

**ANALISA VARIANCE SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PRODUKSI PADA PT ABC MAKASSAR**

PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. Terima	18 September 2003
Asal Dari	Fak. Ekonomi
Banyaknya	1 Eks
Harga	-
No. Inventaris	080916237
No. Klas	SKR - E03 16401

BUL 16401
a.



Oleh :

EVITA BULEAN T
A31198039

JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2003

**ANALISA VARIANCE SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PRODUKSI PADA PT ABC MAKASSAR**

Oleh :

**EVITA BULEAN T
A31198039**

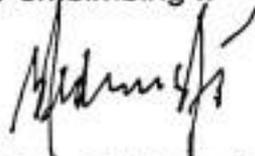
Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Sebagian
Syarat guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Makassar

Disetujui Oleh :

Pembimbing I


Drs. Harryanto, M.Com.

Pembimbing II

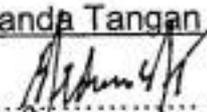
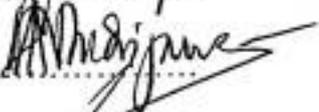
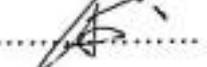

Dra. Mediaty, M. Si

**ANALISA VARIANCE SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PRODUKSI PADA PT ABC MAKASSAR**

OLEH :
EVITA BULEAN T
A31198039

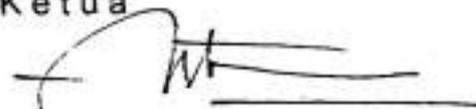
TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 02 AGUSTUS 2003

T I M P E N G U J I

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Dra. Mediaty, M. Si	(Ketua, FE-UH)	1... 
2. Dra. Aini Indrijawati, M.Si, Ak	(Sekretaris, FE-UH)	2... 
3. Drs. Abdul Rahman, Ak	(Anggota, FE-UH)	3... 

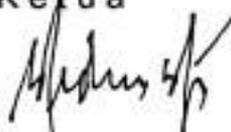
DISETUJI OLEH,

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua



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

Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Unhas
Ketua



Dra. Mediaty, M. Si

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena rahmat dan kasih-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat guna meraih gelar pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Penyusunan skripsi ini tidak dapat selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan Terima Kasih dan penghargaan kepada :

1. Ayahanda (Yustinus Denne) dan Ibunda (Dorce Topang) yang telah membesarkan, membimbing dan mendidik terlebih doa yang selalu menyertai penulis selama penulis menduduki bangku pendidikan sampai skripsi ini selesai.
2. Bapak. Drs. Harryanto, M.Com dan Dra. Mediaty, M.Si selaku pembimbing I dan pembimbing II yang telah memberikan bimbingan selama penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Drs. M. Natsir Kadir, M.Si , Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
4. Segenap dosen,dan staf administrasi Fakultas Ekonomi dan staf Jurusan Akuntansi (thanks buat P. Anto & P. Aso')
5. Special thanks buat Lulu (Thanks for everthing). Juga buat my sisters (Ria, Era, Eri, Fitri) ,Om Pastor dan Om Jefry sekeluarga atas

dukungan doanya. Dan segenap keluarga yang tidak sempat disebutkan namanya satu persatu.

6. Buat teman-temanku : Shinta, Oppi, Tata, Anny, Mely, Eccang, Lorens, Angel and maminya.(Thanks buat doanya)
7. Rekan rekan mahasiswa : Hastuti, Jochebet, Thea, Dewi, Susan, Johana, Mery, stanis, Aldo, Efra, Octa dan seluruh teman-teman angkatan '98 yang turut memberikan dorongan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan dari semua pihak.

Semoga limpahan berkat dan kasih karunia Tuhan Yang Maha Esa senantiasa menyertai Bapak dan Ibu serta rekan-rekan semuanya. AMIN.

Makassar, Agustus 2003

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan dan Manfaat Penulisan	3
BAB II METODOLOGI PENELITIAN	
2.1 Daerah Penelitian	4
2.2 Metode Pengumpulan Data	4
2.3 Jenis dan Sumber Data	5
2.4 Metode Analisis	6
2.5 Sistematika Penulisan	8
BAB III LANDASAN TEORI	
3.1 Pengertian Biaya	10
3.1.1 Hubungan Biaya dengan Manajemen	12
3.1.2 Unsur – Unsur Biaya Produksi	13
3.2 Pengertian Pengendalian	14
3.2.1 Proses Pengendalian	16
3.2.2 Pengendalian Biaya	17
3.2.3 Langkah-Langkah Proses Pengendalian	20
3.3 Pengertian Anggaran	21
3.3.1 Kegunaan dan Keterbatasan Anggaran	25

3.3.2 Langkah-Langkah Penyusunan anggaran	26
3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran	28
3.5 Hubungan Anggaran dengan Manajemen	29
3.6 Analisis Selisih	31
BAB 1V GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan	37
4.2 Struktur Organisasi dan Uraian tugas	42
4.3 Kegiatan Perusahaan	52
BAB V PEMBAHASAN	
5.1 Kebijakan Penganggaran Pada PT. ABC Makassar	56
5.1.1 Proses dan Prosedur Anggaran pada PT. ABC	56
5.1.2 Dasar Penyusunan Anggaran Pada PT ABC	58
5.2 Analisa Variance Sebagai Alat Pengendalian Biaya produksi	58
5.2.1 Analisa Anggaran dan Realisasi Biaya produksi	62
5.3 Analisa Selisih Biaya Produksi	64
5.3.1 Selisih Biaya Bahan Baku	64
5.3.2 Selisih Biaya Tenaga Kerja	69
5.4.3 Selisih Biaya Overhead	73
5.4 Manfaat Penerapan Analisa Variance Terhadap Biaya Produksi	78
BAB VI KESIMPULAN	
6.1 Simpulan	80
6.2 Saran-Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	V

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu tujuan pendirian sebuah perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang maksimal dari kegiatan usaha yang dilakukannya melalui pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki termasuk sumber daya manusianya. Oleh karena itu perusahaan harus bersikap efisien dan efektif dalam segala kegiatannya dengan melakukan pengendalian yang baik atas sumber daya yang dimilikinya agar dapat mencapai tujuan secara optimal. Untuk mengukur apakah hasil/laba yang diperoleh telah sesuai dengan apa yang diharapkan, maka dibutuhkan suatu metode yang nantinya dapat digunakan sebagai alat pembandingan atau tolok ukur. Salah satu metode yang dapat digunakan manajemen sebagai alat pengendalian adalah analisa variance dimana didalamnya dibandingkan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya yang sesungguhnya terjadi. Dengan menggunakan metode analisa Variance maka kita dapat mengetahui penyimpangan yang terjadi, sifat penyimpangan apakah favorable atau unfavorable bagi perusahaan, apa penyebabnya, siapa yang bertanggung jawab dan apa tindakan yang diperlukan untuk memperbaikinya.

PT ABC sebagai suatu perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur merupakan salah satu perusahaan besar yang mana dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan perusahaan memerlukan biaya yang cukup besar. Hal ini memerlukan suatu sistem pengendalian yang baik agar tujuan yang diharapkan

perusahaan dapat tercapai. Selain itu perusahaan dihadapkan pada semakin ketatnya persaingan dengan perusahaan lain sehingga pentingnya pengendalian biaya khususnya biaya produksi mutlak diperlukan. Metode pengendalian terhadap biaya produksi dengan menggunakan metode analisis variance sangat membantu pihak manajemen untuk menganalisis setiap penyimpangan yang terjadi didalam laporan anggaran dan realisasi biaya produksi. Akan tetapi PT ABC sebagai suatu perusahaan manufaktur yang berskala besar yang dihadapkan pada persaingan yang ketat belum sepenuhnya melakukan pengendalian terhadap biaya – biaya yang terjadi khususnya biaya produksi. Belum dilaksanakannya pengendalian atas kegiatan pembiayaan perusahaan dapat dilihat pada realisasi anggaran biaya bahan baku yang terjadi pada tahun 1999 dimana :

- Biaya yang dianggarkan	Rp 898.028.000
- Biaya sesungguhnya	<u>Rp. 910.505.450</u>
	Rp. 12.477.450 (unfavorable)

Hal ini berarti terjadi selisih antara biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan sifatnya unfavorable bagi perusahaan. Bertolak dari hal tersebut penulis tertarik memilih judul " Analisa Variance sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi pada PT.ABC Makassar."

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan uraian yang disebutkan maka yang menjadi masalah pokok dalam penulisan skripsi ini adalah terjadinya penyimpangan yang cukup besar yang sifatnya merugikan perusahaan antara biaya produksi yang telah dianggarkan dengan biaya yang sesungguhnya terjadi pada PT. ABC Makassar.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penulisan

1.3.1 Tujuan Penulisan

Tujuan Penulisan skripsi ini adalah :

1. Untuk mengetahui secara jelas keberhasilan perusahaan dalam melakukan pengendalian biaya produksinya
2. Membandingkan laporan biaya produksi Budget dengan Actual pada PT. ABC kemudian menganalisis penyebab terjadinya penyimpangan sebagai tindak lanjut dari pengendalian.

1.3.2 Manfaat Penulisan

Manfaat yang ingin diberikan dari penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pimpinan perusahaan, hasil penulisan ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memecahkan masalah-masalah yang ada, khususnya dalam melakukan pengendalian biaya produksi
2. Bagi pihak lain, dapat dijadikan sebagai bahan pustaka dan bahan perbandingan bagi yang berkepentingan.



BAB II

METODOLOGI

2.1 Daerah Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada *PT. ABC* yang berkedudukan di Makassar, Sulawesi Selatan.

2.2 Metode Pengumpulan Data

Penulis dalam mengumpulkan data menggunakan metode sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan

Yaitu berupa penelitian dengan membaca literature yang berhubungan erat dengan pembahasan masalah yang terdapat dalam skripsi ini.

2. Penelitian Lapangan

Yaitu berupa penelitian yang dilakukan meninjau secara langsung pada *PT. ABC* dalam hal ini bagian yang bersangkutan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan ini.

2.3 Jenis dan Sumber Data

2.3.1 Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan penulis yaitu :

1. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dari perusahaan berupa data yang berbentuk angka-angka (nilai).
2. Data kualitatif yaitu data yang berupa data yang diperoleh dari pejabat yang berwenang langsung terhadap kebijaksanaan perusahaan yang dijalankan.

2.3.2 Sumber Data

Dalam penulisan skripsi ini akan dilakukan pengumpulan data berupa :

1. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari hasil penelitian dan wawancara dengan pihak yang berkompeten.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumen yang ada di perusahaan.

2.4 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam pembahasan masalah adalah penerapan metode analisis selisih dengan analisis tiga selisih, dengan cara:

a. Analisis selisih biaya bahan baku terdiri atas :

- Selisih harga bahan baku, dengan rumus :

Selisih harga bahan baku = (Harga beli sesungguhnya - Harga beli standar) x Kuantitas sesungguhnya yang dibeli.

- Selisih kuantitas bahan baku, dengan rumus

Selisih kuantitas bahan baku = (Kuantitas sesungguhnya-Kuantitas standar) x Harga beli standar per unit.

b. Analisis selisih upah tenaga kerja langsung terdiri atas :

- Selisih harga (tarif) upah langsung, dengan rumus :

Selisih harga (tarif) upah langsung = (Tarif upah langsung sesungguhnya – Tarif upah langsung standar) x Jam kerja sesungguhnya.

- Selisih efisiensi upah langsung, dengan rumus :

Selisih efisiensi upah langsung = (Jam kerja sesungguhnya- Jam kerja standar) x Tarif upah langsung standar .

Penulis membagi dalam enam bab, yang pada
sebagai berikut :

1. belakang , masalah pokok, tujuan dan manfaat

2. memukakan mengenai daerah penelitian, metode
jenis dan sumber data, metode analisis dan
3. n.

4. landasan teori mengenai pengertian biaya, unsur biaya
5. pengertian pengendalian dan anggaran, manfaat dan
6. anggaran, syarat-syarat anggaran, jenis-jenis anggaran,
7. dan prosedur penyusunan anggaran, hubungan anggaran
8. dan pengertian analisis selisih.

9. nama PT. ABC

10. uraian tentang sejarah dan perkembangan perusahaan,
11. organisasi perusahaan.

c. Analisis selisih biaya overhead yang terdiri atas :

- Selisih anggaran, dengan rumus :

Selisih anggaran BOP = biaya Overhead sesungguhnya- biaya overhead standar

Selisih efisiensi, dengan rumus :

Selisih efisiensi BOP = (Kapasitas sesungguhnya- Kapasitas standar) X Tarif standar.

- Selisih kapasitas, dengan rumus :

Selisih kapasitas BOP = (Kapasitas normal – Kapasitas sesungguhnya) X Tarif standar.

Dalam metode analisis selisih memerlukan tahapan analisis yaitu :

- Menghitung selisih
- Menganalisis penyebab selisih, menentukan pejabat yang bertanggungjawab atas terjadinya selisih tersebut.
- Tidakan koreksi yang diperlukan

2.5 Sistematika Penulisan

Dalam penyajian skripsi ini penulis membagi dalam enam bab, yang pada pokoknya berisikan masalah-masalah sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang , masalah pokok, tujuan dan manfaat penulisan.

Bab II Metodologi

Dalam bab ini dikemukakan mengenai daerah penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis dan sistematika penulisan.

Baba III Landasan teori

Bab ini berisikan landasan teori mengenai pengertian biaya, unsur biaya produksi, pengertian pengendalian dan anggaran, manfaat dan keterbatasan anggaran, syarat-syarat anggaran, jenis-jenis anggaran, mekanisme dan prosedur penyusunan anggaran, hubungan anggaran dan manajemen, pengertian analisis selisih.

Bab IV Gambaran umum PT. ABC

Berisikan uraian tentang sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan.

Bab V Pembahasan

Merupakan bab yang membahas mengenai proses penyusunan anggaran pada PT ABC, menjelaskan bagaimana analisa variance digunakan sebagai alat pengendalian, perbandingan anggaran biaya produksi dan actual, serta menganalisa selisih yang terjadi.

Bab VI Kesimpulan dan Saran-Saran

Berisikan kesimpulan dari keseluruhan apa yang telah dibahas dalam skripsi ini, dan kemudian mengemukakan saran.

Bab V Pembahasan

Merupakan bab yang membahas mengenai proses penyusunan anggaran pada PT ABC, menjelaskan bagaimana analisa variance digunakan sebagai alat pengendalian, perbandingan anggaran biaya produksi dan actual, serta menganalisa selisih yang terjadi.

Bab VI Kesimpulan dan Saran-Saran

Berisikan kesimpulan dari keseluruhan apa yang telah dibahas dalam skripsi ini, dan kemudian mengemukakan saran.

