

**ANALISIS VARIAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PADA PT PATUN MAKATEKS (PERSERO)
MAKASSAR**



INFORMASI PERANGKIPEN. MAKASSAR

Tgl. Lulus	7-6-2000
Nama	Fah. Elwanani
Jk.	Exp.
Nilai	Hadiah
Revisi	2000/7615
No. Kios	11083

OLEH

**ANDI HERYANI
95 01 839**

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2000**

**ANALISIS VARIAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PADA PT PATUN MAKATEKS (PERSERO)
MAKASSAR**


OLEH

ANDI HERYANI
95 01 839

*Skripsi Sarjana Lengkap Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Jurusan Akuntansi Universitas Hasamiddin Makassar*

Disetujui Oleh:

Pembimbing I


RUSMAN THOENG, SE, M.Com., Ak.

Pembimbing II



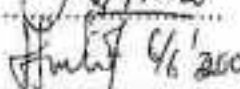

H. KASTUMUNI HARTO, SE, Ak.

ANALISIS VARIAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA
PT PATUN MAKATEKS (PERSERO) MAKASSAR

OLEH
ANDI HERYANI
95 01 839


TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 13 MEI 2000

TIM PENGUJI

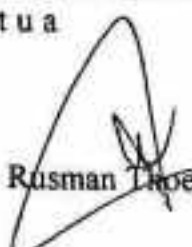
<u>NAMA PENGUJI</u>	<u>JABATAN</u>	<u>TANDA TANGAN</u>
1. DRS. RUSMAN THOENG, M.COM, AK	(KETUA, FE-UH)	1. 
2. DRS. H. ABD. HAMID HABBE, M.SI	(SEKRETARIS, FE-UH)	2. 
3. DRA. HALIAH, M.SI	(ANGGOTA, FE-UH)	3.  4/6/2000

DISETUJUI OLEH,

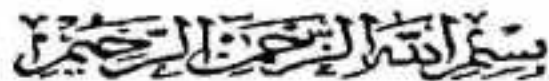
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua


Drs. Gagaring Pagalung, MS, Ak

Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Unhas
Ketua


Drs. Rusman Thoeng, M. Com, Ak

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian studi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari kekurangan-kekurangan yang mungkin ditemui setelah membaca skripsi ini, dengan segala kerendahan hati penulis harapkan saran dan kritik yang dapat memberikan dukungan dalam penyempurnaan skripsi ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Rusman Thoeng, SE., M.Com., Ak, selaku Pembimbing I dan Bapak H. Kastumuni Harto, SE., Ak, selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memeriksa dan memberi petunjuk serta bimbingan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini hingga selesai.
2. Bapak dekan dan pembantu dekan, Bapak dan Ibu dosen serta semua karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
3. Bapak pimpinan dan karyawan PT Patun Makateks (Persero) Makassar yang bersedia menerima penulis mengadakan penelitian dan memberikan data, informasi yang berkaitan dengan pembahasan skripsi ini.
4. Teristimewa penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibunda tercinta Hj. Andi Asiah Padjung yang telah membesarkan, mendidik dan mendorong dengan penuh

kesabaran, bantuan materil dan doa restunya yang tidak akan pernah dapat terbalas dengan balasan setimpal hingga akhir hayat.

Pada kesempatan ini pula, secara khusus penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada kakak-kakakku yang terkasih, teman, sahabat yang telah memberikan buah pikiran, gagasan, inspirasi serta pengalaman.

1. Kakak A. Rapiuddin, S.Sos., M. Hum, A. Teurisan, SH., M.H, Drs. A. Makkaraka, Ir. A. Renald, A. Kasfiyanti, SKM, dengan penuh kasih sayang memberikan bantuan, dorongan dan perhatiannya.
2. Kakak-kakak ipar khususnya Kr. Kace atas kebaikannya selama ini serta ponakan-ponakanku yang manis.
3. Buat teman dan sahabat-sahabatku: Nani, Noneng, Nona, Nia, Oshin, Emma, Indri, Rahmi, Atha, Yuni, Ulla, Rudi, Baso, Puji , yang telah memberikan bantuan dan saran kepada penulis.
4. Segenap rekan-rekan seangkatan dan sanak keluarga yang penulis tidak dapat ucapkan satu persatu.

Semoga Allah Yang Maha Kuasa membalas semua kebaikan yang telah mereka berikan selama ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan menambah pengetahuan bagi yang membacanya.

Makassar, Desember 1999

Andi Heryani

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR SKEMA	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Masalah Pokok	4
1.3. Batasan Masalah	5
1.4. Tujuan dan Kegunaan Penulisan	5
1.5. Metode Pengumpulan Data	5
1.6. Jenis dan Sumber Data	6
1.7. Daerah Penelitian	6
1.8. Analisis Data	6
1.9. Sistematika Pembahasan	12
BAB II LANDASAN TEORI	14
2.1. Pengertian Biaya	14
2.2. Klasifikasi Biaya	16
2.3. Pengertian pengendalian	21

	2.4. Pengertian Analisis Penyimpangan (<i>Variance Analysis</i>).....	25
BAB III	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	42
	3.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan	42
	3.2. Struktur Organisasi	44
	3.3. Proses Produksi	56
BAB IV	ANALISIS VARIAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA	60
	4.1. Anggaran Biaya Produksi PT Patun Makateks (Persero)	60
	4.2. Analisis Biaya yang Dianggarkan dengan Biaya Sesungguhnya	65
	4.3. Analisis Selisih Biaya Produksi	68
	4.3.1. Selisih Biaya Material	68
	4.3.1.1. Selisih Biaya Bahan Baku	69
	4.3.1.2. Selisih Biaya Bahan Langsung Lain	71
	4.3.2. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung	81
	4.3.3. Selisih Biaya Overhead Pabrik	83
BAB V	PENUTUP	90
	5.1. Kesimpulan	90
	5.2. Saran	91
	DAFTAR PUSTAKA	93

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1	Biaya Produksi PT Patun Makateks Tahun 1996-1998..... 3
Tabel 2	Klasifikasi Anggaran Biaya Produksi PT Patun Makateks Tahun 1998..... 64
Tabel 3	Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT Patun Makateks Tahun 1998 66
Tabel 4	Anggaran dan Realisasi Biaya Material PT Patun Makateks Tahun 1998..... 69
Tabel 5	Perhitungan Tarif Upah Tenaga Kerja Langsung PT Patun Makateks 1998 81
Tabel 6	Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead Pabrik PT Patun Makateks Tahun 1998 84



DAFTAR SKEMA

	Halaman
Skema 1. Struktur Organisasi PT Patun Makateks	45
Skema 2. Proses Produksi Kain Blacu	59

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengoperasian suatu perusahaan dilandasi oleh tujuan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan yakni melalui pertumbuhan dan profitabilitas sehingga dengan tujuan tersebut, dituntut kemampuan para manajer dalam mengelola perusahaan secara menyeluruh agar perusahaan dapat tumbuh dan berkembang. Dalam usaha pencapaian tujuan tersebut, perusahaan perlu memperhatikan pengendalian biaya produksi, dimana sering ditemui beberapa pembiayaan menyebabkan terjadinya selisih antara biaya yang telah dianggarkan dengan biaya yang sebenarnya. Perbedaan antara biaya yang dianggarkan atau biaya standar dan biaya yang sebenarnya menuntut tindakan manajemen. Manajemen harus mampu menunjukkan sumber persoalan dengan tepat.

Faktor biaya adalah faktor yang sangat penting peranannya dan sangat mungkin untuk dapat dikendalikan oleh perusahaan. Pada prinsipnya semua biaya untuk menghasilkan produk harus dibebankan seluruhnya sebagai biaya produksi yang meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Biaya adalah suatu pengertian yang menyangkut seluruh aspek operasi termasuk pelaksanaannya dan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, angka-angka biaya yang dianggarkan oleh pembiayaan adalah merupakan dasar dari pengukuran hasil yang diperoleh.



Penetapan biaya standar sangat dibutuhkan untuk mengukur efisien dan efektifnya biaya-biaya yang digunakan atau dipakai sebagai tolak ukur, sehingga apabila biaya yang dikeluarkan sesungguhnya lebih besar dari tolak ukur dianggap tidak menguntungkan dan sebaliknya pengeluaran sesungguhnya lebih kecil dari standar dianggap menguntungkan.

Untuk itu, analisis biaya perlu dilakukan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, yaitu dengan membandingkan antara biaya yang dianggarkan dengan realisasi biaya produksi yang terjadi, sehingga tingkat efisiensi biaya dapat diketahui perusahaan. Selain itu, analisis biaya dapat dilakukan dengan membandingkan biaya sesungguhnya tahun yang diteliti dengan biaya sesungguhnya tahun sebelumnya.

PT Patun Makateks Makassar merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang industri tekstil, biaya produksinya merupakan elemen biaya terbesar sehingga perlu untuk dikendalikan. Meskipun PT Patun Makateks telah berusaha seoptimal mungkin dengan menetapkan metode-metode yang dianggap realistis dalam mengestimasi biaya yang akan dikeluarkan dalam suatu periode anggaran, namun kenyataannya realisasi biaya produksi selalu menunjukkan adanya selisih jika dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis terhadap penyimpangan biaya produksinya. Analisis penyimpangan tersebut terdiri atas analisis bahan baku, analisis tenaga kerja langsung, dan analisis biaya overhead.

Untuk mendukung pernyataan di atas dapat dilihat total anggaran biaya produksi dan realisasinya selama 3 (tiga) tahun terakhir pada data di bawah ini:

Tabel 1.
Biaya Produksi Tahun 1996-1998
PT Patun Makateks (Persero)
(Dalam Ribuan Rupiah)

TAHUN	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	
			(Rp.)	(%)
1996	4.641.02	5.647.106	1.005.404	121
1997	4.641.702	5.278.713	637.011	113
1998	5.859.208	5.874.649	15.441	100

Sumber: PT Patun Makateks (Persero)

Berdasarkan pada tabel 1. di atas nampak bahwa jumlah realisasi biaya produksi tahun 1998 lebih besar dari jumlah anggaran biaya produksi tahun 1998, yang mana kenaikan ini terjadi pada biaya gaji tenaga kerja langsung karena perusahaan merekrut karyawan baru di bagian pabrik peningkatan jumlah pemakaian jumlah dan harga bahan penolong.

Penyimpangan realisasi biaya produksi dengan anggaran perlu dianalisis untuk tujuan:

1. Untuk memberikan petunjuk kepada manajemen tentang elemen apa yang menyimpang, berapa jumlah penyimpangannya, sebab-sebab penyimpangan, siapa yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan, dan apakah dapat dikendalikan oleh pusat kegiatan tertentu atau tidak.

2. Untuk memberikan petunjuk kepada manajemen guna menyusun anggaran biaya produksi berikutnya. Penyimpangan yang timbul dapat dinilai, apakah biaya produksi merupakan pengukuran yang baik untuk mengevaluasi kegiatan perusahaan apabila anggaran produksi tidak tepat maka dapat dipakai sebagai evaluasi.

Bertitik tolak dari hal tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan memilih judul "*Analisis Varian Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Patun Makateks (Persero) Makassar*".

1.2. Masalah Pokok

Yang menjadi masalah pokok dalam penulisan skripsi ini adalah terjadinya penyimpangan yang cukup besar yang sifatnya tidak menguntungkan antara biaya yang telah dianggarkan (anggaran) dengan biaya sesungguhnya (realisasi) yang terjadi, karena itu perlu ada kebijaksanaan pengendalian yang baik agar efisiensi biaya produksi dapat terjadi dan juga perusahaan belum mengklasifikasikan biaya-biaya produksi ke dalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

1.3. Batasan Masalah

Dalam penulisan skripsi ini, penambahan dibatasi hanya pada analisis biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.



1.4. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

a. Tujuan Penulisan

1. Untuk menunjukkan penyimpangan yang terjadi melalui analisis varian terhadap biaya produksi.
2. Untuk menyajikan cara melakukan analisis terhadap selisih anggaran dan realisasi biaya produksi.
3. Untuk menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya penyimpangan.

b. Kegunaan Penulisan

1. Bagi perusahaan dapat dijadikan bahan dalam melakukan analisis terhadap selisih-selisih yang unfavorable dan menjadi dasar evaluasi terhadap faktor-faktor penyebab terjadinya selisih unfavorable.
2. Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam rangka penyelesaian studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

1.5. Metode Pengumpulan Data

a. Penelitian Lapangan

Yaitu dengan mengadakan penelitian secara langsung ke perusahaan untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan ini.

b. Tinjauan Kepustakaan

Yaitu dengan membaca dan mempelajari literatur-literatur, catatan, buku-buku yang berkaitan dengan masalah yang dibahas untuk memperoleh landasan teoritis yang akan digunakan dalam pembahasan.

1.6. Jenis dan Sumber Data

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari hasil penelitian dan wawancara dengan pihak-pihak yang berkompeten.
- b. Data Sekunder, berupa informasi tertulis lainnya yang berhubungan dengan penulisan ini.

1.7. Daerah Penelitian

Adapun tempat yang menjadi daerah penelitian dalam skripsi ini adalah PT Patun Makateks (Persero) yang berkedudukan di Makassar.

1.8. Analisis Data

Dalam penulisan skripsi ini, data-data yang diperoleh dengan menggunakan metode analisis selisih (*Variance Analysis*) yakni menganalisis selisih (penyimpangan) antara biaya produksi yang dianggarkan dengan realisasinya, untuk mengetahui faktor-faktor penyebab penyimpangan yang terjadi.

