE-KD		RIJECK-F1	USE F1
		AD	KD		
NY	8,1877	1,0001	2,3125	0	71,7836
EB	15,7819	0	0	0	15,7819
RW	1,0689	0	0	0,5991	9,5008
PR	1,3424	0	0	0	1,3424
WG	0	0	0	0	0
CC	0	0	0	0	0
S. Total		1,0001	2,3125	0,5991	98,4173
Total		1,0001	2,3125	0,5991	98,4173

NEED THIS MONTH  
SCH. F1 NO. = 69 (Apr-03) (Not-Fix)  
UPDATE DATE: 09-04-03 08.51.29  
REVISION: 1

INVOIT - THIS MONTH  
DATE From: 1 - 23-Apr-03

WOOD	H MI	RE-KD	RIJECK-F1	USE F1
NY	8,1877	1,0001	2,3125	0
EB	15,7819	0	0	0
RW	1,0689	0	0	0,5991
PR	1,3424	0	0	0
WG	0	0	0	0
CC	0	0	0	0
S. Total		1,0001	2,3125	0,5991
Total		1,0001	2,3125	0,5991

CHECK DATA

WOOD	DB	Summ1	Summ2
NY	0	0	0
EB	0	0	0
RW	0	0	0
PR	0	0	0
WG	0	0	0
CC	0	0	0
S. Total	0	0	0
Total	0	0	0

UPDATE DATA

WOOD	Update
NY	22-04-03
EB	22-04-03
RW	22-04-03
PR	22-04-03
WG	22-04-03
CC	22-04-03
MT	22-04-03