BAB III LANDASAN TEORI

3.1 Pengertian Biaya

Biaya adalah suatu istilah yang mempunyai banyak pengertian. Biaya dapat diartikan sebagai harga atau nilai tukar atas barang dan jasa, dapat pula diartikan sebagai pengeluaran perusahaan dalam suatu periode. Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan moneter yang telah mencapai tujuan atau hasil tertentu. Sedangkan dalam arti yang sempit biaya adalah bagian dari harga pokok yang dikorbankan dalam usaha memperoleh penghasilan. Tinjauan biaya sebagai pengorbanan sebagaimana dikemukakan diatas secara gamblang dirumuskan oleh Ralph S. Polimeni sebagai berikut :

*"Cost is define as the value of the sacrifice made to acquire goods or services. The sacrifice made or measured in dollar By the reduction of assets or incurrence of liabilities at the time the benefits are acquire. At the time of acquisition the cost incurred is for present or future benefits. An expense is define as a cost that has given a benefits and is now expired. Unexpired cost that can give future benefits are classified as assets."*²

Defenisi diatas memperjelas pemahaman bahwa biaya merupakan nilai pengorbanan yang dilakukan untuk memperoleh barang atau jasa. Pengorbanan ini diukur dalam nilai uang (rupiah) dengan berkurangnya harta/ bertambahnya kewajiban pada saat memperoleh manfaat. Sedangkan pada saat diakui, biaya yang terjadi dapat merupakan barang yang memberikan manfaat pada periode berjalan atau biaya yang dapat memberikan manfaat pada periode mendatang. Biaya-biaya yang telah memberikan manfaatnya ini disebut expired cost misalnya

² Ralph S polimeni, Frank J. Fabozzi & A. Adelberg ,Cost Accounting. Concepts and Aplication For Managerial Decision Making. Second Edition, Newyork : Mc. GrawHill, Book Company . 1986, Page 9-10.

BAB III LANDASAN TEORI

3.1 Pengertian Biaya

Biaya adalah suatu istilah yang mempunyai banyak pengertian. Biaya dapat diartikan sebagai harga atau nilai tukar atas barang dan jasa, dapat pula diartikan sebagai pengeluaran perusahaan dalam suatu periode. Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan moneter yang telah mencapai tujuan atau hasil tertentu. Sedangkan dalam arti yang sempit biaya adalah bagian dari harga pokok yang dikorbankan dalam usaha memperoleh penghasilan. Tinjauan biaya sebagai pengorbanan sebagaimana dikemukakan diatas secara gamblang dirumuskan oleh Ralph S. Polimeni sebagai berikut :

*"Cost is define as the value of the sacrifice made to acquire goods or services. The sacrifice made or measured in dollar By the reduction of assets or incurrence of liabilities at the time the benefits are acquire. At the time of acquisition the cost incurred is for present or future benefits. An expense is define as a cost that has given a benefits and is now expired. Unexpired cost that can give future benefits are classified as assets."*²

Defenisi diatas memperjelas pemahaman bahwa biaya merupakan nilai pengorbanan yang dilakukan untuk memperoleh barang atau jasa. Pengorbanan ini diukur dalam nilai uang (rupiah) dengan berkurangnya harta/ bertambahnya kewajiban pada saat memperoleh manfaat. Sedangkan pada saat diakui, biaya yang terjadi dapat merupakan barang yang memberikan manfaat pada periode berjalan atau biaya yang dapat memberikan manfaat pada periode mendatang. Biaya-biaya yang telah memberikan manfaatnya ini disebut *expired cost* misalnya

² Ralph S polimeni, Frank J. Fabozzi & A. Adelberg ,Cost Accounting. Concepts and Aplication For Managerial Decision Making. Second Edition, Newyork : Mc. GrawHill, Book Company . 1986, Page 9-10.



biaya penyusutan, biaya gaji dan upah dan lain-lain. Sedangkan biaya yang belum dimanfaatkan untuk memperoleh penghasilan dalam periode berjalan disebut unexpired cost. Mulyadi dalam bukunya Akuntansi biaya mengemukakan pengertian biaya dalam arti luas bahwa

*"Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu"*³

Sedangkan Charles T. Hongren dalam bukunya Cost Accounting, mengatakan bahwa :

*"Cost is a resource sacrificed or forgone to achieved specific a objective."*⁴

Dari defenisi yang telah disebutkan ditekankan bahwa biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang baik pengorbanan yang telah terjadi ataupun kemungkinan yang akan terjadi dan biaya yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dilihat elemen biaya yaitu :

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber-sumber ekonomi.
2. Dapat diukur dalam satuan uang.
3. Yang telah terjadi atau secara potensial akan terjadi.
4. Pengorbanan itu untuk mencapai tujuan tertentu.

Agar perencanaan kegiatan perusahaan berjalan baik sesuai dengan keinginan, manajemen membutuhkan informasi biaya yang terjadi dan terkoordinasi sesuai dengan metode yang ditetapkan perusahaan dalam rangka mengambil

³ Mulyadi, Akuntansi Biaya. Penentuan harga Pokok & Pengendalian Biaya., Edisi kelima, Yogyakarta, Lembaga Penerbit FE- UGM . 1981, hal 8-9.

⁴ Charles T. Hongren, Foster, Cost Accounting, A Managerial Emphasis, tenth Edition : Prentice Hall International Inc. 2000. Page 10.

keputusan untuk mengevaluasi keefektifan rencana menuju pencapaian tujuan perusahaan.

3.1.1 Hubungan Biaya Dengan Manajemen

Sebagaimana yang telah dikemukakan lebih dulu bahwa biaya merupakan faktor yang sangat vital dalam kaitannya dengan pencapaian laba yang maksimal bagi suatu organisasi yang sarannya untuk mencari keuntungan. Karenanya perusahaan dituntut lebih cermat dalam mengidentifikasi, mengorganisasikan dan mengontrol biaya yang timbul secara sistematis.

Biaya-biaya pada dasarnya dikeluarkan dan dapat timbul dalam setiap aktivitas perusahaan pada setiap bagian dalam setiap level manajemen. Karena itu pada setiap aktivitas maupun fungsi yang dijalankan manajemen membutuhkan informasi biaya yang terkait / yang timbul. Untuk lebih jelasnya mengenai biaya dan aktivitas manajemen, Anderson dan Sollenberg menjelaskan bahwa :

"manager measure and use cost in many different ways. Cost data are especially important in the following area:

- 1.Planning. The estimation of future cost in budget preparation and planning action.*
- 2.Decision making. The selection and formatting of cost relevan to a wide variety of decision making process.*
- 3.Cost control. The measurement of cost incurred and comparison of these cost with budget, goals, targets or standar in directing an organization.*
- 4.Income measurement. The determination of cost associated with the product and services sold to measure the profitability of firm, a segment of the business, a contact, a project or costumer for a time period."*⁵

Penjelasan diatas menunjukkan vitalnya informasi biaya bagi fungsi dan aktivitas manajemen. Pengidentifikasian, pengelompokan atau penggolongan dan penyajian

⁵ Anderson K. Lane & H. Sollenberg, *Managerial Accounting* : South Western Publishing Co. Cincinnati, Eighth edition, Page 24-25.

keputusan untuk mengevaluasi keefektifan rencana menuju pencapaian tujuan perusahaan.

3.1.1 Hubungan Biaya Dengan Manajemen

Sebagaimana yang telah dikemukakan lebih dulu bahwa biaya merupakan faktor yang sangat vital dalam kaitannya dengan pencapaian laba yang maksimal bagi suatu organisasi yang sarannya untuk mencari keuntungan. Karenanya perusahaan dituntut lebih cermat dalam mengidentifikasi, mengorganisasikan dan mengontrol biaya yang timbul secara sistematis.

Biaya-biaya pada dasarnya dikeluarkan dan dapat timbul dalam setiap aktivitas perusahaan pada setiap bagian dalam setiap level manajemen. Karena itu pada setiap aktivitas maupun fungsi yang dijalankan manajemen membutuhkan informasi biaya yang terkait / yang timbul. Untuk lebih jelasnya mengenai biaya dan aktivitas manajemen, Anderson dan Sollenberg menjelaskan bahwa :

"manager measure and use cost in many different ways. Cost data are especially important in the following area:

- 1.Planning. The estimation of future cost in budget preparation and planning action.*
- 2.Decision making. The selection and formatting of cost relevan to a wide variety of decision making process.*
- 3.Cost control. The measurement of cost incurred and comparison of these cost with budget, goals, targets or standar in directing an organization.*
- 4.Income measurement. The determination of cost associated with the product and services sold to measure the profitability of firm, a segment of the business, a contact, a project or costumer for a time period."*⁵

Penjelasan diatas menunjukkan vitalnya informasi biaya bagi fungsi dan aktivitas manajemen. Pengidentifikasian, pengelompokan atau penggolongan dan penyajian

⁵ Anderson K. Lane & H. Sollenberg, *Managerial Accounting* : South Western Publishing Co. Cincinnati, Eighth edition, Page 24-25.

informasi biaya secara cermat dan sistematis sangatlah dibutuhkan untuk menjamin relevansi informasi biaya-biaya tersebut dalam perencanaan dan pengendalian.

3.1.2 Unsur-Unsur Biaya Produksi

Agar manajemen mengelola perusahaan secara efektif dan efisien, maka biaya yang telah dikeluarkan untuk memproduksi atau menghasilkan barang dan jasa harus dicatat dan diklasifikasikan secara jelas agar harga produksi dapat dikalkulasi secara pasti. Aktivitas perusahaan manufaktur yakni produksi/ pemasaran, administrasi umum dan akuntansi. Oleh karena itu biaya-biaya dalam perusahaan manufaktur dapat digolongkan menjadi biaya produksi, administrasi, biaya umum dan pemasaran. Biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses bahan baku menjadi produk jadi. Biaya administrasi adalah biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan kebijaksanaan dan pengarahannya perusahaan secara keseluruhan. Biaya pemasaran adalah biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh dan memenuhi pesanan. Sehubungan dengan pembahasan dalam skripsi ini, penulis membatasi pada biaya produksi. Biaya produksi terdiri atas :

1. Biaya Bahan Baku

Biaya bahan baku dapat dijelaskan sebagai berbagai macam bahan yang diolah menjadi produk selesai dan pemakaiannya dapat diidentifikasi secara langsung / diikuti jejaknya, atau merupakan biaya integral dari produk tertentu . didalam pengolahan produk, selain digunakan bahan baku juga digunakan bahan penolong yaitu bahan yang diolah menjadi bahan produk selesai tetapi tidak dapat diidentifikasi pada produk tertentu atau nilainya

relatif kecil sehingga tidak praktis diikuti jejak manfaatnya pada produk tertentu. Pemakaian bahan penolong adalah harga perolehan bahan penolong yang dipakai didalam kegiatan pengolahan produk, karena biaya ini tidak dapat diidentifikasi jejak manfaatnya pada produk tertentu.

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Penggunaan tenaga kerja langsung didalam proses produksi menimbulkan biaya tenaga kerja langsung. Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang jasanya dapat diidentifikasi atau diikuti jejak manfaatnya pada produk tertentu. Biaya tenaga kerja langsung adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja langsung dan jejak manfaatnya dapat diidentifikasi pada produk tertentu.

3. Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhead pabrik adalah biaya produksi selain bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Elemen biaya overhead pabrik adalah biaya bahan penolong, biaya tenaga kerja langsung, biaya produksi tidak langsung lainnya.

3.2 Pengertian Pengendalian

Salah satu fungsi manajemen dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan adalah fungsi pengendalian. Pengendalian menunjukkan monitoring dan evaluasi prestasi untuk menentukan tingkat kesesuaian tindakan dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, sebagaimana defenisi pengendalian yang dikemukakan oleh supriono sebagai berikut :



** Pengendalian adalah proses manajemen yang bertujuan untuk menjamin bahwa setiap bagian organisasi berfungsi dengan efisien (berdaya guna) dan efektif (berhasil guna) secara maksimal.⁶*

Jadi pengendalian adalah segala usaha atau tindakan yang dilakukan agar setiap bidang akuntansi pertanggungjawaban dapat melaksanakan kegiatannya secara efektif dan efisien, sebagaimana yang dikemukakan oleh Ralph S. Polimeni Frank J. Fabozzi & H. Adelberg bahwa :

"Control is defined as the specific step taken by organizational management to insure that organization's objectives are achieved and its resources are use effectively and efficiently."⁷

Pengendalian adalah suatu proses yang mengarahkan kegiatan perusahaan pada suatu tujuan yang telah ditetapkan untuk menjamin bahwa sumber daya ekonomi perusahaan telah digunakan secara efisien dan efektif sedangkan pengertian pengendalian menurut Robert N. Anthony adalah :

" Management control is the process by which managers influence other numbers of the organization to implement the organization strategies."⁸

Pengertian pengendalian yang dikemukakan oleh Robert N Anthony adalah proses memotivasi dan memberikan semangat kepada para anggota organisasi dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi.

⁶ R.A Supriono, Bambang R, Ak. Manajemen I Ringkasan Teori & soal Jawab, Yogyakarta, UGM, 1988 P. 55.

⁷ Ralph S Polimeni, Frank .J Fabozzi, & H. Adelberg, Cost Accounting, Concepts and Application For Managerial Decision Making. Second Edition, Newyork : Mc. GrawHill, Book Company . 1986, Page 11-12.

⁸ Robert N Anthony, management Control System, eight edition home wood-illionis : Rhichard D Irwin 1995, Page 8.

Setelah kita memahami beberapa pengertian pengendalian yang dikemukakan oleh para ahli perlu pula kita mengetahui fungsi pengendalian. Adapun fungsi pengendalian sebagai berikut :

- 1 .Menilai dan memperbaiki semua tindakan yang akan dilakukan agar pelaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
2. Melaporkan prestasi jangka pendek yang sesungguhnya dibandingkan dengan prestasi kerja yang direncanakan.

Hal ini perlu dilakukan karena pengendalian kegiatan perusahaan tidak dapat dipelajari melalui laporan prestasi pelaksanaan untuk menetapkan tempat dan sebab terjadinya penyimpangan atau selisih.

3.2.1 Proses Pengendalian

Proses pengendalian meliputi tiga tahap yaitu tahap perencanaan, pelaksanaan tindakan dan evaluasi tindakan. Tahap-tahap ini dapat terjadi sebelum, selama, atau setelah suatu tindakan atau aktivitas. Selain itu ketiga tahap ini terjadi pada berbagai tingkat dalam suatu organisasi, dari tingkat manajemen puncak sampai ke unit operasional terkecil. Ada tiga macam proses perencanaan dan pengendalian yaitu pengendalian strategic, pengendalian manajemen dan pengendalian tugas. Perbedaannya yaitu :

1. Pengendalian Strategic adalah proses memutuskan dan mengevaluasi tujuan organisasi, serta formulasi dan reformulasi strategi-strategi umum yang digunakan dalam mencapai tujuan.
2. Pengendalian Manajemen adalah proses yang dilakukan manajemen untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi-strateginya.

3. Pengendalian Tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Ketiga proses ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Strategi merupakan pedoman bagi pengendalian manajemen dan pengendalian manajemen merupakan pedoman bagi pengendalian tugas.