Analisis terhadap selisih biaya produksi (R.A. Supriyono, Akuntansi Biaya, 1999, hal. 103 – 117) dilakukan sebagai berikut :

Analisis Bahan Baku

a). Selisih Harga Bahan Baku

$$SHB = (HS - HSt) KS$$

Dimana :

SHB = selisih harga bahan baku

HSt = harga standar

HS = harga sesungguhnya

KS = kuantitas sesungguhnya yang dipakai

b). Selisih Kuantitas Bahan Baku

$$SKB = (KS - KSt) HSt$$

Dimana :

SKB = selisih kuantitas bahan baku

HSt = harga standar bahan baku yang dipakai

KS = kuantitas sesungguhnya yang dipakai

KSt = kuantitas standar bahan baku yang dipakai

Analisis Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

a). Selisih Tarif Upah

$$STU = (TUS - TUST) JKS$$

Dimana :

STU = selisih tarif upah

JKS = jam kerja sesungguhnya

TUS = tarif upah sesungguhnya

TUST = tarif upah standar

b). Selisih Efisiensi Upah

$$SEUL = (JS - JSt) TSt$$

Dimana :

SEUL = selisih efisiensi upah langsung

TSt = tarif upah standar

JS = jam kerja sesungguhnya

JSt = jam kerja standar

Analisis Selisih Biaya Overhead Pabrik

a). Model Satu Selisih

$$SBOP = BOPS - (KpSt \times TSt)$$

Dimana :

SBOP = selisih biaya overhead pabrik total

BOPS = biaya overhead pabrik sesungguhnya

KpSt = kapasitas standar

TSt = tarif total standar

b). Model Dua Selisih

(1). Selisih Terkendalikan

$$\begin{aligned} ST &= BOPS - AFKSt \\ &= BOPS - [BTA + (KpSt \times TV)] \end{aligned}$$

Dimana :

ST = selisih terkendalikan

BOPS = biaya overhead pabrik sesungguhnya

BTA = biaya tetap yang dianggarkan

AFKSt = anggaran fleksibel pada kapasitas standar

KpSt = kapasitas standar

TV = tarif variabel

(2). Selisih Volume

SV = AFKSt - BOPSt

= [BTA + (KpSt x TV)] - (KpSt x T)

Dimana :

SV = selisih volume

BTA = biaya tetap yang dianggarkan

KpSt = kapasitas standar

AFKSt = anggaran fleksibel pada kapasitas standar

T = tarif total

TV = tarif variabel

BOPSt = biaya overhead pabrik standar

c). Model Tiga Selisih

(1). Selisih Pengeluaran

SP = BOPS - AFKS

= BOPS - [BTA + (KpS x TV)]

Dimana :

SP = selisih pengeluaran

BOPS = biaya overhead sesungguhnya

KpS = kapasitas sesungguhnya

BTA = biaya tetap yang dianggarkan

AFKS = anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya

TV = tarif variabel

(2). Selisih Kapasitas

$$\begin{aligned} SK &= AFKS - BOPB \\ &= [BTA + (KpS \times TV)] - (KpS \times T) \end{aligned}$$

Dimana :

- SK = selisih kapasitas
 BTA = Biaya tetap yang dianggarkan
 KpS = kapasitas sesungguhnya
 AFKS = anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya
 T = tarif total
 TV = tarif variabel
 BOPB = biaya overhead pabrik dibebankan

(3). Selisih Efisiensi

$$SE = (KpS - KpSt) T$$

Dimana :

- SE = selisih efisiensi
 KpS = kapasitas sesungguhnya
 KpSt = kapasitas standar
 T = tarif total

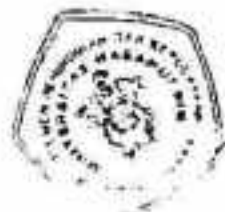
d). Model Empat Selisih

(1). Selisih Pengeluaran

$$\begin{aligned} SP &= BOPS - AFKS \\ &= BOPS - [BTA + (KpS \times TV)] \end{aligned}$$

Dimana :

- SP = selisih pengeluaran
 BOPS = biaya overhead pabrik sesungguhnya



BTA = biaya tetap yang dianggarkan

AFKS = anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya

TV = tarif variabel

KpS = kapasitas sesungguhnya

(2). Selisih Kapasitas

SK = AFKS - BOPB

$$= [BTA + (KpS \times TV)] - (KpS \times T)$$

Dimana :

SK = selisih kapasitas

BTA = biaya tetap yang dianggarkan

KpS = kapasitas sesungguhnya

AFKS = anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya

T = tarif total

TV = tarif variabel

(3). Selisih Efisiensi Variabel

SEV = (KpS - KpSt) TV

Dimana :

SEV = selisih efisiensi variabel

KpS = kapasitas sesungguhnya

KpSt = kapasitas standar

TV = tarif variabel

(4). Selisih Efisiensi Tetap

SET = (KpS - KpSt) TT

Dimana :

SET = selisih efisiensi tetap

KpS = kapasitas sesungguhnya

KpSt = kapasitas standar

TT = tarif tetap

1.9. Sistematik Pembahasan

Adapun sistematika penulisan skripsi ini adalah:

BAB I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, masalah pokok, batasan masalah, tujuan dan kegunaan penulisan, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, daerah penelitian, analisis data dan sistematika pembahasan.

BAB II : Landasan Teori

Bab ini menguraikan tentang bahan beberapa pengertian dan kerangka teoritis tentang anggaran biaya produksi yang antara lain terdiri atas pengertian biaya, klasifikasi biaya, pengertian pengendalian, pengertian analisis penyimpangan (*variance analysis*).

BAB III : Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini menguraikan tentang sejauh berdirinya PT. Patun Makateks (Persero), struktur organisasi, dan proses produksi.

BAB IV : Analisis varian sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Patun Makateks (Persero) Makassar.

Bab ini menguraikan analisis varian sebagai alat pengendalian biaya

Pada PT. Patun Makateks (Persero) Makassar

BAB V : Penutup

Bab ini berisi simpulan dan saran

BAB II

LANDASAN TEORI

2. 1. Pengertian Biaya

Pencapaian suatu tujuan tertentu memerlukan pengorbanan. Besar kecilnya pengorbanan yang dilakukan tergantung dari tujuan yang akan dicapai, demikian pula bagi suatu perusahaan. Didalam proses produksinya, pengorbanan tersebut berupa faktor-faktor produksi yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa, nilai dari pengorbanan yang dilakukan dinamakan biaya. Biaya merupakan salah satu komponen yang penting dalam menjalankan kegiatan perusahaan, namun tidak semua faktor-faktor produksi yang dikeluarkan tersebut dapat dikategorikan sebagai biaya yang seharusnya terjadi. Pengorbanan yang semestinya terjadi merupakan suatu pemborosan yang dapat merugikan perusahaan.

Masalah biaya merupakan hal penting, sehingga diperlukan pengertian biaya secara jelas dan terperinci menurut Hammer dan Usry dalam bukunya *Cost Accounting, Planning and Control* (1994, hal. 20), mengemukakan :

" An exchange price, a forgoing, a sacrifice made to secure benefit. In financial accounting, the forgoing or sacrifice at date of acquisition is represented by a current or future diminution in cash or other asset ".

Dari pernyataan di atas dikatakan bahwa biaya adalah sesuatu nilai tukar atau pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan manfaat dan dinyatakan dengan pengurangan kas atau aktiva lainnya yang terjadi saat ini ataupun pada masa yang akan datang.

Mulyadi dalam bukunya *Akuntansi Biaya : Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya* (1999, hal. 8), mengemukakan :

" Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu".

Kedua pengertian biaya diatas mengandung pengertian biaya yang sama yaitu biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomis diukur dalam satuan uang, baik pengorbanan yang telah terjadi ataupun kemungkinan yang akan terjadi, dan biaya juga digunakan untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan dalam arti sempit, menurut Mulyadi dalam bukunya *Akuntansi Biaya : Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya* (1999, hal. 9), adalah :

" Biaya merupakan bagian dari harga pokok yang dikorbankan didalam usaha untuk memperoleh penghasilan, sedangkan harga pokok dapat pula disebut sebagai bagian daripada harga perolehan atau harga beli aktiva yang ditunda pembebanannya dengan realisasi penghasilan".

Dari pengertian tersebut dapatlah diperoleh gambaran bahwa dalam melakukan perhitungan biaya diperlukan adanya ketelitian dan kecermatan, karena berkaitan erat dengan kalkulasi harga pokok, dimana harga pokok akan menentukan harga jual yang akhirnya akan mempunyai dampak terhadap tinggi rendahnya keuntungan yang akan diperoleh suatu perusahaan.

Sementara itu Ralp S. Polimeni, dalam bukunya *Cost Accounting : Concepts and Application for Managerial Decision Making* (1991, hal. 9), memberikan defenisis biaya secara terperinci yaitu :

" Cost is defined as the "value" of the sacrifice made to acquire goods or services, measures in dollar by reduction of assets or incurrence of liabilities at the time benefit are acquired. At the acquisition, the cost incurred is for present or future benefit. When these benefits are utilities, the

cost that has given a benefit and is now expired. Unexpired cost that can give benefits are classified as assets".

Dari defenisi diatas dapat dijelaskan bahwa biaya adalah nilai dari pengorbanan yang dilakukan untuk memperoleh barang atau jasa. Pengorbanan ini diukur dalam nilai uang (rupiah) dengan berkurangnya harta atau bertambahnya utang pada saat manfaat diperoleh. Biaya (*cost*) tersebut dapat langsung dimanfaatkan untuk memperoleh penghasilan dimasa yang akan datang. Biaya-biaya yang telah dimanfaatkan inilah yang disebut *expenses* atau biaya yang telah kadaluarsa (*expired cost*). Sedangkan biaya yang belum dimanfaatkan untuk periode berjalan (*unexpired cost*) disajikan di neraca sebagai harta, misalnya aktiva tetap.

2.2. Klasifikasi Biaya

Secara umum, jenis biaya yang timbul dan cara pengklasifikasiannya akan tergantung pada jenis organisasi yang bersangkutan serta kebutuhan manajemen terhadap informasi biaya. Informasi biaya dapat digunakan oleh manajemen untuk berbagai tujuan. Jika tujuan manajemen berbeda maka diperlukan cara pengklasifikasian biaya yang berbeda pula.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka Hammer and Usry (1994, hal 28), mengemukakan sebagai berikut :

" Cost classification are essential for meaningful summarization of cost data. The most commonly used classifications are based on the relationship of cost to the following :

1. *The product (a single lot, batch, or unit of a good or services)*
2. *The volume of production*
3. *The manufacturing departments, processes, cost centers, or other subdivisions*
4. *The accounting period*
5. *A decision, action, or evaluation".*

Sebagaimana yang telah dikemukakan terdahulu, bahwa jenis biaya yang timbul dan cara pengklasifikasiannya akan tergantung pada jenis organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian dalam suatu perusahaan industri biaya dapat diklasifikasikan menjadi dua golongan pokok sebagai berikut :

A. Biaya Produksi (*Manufacturing Cost*)

Biaya produksi meliputi semua biaya yang berhubungan dengan kegiatan/fungsi produksi yaitu biaya-biaya untuk mengolah bahan baku (*raw materials*) menjadi barang jadi (*finished goods*) yang siap untuk dijual. Yang dimaksud dengan kegiatan produksi adalah kegiatan untuk mengubah bentuk bahan baku menjadi produksi jadi melalui penggunaan tenaga kerja dan fasilitas pabrik.

Ada tiga unsur utama yang terdapat dalam biaya produksi yaitu :

1. Bahan Baku Langsung (*Direct Materials*)

Bahan baku langsung adalah semua bahan yang dapat diidentifikasi secara langsung dengan produk jadi dalam suatu proses produksi. Harga pembelian (*perolehan*) bahan baku yang dipakai dalam proses pengolahan tersebut dinamakan biaya bahan baku. Bahan baku lain yang digunakan dalam mengolah bahan jadi tersebut tetapi tidak dapat diidentifikasi pemakaiannya pada produk yang dihasilkan, atau nilainya relatif kecil sehingga tidak praktis diikuti jejaknya pada produk jadi, dinamakan bahan penolong atau bahan tidak langsung (*indirect materials*). Biaya bahan penolong diperlakukan sebagai elemen biaya overhead pabrik. Sebagai contoh dalam pembuatan meja kayu, dibutuhkan bahan lain berupa paku dan kertas gosok

tersebut dinamakan bahan tidak langsung atau bahan penolong, sedangkan bahan bakunya adalah kayu.

2. Tenaga Kerja Langsung (*Direct Labor*)

Penggunaan tenaga kerja langsung didalam pengolahan produk menimbulkan biaya tenaga kerja langsung. Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya tenaga kerja yang dapat diidentifikasi secara langsung terhadap produk jadi. Contohnya : tukang kayu, operator mesin dan lain-lain. Biaya tenaga kerja yang tidak dapat diidentifikasi secara langsung terhadap produk jadi dinamakan biaya tenaga kerja tidak langsung (*Indirect Labor*), dan diperlakukan sebagai elemen overhead pabrik bersama-sama dengan bahan baku tidak langsung (*Indirect Materials*) atau bahan penolong. Contoh biaya tenaga kerja tidak langsung adalah gaji mandor, gaji satpam dan upah cleaning service.

3. Overhead Pabrik (*Factory Overhead*)

Biaya overhead pabrik adalah semua biaya selain biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung yang berkaitan dengan proses produksi. Elemen biaya overhead pabrik adalah biaya bahan penolong, biaya tenaga kerja tidak langsung dan biaya produksi tidak langsung lainnya. Biaya overhead disebut juga biaya produksi tidak langsung, karena jenis biaya ini tidak dapat dibebankan secara langsung kepada produk tertentu.

Charles T. Horngren (1993, hal. 75) membagi biaya overhead pabrik ke dalam dua sub-kelompok, sebagaimana yang dikemukakan sebagai berikut :

" Two subclassification of factory overhead are :

- a. *Variable factory overhead. Example are power supplies, and most indirect labor. Whether the cost of a specific subcategory of indirect labor is variable or fixed depends on its behavior pattern in given company.*
- b. *Fixed factory overhead . Example are rent, insurance, property taxes, depreciation, and supervisory salaries".*

Dengan demikian, dalam suatu kegiatan produksi, yang merupakan biaya produksi adalah jumlah dari biaya bahan baku (*direct materials*), biaya tenaga kerja langsung (*direct labor*) dan biaya overhead pabrik (*factory overhead*).

Gabungan biaya tenaga kerja langsung dengan biaya bahan baku dikelompokkan sebagai biaya utama (*Prime Cost*). Sedangkan gabungan biaya overhead dengan biaya tenaga kerja langsung dikelompokkan sebagai biaya konversi (*Conversion Cost*). Istilah ini merupakan kenyataan bahwa biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead dikeluarkan dalam rangka mengubah bahan baku menjadi produk jadi.

B. Biaya Non Produksi (Non Manufacturing Costs)

Umumnya, biaya non produksi di sub-klasifikasikan ke dalam 2 (dua) kategori, yaitu : (1) biaya pemasaran, (2) biaya administrasi dan umum.

1. Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran meliputi seluruh biaya yang dikeluarkan dalam rangka melaksanakan kegiatan pemasaran, yaitu kegiatan untuk menjual barang atau jasa kepada konsumen. Contohnya adalah biaya promosi dan advertensi, biaya pengiriman, biaya komisi dan gaji bulanan bagian penjualan, biaya penagihan piutang dan biaya lainnya.

2. Biaya Administrasi dan Umum

Biaya administrasi dan umum meliputi seluruh biaya dalam rangka melaksanakan fungsi administrasi dan umum. Biaya ini meliputi biaya perencanaan, biaya penentuan strategi dan kebijakan, dan biaya lainnya yang sejenis yang berkaitan dengan biaya administrasi dan umum.

Lebih lanjut Hammer and Usry mengemukakan ringkasan klasifikasi biaya dalam hubungannya dengan perencanaan dan pengendalian, biaya diklasifikasikan ke dalam biaya variabel dan biaya tetap serta biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

1. Biaya Variabel dan Biaya Tetap (*Variable Cost and Fixed Cost*)

Biaya variabel adalah biaya yang secara total ikut berubah secara proporsional dengan perubahan volume, baik volume produksi maupun volume penjualan, misalnya biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung, sedangkan biaya tetap adalah biaya yang secara total tidak ikut berubah dengan perubahan volume. Contohnya biaya penyusutan aktiva tetap, biaya sewa, dan gaji supervisor.

2. Biaya yang dapat dikendalikan (*Controlable Costs*) dan biaya yang tidak dapat dikendalikan (*Uncontrolable Costs*)

Biaya yang dapat dikendalikan adalah biaya yang besar kecilnya langsung dipengaruhi atau dikendalikan oleh unit manajer tertentu dalam suatu periode tertentu. Sebaliknya biaya yang tidak dapat dikendalikan adalah biaya yang berada di luar kekuasaan manajer sehingga sulit untuk dikendalikan. Umumnya biaya variabel adalah biaya yang dapat dikendalikan dan sebaliknya biaya tetap adalah biaya yang tidak dapat dikendalikan.

2.3. Pengertian Pengendalian

Definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai pengendalian berbeda-beda. Namun pada dasarnya adalah sama yaitu bahwa pengendalian merupakan upaya dalam mengatur dan mengawasi seluruh aktivitas agar pelaksanaannya sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan dan tujuan yang hendak dicapai. Jadi pengendalian merupakan suatu usaha, kegiatan atau proses dengan mana pelaksanaan tindakan disesuaikan dengan keadaan yang diinginkan.

Fungsi pengendalian (*Controlling*) adalah salah satu fungsi manajemen dan juga sebagai fungsi anggaran sebagaimana yang telah dikemukakan terdahulu, yang mana dalam pelaksanaannya meliputi :

1. Penetapan suatu standar atau anggaran. Standar atau biaya standar menunjukkan suatu anggaran untuk satu unit produk yang direncanakan untuk diproduksi, sedangkan anggaran menyatakan berapa biaya yang direncanakan secara menyeluruh dan terperinci.
2. Membandingkan hasil yang dicapai (*realisasi*) dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Mencari sebab-sebab terjadinya penyimpangan.
4. Mengambil tindakan koreksi atau perbaikan yang dianggap perlu terhadap penyimpangan yang terjadi.

Untuk mendukung pemahaman di atas, berikut ini penulis mengutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Hammer and Usry (1994, hal. 4), mengemukakan :

"Control is management's systematic effort to achieve objectives by comparing performance to plans and taking appropriate action to correct important differences".

Sedangkan menurut Anthony, Dearden and Bedford dalam bukunya "Sistem Pengendalian Manajemen" (1994, hal. 5), bahwa :

"Pengendalian mengarahkan seperangkat variabel (mesin, manusia, peralatan) ke arah tercapainya sasaran atau tujuan".

Dari pengertian pengendalian yang dikemukakan oleh beberapa ahli seperti yang tersebut diatas, maka dapatlah disimpulkan bahwa pengendalian adalah segala upaya atau tindakan yang dilakukan agar tercapai suatu tujuan tertentu sesuai dengan perencanaan.

Selanjutnya Anthony (1994, hal. 4), mengemukakan bahwa :

"Peranan manajemen dalam pengendalian disebut pengendalian manajemen dan sistem yang digunakan seperti mengumpulkan dan menganalisis informasi, mengevaluasi dan memanfaatkannya serta tindakan-tindakan lain untuk melakukan pengendalian disebut sistem pengendalian manajemen".

Jadi pengendalian menurut Anthony adalah suatu proses dengan mana manajer menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Dari pengertian tersebut, selanjutnya menurut Anthony bahwa pengendalian manajemen terdiri atas elemen-elemen yaitu : (a) proses, (b) manajer, (c) tujuan, (d) efektif dan efisien, (e) menjamin, (f) karakteristik sistem, yang berikut ini akan dijelaskan secara singkat.



(a) Proses

Sistem pengendalian manajemen terdiri atas proses struktur. Proses adalah seperangkat tindakan yang dilaksanakan. Dalam kaitannya dengan sistem pengendalian manajemen, proses adalah tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang diterima. Sedangkan struktur adalah penataan organisasi, wewenang, tanggung jawab dan konsepsi informasi untuk memudahkan pelaksanaan pengendalian.

(b) Manajer

Pengendalian manajemen adalah proses yang digunakan oleh para manajer yang melibatkan interaksi dengan manajer lain dan dengan para bawahan. Dalam hubungannya dengan pengendalian manajemen, manajer digolongkan atas manajer lini dan manajer staf.

Manajer lini adalah pembuat rencana serta mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan-keputusan yang penting. Manajer staf berfungsi dalam mengumpulkan, meringkas, dan menyajikan informasi yang digunakan dalam proses pengendalian manajemen. Manajer staf tidak mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan penting.

(c). Tujuan

Pengendalian manajemen adalah upaya atau proses untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan dalam suatu organisasi atau perusahaan, sedangkan tujuan organisasi ditentukan dalam proses perencanaan strategi.

(d). Efisiensi dan Efektivitas

Efektif diartikan sebagai kemampuan suatu unit untuk mencapai hasil atau tujuan yang diharapkan. Keefektifan mengukur apakah suatu tujuan telah dicapai atau tidak. Sedangkan efisiensi menggambarkan berapa masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran. Dalam hal ini efisiensi mengukur bagaimana sebaiknya suatu tujuan dicapai.

(e). Menjamin (*assurance*)

Definisi pengendalian manajemen menyatakan bahwa para manajer menjamin bahwa strategi dalam perencanaan dilaksanakan secara efektif dan efisien. Fungsi manajer adalah mengawasi dan mengarahkan pekerjaan yang dilaksanakan.

(f). Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony bahwa sistem pengendalian manajemen mempunyai karakteristik :

- Dipusatkan pada program-program dan pusat-pusat pertanggungjawaban. Program adalah kegiatan yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab.
- Informasi digolongkan menjadi dua : (a) data rencana, misalnya program, anggaran, dan standar, (b) data aktual yaitu yang sesungguhnya terjadi. Data tersebut berasal baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

- Berhubungan erat dengan struktur keuangan dalam mana sumber daya dan penghasilan dinyatakan dalam unit moneter.
- Proses pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu.
- Sistem pengendalian manajemen harus merupakan sistem yang terkoordinasi dan terpadu di mana data yang terkumpul digabungkan untuk selalu diperbandingkan pada setiap unit organisasi.

2.4. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya

Dalam sistem pengendalian biaya, manajer 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 yang sebenarnya didalam ruangan tersebut. Ketiga, termostat membandingkan temperatur standar dengan temperatur yang sebenarnya di dalam ruangan tersebut. Jika temperatur ruangan lebih rendah dari standar yang telah ditentukan, termostat akan menghidupkan alat pemanas. Bila temperatur yang diinginkan telah dicapai, termostat akan mematikan alat pemanas.

Demikian pula halnya bagi seorang manajer. Pengendalian biaya dilakukan :

Pertama : Menentukan biaya standar

Biaya standar adalah anggaran untuk satu unit produk atau jasa yang akan memproduksi. Apabila perusahaan memproduksi beberapa unit produk, manajer menggunakan biaya unit standar (*standar unit cost*) untuk menentukan total biaya

(1). Selisih Harga Bahan Baku (*Direct-Material Price Variance*)

Selisih ini terjadi apabila perusahaan telah membeli bahan baku lebih tinggi atau lebih rendah dibanding harga yang telah dianggarkan. Hal ini biasanya diakibatkan oleh hal-hal sebagai berikut :

- a. Syarat pembelian bahan baku yang berbeda.
- b. Terjadi fluktuasi harga pasar bahan baku yang bersangkutan.
- c. Kegagalan didalam memanfaatkan kesempatan potongan pembelian atau ketidakpastian jumlah potongan pembelian yang diharapkan.
- d. Tambahan pembayaran harga bahan baku karena adanya pembelian khusus yang harus dilakukan.
- e. Biaya angkut dari bahan baku yang digunakan tidak menentu.
- f. Faktor-faktor internal yang mengakibatkan harus dilakukan pembelian bahan yang mendadak.

Tujuan menghitung selisih harga bahan baku adalah agar dapat diketahui apakah sifat selisih harga menguntungkan atau tidak menguntungkan. Untuk itu digunakan rumus (R.A.Supriyono, Akuntansi Biaya, 1999, hal.103) sebagai berikut :

$$\text{Selisih Harga Bahan Baku} = (\text{Harga pembelian yang sesungguhnya} - \text{Harga menurut anggaran}) \times \text{Kuantitas sesungguhnya yang dipakai}$$

Misalkan :

- | | |
|-------------------------------------|-----------------|
| - Kuantitas bahan baku sesungguhnya | 1.000 unit |
| - Harga bahan baku sesungguhnya | Rp.2.000,-/unit |
| - Harga bahan baku yang dianggarkan | Rp.1.800,-/unit |

Maka selisih harga bahan baku tersebut dapat dihitung sebagai berikut :

- | | | |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------|
| - Sesungguhnya | : 1000 unit x Rp.2.000,- | = Rp.2.000.000,- |
| - Anggaran | : 1000 unit x Rp.1.800,- | = Rp.1.800.000,- |
| S e l i s i h | | <u><u>Rp. 200.000,-</u></u> |

Dengan demikian nampak bahwa harga bahan baku sesungguhnya lebih besar Rp.200.000,-dari harga bahan baku yang ditetapkan dalam anggaran, yang berarti bahwa terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Hal ini terjadi karena pada waktu dilakukannya pembelian, harga pasaran mengalami kenaikan.

Manfaat yang diperoleh dari analisis selisih harga bahan baku tersebut adalah :

- Selisih harga bahan baku pada dasarnya adalah tanggung jawab dari bagian pembelian karena bagian tersebut telah membeli bahan baku dengan harga yang berbeda dengan anggarannya. Oleh karena itu perhitungan selisih harga bahan baku dipakai untuk menilai prestasi bagian pembelian.
- Perhitungan selisih harga bahan baku dapat bermanfaat untuk mengukur akibat kenaikan atau penurunan harga bahan baku terhadap laba yang diperoleh perusahaan.



(2). Selisih Kuantitas Bahan Baku (*Direct-Material Quantity Variance*)

Selisih ini terjadi karena telah dipakai kuantitas bahan baku yang berbeda dengan jumlah yang telah dianggarkan. Hal ini biasanya diakibatkan oleh hal-hal sebagai berikut :

- a. Terdapat pemakaian bahan baku substitusi.
- b. Perubahan dari rancangan produk, mesin, peralatan, atau metode pengolahan produk yang belum dinyatakan dalam anggaran.
- c. Kerugian karena bahan baku yang rusak atau susut yang disebabkan karyawan tidak terlatih, tidak diawasi, atau bekerja tidak memuaskan baik di pabrik maupun di gudang bahan.
- d. Kurangnya peralatan atau mesin.
- e. Kegagalan didalam mengatur mesin atau peralatan dalam kondisi yang baik.
- f. Adanya bahan baku yang hilang atau rusak dalam proses.
- g. Kurangnya pengawasan terhadap pemakaian bahan baku.