3.2.2 Pengendalian Biaya

Bagi sebuah organisasi yang mencari laba, efektifitas dan efisiensi dalam melaksanakan perencanaan merupakan hal yang mutlak dicermati demi tercapainya laba yang diharapkan. Operasi yang tidak efektif dan efisien akan nampak pada hasil yang tidak maksimal dan pemborosan pada sisi pembiayaan, yang tentunya berdampak pada laba yang tidak tercapai sesuai target. Hal ini mengisyaratkan betapa pentingnya pengendalian bagi pencapaian laba perusahaan .

Dalam hal pencapaian operasi yang efektif dan efisien tadi, untuk organisasi yang berorientasi laba pengendalian dapat dispesifikasi menjadi dua yakni pengendalian aktivitas dan pengendalian biaya. Pengendalian aktivitas menyangkut pengendalian atas tercapainya sasaran yang telah ditetapkan tanpa melihat apakah sasaran tersebut dicapai dengan pengorbanan biaya yang efisien atau tidak. Sedangkan pengendalian biaya merupakan tindakan untuk memastikan bahwa suatu sasaran telah dicapai dengan menggunakan sumber daya yang efisien dengan cara yang efisien pula dengan tidak mempersoalkan standar mutu yang telah ditetapkan.

Pada bagian ini pembahasan lebih difokuskan pada pengendalian biaya, hal ini dikarenakan efisiensi dalam operasi perusahaan merupakan hal yang relatif

rawan bila dibandingkan dengan pencapaian target operasi. Dengan kata lain, lebih mudah mencapai target daripada menjaga atau mencapai tingkat efisiensi ideal dalam pencapaian target tersebut. Pengendalian biaya yang terarah dan efektif dapat direalisasikan apabila pengendalian tersebut telah melalui suatu pengkajian yang teliti dan matang dalam perancangannya. Oleh karena itu pemahaman terhadap syarat-syarat bagi tercapainya pengendalian biaya yang efektif menjadi sangat relevan untuk diketahui. Untuk itu berikut dipaparkan beberapa syarat pengendalian yaitu :

1. Perencanaan

Untuk mengendalikan pengeluarannya, perusahaan perlu merencanakan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dan menentukan berapa banyak biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan dan mencapai tujuan tersebut.

2. Standar

Sasaran dan prestasi yang diharapkan harus ditetapkan terlebih dahulu dengan mengajukan target prestasi seperti biaya standar dan anggaran

3. Prosedur dan Kebijakan

Organisasi harus memiliki prosedur dan kebijaksanaan yang jelas dalam melakukan kegiatannya.

4. Pengukuran

Biaya yang betul-betul terjadi pada pusat pertanggungjawaban harus diakumulasikan dan diukur.

5. Perbandingan dengan Standar.

Biaya-biaya actual harus dibandingkan dengan standar dan penyimpangan yang terjadi harus dianalisa dan diidentifikasi pada individu yang bertanggung jawab.

6. Laporan Pengendalian Biaya.

Biaya aktual dan penyimpangan yang terjadi harus dilaporkan kepada manajer pusat pertanggung jawaban yang bersangkutan sebagai umpan balik untuk mengetahui seberapa baik prestasi yang dicapai.

7. Tindakan koreksi dan Pencegahan

Manajer pusat pertanggung jawaban harus menyelidiki penyebab terjadinya penyimpangan dan melakukan tindakan koreksi yang sesuai atau melakukan tindakan pencegahan.

8. Pengukuran Efisiensi dan Efektifitas

Setiap pusat pertanggungjawaban bertanggung jawab untuk mencapai hasil tertentu, dengan menggunakan sumber daya tertentu pula. Dikatakan efektif apabila hasil yang ditentukan sebelumnya dapat dicapai dan apabila sumber daya yang digunakan dalam mencapai tujuan tersebut sesuai batas pengeluaran yang ditentukan sebelumnya.

9. Faktor Manusia Dalam Pengendalian Biaya

Sehubungan dengan faktor manusia dalam suatu system pengendalian biaya, ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Pertanggungjawaban atas pengendalian biaya harus berada pada individu-individu, dan penyimpangan yang terjadi harus

diidentifikasi pada seseorang yang bertanggungjawab untuk mengendalikannya.

- 2 Apabila ditemukan adanya suatu hal yang berada diluar pengendalian manusia/seseorang, maka orang tersebut cenderung menyalahkan mesin atau bahan yang digunakan atau menetapkan faktor-faktor diluar organisasi perusahaan.

3.2.3 Langkah-Langkah Proses Pengendalian

Agar proses pengendalian berjalan dengan baik, maka perusahaan harus memperhatikan langkah-langkah yang ditempuh dalam proses pengendalian yaitu :

1. Menetapkan Standar

Karena perencanaan adalah tolok ukur untuk merancang pengendalian, maka langkah pertama proses pengendalian adalah menyusun rencananya. Akan tetapi karena perencanaan berbeda dengan perincian dan karena manajer biasanya tidak dapat mengawasi segalanya, maka ditentukan standar.

2. Mengukur Prestasi Kerja

Jika standar telah ditentukan secara tepat dan jika tersedia sarannya untuk mengetahui dengan pasti apa sebenarnya yang dilakukan oleh para bawahan, maka penilaian atas prestasi kerja yang nyata atau diharapkan dari mereka mudah dilakukan.

3. Membetulkan Penyimpangan

Proses pengendalian tidak lengkap jika tidak diambil tindakan untuk membetulkan penyimpangan yang terjadi. Jika standar ditetapkan untuk mencerminkan struktur



organisasi dan apabila prestasi kerja diukur dalam standar ini, maka pembetulan terhadap penyimpangan yang negatif dapat dipercepat karena manajer sudah tahu bagaimana melaksanakan tugas oleh individu/kelompok kerja tindakan koreksi harus dilaksanakan.

3.3 Pengertian Anggaran

Salah satu tujuan pendirian suatu perusahaan adalah untuk memperoleh laba atau keuntungan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan perlu untuk menyusun suatu perencanaan yang sistematis yang didalamnya akan memberikan gambaran tentang rencana perusahaan selama periode tertentu.

Defenisi anggaran yang mengandung pengertian tersebut diatas dikemukakan oleh Munandar sebagai berikut :

*"yang dimaksud dengan business budget atau budget (Anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang."*⁹

Dari pengertian diatas nampak bahwa suatu anggaran mempunyai empat unsur yaitu :

1. Rencana ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilaksanakan/dilakukan diwaktu yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan yaitu mencakup semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
3. Menyatakan dalam unit moneter yaitu unit(kesatuan) yang dapat diterapkan pada bagian kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.

⁹ M. Munandar, Budgeting : Perencanaan Kerja, pengkoordinasian kerja. Edisi pertama , BPFE UGM , Yogyakarta, 1994. Hal: 1

4. Jangka waktu tertentu yang akan datang menunjukkan bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang.

Selanjutnya Charles T. Hongren mengemukakan bahwa:

*" A Budget is a quantitative expression of a proposed plan of action by management for a future time period and is an aid to coordination and implementation of the plan."*¹⁰

Pengertian diatas menggambarkan bahwa anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian tetapi anggaran juga berfungsi sebagai alat koordinasi dan implementasi setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan.

R.A. Supriono mengemukakan bahwa:

*"Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang. Untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun."*¹¹

Sementara menurut Amin Wijaya memberikan defenisi anggaran sebagai berikut :

*"Anggaran didefenisikan sebagai ungkapan keuangan dari program kerja untuk mencapai sasaran dalam jangka waktu yang telah ditentukan"*¹²

Dari beberapa pengertian anggaran yang telah dikemukakan dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pada dasarnya anggaran adalah rencana kegiatan perusahaan yang dinyatakan secara kuantitatif, misalnya dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.

¹⁰Charles T. Hongren, Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Seventh Edition : Prentice Hall International Inc. 1999. Page 178.

¹¹ R.A Supriono, Akuntansi Manajemen : Proses Manajemen. Edisi ketiga STIE, Yogyakarta. 1991.hal. 90

¹² Amin Widjaya T. Dasar-Dasar Budgeting, Rineka, Jakarta. 1995, p. 1

Setelah kita memahami pengertian anggaran berikut ini akan diberikan beberapa unsur yaitu :

1. Rencana , yang merupakan penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang. Ini berarti bahwa apa yang dimuat didalam anggaran adalah taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan dimasa yang akan datang. Dalam kaitannya dengan masalah jangka waktu (periode) anggaran, dikenal dua macam anggaran , yaitu anggaran strategis ialah anggaran yang berlaku untuk jangka panjang, yaitu jangka waktu yang melebihi satu periode akuntansi (melebihi satu tahun). Anggaran taktis ialah anggaran yang berlaku untuk jangka pendek yaitu satu periode akuntansi atau kurang. Anggaran yang disusun untuk satu periode akuntansi (setahun penuh) dinamakan anggaran periodic sedangkan anggaran yang disusun kurang dari satu tahun periode akuntansi (hanya untuk berlaku tiga bulanan) dan dinamakan anggaran bertahap. Untuk dapat memilih jangka waktu berlakunya anggaran secara lebih tepat, perlulah dipertimbangkan beberapa

faktor yang mempengaruhinya, antara lain :

- Luas pasar penjualan produk yang dihasilkan
- Posisi perusahaan dalam persaingan.
- Jenis produk yang dihasilkan perusahaan.
- Tersedianya data dan informasi untuk melakukan penaksiran-penaksiran.
- Keadaan perekonomian pada umumnya

Beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana untuk menghadapi waktu yang akan datang antara lain adalah :

1. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidakpastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal tentang apa yang akan dilakukannya nanti.
2. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal, alternatif manakah yang akan dipilihnya nanti.
3. Rencana diperlukan perusahaan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang. Dengan adanya rencana berarti ada suatu pegangan mengenai apa yang akan dilakukannya nanti, sehingga jalannya perusahaan lebih terarah menuju kearah sasaran(tujuan) yang telah ditetapkan perusahaan.
4. Rencana diperlukan perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.



5. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan (realisasi) dari rencana tersebut di waktu yang akan datang. Dengan adanya suatu rencana, maka perusahaan mempunyai tolok ukur untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan-kegiatan perusahaan.

3.3.1 Kegunaan Anggaran dan Keterbatasan anggaran

Sebagaimana telah diutarakan dimuka, anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok yaitu :

1. Sebagai pedoman kerja.

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja.

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerjasama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran berfungsi pula sebagai tolok ukur, sebagai alat pembandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam budget dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan telah sukses ataukah kurang sukses.

Disamping memiliki kegunaan, anggaran juga memiliki keterbatasan yaitu :

1. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang, ketepatan dari estimasi sangat tergantung kepada pengalaman dan kemampuan dari estimator. Ketidaktepatan anggaran berakibat tidak dapat dipakainya anggaran sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengawasan dengan baik.
2. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi tertentu yang mendasari penyusunan anggaran yang mengharuskan adanya revisi anggaran, anggaran yang dapat digunakan sebagai alat bagi manajemen
3. Anggaran dapat dipakai sebagai alat oleh manajemen hanya apabila semua pihak, terutama manajer-manajer perusahaan secara terus-menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggung jawab atas terciptanya tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran.
4. Semua pihak didalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran adalah alat untuk membantu manajemen, akan tetapi tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan judgment manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalamannya.

3.3.2 Langkah-langkah Penyusunan Anggaran

Unsur yang terpenting dalam setiap organisasi adalah struktur , tujuan, dan kegiatan apapun yang akan dilakukan oleh manusia. Demikian halnya dengan penyusunan anggaran, tidak berarti bahwa didalam implementasinya akan selalu berjalan lancar sesuai dengan rencana. Kegagalan dan penyimpangan hasil

terhadap standar adalah hal yang wajar ditemui dalam perencanaan anggaran. Oleh karena itu, untuk menekan resiko-resiko yang mungkin terjadi diperlukan langkah penyusunan anggaran yang cepat, tepat, analitis, praktis dan rasional sehingga semua kegiatan yang berhubungan dengan anggaran telah dipersiapkan dan dipertimbangkan dengan sebaik-baiknya. Langkah-langkah tersebut yaitu :

1. Menentukan tujuan yang ingin dicapai.

Tujuan akan menentukan arah serta intensitas seluruh tindakan berikutnya. Tujuan tersebut dapat bermacam-macam atau mempunyai tingkat yang berkaitan antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya.

2. Membuat akumulasi dari rencana yang perlu untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Rencana yang disusun merupakan suatu "master Plan" yang terdiri dari anggaran khusus yang saling berhubungan satu sama lain yang disebut anggaran komprehensif.

3. Penyampaian anggaran komprehensif yang telah disusun kepada top management untuk dianalisa lebih lanjut tentang kemungkinan pelaksanaannya. Anggaran ini masih harus mengalami perubahan sebelum diterima sebagai sebuah program kerja atau bisa saja ditolak atau diterima seluruhnya tanpa ada perubahan.

4. Mengesahkan anggaran, berarti juga menetapkan otorisasi dari pelaksanaannya. Anggaran sebagai dokumen finansial merupakan standar pengukur efisiensi pelaksanaannya.

3.4 Faktor- Faktor yang mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik bilamana taksiran-taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, maka diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran. Adapun faktor tersebut secara garis besarnya adalah sebagai berikut :

1. Faktor intern yaitu data,informasi dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan sendiri, faktor-faktor tersebut antara lain :
 - Penjualan tahun lalu
 - Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan
 - Modal kerja yang dimiliki perusahaan
 - Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan baik jumlahnya maupun ketrampilan dan keahliannya.

2. Faktor ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut berupa :
 - Keadaan persaingan
 - Tingkat pertumbuhan penduduk
 - Tingkat penghasilan masyarakat
 - Tingkat pendidikan masyarakat
 - Berbagai kebijaksanaan pemerintah

3.4 Faktor- Faktor yang mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik bilamana taksiran-taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, maka diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran. Adapun faktor tersebut secara garis besarnya adalah sebagai berikut :

1. Faktor intern yaitu data,informasi dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan sendiri, faktor-faktor tersebut antara lain :
 - Penjualan tahun lalu
 - Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan
 - Modal kerja yang dimiliki perusahaan
 - Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan baik jumlahnya maupun ketrampilan dan keahliannya.
2. Faktor ekstem, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut berupa :
 - Keadaan persaingan
 - Tingkat pertumbuhan penduduk
 - Tingkat penghasilan masyarakat
 - Tingkat pendidikan masyarakat
 - Berbagai kebijaksanaan pemerintah

Terhadap faktor faktor ekstern ini, perusahaan tidak mampu mengaturnya sesuai dengan apa yang diinginkannya dalam periode budget yang akan datang. Oleh karena itu faktor ekstern sering disebut uncontrolable yaitu faktor yang tidak dapat diatur oleh perusahaan dan tidak dapat disesuaikan dengan keinginan perusahaan. Jadi perusahaanlah yang harus menyesuaikan dirinya. Sedangkan pada faktor internal sampai batas-batas tertentu perusahaan masih dapat menyesuaikan faktor-faktor intern ini dengan apa yang diinginkan dimasa yang akan datang.