Tujuan menghitung selisih kuantitas bahan baku adalah agar dapat diketahui apakah sifat selisih kuantitas menguntungkan atau tidak. Oleh karena itu digunakan rumus (R.A.Supriyono, 1999, hal.105) seperti berikut :

$$\text{Selisih Kuantitas Bahan Baku} = (\text{Kuantitas Sesungguhnya yang telah dipakai} - \text{Kuantitas menurut anggaran}) \times \text{Harga menurut anggaran}$$

Misalkan :

- Pemakaian bahan baku sesungguhnya 800 unit
- Pemakaian bahan baku yang dianggarkan 1.000 unit
- Harga bahan baku yang dianggarkan Rp.1.800,-/unit

Maka selisih kuantitas bahan baku tersebut dapat dihitung sebagai berikut :

- Sesungguhnya	: Rp.1.800,- x	800 unit =	Rp.1.440.000,-
- Anggaran	: Rp.1.800,- x	1000 unit =	<u>Rp.1.800.000,-</u>
S e l i s i h			<u>Rp. 360.000,-</u>

Dengan demikian nampak bahwa dalam pemakaian bahan baku terjadi selisih sebesar 200 unit dengan jumlah harga Rp.360.000,- lebih kecil dibanding anggarannya, yang berarti terjadi selisih yang tidak menguntungkan. Hal ini terjadi karena kegagalan didalam mengatur mesin dan peralatan dalam kondisi yang baik.

Manfaat yang diperoleh dari analisis selisih kuantitas bahan baku tersebut adalah :

- a. Selisih kuantitas bahan baku pada dasarnya adalah tanggung jawab kepala departemen produksi di pabrik dimana terjadi selisih. Hal ini disebabkan bagian tersebut telah memakai bahan dalam kuantitas yang berbeda dengan jumlah yang ditetapkan dalam anggaran. Oleh karena itu perhitungan selisih kuantitas bahan baku dapat dipakai untuk menilai prestasi departemen produksi.
- b. Perhitungan selisih kuantitas bahan baku berguna untuk mengukur pengaruh akibat efisiensi pemakaian bahan baku terhadap laba

2. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Selisih biaya tenaga kerja langsung terjadi apabila jumlah biaya tenaga kerja yang dianggarkan berbeda dengan biaya tenaga kerja yang sesungguhnya terjadi. Analisis selisih biaya tenaga kerja langsung terbagi atas : Selisih tarif upah dan selisih efisiensi upah.

(1). Selisih Tarif Upah

Selisih tarif upah langsung timbul karena telah dibayar upah yang berbeda (lebih tinggi atau lebih rendah) dibandingkan dengan tarif yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini biasanya diakibatkan oleh hal-hal sebagai berikut :

- a. Karyawan yang baru diterima tidak dibayar sesuai dengan tarif yang dianggarkan.
- b. Adanya perubahan pangkat karyawan (naik atau turun) yang mengakibatkan perubahan tarif upah.
- c. Pembayaran tambahan atas upah karena peraturan upah minimum yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Tujuan menghitung selisih tarif upah langsung adalah agar dapat diketahui apakah sifat selisih menguntungkan atau tidak menguntungkan. Oleh sebab itu digunakan rumus (R.A.Supriyono, 1999, hal.107) seperti berikut :

$$\text{Selisih Tarif Upah} = (\text{Tarif upah sesungguhnya} - \text{Tarif upah menurut anggaran}) \times \text{Jam kerja sesungguhnya}$$

Misalkan :

- | | |
|--------------------------------------|--------------|
| - Jumlah jam kerja sesungguhnya | 200 jam |
| - Jumlah tarif upah sesungguhnya | Rp.400,-/jam |
| - Jumlah tarif upah menurut anggaran | Rp.500,-/jam |

Maka selisih tarif upah tenaga kerja langsung dihitung sebagai berikut :

- | | | |
|----------------------|------------------------|---------------------|
| - Sesungguhnya | : 200 jam x Rp.400,- = | Rp. 80.000,- |
| - Anggaran | : 200 jam x Rp.500,- = | Rp.100.000,- |
| S e l i s i h | | <u>Rp. 20.000,-</u> |

Dengan demikian nampak bahwa tarif upah sesungguhnya lebih kecil Rp.20.000,-dibanding dengan tarif upah yang dianggarkan, yang berarti bahwa terjadi selisih yang menguntungkan. Hal ini terjadi karena ada beberapa karyawan baru yang belum menerima upah sesuai dengan tarif yang telah ditetapkan dalam anggaran.

(2). Selisih Efisiensi Upah

Selisih efisiensi waktu untuk upah langsung terjadi karena telah digunakan waktu jam kerja yang berbeda (lebih besar atau lebih kecil) dibanding dengan jumlah jam kerja yangtelah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini biasanya disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :

- a. Departemen produksi telah bekerja secara efisien atau tidak efisien karena pengawasan yang baik atau tidak baik terhadap tenaga kerja.

- b. Digunakan bahan yang kualitasnya berbeda dengan anggaran sehingga memerlukan waktu pengerjaan yang lebih pendek atau panjang.
- c. Kurangnya koordinasi dengan departemen produksi lain atau departemen pembantu.

Tujuan menghitung selisih efisiensi upah langsung adalah agar dapat diketahui apakah sifat selisih sudah efisien atau tidak efisien. Oleh sebab itu digunakan rumus (R.A. Supriyono, 1999, hal.109) seperti berikut :

$$\text{Selisih Efisiensi Upah} = (\text{Jam Kerja Sesungguhnya} - \text{Jam Kerja menurut anggaran}) \times \text{Tarif Upah menurut anggaran}$$

Misalkan :

- | | |
|-------------------------------------|--------------|
| - Jumlah jam kerja sesungguhnya | 200 jam |
| - Jumlah jam kerja menurut anggaran | 180 jam |
| - Tarif upah menurut anggaran | Rp.500.-/jam |

Maka besarnya selisih efisiensi upah langsung dapat dihitung sebagai berikut :

- | | | |
|----------------------|----------------------|---------------------|
| - Sesungguhnya | : Rp.500,- x 200 jam | = Rp.100.000,- |
| - Anggaran | : Rp.500,- x 180 jam | = Rp. 90.000,- |
| S e l i s i h | | <u>Rp. 10.000,-</u> |

Selisih sebesar Rp.10.000,- lebih besar dibandingkan dengan anggarannya, yang berarti bahwa terjadi selisih yang tidak menguntungkan atau tidak efisien dalam pembayaran upah tenaga kerja langsung. Kelebihan ini disebabkan oleh jumlah jam kerja sesungguhnya

yang digunakan lebih banyak dibanding jumlah jam kerja menurut anggaran. Terjadi selisih yang tidak menguntungkan karena bahan yang digunakan kualitasnya kurang baik sehingga memerlukan waktu pengerjaan yang lebih panjang dibanding dengan waktu yang ditetapkan dalam anggaran.

3. Selisih Biaya Overhead

Selisih biaya overhead pabrik timbul karena adanya perbedaan antara biaya overhead pabrik yang sesungguhnya terjadi dengan biaya overhead pabrik yang dianggarkan.

Didalam melakukan analisis terhadap selisih biaya overhead pabrik, digunakan beberapa metode yaitu :

(a). Model dua selisih, yaitu meliputi :

1. Selisih Terkendalikan
2. Selisih Volume

(b). Model tiga selisih, yang meliputi :

1. Selisih Pengeluaran/Anggaran
2. Selisih Kapasitas
3. Selisih Efisiensi Tetap
4. Selisih Efisiensi Variabel

Berikut ini akan dibahas masing-masing selisih tersebut :

A. Model Dua Selisih

(1) Selisih Terkendalikan (*Controllable Variances*)

Selisih terkendalikan adalah perbedaan antara biaya overhead pabrik sesungguhnya yang dikeluarkan dengan biaya overhead

pabrik yang dianggarkan pada jam atau kapasitas standar.

Selisih ini dapat dihitung dengan rumus (R.A.Supriyono, 1999, hal.113) seperti berikut :

$$\text{Selisih Terkendalikan} = \text{Biaya overhead sesungguhnya} - (\text{Biaya overhead tetap pada kapasitas normal} + \text{biaya overhead variabel pada kapasitas standar})$$

Misalkan :

- BOP sesungguhnya		Rp.5.000.000,-
- BOP Standar/yang dianggarkan :		
Tetap	20 jam @ Rp.300,-	= Rp. 6.000,-
Variabel	20 jam @ Rp.500,-	= Rp. 10.000,-
- Jam tenaga kerja pada kapasitas normal		6000 jam
- Jam tenaga kerja standar		5500 jam
- Jam tenaga kerja pada kapasitas sesungguhnya		5800 jam

Maka selisih biaya overhead berdasarkan selisih terkendalikan adalah :

- BOP sesungguhnya		Rp.5.000.000,-
- BOP tetap pada kapasitas normal :		
	6000 jam x Rp.300,-	= Rp.1.800.000,-
- BOP variabel sesungguhnya		Rp.3.200.000,-
- BOP variabel pada jam kerja standar :		
	5500 jam x Rp.500,-	= Rp.2.750.000,-
Selisih terkendalikan		<u>Rp. 450.000,-</u>

Selisih sebesar Rp.450.000,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan karena biaya overhead pabrik yang sesungguhnya lebih besar dibanding dengan anggarannya. Hal ini dapat terjadi karena beberapa jenis biaya overhead tersebut mengalami kenaikan. Selisih terkendalikan umumnya disebabkan oleh elemen biaya variabel yang sifatnya dapat dikendalikan oleh kepala departemen atau seksi dimana timbul selisih. Oleh karena itu tanggung jawab selisih terkendalikan terletak pada kepala departemen atau seksi yang bersangkutan.

(2) Selisih Volume (*Volume Variances*)

Selisih volume terjadi karena kapasitas standar atau jam kerja berbeda (lebih besar atau lebih kecil) dengan kapasitas normal. Akibatnya jumlah biaya overhead pabrik tidak sesuai dengan anggarannya.

Selisih volume dapat dihitung dengan rumus (R.A. Supriyono, 1999, hal.114) seperti berikut:

$$\text{Selisih Volume} = (\text{Kapasitas Normal} - \text{Kapasitas Standar}) \times \text{Tarif tetap standar}$$

Selisih dihitung sebagai berikut :

- Jam tenaga kerja pada kapasitas normal	6000 jam
- Jam tenaga kerja standar	5500 jam
Selisih Volume	<u>500 Jam</u>



Tarif BOP tetap Rp.500,-/jam

- Tarif pada kapasitas normal	Rp.3.000.000,-
- Tarif standar	Rp.2.750.000,-
S e l i s i h	<u>Rp. 250.000,-</u>

Terlihat bahwa kapasitas normal lebih besar dibanding dengan kapasitas yang dianggarkan yang berarti bahwa sebagian volume produksi tidak dipakai. Akibatnya terjadi selisih yang tidak menguntungkan. Penyebab terjadinya selisih umumnya berasal dari luar perusahaan. Oleh karena itu, tanggung jawab atas selisih tersebut terletak pada manajemen atau karena tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen atau seksi dimana timbul selisih.

B. Model Tiga Selisih

(1) Selisih Pengeluaran (*Spending Variances*)

Selisih pengeluaran disebabkan oleh perbedaan antara biaya overhead pabrik sesungguhnya dibandingkan dengan biaya overhead pabrik yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya. Dalam hal ini penyebab utamanya adalah elemen biaya overhead pabrik variabel, karena elemen biaya overhead tetap umumnya tidak berubah dari yang dianggarkan.

Selisih pengeluaran dapat dihitung dengan rumus (R.A. Supriyono, 1999, hal.115) seperti berikut :

$$\text{Selisih Pengeluaran} = \text{Biaya overhead pabrik sesungguhnya} - (\text{Biaya overhead tetap pada kapasitas normal} + \text{Biaya overhead variabel yang dianggarkan pada kapasitas yang sesungguhnya})$$

Selisih dapat dihitung sebagai berikut :

- BOP sesungguhnya	Rp.5.000.000,-
- BOP tetap pada kapasitas normal :	
6000 jam x Rp.300,- =	Rp.1.800.000,-
- BOP variabel sesungguhnya	Rp.3.200.000,-
- BOP yang dianggarkan pada kapasitas yang sesungguhnya dicapai 5800jam x Rp.500 =	Rp.2.900.000,-
Selisih Pengeluaran	<u>Rp. 300.000,-</u>

Selisih sebesar Rp.300.000,- adalah selisih yang tidak menguntungkan sebab biaya overhead sesungguhnya ternyata lebih besar dibanding biaya overhead yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya. Umumnya selisih pengeluaran atau selisih anggaran dapat dikendalikan oleh kepala departemen atau seksi dimana timbul selisih, maka selisih ini merupakan tanggung jawab dari kepala departemen atau seksi yang bersangkutan.

(2) Selisih Kapasitas

Selisih kapasitas terjadi karena terdapat perbedaan antara biaya overhead pabrik tetap pada kapasitas sesungguhnya dengan kapasitas normal atau kapasitas lain yang dipakai untuk menghitung tarif biaya overhead. Jadi selisih kapasitas ini berhubungan dengan biaya overhead pabrik tetap.

Selisih dapat dihitung dengan rumus (R.A. Supriyono, 1999, hal. 116) seperti berikut:

$$\text{Selisih Kapasitas} = (\text{Kapasitas Normal} - \text{Kapasitas Sesungguhnya}) \times \text{Tarif biaya overhead tetap}$$

Selisih dapat dihitung sebagai berikut :

- Kapasitas normal	6000 jam
- Kapasitas sesungguhnya	5800 jam
Kapasitas yang tidak terpakai	<u>200 jam</u>
- Tarif BOP tetap	Rp.500,-/jam
Selisih Kapasitas	<u>Rp.100.000,-</u>

Selisih sebesar Rp.100.000,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan sebab jam kerja pada kapasitas normal lebih besar dibandingkan dengan jam kerja pada kapasitas sesungguhnya, yang berarti bahwa ada sebagian kapasitas normal yang tersedia masih menganggur. Penyebab timbulnya selisih kapasitas umumnya berasal dari luar perusahaan yang tidak dapat dikendalikan kepala departemen atau kepala seksi dimana timbul selisih. Oleh karena itu, selisih kapasitas merupakan tanggung jawab dari manajemen atas.

(3) Selisih Efisiensi (*Efficiency Variances*)

Selisih efisiensi terjadi karena terdapat perbedaan antara kapasitas standar dengan kapasitas yang sesungguhnya dipakai untuk mengolah produk.

Selisih efisiensi dapat dihitung dengan rumus (R.A. Supriyono, 1999, hal.117) seperti berikut :

$$\text{Selisih Efisiensi} = (\text{Kapasitas Sesungguhnya} - \text{Kapasitas Standar}) \times \text{Tarif biaya overhead pabrik}$$

Contoh perhitungan adalah sebagai berikut :

- Jam standar	5500 jam
- Jam sesungguhnya	5800 jam
Selisih Efisiensi	<u>300 jam</u>
- Tarif biaya overhead pabrik	Rp.800,-/jam
Selisih Efisiensi	<u><u>Rp.240.000,-</u></u>

Selisih sebesar Rp.240.000,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan karena untuk mengolah produk telah dipakai kapasitas sesungguhnya yang lebih besar dibanding kapasitas standar.

C. Model Empat Selisih

Model empat selisih serupa dengan model tiga selisih. Pada model empat selisih, selisih efisiensi biaya overhead pabrik dipisahkan ke dalam selisih efisiensi tetap dan selisih efisiensi variabel.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Patun Makateks (Pabrik Tenun Makassar Tekstil) merupakan salah satu unit produksi dari PT Industri Sandang II yang berkantor pusat di Surabaya.

Dalam rangka penyelesaian dan pemanfaatan proyek-proyek sandang untuk pemenuhan kebutuhan sandang rakyat, maka pada tahun 1965 dibentuklah KOPROSAN (Komando Proyek-proyek Sandang) dengan tugas-tugas untuk pembangunan proyek-proyek sandang (Pemintalan dan Pertenunan) di Indonesia, maka sejak itu dibentuklah team untuk menentukan lokasi pembangunan Patun Makateks di Makassar. Team tersebut terdiri dari pihak Departemen Perindustrian ditunjuk sebagai pelaksana proyek adalah LP3I (Lembaga Penyelenggara Perusahaan-Perusahaan Industri) yang sekarang berubah menjadi PNR LEPPIN KARYA YASA.

Setelah team tersebut terbentuk maka tugas mereka adalah untuk mensurvei penentuan lokasi pabrik yang strategis, sehingga ditetapkan lokasi pabrik terletak di Kampung Parang Tambung Distrik Karuwisi Dati II Gowa di sebelah Selatan Kota Makassar dengan luas tanah 3,6 HA.

Adapun dasar hukumnya pendirian PT Patun Makateks adalah sebagai berikut :

- Peraturan Pemerintah No.6 Tahun 1967 tentang pendirian PN. Industri Sandang yang berkantor pusat di Jakarta. Setelah melalui penelitian-penelitian dan penilaian sesuai dengan

ketentuan dan Peraturan Pemerintah No.12 Tahun 1969 tentang Perusahaan Perseroan, maka ditetapkanlah oleh pemerintah untuk dialihkan bentuknya menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO).

- Peraturan Pemerintah No.2 Tahun 1977 tentang PN. Industri Sandang menjadi PT Industri Sandang I dan PT Industri Sandang II. PT Industri Sandang II berkantor pusat di Surabaya, pada tanggal 11 September 1978 telah menerima tugas dan wewenang mengelola Pabrik-pabrik Pemintalan dan Pertenunan sebagai berikut :

1. Patal Secang di Secang (Magelang)
2. Patal Lawang di Lawang (Malang)
3. Patal Grati di Pasuruan
4. Patal Tohpati di Tohpati (Bali)
5. Patun Madurateks di Kamala (Madura)
6. Patun Makateks di Makassar.

- Keputusan Presiden RI No.14 Tahun 1983 tanggal 18 Februari 1983, Unit-unit Produksi Tekstil yang sejak tahun 1964 dikelola oleh PERUSDA SANDANG Jawa Tengah berdasarkan PP No.7 Tahun 1964, terhitung sejak tanggal 01 Januari 1983 ditarik kembali oleh Pemerintah Pusat dan diintegrasikan ke dalam PT Industri Sandang II. Serah terima formil dari Gubernur Jawa Tengah kepada Menteri Perindustrian dilaksanakan pada tanggal 14 April 1983 dengan unit-unit produksi sebagai berikut :

1. Patal Cilacap di Cilacap
2. Pabrik Tekstil Texin Tegal di Tegal (Pabriteks Tegal)

3. Patun Muriateks di Kudus

4. Patun Infiteks di Ceper (Klaten).

Setelah PN Industri Sandang berubah statusnya menjadi PT (Persero) maka praktis adanya perhatian untuk dikembangkan dan ditingkatkan kapasitasnya, mengingat PATUN MAKATEKS berada pada sentral ekonomi Indonesia bagian Timur dan khususnya Sulawesi Selatan.

Pada tahun 1979 Patun Makateks mengalami penambahan mesin sebanyak 61 buah ATM yang merupakan pindahan dari Pabriteks Tegal. Dan pada tahun 1992 memperoleh mesin dari Madura sebanyak 71 buah. Jadi jumlah mesin tenun pada Patun Makateks sampai sekarang ini sebanyak 286 mesin dengan jenis produksi kain blacu.

3.2. Struktur Organisasi

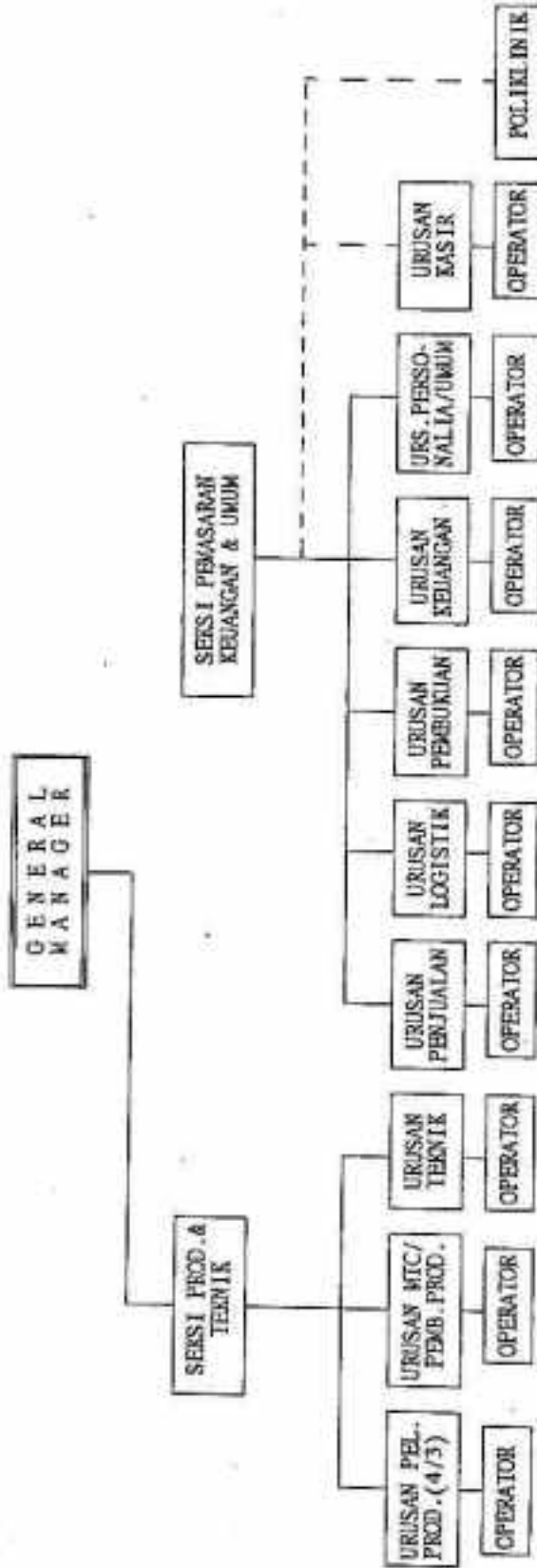
Dalam menjalankan kegiatan perusahaan, salah satu syarat yang harus diperhatikan yaitu adanya suatu organisasi yang baik dan tersusun rapi untuk kelancaran tugas pokok operasional perusahaan. Untuk itu perlu adanya pembagian tugas agar setiap bagian atau personil dalam perusahaan diketahui dengan jelas apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka, sebab tanpa adanya struktur organisasi perusahaan, maka akan dapat menimbulkan kesimpangsiuran dalam melaksanakan kegiatan perusahaan, dengan kata lain bahwa garis komando dalam struktur digambarkan secara jelas agar setiap bagian dapat mengkoordinasikan bagiannya masing-masing.

Untuk menjaga kelancaran jalannya tugas pekerjaan yang ada pada Patun Makateks, maka dibutuhkan adanya batasan wewenang bagi pelak -

Skema I.

STRUKTUR ORGANISASI PATUN MAKATEKS

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT. Industri Sandang II
No.134/SK-G/94, Tanggal 05 Juli 1994



Sumber : PT. Patun Makateks (Persero)

sanaannya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Skema 1.

Berikut ini akan diuraikan pembagian tugas dari masing-masing jenjang manajemen pada PT Patun Makateks.

1. General Manager

Tugas dari General Manager adalah :

- Mengatur, memimpin dan mengkoordinir serta membina seluruh kegiatan dalam perusahaan, sehingga menjadi satu inti yang berhasil guna dan menguntungkan.
- Mengembangkan, mengarahkan dan menyempurnakan cara kerja dalam usaha meningkatkan daya guna.
- Mengawasi dan membina seluruh karyawan yang ada di bawahnya.
- Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan membina keterampilan kerja melalui latihan dan peningkatan kegiatan tenaga kerja.

2. Seksi Produksi dan Teknik

Seksi Produksi dan Teknik dibantu 3(tiga) urusan, yaitu :

a. Urusan Pelaksana Produksi

Tugas Urusan Pelaksana Produksi :

- Mengatur dan mengawasi pelaksanaan proses produksi dari bahan baku menjadi bahan jadi sehingga memenuhi standar-standar teknis dan efisiensi yang ditentukan.
- Menyelenggarakan mutasi barang-barang dan laporan dari semua kegiatan proses produksi sampai dengan menyerahkan hasil produksi ke Gudang.
- Melakukan administrasi mutasi bahan dari semua kegiatan

proses produksi.

- Bertanggungjawab atas ketertiban, kebersihan dan keamanan dalam pabrik selama jam kerjanya.
- Mengawasi dan memberikan petunjuk atas penggunaan alat-alat perlindungan keselamatan kerja dan alat-alat pemadam kebakaran pada urusannya.
- Mengkoordinir dan mengawasi kerja serta memberikan rekomendasi kondukte kerja karyawan urusan pelaksana produksi.
- Melakukan timbang terima semua kegiatan dan kejadian kepada urusan pelaksana produksi berikutnya.

b. Urusan MTC/Pembinaan Produksi dan Bengkel

Urusan Maintenance / Pembinaan produksi dan Bengkel mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Pembinaan Produksi :

- Mengkoordinir pelaksanaan pengujian kualitas bahan baku, bahan dalam proses dan hasil produksi serta keseimbangan produksi antar mesin dan melaporkan hasil-hasilnya berdasarkan standard yang ditentukan.
- Melakukan percobaan-percobaan peningkatan kualitas, kuantitas dan efisiensi produksi serta melaporkan hasilnya
- Menyusun rencana kebutuhan bahan baku/pembantu dan bahan lainnya untuk keperluan produksi.
- Menyelenggarakan administrasi produksi dan teknik.
- Membuat Berita Acara percobaan pemakaian bahan baku/pembantu yang akan dipakai.

- Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan ketata-usahaan di Seksi Produksi Teknik.
- Mengkoordinir penyelenggaraan daftar absensi karyawan dan pemberian rekomendasi konduite kerja karyawan pada Seksi Produksi dan Teknik.

2. Maintenance

- Menyusun jadwal Maintenance, Rehabilitasi dan Overhaul mesin-mesin produksi berdasarkan syarat-syarat dan standard teknis permesinan serta kebijaksanaan yang ada.
- Mengkoordinir dan mengawasi kegiatan-kegiatan.
- Membuat rekomendasi atas perintah pekerjaan/W.O yang tidak dapat dilaksanakan di bengkel.
- Menyusun rencana kebutuhan alat-alat spare-parts/ accessories material dan bahan pembantu untuk keperluan maintenance, rehabilitasi dan overhaul mesin-mesin produksi dan perbengkelan.
- Mengadakan pengecekan fisik atas pelaksanaan pekerjaan serta meneliti kelainan-kelainan yang terjadi untuk menentukan pemecahannya.
- Melakukan administrasi semua kegiatan Maintenance, Rehabilitasi dan Overhaul mesin-mesin produksi serta perbengkelan.
- Menyelenggarakan laporan maintenance mesin-mesin produksi dan perbengkelan serta laporan pemakaian spare-parts/ accessories, material dan bahan pembantu serta Man hours dan

Machine hours.