3.5 Hubungan Anggaran dengan Manajemen

Secara sederhana, Manajemen diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk mengadakan perencanaan (Planning), mengadakan pengarah dan pembimbingan (directing), mengadakan pengkoordinasian (coordinating) serta mengadakan pengawasan (controlling) terhadap orang-orang dan barang-barang, untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa ada lima fungsi management yaitu :

1. Menyusun rencana untuk dijadikan sebagai pedoman kerja.(Planning)
2. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada para personil (karyawan) perusahaan (organizing).
3. Membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan para karyawan (directing)
4. Menciptakan koordinasi dan kerjasama yang serasi diantara semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan (coordinating).

5. Mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan didalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan (controlling).

Sebagaimana yang telah diutarakan sebelumnya, kegunaan anggaran yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja. Bilamana dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut, nampaklah bahwa anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (Planning), pengkoordinasian kerja (coordinating) dan pengawasan kerja (Controlling). Dengan demikian dapat kita ketahui bahwa anggaran adalah alat bagi manajemen untuk membantu menjalankan fungsinya.

Oleh karena anggaran adalah suatu alat bagi manajemen, maka meskipun suatu anggaran telah disusun dengan begitu baik dan sempurna, namun kehadiran manajemen mutlak diperlukan. Anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya nanti juga akan baik dan sempurna, tanpa dikelola oleh tangan-tangan manajemen yang trampil dan berbakat. Dengan demikian nampaklah bahwa budget sebagai suatu alat, penggunaannya, modifikasinya serta pelaksanaannya sangat tergantung pada manusia-manusianya. Oleh sebab itulah kehadiran manajemen mutlak diperlukan bagi perusahaan.



3.7 Pengertian Analisis Selisih

Dalam menganalisis anggaran biaya dengan biaya yang sesungguhnya terjadi, maka dalam hal ini telah diadakan pengendalian sebagaimana yang telah disebutkan terdahulu adalah meliputi langkah-langkah yang ditempuh agar apa yang telah direncanakan didalam anggaran dapat tercapai. Dalam hubungannya dengan kegiatan perusahaan, maka pengendalian berarti serangkaian tindakan yang harus ditempuh atau suatu proses mulai dari penyusunan rencana anggaran sampai kepada tindakan yang harus dilakukan. Jika terjadi selisih antara hasil yang dicapai dengan anggarannya, maka harus ditelusuri penyebabnya kemudian diambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk memperbaiki selisih yang sifatnya unfavourable

Agar diperoleh suatu patokan yang baik, perlu diketahui biaya-biaya yang diperlukan dan berapa besarnya masing-masing biaya tersebut sebelum suatu kegiatan dilaksanakan. Dalam hal ini biaya tersebut harus ditetapkan secara ilmiah dalam suatu harga dan produksi yang normal. Biaya yang dimaksud adalah biaya standar. Biaya standar tersebut adalah pedoman yang digunakan untuk mengukur atau menilai biaya yang sesungguhnya telah dikeluarkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Charles T. Hongren, Foster, Datar, M. Sinaga mengenai biaya standar yaitu :

" Biaya standar merupakan biaya yang ditetapkan sebelumnya dengan seksama yang biasanya dinyatakan atas dasar per unit. Standar ini merupakan target, yaitu biaya yang harus dicapai. Biaya standar membantu untuk menyusun anggaran, menilai prestasi kerja, menghitung harga pokok produksi dan menghemat biaya pembukuan."¹³

¹³ Charles T. Hongren, Foster, Datar, M. Sinaga Akuntansi Biaya, Jakarta 1991 Page 197

Hubungan antara anggaran dan harga standar adalah keduanya merupakan alat perencanaan dan pelaksanaan pengendalian dari suatu kegiatan untuk suatu periode tertentu. Anggaran merupakan suatu perencanaan yang menyeluruh dan terperinci, yang dinyatakan dalam satuan moneter tentang kegiatan dalam suatu periode tertentu. Perbedaan antara anggaran dan biaya standar terletak pada ruang lingkupnya. Anggaran menyatakan berapa biaya yang direncanakan secara menyeluruh dan terperinci, sedangkan biaya standar menyatakan berapa biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit produk tertentu. Jika anggaran dan biaya standar dipakai bersama-sama, maka biaya standar merupakan dasar untuk menyusun anggaran. Jadi disamping biaya standar merupakan biaya yang harus dicapai didalam realisasi perencanaan, maka biaya standar juga berperan dalam penyusunan dan menilai hasil pekerjaan yang telah dicapai. Dalam hal ini biaya standar berfungsi sebagai alat untuk mengukur efisiensi biaya perusahaan. Apabila biaya yang dianggarkan lebih kecil dibandingkan dengan biaya yang sebenarnya terjadi disebut selisih yang sifatnya merugikan (unfavorable variance). Sebaliknya, apabila biaya yang dianggarkan lebih besar dibandingkan biaya yang sesungguhnya terjadi, selisih yang terjadi disebut selisih yang sifatnya menguntungkan (favorable variance) Penyimpangan atau selisih terhadap anggaran biaya yang telah disusun, terjadi apabila yang sesungguhnya telah dikeluarkan menunjukkan perbedaan antara jumlah biaya yang telah ditetapkan dalam suatu anggaran untuk suatu periode tertentu. Selanjutnya pada bagian ini, akan dibahas mengenai metode analisis selisih yang terdiri atas analisa atas biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.

1. Selisih Biaya Bahan Baku

Selisih biaya bahan baku terjadi apabila jumlah biaya bahan baku standar berbeda dengan jumlah biaya bahan baku sesungguhnya yang digunakan. Analisa selisih biaya bahan baku dipecah menjadi dua yaitu : (a) selisih harga bahan baku (b) selisih kuantitas bahan baku . Hal ini dimaksudkan untuk membedakan tanggung jawab terhadap terjadinya masing-masing selisih yang ada.

a. Selisih Harga Bahan Baku

Selisih ini terjadi apabila perusahaan telah membeli bahan baku lebih tinggi/ lebih rendah dibandingkan harga standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini biasanya disebabkan oleh :

- adanya syarat pembelian yang tidak menentu.
- Adanya ketidaktentuan biaya angkut bahan baku yang akan dibeli.
- Harga pasar bahan baku yang berfluktuasi
- Adanya ketidaktepatan waktu pembelian bahan baku.
- Kurang mengetahui keadaan pasar.

Selisih harga bahan baku menggunakan rumus sebagai berikut :

Selisih Harga Bahan Baku = kuantitas sesungguhnya yang dipakai X (Harga beli sesungguhnya – Harga beli standar)

b. Selisih Kuantitas bahan Baku

Selisih ini terjadi karena bahan baku yang telah dipakai berbeda dengan kuantitas standar . Hal itu disebabkan oleh karena :

- Terdapat pemakaian bahan baku substitusi

- Perubahan dari rancangan produk, mesin, peralatan atau metode pengolahan produk yang belum dinyatakan dalam anggaran.
- Kerugian karena bahan baku yang rusak atau susut yang disebabkan karyawan tidak terlatih, tidak terawasi, atau bekerja tidak memuaskan.
- Kurangnya peralatan / mesin
- Kegagalan dalam mengatur mesin atau peralatan dalam kondisinya yang baik.
- Adanya bahan baku yang hilang / rusak dalam proses.
- Kurangnya pengawasan terhadap pemakaian bahan baku

Tujuan analisis ini yaitu agar dapat diketahui apakah sifat selisih kuantitas sifatnya favorable atau unfavorable. Oleh karena itu digunakan rumus sebagai berikut :

Selisih Kuantitas Bahan Baku = Harga beli standar X (Kuantitas sesungguhnya yang dipakai – Kuantitas standar)

2. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung.

Selisih biaya tenaga kerja langsung terjadi apabila jumlah biaya tenaga kerja yang dianggarkan berbeda dengan jumlah yang dianggarkan. Analisis selisih biaya tenaga kerja langsung dibagi atas dua macam yaitu : (a) selisih tarif upah langsung dan (b) selisih efisiensi upah langsung.

a. Selisih Tarif Upah Langsung

Selisih tarif upah langsung timbul karena adanya selisih antara tarif upah sesungguhnya (lebih tinggi / lebih rendah) dengan tarif standar.

Hal itu disebabkan oleh karena:

- karyawan yang baru diterima tidak dibayar sesuai dengan tarif yang dianggarkan.
- Adanya perubahan pangkat karyawan yang mengakibatkan perubahan tarif upah.
- Pembayaran tambahan atas upah karena peraturan upah minimum yang diberlakukan pemerintah.
- Adanya tuntutan kenaikan gaji dari karyawan yang disetujui oleh pengusaha

Tujuan menghitung selisih tarif upah langsung yaitu agar dapat diketahui apakah sifat selisih favorable atau unfavorable. Oleh karena itu digunakan rumus :

$$\text{Selisih Tarif upah Langsung} = \text{Jam kerja sesungguhnya} \times (\text{Tarif upah sesungguhnya} - \text{Tarif upah standar})$$

b. Selisih Efisiensi Upah Langsung

Selisih efisiensi waktu untuk upah langsung terjadi karena telah digunakan waktu jam kerja yang berbeda (lebih besar/ lebih kecil) di bandingkan dengan jumlah jam kerja standar. Hal ini disebabkan :

- Departemen produksi telah bekerja secara efisien atau tidak efisien karena pengawasan yang tidak baik terhadap tenaga kerja.
- Digunakan bahan yang kualitasnya berbeda dengan anggaran sehingga memerlukan waktu pengerjaan yang lebih pendek atau panjang.

- Kurangnya koordinasi dengan departemen produksi lain / departemen pembantu.

Untuk menghitung selisih efisiensi upah langsung digunakan rumus :

Selisih efisiensi upah langsung = (Jam Kerja Sesungguhnya- Jam kerja standar) X

Tarif upah langsung standar.

3 Selisih Biaya Overhead

Selisih biaya overhead dihitung dengan menggunakan rumus :

- Selisih anggaran : *biaya overhead sesungguhnya – biaya overhead standar*

- Selisih efisiensi:

Selisih efisiensi BOP = (Kapasitas sesungguhnya- Kapasitas standar) X Tarif standar.

- Selisih kapasitas :

Selisih kapasitas BOP = (Kapasitas normal – Kapasitas sesungguhnya) X Tarif standar.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT ABC adalah sebuah perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) yang bergerak dalam bidang perkebunan dan pengolahan buah kopi menjadi kopi beras (green coffee beans). PT. ABC ini mengkhususkan diri pada penanaman dan pengolahan kopi arabika.

Masyarakat Jepang telah lama mengenal kopi arabika yang berasal dari Tana Toraja. Hal inilah yang menimbulkan ide dari pihak Jepang untuk mengadakan survei ke Tana Toraja yang merencanakan untuk membuka perkebunan kopi arabika. Survei ini dilakukan pada tahun 1974 oleh 2 (dua) perusahaan yang berasal dari Jepang, yaitu TOSHOKU LTD dan KIMURA COFFEE LTD. Dari hasil survei ini ditetapkan daerah Pedamaran Desa Bokin, Kecamatan Sanggalangi, Kabupaten Tana Toraja sebagai lokasi perkebunan.

Dasar pertimbangan dipilihnya daerah tersebut untuk penanaman (perkebunan) kopi adalah :

- a. Terdapatnya suatu perkebunan kopi bekas perkebunan milik Belanda
- b. Tersedianya luas tanah yang memungkinkan untuk suatu usaha perkebunan
- c. Lokasi tersebut memenuhi persyaratan untuk suatu usaha perkebunan
- d. Tinggi tempat dari permukaan laut sekitar 1000 meter
- e. Curah hujan yang cukup

f. Mudahnya komunikasi dan transportasi sebab tidak begitu jauh dari kota Rantepao

g. Tenaga kerja yang cukup dari sekitar lokasi perkebunan

Berdasarkan hasil survei tersebut, kesepakatan pun diambil oleh kedua perusahaan tersebut yaitu dengan mengadakan kerjasama untuk mendirikan suatu usaha bersama pada tanggal 18 September 1974. Usaha ini bernama "Sulawesi Development Co.Ltd." yang disingkat "Suladeco Co.Ltd." yang berkedudukan di Tokyo.

Tanggal 20 September 1974, Suladeco Co.Ltd. mengadakan kerjasama dengan perusahaan di Indonesia, yaitu PT UTESCO, konsultasi pada group PT KONSULTASI PEMBANGUNAN, yang berkedudukan di Jakarta. Kerjasama ini bergerak di bidang perkebunan, pengolahan, dan ekspor kopi. Dari hasil kerjasama ini lahirlah PT ABC, suatu bentuk usaha patungan (joint venture) yang tertuang dalam memorandum kerjasama dimana saat itu hadir H.N. Sumule dan Muhammad Saleh Lahade selaku wakil dari PT UTESCO, sedang dari pihak Suladeco Co.Ltd. adalah Mr. Hisashi Ohki dan Mr. Tusuke Tsuru.

Pengurusan pendirian perusahaan ini berlangsung berapa lama, baik ditingkat pusat, propinsi, maupun di daerah, yang melibatkan berbagai departemen dan Badan Koordinasi Penanaman Modal seperti Departemen Dalam Negeri cq. Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri, Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) pusat dan daerah, serta Departemen Kehakiman, dan akhirnya pada tanggal 14 Februari 1976 keluarlah Persetujuan Presiden Republik Indonesia No. 8-

09/Pres./2/1976, dengan isi memberikan izin pembentukan dan operasi bagi PT ABC.

Tanggal 11 Maret 1976, Pemerintah Daerah Sulawesi Selatan, membentuk suatu team yang dimaksudkan untuk mengadakan pre-fasibility study yang menyangkut beberapa hal, antara lain : inventarisasi atas areal tanah perkebunan, pembebasan tanah agraria dari masyarakat setempat.

Team ini beranggotakan beberapa instansi, seperti :

- Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Selatan
- Dinas Kehutanan
- BKPM-D Sulawesi Selatan
- PT UTESCO
- Pemerintah Daerah Tingkat II Tana Toraja

Dari hasil pre-fasibility study tim ini, akhirnya ditetapkan lokasi penanaman kopi seperti berikut :

- a. Daerah Pedamaran, Desa Bokin Kecamatan Sanggalangi, Kabupaten Tana Toraja sebagai lokasi untuk perkebunan dengan luas areal kurang lebih 1230 Ha.
- b. Daerah Tondoklitak, Desa Landorundun Kecamatan Sesean, Kabupaten Tana Toraja sebagai lokasi pendirian pabrik pengolahan buah kopi beras, dengan luas areal kurang lebih 3,2 Ha.

Dipilihnya lokasi Tondoklitak sebagai lokasi pendirian pabrik buah kopi, karena :

- a. Tempatnya strategis yang merupakan titik persimpangan daerah-daerah penghasil kopi.

- b. Adanya tempat yang memungkinkan didirikan suatu pabrik.
- c. Terdapatnya air bersih yang cukup.
- d. Tersedianya tenaga kerja.
- e. Dekat dengan bahan mentah.

Susunan pengurus dan komisaris ditetapkan dengan Akte Notaris tanggal 24 April 1976 dan Keputusan Menteri Kehakiman RI No. Y.A.5/557/1976, tanggal 25 November 1976. Selanjutnya didaftarkan dalam lembaran register di Kantor Pengadilan Negeri Jakarta, dibawah No. 128, tanggal 11 Januari 1977 dan didaftarkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 7, tanggal 17 Januari 1977. Adapun susunan pengurus dan komisaris yang dimaksudkan adlah sebagai berikut :

Presiden Direktur	:	Moh. Saleh Lahade
Wakil Presiden Direktur	:	Takashi Ohara
Direktur Operasi	:	Kunihiko Sohma

Sedangkan Dewan Komisaris terdiri dari :

Presiden Komisaris	:	H.N. Sumual
Komisaris-komisaris	:	1. Y. Sutoh
		2. Hisashi Ohki
		3. Takao Anzawa
		4. H. Shibata
		5. Ahmad Husain

Pada tanggal 20 April 1977, keluarlah Surat Keputusan Departemen Dalam Negeri cq. Direktorat Jenderal Agraria Nomor : 191/HGB/DA/1977, tentang Hak Guna Bangunan (HGB) atas tanah di Tondoklitak untuk masa 25 tahun. Dengan

Surat Keputusan tersebut, dimulai pembangunan pabrik pengolahan kopi di Tondoklitak dan perampungannya pada awal September 1977. Peresmian pabrik di Tondoklitak tersebut dilakukan oleh Gubernur Propinsi Sulawesi Selatan yang waktu itu oleh H. Ahmad Lamo pada tanggal 12 Oktober 1977. Pada hari yang sama setelah meresmikan pabrik di Tondoklitak, Gubernur H. Ahmad Lamo selanjutnya meresmikan pembukaan areal perkebunan kopi di Pedamaran Desa Bokin Kecamatan Sanggalangi, Kabupaten Daerah Tingkat II Tana Toraja.

Adapun pergantian susunan pengurus perseroan berdasarkan akte nomor 35 tertanggal 28 Oktober 1998 yang dibuat dihadapan Soekami, SH, Notaris di Jakarta, terdiri dari :

Komisaris Utama	:	Tn. H.N. Sumual
Komisaris	:	Tn. Keiji Ohta
Komisaris	:	Tn. Yoshitaka Tamaki
Komisaris	:	Tn. Hirokazo Shibata
Komisaris	:	Tn. Hideaki Suga
Komisaris	:	Tn. Moh. Baga
Presiden Direktur	:	Tn. M. Saleh Lahade
Direktur Keuangan	:	Tn. Yoshizo Kitazune
Direktur Produksi	:	Tn. Kinya Hashida

4.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

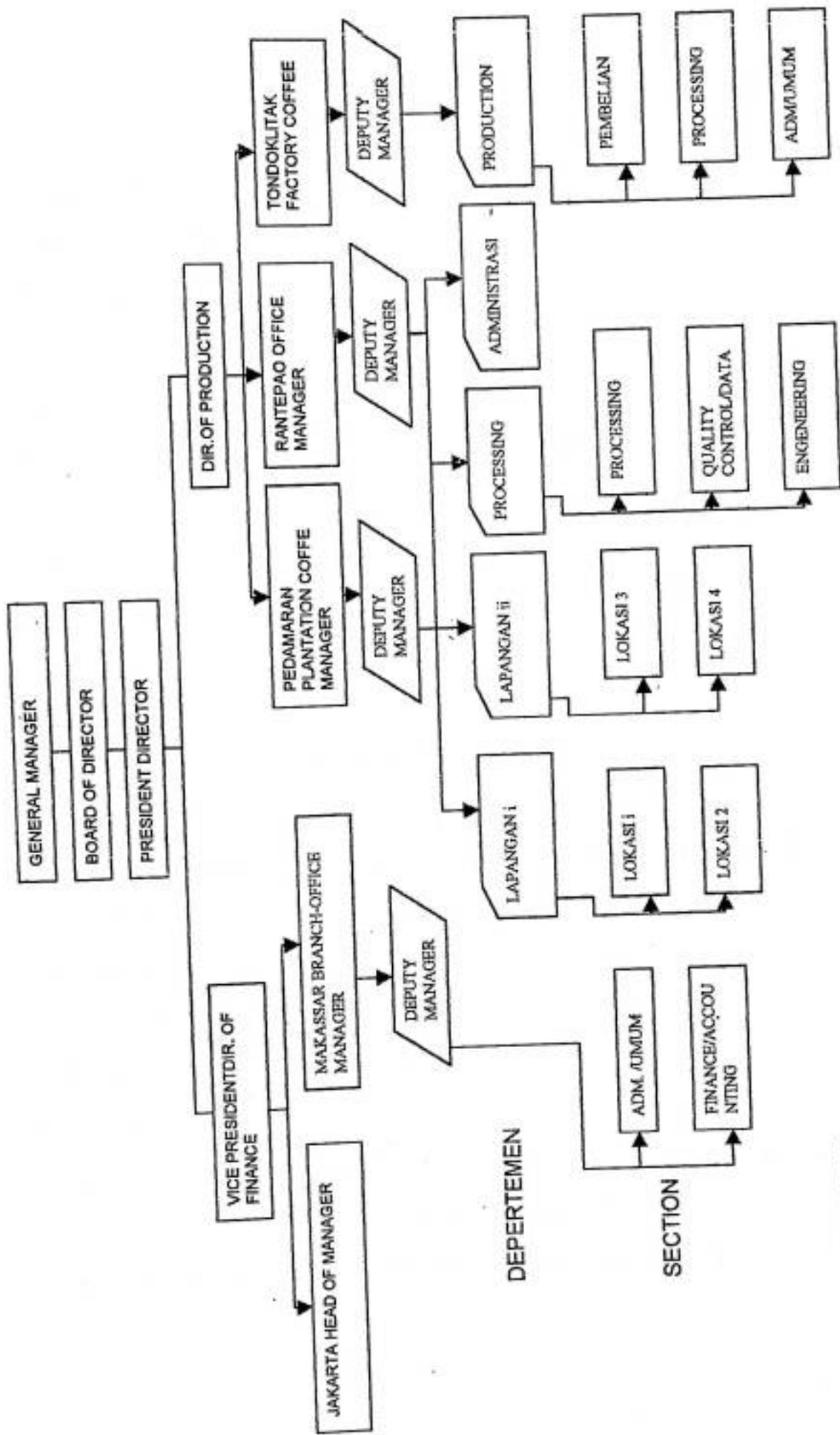
Dalam suatu organisasi dengan segala aktivitasnya, terdapat hubungan diantara orang-orang yang menjalankan aktivitas tersebut. Makin banyak kegiatan yang dilakukan makin kompleks pula hubungan-hubungan yang ada.

Untuk itu diperlukan suatu struktur organisasi yang menggambarkan hubungan tersebut, termasuk hubungan antara masing-masing kegiatan atau fungsi. Dengan adanya struktur organisasi ini, maka pembagian tugas dan tanggung jawab setiap bagian atau individu di dalam perusahaan nampak jelas, sehingga tidak menimbulkan kesimpangsiuran dalam pelaksanaan tugasnya masing-masing.

Struktur organisasi pada PT ABC berbentuk garis, dimana pelimpahan wewenang berlangsung dari atasan ke bawahan secara vertical.

Struktur organisasi PT ABC Cabang Makassar dapat dilihat pada skema berikut :

PT. ABC MAKASSAR



Sumber : PT. ABC MAKASSAR

Adapun kantor-kantor yang ada pada PT ABC adalah sebagai berikut :

- Kantor Pusat, di Jakarta
- Kantor Cabang, di Makassar
- Kantor Perwakilan, di Rantepao
- Kantor Perkebunan, di Pedamaran
- Kantor Pembelian dan Pengolahan Kopi di Tondoklitak, yang dilengkapi dengan kantor-kantor unit pembelian :

- Unit Tondoklitak
- Unit Pangala
- Unit Baruppu
- Unit Salubarani

Pembagian tugas dan tanggung jawab PT ABC sebagai berikut :

1. Presiden Direktur

- a. Bersama-sama wakil Presiden Direktur mewakili perseroan dengan demikian berhak bertindak untuk dan atas nama perseroan
- b. Memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota direksi
- c. Memimpin rapat direksi
- d. Bertanggung jawab kepada rapat direksi

2. Wakil Presiden Direktur

- a. Bersama-sama dengan Presiden Direktur mewakili perseroan, dengan demikian berhak untuk dan atas nama perseroan
- b. Menjalankan tugas direksi mengelola perusahaan sehari-hari.

- c. Menjalankan tugas Direktur Administrasi dan Keuangan Perusahaan
- d. Bertanggung jawab kepada rapat direksi

3. Direktur Administrasi dan Keuangan

- a. Memimpin dan mengawasi kegiatan dan pekerjaan manajer kantor pusat, manajer kantor cabang, staf bidang keuangan dan akunting, staf bidang perburuhan dan personalia, legal dan general affairs.
- b. Merencanakan dan menyusun anggaran belanja dan pendapatan perusahaan
- c. Mengatur dan mengawasi penerimaan dan penggunaan keuangan perusahaan
- d. Menyusun dan menyiapkan laporan keuangan
- e. Bertanggung jawab kepada rapat direksi mengenai pengolahan bidang administrasi dan keuangan perusahaan.

4. Direktur Produksi

- a. Memimpin, mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan dari manajer perkebunan, manajer pabrik pengolahan kopi.
- b. Menyusun anggaran belanja perkebunan dan pabrik serta mengawasi penggunaan keuangan perusahaan pada unit kerja di dalam lingkup kekuasaan dan tanggungjawabnya.
- c. Menjalankan tugas dan tanggungjawab direksi di wilayah dimana terdapat perkebunan dan pengolahan kopi.
- d. Bertanggungjawab kepada rapat direksi mengenai usaha-usaha perkebunan kopi dan pabrik-pabrik pengolahan kopi.

5. Manajer Kantor Pusat (Head Office)

- a. Memimpin dan bertanggungjawab atas semua kegiatan dan pekerjaan dikantor pusat yang meliputi administrasi kantor, keuangan dan administrasi personalia.
- b. Mengurus semua izin atau lisensi yang perlu bagi perusahaan yang dikeluarkan oleh instansi pemerintah yang berwenang di tingkat pusat.
- c. Mengkoordinir dan menyusun draft laporan keuangan perusahaan dan membantu pihak akuntan publik dalam memeriksa/menyusun pembuatan neraca / rugi-laba perusahaan pada tiap akhir tahun buku.
- d. Mengurus masalah perampungan pajak perseroan, pajak pendapatan dan kewajiban-kewajiban lainnya terhadap negara di tingkat pusat.
- e. Memberi advis kepada direksi mengenai masalah perburuhan, personalia, hukum dan masalah umum lainnya yang ada hubungannya dengan eksistensi dan kegiatan usaha perusahaan.
- f. Mewakili direksi dalam masalah dan urusan perburuhan serta personalia di instansi-instansi pemerintah yang berwenang baik di tingkat pusat maupun daerah.
- g. Memberi advis dan membantu para manajer dalam menyelesaikan masalah perburuhan dan personalia intern perusahaan.
- h. Mengurus masalah hak-hak atas tanah yang dibutuhkan perusahaan dari tingkat permulaan sampai diperolehnya hak atas tanah tersebut.

- i. Menyusun perjanjian-perjanjian kontrak-kontrak dan produk hukum lainnya untuk kepentingan perusahaan.
- j. Menyiapkan rapat-rapat pemegang saham, rapat komite direksi dan sekaligus menjadi sekretaris rapat-rapat tersebut.
- k. Mengurus masalah pengeluaran saham, pendaftaran saham dan menyimpan saham-saham serta merk dagang.
- l. Bertanggung jawab kepada Wakil Presiden Direktur/Direktur Administrasi dan Keuangan.

6. Manajer Kantor Cabang (Branch Manager)

- a. Memimpin dan bertanggungjawab atas semua kegiatan dan pekerjaan di kantor cabang yang meliputi administrasi kantor, keuangan dan akunting, personalia dan administrasi kantor cabang, serta masalah ekspor-impor.
- b. Mengurus semua izin atau lisensi-lisensi yang perlu bagi perusahaan yang dikeluarkan oleh instansi pemerintah yang berwenang ditingkat propinsi.
- c. Melayani dan mengurus semua kebutuhan atau keperluan proyek perusahaan akan peralatan, spare parts, pupuk, obat-obatan, tenaga kerja dan sebagainya.
- d. Bertanggungjawab kepada Wakil Presiden Direktur / Direktur Administrasi dan Keuangan.

7. Seksi Keuangan dan Akunting

- a. Memberi saran kepada Direktur Keuangan yang menyangkut masalah akunting, budgeting, pengontrolan budget, dsb.
- b. Mengkoordinir pekerjaan akunting dari setiap unit/lokasi pekerjaan di daerah Sulawesi Selatan.
- c. Memberi nasihat dan bimbingan kepada staf akunting disetiap unit atau lokasi proyek perusahaan.
- d. Mempersiapkan dan menyusun trial balance per unit atau kombinasi unit.
- e. Mengurus penyelesaian atau perampungan pajak-pajak di instansi pajak tingkat propinsi .
- f. Bertanggungjawab kepada Wakil Presiden Direktur/ Direktur Administrasi dan Keuangan .

8. Manajer Perkebunan

- a. Memimpin dan bertanggung jawab atas pengelolaan perkebunan kopi perusahaan di Pedamaran,,TanaToraja.
- b. Merencanakan dan menyusun organisasi system kerja dan penggunaan tenaga di perkebunan secara efisien dan efektif .
- c. Menentukan dan menetapkan teknologi pertanian modern yang sesuai agar tingkat produktivitas tanaman mencapai titik optimum dan berkelanjutan.

- d. Menyelenggarakan kebun-kebun percontohan dan memberi bimbingan kepada petani kopi setempat.
- e. Merencanakan dan menyusun anggaran belanja perkebunan.
- f. Bertanggung jawab kepada Direktur Produksi.

9. Deputi Manajer Perkebunan

- a. Membantu manajer dalam mengawasi pelaksanaan kegiatan dan pekerjaan sehari-hari di pabrik processing kopi.
- b. Menjalankan tugas dan tanggung jawab manajer selama yang bersangkutan berhalangan.
- c. Bertanggung jawab kepada Manajer Pabrik.

10. Kepala Bagian Lapangan (Pemeliharaan Tanaman)

- a. Memimpin dan bertanggung jawab atas pekerjaan pemeliharaan yaitu pembibitan, pembersihan, penyemprotan, pemupukan, mulching, kompos, dan pemetikan kopi.
- b. Menilai dan menentukan bibit jenis unggul dan menyelenggarakan pesemaian dengan menggunakan system atau teknologi mutakhir yang sesuai, berdasarkan apa yang dipelajari dari pengalaman di perkebunana sebelumnya baik didalam maupun diluar negeri.
- c. Menentukan, mengatur, dan menyelenggarakan pemupukan dan penyemprotan dengan pupuk atau obat-obatan pilihan yang sesuai, menurut tahap dan dosis yang tepat berdasarkan studi mengenai tingkat pertumbuhan tanah setempat.