- Membuat Berita Acara percobaan spare-parts/accessories mesin-mesin produksi yang akan dipakai.
- Mengkoordinir dan mengawasi kerja serta memberikan rekomendasi kondukte kerja karyawan Urusan Maintenance dan Bengkel.

c. Urusan Listrik, Diesel dan Boiler

Urusan Listrik, Diesel dan Boiler mempunyai tugas sebagai berikut:

- Mengkoordinir dan mengawasi operation serta maintenance, rehabilitasi dan overhaul mesin-mesin diesel, serta menyediakan tenaga diesel untuk diubah menjadi tenaga listrik sesuai dengan kebutuhan.
- ✓ Mengkoordinir dan mengawasi operation control panel serta maintenance dan scouring listrik serta mendistribusikan arus listrik.
- Mengkoordinir dan mengawasi operation serta maintenance, rehabilitasi dan overhaul Ketel Uap dan Instalasi Air.
- Mengadakan pengecekan fisik atas pelaksanaan pekerjaan serta meneliti kelainan-kelainan yang terjadi untuk ditentukan pemecahaannya.
- Mengadakan pengecekan terhadap alat-alat pengaman diesel/ listrik Ketel Uap secara periodik.
- Menyusun kebutuhan alat-alat spare-parts dan material serta bahan lainnya untuk diesel/Listrik/Ketel Uap/Air dan



spesifikasinya.

- Mengawasi dan memberikan petunjuk-petunjuk atas penggunaan alat-alat perlindungan keselamatan kerja dan alat-alat pemadam kebakaran pada urusannya.
- Menyelenggarakan administrasi kegiatan Urusan Listrik, Diesel dan Boiler.
- Mengkoordinir dan mengawasi kerja serta memberikan rekomendasi konduite kerja karyawan Urusan Diesel/Listrik/Ketel Uap/Air.

3. Seksi Pemasaran, Keuangan dan Umum

Seksi Pemasaran, Keuangan dan Umum dikepalai oleh seorang Kepala Seksi dan dibantu oleh beberapa urusan :

a. Urusan Penjualan

Urusan Penjualan mempunyai tugas sebagai berikut :

- Melakukan pencatatan, pengelompokan dan membuat ikhtisar dalam bentuk nilai uang dari semua transaksi serta menyiapkan evaluasinya.
- Menyiapkan dan mengirimkan dokumen pembukuan untuk pengolahan data.
- Meneliti dan mengoreksi hasil pengolahan data.
- Menyusun administrasi dan mencocokkan penerimaan barang dengan dokumen aslinya.
- Menyimpan dan memelihara dokumen-dokumen pembukuan.
- Melayani pemeriksaan Akuntansi baik intern maupun ekstern
- Menyiapkan laporan keuangan berupa Neraca dan Daftar Rugi/

Laba serta perinciannya.

- Menyiapkan bahan baku dan ikut serta menyusun anggaran.
- Ikut serta dalam melaksanakan stock opname fisik barang di Gudang.
- Mengerjakan laporan perpajakan beserta pelaksanaan administrasi yang berhubungan dengan masalah pajak.
- Menyelesaikan dan merekonsiliasi R/C antar Unit dan Kantor Pusat.
- Mengkoordinir dan mengawasi kerja serta memberikan rekomendasi konduite kerja karyawan urusan pembukuan.

b. Urusan Logistik

Tugas Urusan Logistik, yaitu :

- Mengatur dan melaksanakan penerimaan/pemeriksaan barang.
- ✓ Mengatur dan melaksanakan penyimpanan serta pemeliharaan barang.
- Mengatur dan melaksanakan pengeluaran barang atas dasar permintaan barang (SPKB).
- Mengatur dan melaksanakan pengendalian persediaan (inventory control dan inventarisasi barang).
- Melakukan administrasi pergudangan
- Melaksanakan stock opname barang di gudang.
- Menyiapkan rencana pembelian barang kebutuhan secara periodik.
- Melaksanakan pembelian barang kebutuhan sesuai Order Pembelian.

- Melakukan administrasi pembelian.
- Menyiapkan laporan pembelian secara periodik.
- Melakukan survey pasar.
- Mengkoordinir dan mengawasi kerja serta memberikan rekomendasi konduite kerja karyawan Urusan Logistik.

c. Urusan Pembukuan

Tugas Urusan pembukuan, yaitu :

- Melakukan pencatatan, pengelompokan dan membuat ikhtisar dalam bentuk nilai uang dari semua transaksi serta menyiapkan evaluasinya.
- Menyiapkan dan mengirimkan hasil pengolahan data.
- Menyusun administrasi dan mencocokkan penerimaan barang dengan dokumen aslinya.
- Menyimpan dan memelihara dokumen-dokumen pembukuan.
- Melayani pemeriksaan Akuntansi baik intern maupun ekstern.
- Menyiapkan laporan keuangan berupa Neraca dan Daftar Rugi/Laba serta perinciannya.
- Menyiapkan bahan baku dan ikut serta menyusun Anggaran.
- Ikut serta dalam melaksanakan stock opname fisik barang di Gudang.
- Mengerjakan laporan perpajakan beserta pelaksanaan administrasi yang berhubungan dengan masalah pajak.
- Menyelesaikan dan merekonsiliasi R/C antar Unit dan Kantor Pusat.
- Mengkoordinir dan mengawasi kerja serta memberikan

rekomendasi konduite kerja karyawan Urusan Pembukuan.

d. Urusan Keuangan

Tugas Urusan Keuangan, yaitu :

- Meneliti dan melengkapi dokumen serta supporting document.
- Mengatur dan melakukan administrasi.
- Membuat dan menyiapkan laporan.
- Mengurusi surat-surat berharga milik perusahaan dan jaminan penjualan kredit.
- Membantu menyiapkan bahan-bahan dalam penyusunan anggaran.
- Mengkoordinir dan mengawasi kerja serta memberikan rekomendasi konduite kerja Urusan Keuangan.

e. Urusan Personalia dan Umum

Tugas Urusan Personalia dan Umum, yaitu :

- Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan penerimaan dan penempatan karyawan berdasarkan formasi organisasi dan persyaratan kerja yang ditetapkan.
- Menyelenggarakan pembinaan perburuhan dan hubungan perburuhan serta administrasinya.
- Menyelenggarakan perawatan kesehatan dan keluarganya, hygiene perusahaan dan kesehatan kerja serta program keluarga berencana.
- Mengurus fasilitas karyawan.
- Mempersiapkan bahan-bahan untuk keperluan menyusun rencana Anggaran Biaya Personil dan biaya latihan personil.
- Mengatur dan mengawasi kerja serta memberikan rekomendasi

konduite kerja karyawan Urusan Personalia.

- Mengatur dan mengawasi kegiatan ketata-usahaan surat menyurat, pengumpulan data dan penyusunan laporan ke Kantor Pusat.
- Menyelenggarakan kegiatan umum dan kegiatan kerumahtanggaan serta perjalanan dinas.
- Mengatur kegiatan-kegiatan pemeliharaan keamanan kompleks pabrik.
- Menyelenggarakan tugas-tugas hubungan masyarakat dan penerangan kepada warga perusahaan serta kegiatan-kegiatan protokoler.
- Mempersiapkan bahan-bahan untuk keperluan penyusunan rencana biaya umum dan biaya bidang Urusan Umum.
- Mengatur dan mengawasi kerja serta memberikan rekomendasi konduite kerja karyawan Urusan umum.

f. Urusan Kasir

Tugas Urusan kasir, yaitu :

- Menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang perusahaan, termasuk pembayaran penghasilan karyawan.
- Membuat buku mutasi Kas dan Bank.
- Melaksanakan kas opname.
- Menyimpan dan mengamankan surat berharga milik perusahaan dan jaminan penjualan kredit atas titipan Urusan Verifikasi.

g. Poliklinik

Petugas poliklinik mempunyai tugas :

- Melaksanakan peraturan pemeliharaan kesehatan karyawan dan keluarganya sesuai SK Direksi No.149/SK-G/84, tanggal 11 September 1984.
- Menyelenggarakan pelayanan Kesehatan bagi karyawan dan keluarganya di Poliklinik Perusahaan.
- Mengatur dan merencanakan kebutuhan obat-obatan serta keperluan medis lainnya yang diperlukan.
- Membuat laporan bulanan pemakaian obat-obatan perorang untuk bahan laporan biaya pengobatan bulanan.
- Membuat laporan evaluasi/medical record tentang keadaan kesehatan karyawan/keluarganya, terutama yang menderita penyakit-penyakit yang tertentu.
- Menyelenggarakan pelayanan KB bagi keluarga karyawan dengan bekerja sama dengan pihak BKKBN setempat dan menyediakan/merencanakan obat-obat KB.
- Mengaktifkan gerakan Keluarga Berencana (KB) di perusahaan.
- Bersama-sama P2K3 Perusahaan menyelenggarakan Hygiene Perusahaan, Keselamatan Kerja termasuk pengawasan kebersihan kantin dan gizi/menu makanan karyawan.
- Sewaktu-waktu memberikan saran yang berkaitan dengan upaya-upaya pemeliharaan kesehatan karyawan dan keluarganya.
- Menyelenggarakan administrasi semua kegiatan yang berkaitan dengan pemeliharaan kesehatan dan Keluarga Berencana sesuai

ketentuan yang ada.

- Bertanggungjawab atas pemakaian obat-obatan dan alat-alat kontrasepsi KB yang berada di Poliklinik.
- Melayani karyawan dan keluarga 24 jam apabila diperlukan.
- Membantu dokter perusahaan memberikan pelayanan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya pada setiap kunjungan/praktek di Poliklinik.
- Sewaktu-waktu memberikan saran/pertimbangan kepada pimpinan yang berkaitan dengan pelayanan kesehatan karyawan dan keluarganya.

3.3. Proses Produksi

Proses produksi perenunan kain/tekstil secara garis besar dibagi atas tiga tahapan, yaitu :

1. Proses Persiapan

Proses Persiapan adalah proses untuk membuat agar bahan baku yang berupa benang siap untuk dimasukkan ke dalam mesin tenun. Proses penyiapan benang ini terbagi atas dua tahapan, yaitu: tahap pembuatan benang lusi dan tahap pembuatan benang pakan.

a. Proses pembuatan Benang Lusi

Benang Lusi adalah benang yang posisinya membujur searah dengan panjang kain, pembuatan benang lusi melalui :

- Mesin Pengelos (*Cone Winder*)

Pada mesin ini pengelosan merupakan proses pertama dan kelosan adalah berpengaruh langsung terhadap kualitas

benang tenun. Fungsi mesin kelos :

- Menyesuaikan besarnya hasil kelosan dengan ketentuan mesin hani.
- Mengadakan seleksi terhadap kekerasan gulungan benang.
- Mengadakan seleksi terhadap keratan benang.
- Memperbaiki mutu karena kerusakan transportasi (putus, berubah bentuk / gepeng).

Dari hasil mesin ini akan diteruskan pada mesin hani untuk disejajarkan yang berupa benang lusi.

- Mesin Hani (*Warper*)

Pada proses mesin hani ini ialah mempersiapkan lusi, baik dari segi jumlah dan panjang lusi dengan tujuan mempersiapkan lusi sesuai dengan rencana tahunan dalam hal panjang lusi dan jumlah helai lusi.

- Mesin Kanji (*Sizing*)

Pada mesin kanji dilakukan proses pengajian untuk memberikan tambahan kekuatan pada benang lusi agar tidak mudah putus jika digunakan dalam proses pertenunan.

- Mesin Cucuk (*Reaching In*)

Pada mesin cucuk dilakukan proses pengaturan benang lusi yang telah dikanji, dimasukkan/disusuk ke dalam sisir sesuai dengan kontruksi kain yang akan dibuat untuk siap dinaikkan ke mesin tenun.

b. Proses Pembuatan Benang Pakan

Benang Pakan adalah benang yang posisinya melintang ke arah lebar kain. Benang pakan dibuat melalui proses :

- Mesin Palet

Yakni proses dalam mempersiapkan benang untuk pakan yang berfungsi mempersiapkan benang pakan dengan merubah bentuk gulungan benang dari bentuk kelos menjadi bentuk palet. Hasil dari mesin ini akan diteruskan pada mesin tenun berupa benang pakan.

2. Proses Pertenenan

Proses pertenenan adalah proses untuk mempertemukan antara benang lusi dengan benang pakan di dalam mesin tenun. Pada tahap ini, benang lusi yang telah selesai dicucuk dipasang pada mesin tenun. Demikian pula benang pakan yang tergulung dalam pleting dan telah dimasukkan ke dalam teropong, pada proses ini dipasang pada mesin tenun. Mesin tenun bekerja seperti mesin penganyam yang menjalin benang lusi dan benang pakan hingga membentuk kain blacu.

3. Proses Finishing

a. Proses Inspeksi (*Mesin Inspeksi*)

Kain yang telah dihasilkan oleh mesin tenun diperiksa terhadap cacat-cacat kain untuk diperbaiki atau diberikan tanda potong untuk kain yang rusak.