- d. Menyelenggarakan , mulching dan pemetikan kopi pada saat yang tepat serta tidak merusak buah.
- e. Merencanakan / menyusun budget bagian pemeliharaan.
- f. Bertanggung jawab kepada Manajer Perkebunan

11. Kepala Bagian Processing (Pengolahan Kopi Perkebunan)

- a. Memimpin dan bertanggung jawab atas operasi dan kegiatan pabrik pengolahan kopi, yang meliputi pekerjaan penampungan kopi yang baru dipetik, pengupasan kulit dan pembersihan lendir (pulping), penjemuran / pengeringan, pembelahan dari parchment menjadi kopi biji seleksi/pemilihan dan pengklasifikasian kualitas , testing kadar air, pengepakan dan penampungan serta siap untuk diangkut ke pelabuhan ekspor.
- b. Merencanakan dan menyusun anggaran untuk pabrik yang bersangkutan.
- c. Menetapkan organisasi , penempatan tenaga serta pembinaan tenaga di pabrik.
- d. Bertanggung jawab kepada Direktur Produksi.

12. Seksi Processing

- a. Mengupas kulit cherry dari hasil pembelian dan kebun.
- b. Mengatur system fermentasi parchment dengan tidak lewat dari waktu fermentasi seharusnya.
- c. Mengatur pemakaian parchment kering untuk dikupas kulit tanduk menjadi kopi beras.

- d. Melakukan sortasi kopi beras dan mengarungkan sesuai dengan berat per karungnya menurut ketentuan perusahaan.
- e. Memberikan merk karung sesuai dengan kode grade dan mutu ekspor serta tanggal packing.
- f. Bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Processing.

13. Seksi Quality Control dan Data

- a. Mengecek data-data pembelian dan processing.
- b. Mencocokkan lot-lot pembelian dan processing kopi untuk data komputerisasi.
- c. Mengecek mutu kopi sebelum dibeli menurut lot-lot.
- d. Menggoreng kopi sample dari hasil pembelian dan processing untuk diadakan uji cita rasa menurut standar perusahaan.
- e. Bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Processing.

14. Seksi Engineering

- a. Mengoperasikan genset setiap harinya untuk keperluan penerangan dan mesin-mesin penggerak.
- b. Mengawasi dan memperbaiki genset dan mesin-mesin processing agar selalu siap operasi.
- c. Memperbaiki kendaraan perusahaan.
- d. Memperbaiki/membangun bangunan perusahaan.
- e. Melakukan pengadaan suku cadang untuk keperluan perbaikan mesin dan pembangunan yang diperlukan.
- f. Bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Processing.

15. Seksi Administrasi dan Umum

- a. Memimpin dan bertanggungjawab atas penyelenggaraan kantor dan administrasi perkebunan serta membawahi sub bagian keuangan dan data, gudang, personalia.
- b. Menyusun budget dan melakukan pencatatan penerimaan dan pembayaran.
- c. Menyelenggarakan administrasi personalia.
- d. Mengumpulkan data-data, memproses data yang dikumpulkan, menyusun laporan dan sebagainya.
- e. Membuat pesanan, menyimpan serta mengatur pengeluaran pemakaian peralatan perkebunan, bahan bakar, pupuk, obat-obatan dan sebagainya.
- f. Bertanggungjawab kepada Manajer Perkebunan.

16. Manajer Pabrik

- a. Memimpin dan bertanggungjawab atas operasi dan kegiatan pabrik pengolahan kopi asal pembelian dari rakyat petani kopi, yaitu meliputi pekerjaan pembelian buah kopi parchment.
- b. Merencanakan dan menyusun anggaran belanja pabrik.
- c. Menetapkan organisasi penempatan tenaga serta pembinaan tenaga kerja di pabrik.
- d. Menyelenggarakan pembibitan serta kebun kopi percontohan dan memberikan penerangan serta bimbingan kepada petani kopi di sekitar lokasi perkebunan.
- e. Bertanggungjawab kepada Direktur Produksi.

17. Deputy Manager Pabrik

- a. Membantu manajer dalam mengawasi pelaksanaan kegiatan dan pekerjaan sehari-hari di pabrik.
- b. Menjalankan tugas dan tanggungjawab manajer selama yang bersangkutan berhalangan.
- c. Bertanggungjawab kepada Manajer Pabrik.

18. Seksi Pembelian

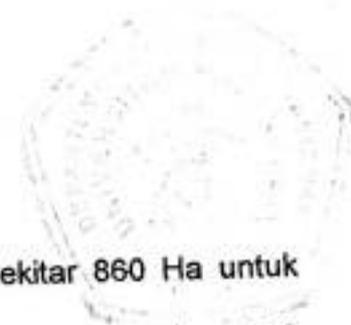
- a. Mencari informasi pasar yang ada kaitannya dengan jual beli kopi arabika di daerah penghasil kopi arabika.
- b. Melaksanakan penimbangan dan penakaran dengan penuh ketelitian sesuai dengan syarat yang ditentukan perusahaan.
- c. Melaksanakan pembelian untuk lokasi Tondok Litak, Pedamaran, atau lokasi lainnya yang ditunjuk.

4.3 Kegiatan Perusahaan

Untuk mendirikan suatu badan usaha, pertama-tama harus diketahui untuk apa usaha tersebut didirikan dan kegiatan apa saja yang dilakukan. Seperti halnya dengan perusahaan yang lain, maka PT ABC juga didirikan dengan suatu tujuan dan kegiatan yang terbaca pada akte pendiriannya.

Adapun kegiatan PT ABC meliputi :

- a. Mengusahakan perkebunan kopi
Membuka areal perkebunan kopi di Pedamaran Desa Bokin Kecamatan Sanggalangi Kabupaten Tana Toraja, dengan luas areal kurang lebih 1.230



Ha. Dari luas areal tersebut direncanakan ditanami sekitar 860 Ha untuk Coffee Plantation, 230 Ha untuk Grass Land, to make compos test farm 100 Ha, 10 Ha to road and water way, construction land, and 30 Ha intact.

Areal ini mulai dibuka pada bulan Oktober 1977, dengan mempekerjakan :

- Tenaga Asing Jepang = 2 orang
- Tenaga Staf Indonesia = 180 orang

- Tenaga Kontrak = 150 orang
- Buruh Lepas = 400-500 orang

Sampai saat ini telah dikelola seluas 350 Ha, lokasi ini berada pada ketinggian kurang lebih 1250 m diatas permukaan laut. Areal tersebut dikenal "Pedamaran Coffee Plantation" yang dikepalai oleh manajer. Untuk memudahkan koordinaasi dan pengawasan terhadap berbagai kegiatan, maka areal tersebut dibagi dalam 7 kebun. Masing-masing kebun dikepalai oleh seorang kepala kebun.

Tiap kebun dibagi 2-5 area, masing-masing area diberi nama mulai dari area A sampai area U, berarti jumlah area secara keseluruhan adalah 21 area.

Masing-masing area dikepalai oleh kepala area. Luas setiap area adalah 26 Ha, jumlah ini masih dianggap luas sehingga masih sulit diadakan koordinasi dan pengawasan, sehingga direncanakan dipecah menjadi beberapa area berdasarkan factor permukaan tanah.

b. Mengolah buah kopi menjadi biji kopi selanjutnya menjadi bubuk kopi. Telah dibuka pabrik kopi di Tondok Litak, Desa Landorundun Kecamatan Sesean Kabupaten Tana Toraja, diatas tanah seluas kurang lebih 3,2 Ha dengan kapasitas produksi 300 ton kopi beras per tahun.

Untuk produksi perkebunan Pedamaran sejak 1985 telah dibuka pabrik pengolahan diatas tanah seluas kurang lebih 2,4 Ha yang kapasitas produksi 500 ton per tahun. Namun sampai sekarang produksi yang biasa tercapai berkisar antara 100-250 ton , karena produksi kopi hasil perkebunan rakyat harganya tinggi dan kualitasnya kurang baik. Kemudian produksi perkebunan sendiri masih relatif kecil disebabkan oleh berbagai pengaruh factor alam.

Kedua pabrik penolahan tersebut mempekerjakan :

- Tenaga Asing Jepang = 2orang
- Tenaga Staf Indonesia = 30 orang
- Tenaga kontrak = 50 Orang

c. Memasarkan Produksinya KeLuar negeri

Sejak tahun 1978 PT. ABC setiap tahunnya sudah dapat merelisasikan ekspor kopinya ke Jepang. Dengan adanya penetapan dari depertemen keuangan cq. Direktorat Jenderal Pajak dengan sk No 25/KM/4/1986 tanggal 27 Mei 1986 ditetapkan bahwa PT. ABC telah berproduksi secara komersial pada tanggal 1 April 1986. PT. ABC pada saat pendiriannya mulai dengan modal awal (sesuai akte notaries), yaitu :

- Modal Pihak Jepang : US\$ 1.528.000
- Modal Pihak Indonesia : US\$ 532.000
- Modal Pihak Luar : US\$ 710.000
- Total : US\$2.760.000

Untuk menunjang semua aktivitas –aktivitas PT.ABC, masih memerlukan adanya tambahan modal kerja untuk perkebunan dan untuk membeli mesin-mesin, kendaraan, bahan baku, Alat-alat pertanian, pupuk, obat-obatan untuk perkebunan dan untuk membiayai operasional lainnya. Dalam proses pengembangan usaha/kegiatan, maka sampai tahun 1984 modal kerja mengalami penambahan menjadi US\$6.280.000 sesuai rencana investasi yang disetujui pemerintah.

Dengan adanya penetapan dari departemen keuangan cq Direktorat Jenderal pajak dengan SK. No 25/KM/4/1986 tanggal 27 mei 1986 ditetapkan bahwa PT. ABC telah berproduksi komersial sejak 1 april 1986, maka pengeluaran-pengeluaran untuk perkebunan dikelompokkan dalam beberapa komponen biaya. Untuk pengeluaran yang dianggap sebagai pengeluaran investasi ditampung dalam perkiraan " plants Under cultivation "sampai pohon kiopi tersebut mulai berproduksi komersial, yang mana akan ditransfer ke perkiraan" Cofee Plantation Development Cost (CPDC) ".

BAB V
ANALISA VARIANCE SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
PADA PT. ABC

5.1 Kebijakan Penganggaran Pada PT. ABC

Anggaran sebagai suatu ekspresi kuantitatif dari rencana tindakan dan alat bantu bagi koordinasi dan pelaksanaan yang dirumuskan bagi perusahaan sebagai suatu kesatuan yang utuh. Anggaran mengikhtisarkan sasaran seluruh satuan sebuah organisasi seperti penjualan, produksi, distribusi, biaya, laba serta posisi keuangan perusahaan.

Penganggaran bagi PT. ABC merupakan suatu proses yang sangat penting dalam perjalanan aktivitas operasinya dari satu periode ke periode berikutnya. Hal ini dapat dilihat dari kebijakan yang ditempuh mengikuti beberapa aturan, proses dan prosedur serta dasar penetapan. Untuk lebih jelasnya tentang kebijakan penganggaran pada PT. ABC akan diuraikan sebagai berikut :

5.1.1 Proses dan Prosedur Penyusunan Anggaran pada PT. ABC

Proses dan penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Partisipasi manajer pelaksana dalam proses penyusunan anggaran akan sangat membantu kelancaran pelaksanaan anggaran. Dalam perusahaan tersebut ditetapkan siapa yang akan melaksanakan sebagai usaha pencapaian tujuan perusahaan dan sumber daya ekonomi yang disediakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Anggaran yang disusun dengan melibatkan manajer pelaksana menunjukkan komitmen para manajer tersebut untuk melaksanakan perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Prosedur penyusunan anggaran pada PT. ABC bersifat "bottom Up" dimulai dengan pengajuan usulan pedoman umum penyusunan anggaran kepada manajemen puncak untuk komite anggaran pada bulan Agustus setelah mendapat persetujuan dari manajemen puncak. Pedoman tersebut didistribusikan oleh divisi akuntansi kepada kepala-kepala unit pertanggungjawaban berdasarkan pedoman penyusunan anggaran tersebut. Setiap unit pertanggungjawaban menyusun anggarannya. Penyusunan tersebut biasanya berlangsung pada minggu ketiga bulan September. Anggaran yang disusun oleh unit-unit tersebut selanjutnya dikumpul oleh biro akuntansi, untuk dikonsolidasikan dalam bentuk konsolidasi usulan anggaran. Konsolidasi usulan anggaran ini selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran. Oleh komite anggaran dan manajer puncak, konsolidasi usulan anggaran tersebut dipertimbangkan lebih lanjut apakah diterima atau diadakan perubahan jika perlu diadakan perubahan. Jika perlu diadakan perubahan, terlebih dahulu anggaran tersebut dibahas dengan kepala-kepala unit pertanggungjawaban yang bersangkutan atau dikembalikan pada biro akuntansi untuk diadakan perubahan seperlunya. Konsolidasi usulan anggaran yang telah disetujui manajemen puncak selanjutnya disampaikan kepada dewan komisaris untuk diperiksa lebih lanjut, atau disetujui baik sebagian atau seluruhnya. Konsolidasi usulan anggaran yang telah disetujui oleh manajemen puncak selanjutnya disampaikan kepada dewan komisaris untuk diperiksa lebih lanjut, atau disetujui baik

sebagian atau seluruhnya. Konsolidasi usulan anggaran yang telah disetujui disampaikan dan didistribusikan kepada unit pertanggungjawaban untuk dilaksanakan. Anggaran yang telah disetujui harus dipatuhi dan diterapkan setiap saat oleh unit-unit pertanggungjawaban dalam program operasional. Anggaran merupakan komitmen manajemen bahwa manajemen bersedia memikul tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Karena itu, seluruh aktivitas perusahaan harus sesuai dengan anggaran yang telah disetujui.

5.1.2 Dasar Penyusunan Anggaran Pada PT ABC

Umumnya langkah penyusunan anggaran didasarkan pada ramalan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan. Dari ramalan penjualan ini, lalu diturunkan kepada beberapa bagian lainnya oleh penetapan kemampuan pembiayaan serta harapan atas pendapatan yang akan diperoleh pada masa yang akan datang. Disamping itu anggaran disusun berdasarkan data realisasi dan perkembangan nilai biaya-biaya yang terjadi pada tahun sebelumnya. Penetapan tersebut memudahkan pihak penyusunan anggaran dalam meramalkan jumlah anggaran namun ada kecenderungan peningkatan indeks harga dan pembiayaan tidak dapat diikuti secara pasti.

5.2 Analisa Variance Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi .

Analisa variance merupakan suatu teknik analisis dimana pengendalian biaya dilakukan dengan membandingkan antara angka-angka yang terdapat didalam anggaran dengan realisasinya. Setelah itu dihubungkan dengan pihak yang



bertanggung jawab dan selanjutnya dianalisis untuk mencari penyebab terjadinya penyimpangan antara angka yang terdapat didalam anggaran dengan realisasinya untuk selanjutnya dilakukan tindakan koreksi atas penyimpangan tersebut.