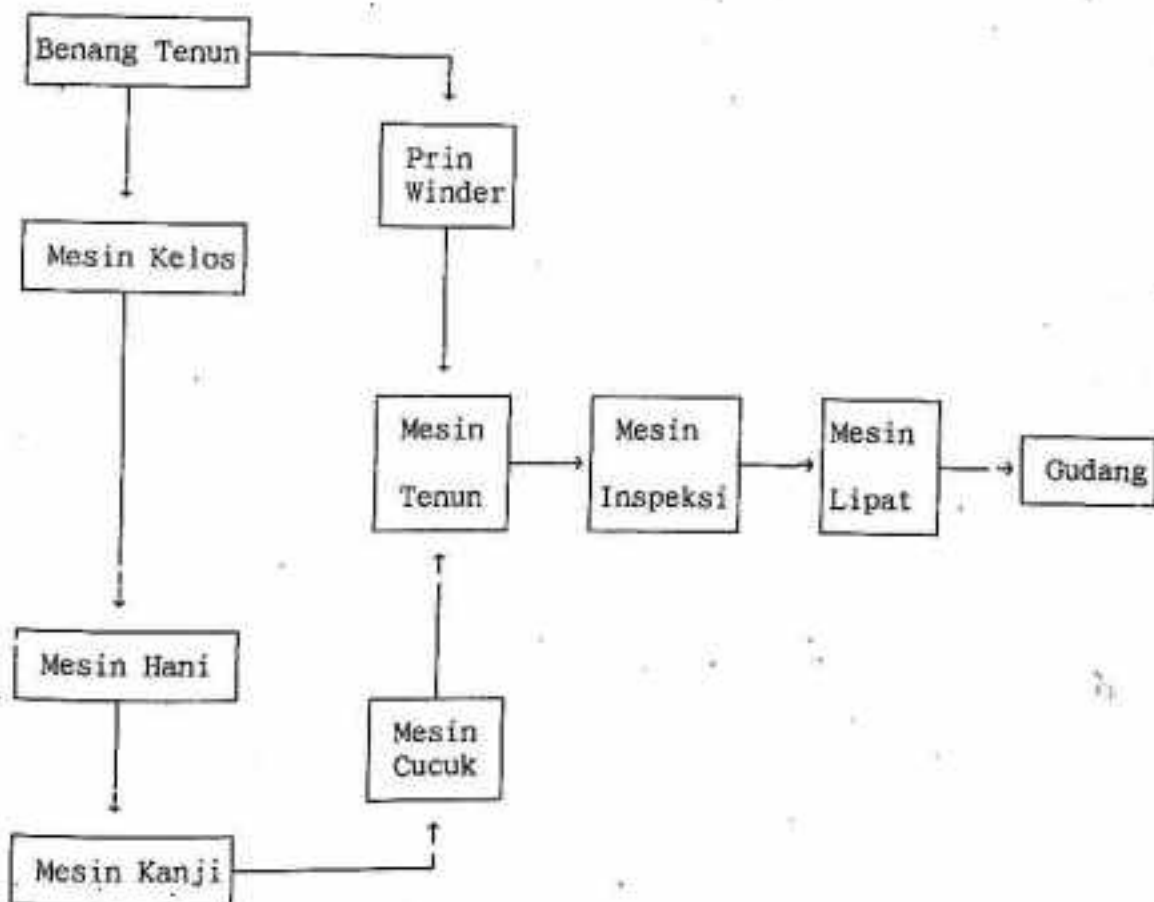
b. Proses Folding (*Mesin Lipat*)

Setelah melalui proses inspeksi, maka selanjutnya dialihkan ke mesin lipat (*Folding Machine*) lalu disimpan di gudang yang berarti kain siap untuk dipasarkan.

Untuk lebih jelasnya diperlihatkan skema produksi pembuatan kain blacu dari bahan baku sampai menjadi barang jadi berikut ini :

Skema 2.

Proses Produksi Kain Blacu
PT. Industri Sandang II (Persero)
Unit Patun Makateks Makassar.



Sumber : PT Patun Makateks (Persero)

BAB IV
ANALISIS VARIAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA
PT. PATUN MAKATEKS (PERSERO) MAKASSAR

4.1. Anggaran Biaya Produksi pada PT. Patun Makateks (Persero)

Perencanaan merupakan perumusan dari tujuan perusahaan serta penentuan kegiatan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Anggaran merupakan suatu penjabaran perencanaan manajemen perusahaan. Dengan anggaran manajemen dapat mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dan orang-orang yang terlibat dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan. Anggaran juga merupakan alat untuk mengukur sampai sejauh mana pencapaian hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan, jika terjadi penyimpangan (*selisih*) yang tidak menguntungkan akan dianalisa untuk kemudian diambil tindakan korektif.

Dalam melakukan pengendalian biaya produksinya, PT. Patun Makateks menyusun anggaran biaya secara keseluruhan yang mana anggaran tersebut disampaikan oleh kepala-kepala unit tanggung jawab yang menyusunnya kepada Kepala Biro Akuntansi. Selanjutnya Kepala Biro Akuntansi menyusun konsolidasi anggaran biaya menurut unit tanggung jawab, menyusun anggaran neraca dan anggaran rugi laba.

Perhitungan terhadap harga pokok produksi perlu dilakukan secara teliti sebab ini akan mempengaruhi harga jual suatu produk, sehingga dapat diketahui jumlah harga pokok produksi. Ini sangat mempengaruhi besar kecilnya keuntungan yang akan diperoleh perusahaan.

Adapun anggaran biaya produksi pada PT Patun Makateks adalah sebagai berikut :

RINCIAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI PT PATUN MAKATEKS
TAHUN 1998
(Dalam Ribuan Rupiah)

BIAYA LANGSUNG

Bahan Baku Pertenunan	4.121.600
Bahan Langsung Lain Pertenunan	149.054
Biaya Tenaga Kerja Langsung Pertenunan	605.062
Total Biaya Langsung	4.875.716

BIAYA TAK LANGSUNG

1. Bahan Pembantu :

- Solar	69.821
- Premium	7.898
- Pelumas	9.022
- Listrik	151.991

Total Biaya Bahan Pembantu 238.732

2. Biaya Tenaga Kerja

- Gaji Pokok	51.172
- Tunjangan Kerja/Jabatan	78.887
- Esolumen/Transport	12.745
- Tunjangan Peralihan/Umum	37.460
- U p a h	18.071
- Honorarium	4.679
- Lembur dan Kelebihan Jam Kerja	954
- Pengobatan dan Perawatan	17.571
- Tunjangan Kerja/Insentif	0
- Tunjangan Hari Raya	15.592
- Pakaian Dinas	12.342
- Makan, Minum dan Natura	24.103
- Ganti Cuti	364
- Pesangon	960
- Dana Pensiun	7.982
- Asuransi	8.773
- Tunjangan PPh.21	2.039
- Karyawan lain	683

Total Biaya Tenaga Kerja 294.377

3. Perbaikan & Pemeliharaan :	
- Emplasemen	
- Bangunan	5.860
- Mesin Produksi	10.715
- Laboratorium	308.747
- Mesin Pembangkit Tenaga Listrik	0
- Mesin Bengkel	2.307
- Instalasi AC	938
- Instalasi Listrik	0
- Instalasi Telpon & Telekomunikasi	81.420
- Instalasi Air	0
- Instalasi Tempat Minyak	886
- Instalasi Boiler/Ketel Uap	0
- Instalasi Sprinkler & Hidrant	5.743
- Kendaraan	0
- Inventaris	4.107
	1.071
Total Biaya Perbaikan & Perawatan	<u>421.794</u>
4. Biaya Penyusutan Aktiva Tetap :	
- Emplasemen	228
- Bangunan	11.184
- Mesin Produksi	8.279
- Laboratorium	0
- Mesin Pembangkit Tenaga Listrik	0
- Mesin Bengkel	0
- Instalasi Listrik	6.420
- Instalasi Air	0
- Instalasi Tempat Minyak	0
Total Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	<u>26.111</u>
5. Biaya Asuransi :	
- Aktiva Tetap	2.546
- Persediaan	0
Total Biaya Asuransi	<u>2.546</u>
6. Biaya Administrasi :	
- Barang Cetak & Foto copy	11.497
- Alat Tulis	5.096
- Pos, Telegram, Telex	11.342
- Surat-Kabar, Majalah	1.487
- P B B	8.100
- Pajak Daerah	2.345
- E D P	2.130
- Keorganisasian	440
- Administrasi Lain/Komputer	4.317
Total Biaya Administrasi	<u>47.241</u>

7. Biaya Umum :	
- Rapat	
- Keamanan	10.213
- Perayaan	482
- Akuntan	1.554
- Rekreasi & Olahraga	320
- Pindahan	5.662
- Sumbangan Duka/Perkawinan	8.490
- Pendidikan/Kursus	1.800
- Sumbangan Sosial	12.943
- Perjalanan Dinas	800
- Telepon	8.234
- Umum Lainnya	12.317
	1.080
Total Biaya Umum	62.895
8. Biaya Angkutan	8.726
9. Biaya Riset & Pengembangan	60.000
Total Biaya Tak Langsung	1.162.332
Total Biaya Produksi	6.038.048

Sumber: PT Patun Makateks(Persero)

Berdasarkan data di atas tampaknya bahwa PT Patun Makateks belum mengklasifikasikan biaya produksinya ke dalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Sedangkan untuk tujuan pengendalian dan analisis biaya perlu diketahui berapa biaya yang harus dikeluarkan untuk bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Informasi tersebut dapat diperoleh dengan membuat laporan yang mencatat jumlah masing-masing klasifikasi biaya pada akhir periode. Berdasarkan data anggaran tersebut, maka biaya produksi yang ada pada PT Patun Makateks dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 2.
Klasifikasi Anggaran Biaya Produksi
PT Patun Makateks
Tahun 1998

(Dalam Ribuan Rupiah)

Elemen Biaya	Jumlah
Biaya Bahan Baku/Material :	
- Bahan Baku Pertenunan	4.121.600
- Bahan Langsung Lain Pertenunan	149.054
Total Biaya Bahan Baku/Material	4.270.654
Biaya Tenaga Kerja Langsung	605.062
Biaya Overhead Pabrik :	
- Biaya Bahan Pembantu	238.732
- Biaya Tenaga Kerja Tak Langsung	294.377
- Biaya Perbaikan & Pemeliharaan	421.794
- Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	26.111
- Biaya Asuransi	2.456
Total Biaya Overhead Pabrik	983.470
Total Biaya Produksi	5.859.186

Sumber: PT Patun Makateks(Persero)

Dengan demikian, tampak bahwa dalam penyajian biaya produksi sebelum diadakan klasifikasi, ada pembebanan unsur-unsur biaya yang tidak relevan dengan kegiatan produksi sehingga biaya produksi relatif tinggi yaitu sebesar Rp.6.038.048,-.

Sehubungan dengan itu, maka biaya-biaya yang dimaksud untuk dikeluarkan dari unsur biaya produksi adalah :

1. Biaya Administrasi sebesar Rp.47.241,-seharusnya diperhitungkan sebagai Biaya Administrasi & Umum.



Di bawah ini akan disajikan perbandingan antara anggaran dengan realisasi biaya produksi perusahaan.

Tabel 3.

Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
PT Patun Makateks (Persero)
Tahun 1998

(Dalam Ribuan Rupiah)

Jenis Biaya	Anggaran (Rp.)	Realisasi (Rp.)	Selisih	
			Jumlah	%
Biaya Bahan Baku/Material :				
- Bahan Baku Pertenunan	4.121.600	4.197.279	75.679	1,84
- Bahan Langsung Lain Pertenunan	149.054	185.025	35.971	24,13
Total Biaya Bahan Baku/Material	4.270.654	4.382.304	111.650	2,61
Biaya Tenaga Kerja Langsung	605.062	866.417	261.355	43,19
Biaya Overhead Pabrik :				
1. Biaya Overhead Variabel :				
- Biaya Bahan Bakar	77.719	118.752	41.033	52,79
- Biaya Bahan Pelumas	9.022	18.348	9.326	103,36
Total Biaya Overhead Pabrik	86.741	131.100	50.359	58,06
2. Biaya Overhead Tetap :				
- Biaya Gaji & Tunjangan	294.377	374.584	80.207	27,25
- Biaya Listrik	151.991	160.704	8.713	5,73
- Biaya Perbaikan & Pemeliharaan	421.794	423.225	3.431	0,81
- Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	26.111	34.122	8.011	0,81
- Biaya Asuransi	2.456	4.380	1.924	78,34
Total Biaya Overhead Tetap	896.729	999.015	102.286	11,41
Total Biaya Overhead Pabrik	983.470	1.136.115	152.645	15,52
Total Biaya Produksi	5.859.186	6.384.836	525.650	8,97

Sumber : PT Patun Makateks (Persero)

4. Dapat digunakan sebagai alat pengukuran efisiensi dan efektifitas suatu pusat pertanggungjawaban.

Tidak dilakukannya analisis varians menyebabkan pihak manajemen tidak mengetahui terjadinya penyimpangan (*variance*). Kemungkinan terjadinya penyimpangan tersebut karena efisiensi dalam operasi disebabkan perubahan harga atau perubahan tarif upah.

4.3. Analisis Selisih biaya produksi

berdasarkan data tersebut di atas akan diuraikan penyimpangan dari masing-masing biaya produksi yang terdiri dari biaya material, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.

4.3.1. Selisih biaya Material

Biaya bahan material yang terdiri dari bahan baku pertenunan yaitu benang, dan bahan baku langsung lain pertenunan. Dimana bahan langsung lain pertenunan terdiri dari : sagu, PVA, Vicol, Sinolwax, Anstat, CuSO_4 , dan Bimoli yang digunakan langsung membentuk produk dalam memproduksi kain blacu.

Untuk membantu dalam melaksanakan analisis berikut ini disajikan tabel yang menggambarkan anggaran dan realisasi bahan material.

Tabel 4.
 Anggaran dan Realisasi Biaya Material
 PT Patun Makateks (Persero)
 Tahun 1998

(Dalam Ribuan Rupiah)

Keterangan	Satuan	Anggaran		Realisasi	
		Unit	Jumlah	Unit	Jumlah
Produksi	m	4.794.014		4.795.730	
I. By. Bahan Baku Pertenunan (Benang)	ball	3.680	4.121.600	3.187	4.197.279
II. By. Bahan Langsung Lain :	kg				
1. Sagu		46.880	29.300	71.944	44.965
2. PVA		9.000	76.050	9.250	82.325
3. Vicol		5.640	28.200	6.360	34.980
4. Sinolwax		680	3.740	836	5.434
5. Anstat		548	6.850	735	9.355
6. CuSO4		140	2.475	203	3.860
7. Binoli		910	2.475	1.302	3.906
			4.270.654		4.382.304

Sumber : PT Patun Makateks

4.3.1.1. Selisih Biaya Bahan Baku (Benang)

Jumlah biaya yang dianggarkan untuk benang adalah sebesar Rp.4.121.600.000,- dengan kuantitas 3.680 ball, sedangkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan sebesar Rp.4.197.279,- dengan kuantitas 3.187 ball. Jadi harga per unit adalah :

- Anggaran = Rp.4.121.600.000,- : 3.680 ball = Rp.1.120.000,-

- Realisasi = Rp.4.197.279.000,- : 3.187 ball = Rp.1.317.000,-

Benang yang dibutuhkan untuk memproduksi 1 m kain blacu adalah
 $3.680 \text{ ball} : 4.794.014 \text{ m} = 0,00076 \text{ ball}$.