Pengendalian biaya merupakan suatu proses yang meliputi seluruh tingkatan kegiatan perusahaan artinya dalam pelaksanaan tersebut yang paling penting yaitu program yang terpadu dan berkelanjutan serta mendapat dukungan dari masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan. Dalam sistem pengendalian biaya, manager bertugas seperti sebuah termostat. Termostat adalah suatu alat pengukur suhu ruangan yang dilengkapi dengan termometer. Pertama, termostat memiliki temperatur standar yang dapat digunakan pada setiap ukuran yang diinginkan. Kedua, termostat mengukur temperatur sebenarnya didalam ruangan tersebut. Ketiga, termostat membandingkan temperatur standar dengan temperatur yang sebenarnya didalam ruangan tersebut. Jika temperatur ruangan lebih rendah dari standar yang ditentukan, termostat akan menghidupkan alat pemanas. Bila temperatur yang diinginkan telah tercapai, termometer akan mematikan alat pemanas. Demikian pula halnya dengan manager dalam pengendalian biaya dilakukan dengan terlebih dahulu menentukan biaya standar. Biaya standar adalah anggaran untuk satu unit produk, manager menggunakan biaya unit standar untuk menentukan total biaya standar. Kedua yaitu manager mengukur biaya yang sebenarnya yang digunakan dalam proses produksi. Ketiga yaitu manager membandingkan biaya yang sesungguhnya terjadi dengan biaya yang dianggarkan. Setiap perbedaan atau selisih yang terjadi disebut selisih biaya. Selisih inilah yang digunakan dalam pengendalian biaya-biaya. Sistem pengendalian berfungsi untuk

menganalisis penyebab selisih tersebut dan mengambil tindakan yang diperlukan sebagai tindak lanjut dalam penyusunan anggaran periode berikutnya.

Agar proses pengendalian berjalan dengan baik, maka perusahaan harus memperhatikan langkah-langkah yang ditempuh dalam proses pengendalian yaitu :

1. Menetapkan Standar

Karena perencanaan adalah tolok ukur untuk merancang pengendalian, maka langkah pertama proses pengendalian adalah menyusun rencananya. Akan tetapi karena perencanaan berbeda dengan perincian dan karena manajer biasanya tidak dapat mengawasi segalanya, maka ditentukan standar.

2. Mengukur Prestasi Kerja

Jika standar telah ditentukan secara tepat dan jika tersedia sarananya untuk mengetahui dengan pasti apa sebenarnya yang dilakukan oleh para bawahan, maka penilaian atas prestasi kerja yang nyata atau diharapkan dari mereka mudah dilakukan.

3. Membetulkan Penyimpangan

Proses pengendalian tidak lengkap jika tidak diambil tindakan untuk membetulkan penyimpangan yang terjadi. Jika standar ditetapkan untuk mencerminkan struktur organisasi dan apabila prestasi kerja diukur dalam standar ini, maka pembetulan terhadap penyimpangan yang negatif dapat dipercepat karena manajer sudah tahu bagaimana melaksanakan tugas oleh individu/kelompok kerja tindakan koreksi harus dilaksanakan.

Selama ini PT. ABC dalam melaksanakan pengendalian dengan hanya untuk mengetahui seberapa besar tingkat kenaikan produksi yang dicapai. Cara pengendalian ini kurang memadai karena jika terjadi perbedaan perusahaan tidak dapat mengetahui komponen biaya produksi apa yang menyebabkan adanya perbedaan dan siapa yang bertanggungjawab akan hal itu. Pengendalian biaya produksi secara terperinci dapat dilakukan melalui suatu analisis variance. Dengan analisis variance perusahaan dapat mengetahui prestasi setiap pelaksana produksi dan siapa yang bertanggung jawab dalam suatu proses pekerjaan. Oleh sebab itu agar pengendalian dapat dilakukan sesuai dengan yang direncanakan, maka pengendalian harus dilakukan berdasarkan data yang diperoleh dari bagian produksi. Berdasarkan data yang diperoleh tersebut dilakukan analisis variance sehingga apabila terjadi selisih, maka bagian yang bertanggung jawab dapat langsung mengambil tindakan terhadap terjadinya selisih tersebut sehingga akhirnya dapat diketahui apakah produksi tersebut bersifat favorable atau unfavorable bagi perusahaan.

5.2.1 Analisa Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi.

Berdasarkan data tabel 5.1 dan 5.2 dapat dilihat biaya produksi yang terjadi sebagai berikut :

- Tahun 1999, jumlah biaya produksi sebesar Rp. 5.886.366.515 atau sebesar 0.98% dari yang dianggarkan.
- Tahun 2000, jumlah biaya produksi sebesar Rp. 7.305.673.100,- atau sebesar 0.99% dari yang dianggarkan



TABEL 5.1
PT. ABC MAKASSAR
ANGGARAN & REALISASI BIAYA PRODUKSI TAHUN 1999

Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih
B. Bahan Baku	Rp.898.028.000	Rp. 910.505.450	Rp (12.477.450)
B. TK Langsung	610.341.081	606.224.115	4.116.966
B. BB. Tdk langsung	510.800.000	459.250.750	51.549.250
BOP	3.944.441.100	3.910.386.200	34.054.900
TOTAL	Rp 5.963.610.181	Rp 5.886.366.515	Rp 77.243.666

Sumber : PT. ABC Makassar.

TABEL 5.2
PT. ABC MAKASSAR
ANGGARAN & REALISASI BIAYA PRODUKSI TAHUN 2000

Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih
B. Bahan Baku	Rp 987.830.800	Rp 1.001.556.000	Rp (13.725.200)
B. TK Langsung	671.251.959	666.000.300	6.251.659
B. BB. Tdk langsung	561.880.000	509.768.300	52.111.700
BOP	5.146.732.800	5.128.348.500	18.384.300
TOTAL	Rp 7.367.695.559	Rp 7.305.673.100	Rp 62.022.459

Sumber : PT. ABC Makassar.

Dari tabel 5.1 dan 5.2 diatas terlihat adanya selisih antara anggaran dan realisasi biaya produksi yang bersifat favorable bagi perusahaan kecuali pada komponen biaya bahan baku. Hal itu dikarenakan harga bahan baku yang berfluktuasi sementara dalam hal ini perusahaan tidak mengikuti bagaimana keadaan harga bahan baku di pasar.

5.3 Analisa Selisih Biaya Produksi.

Untuk mengetahui adanya selisih anggaran biaya produksi dan realisasinya, maka perlu dilakukan analisa atas biaya material/ bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya overhead, berikut ini penulis akan melakukan analisa selisih terhadap terjadinya selisih biaya.

5.3.1 Selisih Biaya Baku

Tabel 5.3 menyajikan data anggaran dan realisasi bahan baku yang digunakan. Pada analisis ini penulis mengambil data untuk jenis produk kode 27 tahun 1999. :

TABEL 5.3
 PT ABC MAKASSAR
 ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA BAHAN BAKU 1999
 UNTUK JENIS PRODUK KODE 27

JENIS BAHAN	ANGGARAN			REALISASI			SELISIH
	VOLUME(KG)	HG/UNIT	JUMLAH	VOLUME	HG/UNIT (Rp)	JUMLAH (Rp)	
GREEN BEAMS	660,15	6750300	4456210545	658,83	6.561.767	4.323.089.000	133.121.545
PLASTICS	2300	111550	256565000	2580	125.000	322.500.000	65.935.000
AGELESS	2300	441140	1014622000	2580	495.000	1.277.100.000	262.478.000
OUTER BOX SMALL	180	949680	170942400	172	907.500	156.090.000	14.852.400

Sumber : PT. ABC MAKASSAR

A. Analisa Selisih Bahan Baku

Selisih harga bahan baku = (harga beli sesungguhnya- harga beli standar per unit) X kuantitas sesungguhnya yang dibeli.

1. Green beams = (Rp. 6.561.767 – Rp.6.750.300) X 658,83 kg
= Rp.124.211.196 (Favorable).

Adanya selisih sebesar Rp. 124.211.196 yang disebabkan karena harga beli sesungguhnya lebih kecil daripada harga beli standar. Selisih tersebut bersifat favorable bagi perusahaan. Hal itu disebabkan karena perusahaan membeli bahan baku langsung dari petani kopi sehingga harganya lebih murah .

2. Plastics = (Rp. 125000- Rp. 111550) X 2580 lembar
= Rp. 34.701.000. (Unfavorable)

Terjadi selisih sebesar Rp. 34.701.000. Hal itu disebabkan karena harga beli sesungguhnya lebih besar dari harga standar. Selisih ini disebabkan karena bahan baku plastics yang dibeli tidak mendapat potongan harga. Tindakan korektif yang diperlukan yaitu i perusahaan seharusnya membeli bahan baku tersebut dalam jumlah yang banyak sesuai dengan yang dibutuhkan. Yang bertanggung jawab atas terjadinya selisih tersebut adalah bagian pembelian.

$$3. \quad \text{Ageless} = (\text{Rp. } 495000 - \text{Rp. } 441140) \times 2580 \text{ bungkus} \\ = \text{Rp. } 138.958.800. (\text{Unfavorable}).$$

Terjadi selisih yang sifatnya unfavorable bagi perusahaan sebesar Rp.138.958.800 karena harga beli sesungguhnya lebih besar dari harga standar. Hal itu disebabkan karena terjadinya kenaikan harga bahan tersebut. Tindakan korektif yang dilakukan atas penyimpangan ini adalah menaikkan harga jual produk. Yang bertanggung jawab atas terjadinya selisih ini adalah bagian pembelian.

$$4. \quad \text{Outer box small} = (\text{Rp. } 907500 - \text{Rp. } 949.680) \times 172 \text{ buah} \\ = \text{Rp. } 7.254.960. (\text{Favorable})$$

Terjadi selisih sebesar Rp. 7.254. 960. yang disebabkan oleh karena harga beli sesungguhnya lebih kecil daripada harga beli standar. Hal ini merupakan selisih yang sifatnya favorable bagi perusahaan. Selisih ini terjadi karena perusahaan memanfaatkan potongan harga.

B. Selisih Kuantitas Bahan Baku

Selisih kuantitas bahan baku = (kuantitas sesungguhnya - kuantitas standar) X harga beli standar per unit

$$1. \quad \text{Green Beams} = (658.83 \text{ kg} - 660.15 \text{ kg}) \times \text{Rp. } 6.750.300 \\ = \text{Rp. } 8.910.396. (\text{Favorable})$$

Selisih sebesar Rp. 8.910.396 sifatnya favorable perusahaan karena kuantitas sesungguhnya yang digunakan lebih kecil daripada kuantitas standar. Hal ini

$$3. \quad \text{Ageless} = (\text{Rp. } 495000 - \text{Rp. } 441140) \times 2580 \text{ bungkus} \\ = \text{Rp. } 138.958.800. (\text{Unfavorable}).$$

Terjadi selisih yang sifatnya unfavorable bagi perusahaan sebesar Rp.138.958.800 karena harga beli sesungguhnya lebih besar dari harga standar. Hal itu disebabkan karena terjadinya kenaikan harga bahan tersebut. Tindakan korektif yang dilakukan atas penyimpangan ini adalah menaikkan harga jual produk. Yang bertanggung jawab atas terjadinya selisih ini adalah bagian pembelian.

$$4. \quad \text{Outer box small} = (\text{Rp. } 907500 - \text{Rp. } 949.680) \times 172 \text{ buah} \\ = \text{Rp. } 7.254.960. (\text{Favorable})$$

Terjadi selisih sebesar Rp. 7.254. 960. yang disebabkan oleh karena harga beli sesungguhnya lebih kecil daripada harga beli standar. Hal ini merupakan selisih yang sifatnya favorable bagi perusahaan. Selisih ini terjadi karena perusahaan memanfaatkan potongan harga.

B. Selisih Kuantitas Bahan Baku

Selisih kuantitas bahan baku = (kuantitas sesungguhnya- kuantitas standar) X harga beli standar per unit

$$1. \quad \text{Green Beams} = (658.83 \text{ kg} - 660.15 \text{ kg}) \times \text{Rp. } 6.750.300 \\ = \text{Rp. } 8.910.396. (\text{Favorable})$$

Selisih sebesar Rp. 8.910.396 sifatnya favorable perusahaan karena kuantitas sesungguhnya yang digunakan lebih kecil daripada kuantitas standar. Hal ini

disebabkan karena adanya pengawasan yang cukup memadai sehingga penggunaan bahan baku menjadi efisien

$$\begin{aligned} 2. \text{ Plastics} &= (2580\text{kg}-2300 \text{ lbr}) \times \text{Rp.}111550 \\ &= \text{Rp.}31.234.000.(\text{Unfavorable}) \end{aligned}$$

Terjadi selisih sebesar Rp. 31.234.000 karena kuantitas sesungguhnya yang digunakan lebih besar daripada kuantitas standar. Selisih ini bersifat unfavorable bagi perusahaan. Hal ini disebabkan karena terlalu banyaknya bahan yang rusak. Tindakan korektif yang diperlukan atas selisih ini adalah menginstruksikan peningkatan pemeriksaan terhadap bahan baku yang dibeli. Yang bertanggung jawab atas terjadinya selisih ini adalah kepala bagian processing.

$$\begin{aligned} 3. \text{ Ageless} &= (2580 \text{ kg}- 2300 \text{ lbr}) \times \text{Rp.} 441.140 \\ &= \text{Rp.} 123.519.200. (\text{Unfavorable}) \end{aligned}$$

Terjadi selisih sebesar Rp.123.519.200 karena kuantitas sesungguhnya yang digunakan lebih besar daripada kuantitas standar Selisih ini bersifat unfavorable bagi perusahaan. Selisih ini disebabkan karyawan yang tidak terlatih sehingga pemakaian bahan baku tidak efisien. Tindakan koreksi yang diperlukan yaitu meningkatkan pengawasan pemakaian bahan baku selama proses produksi berlangsung. Yang bertanggung jawab dalam hal ini adalah kepala bagian processing.

4. Outer box small = (172 bks- 180bks) X Rp.949.680
= Rp.7.597.440. (favorable)



Terjadi selisih sebesar Rp. 7.597.440. Selisih ini sifatnya favorable bagi perusahaan karena kuantitas sesungguhnya yang digunakan lebih kecil daripada kuantitas standar.

5.3.2 Selisih Biaya Tenaga Kerja

Table 5.4 menyajikan data anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung tahun 1999-2000:

TABEL 5.4
ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA TENAGA KERJA
TAHUN 1999 DAN TAHUN 2000

TAHUN	JENIS BIAYA	ANGGARAN			REALISASI			SELISIH
		Jam Kerja	Tarif/Jam	Jumlah	Jam Kerja	Tarif/ Jam	Jumlah	
1999	KARYAWAN	176043	Rp 3.467	Rp 610.341.081	171395	Rp 3.537	Rp 606.224.115	Rp (4.116.966)
2000	KARYAWAN	176043	Rp 3.813	Rp 671.251.959	174300	Rp 3.821	Rp 666.000.300	Rp (5.251.659)

Sumber : PT. ABC MAKASSAR

A. Selisih Tarif Upah

Selisih tarif upah langsung = (Tarif upah sesungguhnya perjam - Tarif upah standar perjam) X Jam kerja sesungguhnya. Tahun 1999:

$$\begin{aligned} \text{Selisih tarif upah langsung} &= (\text{Rp. 3537} - \text{Rp. 3467}) \times 171395 \\ &= \text{Rp. 11.997.650, (Unfavorable)} \end{aligned}$$

Terjadi selisih sebesar Rp. 11.997.650, disebabkan oleh karena tarif upah langsung yang sesungguhnya lebih besar dari tarif standar. Ini merupakan selisih yang bersifat unfavorable bagi perusahaan. Hal itu terjadi karena adanya penerimaan karyawan baru. Tindakan koreksi yang perlu dilakukan adalah merencanakan sebaik-baiknya tentang kemungkinan diterimanya karyawan baru di waktu mendatang. Yang bertanggung jawab atas selisih ini adalah manajemen puncak.

Selisih efisiensi upah langsung = (Jam kerja sesungguhnya - Jam kerja standar) X Tarif upah standar.

$$\begin{aligned} \text{Selisih efisiensi upah langsung} &= (171.395 \text{ Jam} - 176043 \text{ jam}) \times \text{Rp. 3467} \\ &= \text{Rp. 16.114.616. (Favorable)} \end{aligned}$$

Terjadi selisih sebesar Rp. 16.114.616,- disebabkan karena jam kerja sesungguhnya yang digunakan lebih kecil dari jam kerja standar. Selisih tersebut merupakan selisih yang sifatnya favorable bagi perusahaan. Hal ini disebabkan karena adanya pengawasan yang lebih baik terhadap karyawan sehingga karyawan tidak bermalas-malasan bekerja dan telah dilakukan pelatihan terhadap karyawan.

Tahun 2000 :

- Selisih tarif upah langsung = (Rp. 3821-Rp.3813) X 174300 Jam
= Rp. 1.394.400. (unfavorable)

Terjadi selisih sebesar Rp.1.394.400, karena tarif upah yang sesungguhnya lebih besar daripada tarif upah standar. Selisih ini sifatnya unfavorable bagi perusahaan. Hal itu disebabkan karena adanya tuntutan kenaikan upah dari karyawan yang disetujui oleh perusahaan. Tindakan koreksi yang diperlukan adalah terlebih dahulu diadakan perjanjian dengan serikat karyawan mengenai tingkat tarif upah yang diberlakukan. Yang bertanggung jawab atas terjadinya selisih ini adalah manajemen puncak.

- Selisih Efisiensi upah langsung = (174300 Jam-176043 Jam) X Rp.3813
= Rp.6.646.059.(Favorable)

Selisih sebesar Rp. 6.646.059, disebabkan karena jam kerja sesungguhnya yang digunakan lebih kecil daripada jam kerja yang dianggarkan. Selisih ini sifatnya favorable bagi perusahaan. Selisih ini disebabkan karena perusahaan menggunakan bahan baku yang kualitasnya lebih baik sehingga waktu pengerjaannya lebih pendek.

5.3.3 Selisih Biaya OverHead.

Tabel 5.5 menunjukkan data anggaran dan realisasi biaya overhead tahun 1999-2000. dari tabel tersebut dapat dihitung selisih biaya overhead yang sesungguhnya dengan biaya overhead standar.

Berikut akan disajikan analisis selisih atas biaya overhead dari tahun 1999-2000:

Selisih biaya overhead = Biaya overhead sesungguhnya - Biaya overhead standar

Tahun 1999:

$$\begin{aligned} \text{Selisih Biaya Overhead} &= \text{Rp.3.910.386.200} - \text{Rp. 3.944.441.100} \\ &= \text{Rp. 34.054.900.} \end{aligned}$$

Tarif biaya overhead perjam menurut anggaran :

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Rp. 3.944.441.100}}{176.043 \text{ jam}} \\ &= \text{Rp. 22.406 (dibulatkan)} \end{aligned}$$

Tarif biaya overhead sesungguhnya perjam:

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Rp. 3.910.386.200}}{171.395 \text{ jam}} \\ &= 22.815,-(\text{dibulatkan}) \end{aligned}$$

TABEL 5.5
PT. ABC MAKASSAR
ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OVERHEAD

JENIS BIAYA	1999		2000		SELISIH TH 1999	SELISIH TH 2000
	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI		
ADM. & UMUM	1.576.525.000	1.535.450.250	2.676.525.000	2.550.120.000	41.074.750	126.405.000
PEMASARAN	1.345.000.000	1.350.060.500	1.345.000.000	1.340.500.000	(5.060.500)	4.500.000
PEMELIHARAAN	752.277.600	793.250.000	800.505.400	958.655.900	(40.972.400)	(158.150.500)
DEPRESIASI	270.638.500	231.625.450	324.702.400	279.072.600	39.013.050	45.629.800
TOTAL	3.944.441.100	3.910.386.200	5.146.732.800	5.128.348.500	34.054.900	18.384.300

Sumber : PT. ABC MAKASSAR

Tahun 2000 :

$$\begin{aligned}\text{Selisih biaya overhead} &= \text{Rp. 5.128.348.500} - \text{Rp. 5.146.732.800} \\ &= \text{Rp. 18.384.300}\end{aligned}$$

Tarif biaya overhead per jam menurut anggaran :

$$= \frac{\text{Rp. 5.146.732.800}}{176.043 \text{ jam}}$$

$$= 29.236,-(\text{dibulatkan})$$

Tarif biaya overhead sesungguhnya perjam :

$$= \frac{\text{Rp. 5.128.348.500}}{174.300 \text{ jam}}$$

$$= 29.423,-(\text{dibulatkan})$$

Dari analisis diatas terlihat adanya selisih pada tahun 1999 sebesar Rp. 34.054.900. Selisih tersebut terjadi karena biaya standar perusahaan lebih besar daripada biaya sesungguhnya. Demikian juga halnya pada tahun 2000, dimana terlihat adanya selisih sebesar Rp.18.384.300. Selisih tersebut sifatnya favorable perusahaan. Dan yang bertanggung jawab dalam hal ini kepala bagian produksi. Berikut ini disajikan perhitungan selisih efisiensi biaya overhead. Kapasitas yang digunakan dalam perhitungan ini adalah jumlah jam kerja .

Tahun 1999

$$\begin{aligned}\text{Selisih efisiensi} &= (\text{Kapasitas sesungguhnya} - \text{Kapasitas standar}) \times \text{Tarif standar} \\ &= (171395 \text{ jam} - 176043 \text{ jam}) \times \text{Rp.} 22.406 \\ &= 104.143.088.\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Selisih kapasitas} &= (\text{Kapasitas normal} - \text{kapasitas sesungguhnya}) \times \text{tarif standar} \\ &= (176043 \text{ jam} - 171395 \text{ jam}) \times \text{Rp.} 22.406 \\ &= 104.143.088.\end{aligned}$$

Tahun 2000 :

$$\begin{aligned}\text{Selisih efisiensi} &= (174.300 \text{ jam} - 176.043 \text{ jam}) \times \text{Rp.} 29.236 \\ &= 50.958.348,-\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Selisih Kapasitas} &= (176043 \text{ jam} - 174300 \text{ jam}) \times \text{Rp.} 29.236 \\ &= 50.958.348,-\end{aligned}$$

Selisih yang terjadi pada tahun 1999-2000 baik selisih efisiensi maupun selisih kapasitas berada pada kondisi yang favorable bagi perusahaan karena jumlah jam standar yang dipergunakan dalam melaksanakan operasional lebih besar dari realisasi.

Untuk mempermudah mengetahui sifat selisih yang terjadi,berikut ini disajikan tabel tentang keseluruhan selisih yang terjadi pada biaya bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya overhead :



TABEL 5.6 SELISIH HARGA BAHAN BAKU

Jenis Bahan Baku	Jumlah selisih (Rp)	Jenis selisih	Favorable/ Unfavorable
GREEN BEAMS	124.211.196	Selisih harga B. B	Favorable
	8.910.396	Selisih kuantitas B.B	Favorable
AGELESS	138.958.800	Selisih harga B.B	Unfavorable
	123.519.200	Selisih Kuantitas BB	Unfavorable
PLASTICS	34.701.000	Selisih harga BB	Unfavorable
	31.234.000	Selisih kuantitas BB	Unfavorable
OUTER BOX .S	7.254.960	Selisih harga BB	Favorable
	7.597.440	Selisih kuantitas BB	Favorable

TABEL 5.7 SELISIH BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG

JENIS SELISIH	JLH SELISIH (Rp)	Favorable/Unfavorable
SELISIH TARIF UPAH LANGSUNG:		
Tahun 1999 :	11.997.650	Unfavorable
Tahun 2000:	1.394.400	Unfavorable
SELISIH EFISIENSI UPAH LANGSUNG :		
Tahun 1999 :	16.114.616	Favorable
Tahun 2000 :	6.646.059	Favorable

TABEL 5.8 SELISIH BIAYA OVERHEAD

JENIS SELISIH &	JUMLAH SELISIH (Rp)	Favorable/Unfavorable
SELISIH ANGGARAN:		
Tahun 1999:	34.054.900	Favorable
Tahun 2000:	18.384.300	Favorable
SELISIH EFISIENSI		
Tahun 1999 :	104.143.088	Favorable
Tahun 2000:	50.958.384	Favorable
SELISIH KAPASITAS		
Tahun 1999 :	104.143.088	Favorable
Tahun 2000:	50.958.384	Favorable

Berikut ini disajikan tabel 5.9 untuk mengetahui jumlah selisih yang Favorable dan Unfavorable.

Tabel 5.9

JENIS SELISIH	JUMLAH
UNFAVORABLE	Rp. 341.805.050
FAVORABLE	Rp. 533.376.811

5.4 Manfaat Penerapan Analisa Varians Terhadap Anggaran Biaya Produksi

Dengan melakukan analisis terhadap masing-masing komponen biaya produksi, maka kita dapat memberikan nilai manfaat penting akan pentingnya penggunaan anggaran dalam suatu produksi. Karena tanpa melakukan analisis tersebut maka pengendalian tidak akan memberikan hasil untuk mendapatkan suatu umpan balik. Dengan analisis tersebut, manajemen dapat mengetahui

penyimpangan yang terjadi, dan mempelajari sebab-sebab terjadinya selisih serta melakukan umpan balik atau tindakan koreksi yang diperlukan.

Jika penyimpangan tersebut memberikan hasil yang sifatnya unfavorable, maka pihak manajemen dapat mengambil tindakan dan pengukuran prestasi sebagai penilaian dan pengalaman untuk produksi mendatang serta meminta pertanggungjawaban bagian mana yang menyebabkan penyimpangan tersebut. Jika penyimpangannya disebabkan karena kondisi yang berada diluar kontrol perusahaan, maka hal tersebut dipelajari. Jika penyimpangan yang terjadi sifatnya favorable bagi perusahaan maka selisih tersebut dipelajari untuk mengetahui kemungkinan penyebabnya sehingga dapat lebih ditingkatkan. Keseluruhan penyimpangan yang terjadi tersebut harus dipelajari secara detail sehingga akan memberikan suatu umpan balik yang berguna bagi perusahaan

BAB VI

KESIMPULAN

6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis anggaran biaya produksi pada PT. ABC , maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. PT. ABC Makassar telah melakukan pengendalian atas biaya produksinya.
2. Berdasarkan anggaran biaya produksi diketahui bahwa pada saat melakukan analisis selisih harga dan kuantitas bahan baku terdapat selisih yang sifatnya favorable bagi perusahaan yaitu pada jenis bahan green beams dan outer box small. Sedangkan selisih yang sifatnya unfavorable bagi perusahaan terjadi pada jenis bahan plastics dan ageless. Yang bertanggung jawab atas selisih harga bahan baku yaitu bagian pembelian sedangkan pada selisih kuantitas bahan baku yang terjadi yaitu kepala bagian processing.
3. Berdasarkan analisis selisih upah tenaga kerja langsung terdapat selisih yang sifatnya unfavorable terjadi pada tahun 1999 dan 2000 yaitu pada selisih tarif upah langsung. Sedangkan pada saat melakukan selisih terhadap efisiensi upah langsung terdapat selisih yang sifatnya favorable bagi perusahaan. Yang bertanggung jawab dalam hal ini adalah manajemen puncak.
4. setelah dilakukan analisis selisih biaya overhead maka diketahui bahwa selisih yang terjadi sifatnya favorable bagi perusahaan.

5. Perusahaan tidak menggolongkan biaya bahan baku langsung kedalam Biaya overhead pabrik, sehingga pada saat melakukan analisis selisih terhadap biaya produksi, biaya bahan baku langsung tidak dianalisis selisihnya.

6.2 Saran – Saran

Dibawah ini adalah saran yang dikemukakan oleh penulis untuk perkembangan PT. ABC dimasa yang akan datang :

1. Agar anggaran yang ditetapkan perusahaan tidak terlalu ketat sehingga karyawan termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
2. Laporan anggaran dan realisasinya sebaiknya di analisis selama kurun waktu tertentu misalnya pertriwulan sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi dan dengan demikian dapat dijadikan patokan untuk periode berikutnya agar tidak terjadi kesalahan dalam mengestimasi hasil yang ditargetkan.
3. Agar laporan realisasi yang dibuat hendaknya dibuat dalam bentuk laporan prestasi untuk masing- masing bagian agar nampak penyimpangan yang terjadi pada setiap bagian. Penyimpangan yang terjadi perlu dianalisa sebab-sebabnya sehingga dapat dipakai sebagai dasar untuk melakukan tindak lanjut dalam hal pengendalian.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N, and Vijay Govindarajan, Management Control Systems, eight edition, McGraw-Hill : Irwin , 1998.
- Hongren T Charles & Foster, Datar, Cost Accounting, tenth edition, Prentice Hall, 2000.
- Hongren T Charles & Foster, Datar, M. Sinaga, Akuntansi Biaya, edisi kedua, 1997
- Heitger , Ogan, & matulich, Cost Accounting , second edition , south western publishing co. cinciniti : ohio 1997.
- Lane K. Anderson, Sollenberg H, managerial Accounting, Eight Edition, Suoth western publishing co. Cinciniti : ohio 1996
- Supriono R.A , Sistem Pengendalian Manajemen, Yogyakarta, BPFE 1989
- Munandar M, Budgeting, edisi pertama, yogyakarta : BPFE, 1987.
- Mulyadi, Akuntansi Biaya , Penentuan Harga Pokok & Pengendalian Biaya, Edisi III, Yogyakarta, Lembaga Penerbit FE-UGM, 1981
- Polimeni S. Ralph. Fabozzi J. Frank, Adelberg.H Cost Accounting. Concepts and Application for Managerial decision Making, Second edition, Newyork,MC. GrawHill, 1986.
- Supriono R.A, Akuntansi Manajemen, proses Manajemen, Edisis Ketiga, Yogyakarta : STIE 1991.
- Tunggal Wijaya Amin, Dasar-dasar Budgeting, Cetakan I, Jakarta : Rineka 1995.