Jadi jika dihasilkan kain sebanyak 4.795.730 m, maka dibutuhkan
 benang sebanyak $4.795.730 \times 0,00076 \text{ ball} = 3.681 \text{ ball}$, dimana
 jumlah ini merupakan standar kuantitas untuk bahan baku benang.
 Dengan demikian antara anggaran dan realisasi bahan baku terjadi
 selisih dengan perhitungan sebagai berikut :

a. Selisih Harga Bahan Baku

$$\begin{aligned} \text{SHBB} &= \text{KS} (\text{HS} - \text{HSt}) \\ &= 3.187 (1.317.000 - 1.120.000) \\ &= 3.187 (197.000) \\ &= 627.839.000,- \text{ TM} \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.627.839.000,- merupakan selisih yang
 tidak menguntungkan disebabkan harga beli sesungguhnya
 lebih besar dari harga beli standar . Hal ini terjadi
 karena harga bahan baku benang mengalami kenaikan harga
 yang mana sebelumnya kurang terantisipasi oleh bagian
 pemasaran.

b. Selisih Kuantitas Bahan Baku

$$\begin{aligned} \text{SKBB} &= \text{HSt} (\text{KS} - \text{KSt}) \\ &= 1.317.000 (3.187 - 3.681) \\ &= 1.317.000 (494) \\ &= 650.598.000,- \text{ M} \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.650.598.000,- merupakan selisih yang
 menguntungkan disebabkan kuantitas sesungguhnya lebih kecil

daripada kuantitas standar, sehingga terjadi penghematan dari segi pemakaian sebanyak 494 ball. Hal ini merupakan usaha bagian produksi dalam menekan terjadinya pemborosan pemakaian bahan baku.

4.5.1.2. Selisih Biaya Bahan Langsung Lain

1. S a g u

Jumlah biaya yang dianggarkan untuk sagu adalah sebesar Rp.29.300.000,- dengan kuantitas 46.880 kg, sedangkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan sebesar Rp.44.965.000,- dengan kuantitas 71.944 kg. Jadi harga per unit adalah :

- Anggaran = Rp.29.300.000,- : 46.880 kg = Rp.625,-

- Realisasi = Rp.44.965.000,- : 71.944 kg = Rp.625,-

Sagu yang dibutuhkan untuk memproduksi 1 m kain blacu adalah 46.980 kg : 4.794.014 m = 0,0097 kg.

Jadi jika dihasilkan sebanyak 4.795.730 m, maka dibutuhkan sagu sebanyak 4.795.730 m x 0,0097 kg = 46.897 kg, yang mana jumlah ini merupakan standar kuantitas untuk sagu. Dengan demikian antara anggaran dan realisasi sagu terjadi selisih dengan perhitungan sebagai berikut :

a. Selisih Harga Bahan

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= \text{KS} (\text{KS} - \text{HSI}) \\ &= 71.944 (625 - 625) \\ &= 0 \end{aligned}$$

Tidak ada selisih disebabkan harga beli sesungguhnya sama dengan harga beli standar.

b. Selisih Kuantitas Bahan

$$\begin{aligned}
 \text{SKB} &= \text{HSt} (\text{KS} - \text{KSt}) \\
 &= 625 (71.944 - 46.897) \\
 &= 625 (25.047) \\
 &= 15.654.375,- \text{ TM}
 \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.15.654.375,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan kuantitas sesungguhnya lebih besar daripada kuantitas standar, sehingga dari segi pemakaian terjadi pemborosan sebesar 2.047 kg.

2. P V A

Jumlah biaya yang dianggarkan untuk PVA adalah sebesar Rp.76.050.000,- dengan kuantitas 9.000 kg, sedangkan biaya sesungguhnya dikeluarkan sebesar Rp.82.325.000,- dengan kuantitas 9.250 kg. Jadi harga per unit adalah :

$$\begin{aligned}
 - \text{Anggaran} &= \text{Rp.76.050.000,-} : 9.000 \text{ kg} = \text{Rp.8.450,-} \\
 - \text{Realisasi} &= \text{Rp.82.325.000,-} : 9.250 \text{ kg} = \text{Rp.8.900,-}
 \end{aligned}$$

PVA yang dibutuhkan untuk memproduksi 1 m kain blacu adalah: $9.000 \text{ kg} : 4.794.014 \text{ m} = 0,0018 \text{ kg}$.

Jadi jika dihasilkan kain sebanyak 4.795.730 m, maka dibutuhkan PVA sebanyak $4.795.730 \text{ m} \times 0,0018 \text{ kg} = 8.632 \text{ kg}$ yang mana jumlah ini merupakan standar kuantitas untuk PVA. Dengan demikian antara anggaran dan realisasi PVA terjadi selisih dengan perhitungan sebagai berikut :



a. Selisih Harga Bahan

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= \text{KS} (\text{HS} - \text{HSt}) \\ &= 9.250 (8.900 - 8.450) \\ &= 9.250 (450) \\ &= 4.162.500,- \text{ TM} \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.4.162.500,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan karena harga PVA sesungguhnya lebih besar dari harga standar. Hal ini terjadi karena harga PVA mengalami kenaikan.

b. Selisih Kuantitas Bahan

$$\begin{aligned} \text{SKB} &= \text{HSt} (\text{KS} - \text{KSt}) \\ &= 8.450 (9.250 - 8.632) \\ &= 8.450 (618) \\ &= 5.222.100,- \text{ TM} \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.5.222.100,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan kuantitas sesungguhnya lebih besar daripada kuantitas standar. Hal ini karena meningkatnya pemakaian PVA.

3. V i c o l

Jumlah biaya yang dianggarkan untuk Vicol adalah sebesar Rp.28.200.000,- dengan kuantitas 5.640 kg, sedangkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan sebesar Rp.34.980.000,- dengan kuantitas 6.360 kg. Jadi harga per unit adalah :

$$\begin{aligned} - \text{ Anggaran} &= \text{Rp.28.200.000,-} : 5.640 \text{ kg} = \text{Rp.5.000,-} \\ - \text{ Realisasi} &= \text{Rp.34.980.000,-} : 6.360 \text{ kg} = \text{Rp.5.500,-} \end{aligned}$$

Jadi yang dibutuhkan untuk memproduksi 1 m kain blacu adalah $5,640 \text{ kg} : 4.794.014 \text{ m} = 0,0012 \text{ kg}$.

Jadi jika dihasilkan kain sebanyak 4.795.730 m, maka dibutuhkan Vicol sebanyak $4.795.730 \text{ m} \times 0,0012 \text{ kg} = 5.755 \text{ kg}$, yang mana jumlah ini merupakan standar kuantitas untuk Vicol. Dengan demikian antara anggaran dan realisasi Vicol terjadi selisih dengan perhitungan sebagai berikut :

a. Selisih Harga Bahan

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= \text{KS} (\text{HS} - \text{HSt}) \\ &= 6.360 (5.500 - 5.000) \\ &= 6.360 (500) \\ &= 3.180.000,- \text{ TM} \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.3.180.000, merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan harga Vicol sesungguhnya lebih tinggi dari harga standar. Hal ini disebabkan karena meningkatnya harga bahan Vicol.

b. Selisih Kuantitas Bahan

$$\begin{aligned} \text{SKB} &= \text{HSt} (\text{KS} - \text{KSt}) \\ &= 5.000 (6.360 - 5.755) \\ &= 5.000 (605) \\ &= 3.025.000,- \text{ TM} \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.3.025.000, merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan kuantitas sesungguhnya lebih besar daripada kuantitas standar. Hal ini disebabkan karena terjadinya peningkatan pemakaian bahan Vicol.

4. Sinolwax

Jumlah biaya yang dianggarkan untuk Sinolwax adalah sebesar Rp.3.740.000,- dengan kuantitas 680 kg, sedangkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan sebesar Rp.5.434.000,- dengan kuantitas 836 kg. Jadi harga per unit adalah :

$$\text{- Anggaran} = \text{Rp.3.740.000,-} : 680 \text{ kg} = \text{Rp.5.500,-}$$

$$\text{- Realisasi} = \text{Rp.5.434.000,-} : 836 \text{ kg} = \text{Rp. 6.500,-}$$

Sinolwax yang dibutuhkan untuk memproduksi 1 m kain blacu adalah $680 \text{ kg} : 4794.014 \text{ m} = 0,00014 \text{ kg}$.

Jadi jika dihasilkan kain sebanyak 4.795.730 m, maka dibutuhkan Sinolwax sebanyak $4.975.730 \text{ m} \times 0,00014 \text{ kg} = 671 \text{ kg}$, yang mana jumlah ini merupakan standar kuantitas untuk Sinolwax. Dengan demikian antara anggaran dan realisasi Sinolwax terjadi selisih dengan perhitungan sebagai berikut:

a. Selisih Harga Bahan

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= \text{KS} (\text{HS} - \text{HSt}) \\ &= 836 (6.500 - 5.500) \\ &= 836 (1.000) \\ &= 836.000,- \text{ TM} \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.836.000,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan harga beli sesungguhnya lebih besar daripada harga beli standar. Hal ini terjadi karena harga bahan Sinolwax meningkat.

b. Selisih Kuantitas Bahan

$$\begin{aligned}
 \text{SKB} &= \text{HSt} (\text{KS} - \text{KSt}) \\
 &= 5.500 (836 - 671) \\
 &= 5.500 (165) \\
 &= 907.500,- \text{ TM}
 \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.907.500,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan karena pemakaian bahan Sinolwax sesungguhnya lebih besar dari pemakaian standar. Hal ini disebabkan meningkatnya pemakaian bahan Sinolwax.

5. A n s t a t

Jumlah biaya yang dianggarkan untuk Anstat adalah sebesar Rp.6.850.000,- dengan kuantitas 548 kg, sedangkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan sebesar Rp.9.550.000,- dengan kuantitas 735 kg. Jadi harga per unit adalah :

- Anggaran = Rp.6.850.000,- : 548 kg = Rp.12.500,-
- Realisasi = Rp.9.550.000,- : 735 kg = Rp.13.000,-

Anstat yang dibutuhkan untuk memproduksi 1 m kain blacu adalah $548 \text{ kg} : 4.974.014 \text{ m} = 0,0011 \text{ kg}$.

Jadi jika dihasilkan kain sebanyak 4.795.730 m, maka dibutuhkan Anstat sebanyak $4.795.730 \text{ m} \times 0,00011 \text{ kg} = 527,5 \text{ kg}$, yang mana jumlah ini merupakan standar kuantitas untuk Anstat. Dengan demikian antara anggaran dan realisasi Anstat terjadi selisih dengan perhitungan sebagai berikut:

a. Selisih Harga Bahan

$$\begin{aligned}
 SHB &= KS (HS - HSt) \\
 &= 735 (13.000 - 12.500) \\
 &= 735 (500) \\
 &= 367.500,- \text{ TM}
 \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.367.500,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan harga beli sesungguhnya lebih besar daripada harga beli standar. Hal ini terjadi karena harga Anstat mengalami kenaikan.

b. Selisih Kuantitas

$$\begin{aligned}
 SKB &= HSt (KS - KSt) \\
 &= 12.500 (735 - 527,5) \\
 &= 12.500 (207,5) \\
 &= 2.593.750,- \text{ TM}
 \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.2.593.750,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan kuantitas sesungguhnya lebih besar daripada kuantitas standar. Hal ini disebabkan karena pemakaian bahan Anstat meningkat.

6. CuSO₄

Jumlah biaya yang dianggarkan untuk CuSO₄ adalah sebesar Rp.2.475.000,- dengan kuantitas 140 kg, sedangkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan sebesar Rp.3.860.000,- dengan kuantitas 203 kg. Jadi harga per unit adalah :

- Anggaran = Rp.2.475.000,- : 140 kg = Rp.17.550,-

- Realisasi = Rp.3.860.000,- : 203 kg = Rp.19.000,-

CuSO₄ yang dibutuhkan untuk memproduksi 1 m kain blacu adalah 140 kg : 4.794.014 m = 0,000029 kg.

Jadi jika dihasilkan kain sebanyak 4.795.730 m, maka dibutuhkan CuSO₄ sebanyak 4.795.730 m x 0,000029 kg = 139 kg, yang mana jumlah ini merupakan standar kuantitas untuk CuSO₄. Dengan demikian antara anggaran dan realisasi CuSO₄ terjadi selisih dengan perhitungan sebagai berikut :

a. Selisih Harga Bahan

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= \text{KS} (\text{HS} - \text{HSt}) \\ &= 203 (19.000 - 17.550) \\ &= 203 (1.450) \\ &= 294.350,- \text{ TM} \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.294.350,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan harga beli sesungguhnya lebih besar daripada harga beli standar. Hal ini terjadi karena harga bahan CuSO₄ meningkat.

b. Selisih Kuantitas

$$\begin{aligned} \text{SKB} &= \text{HSt} (\text{KS} - \text{KSt}) \\ &= 17.550 (203 - 139) \\ &= 17.550 (64) \\ &= 1.123.200,- \text{ TM} \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.1.123.200,- merupakan selisih yang

tidak menguntungkan disebabkan kuantitas sesungguhnya lebih besar daripada kuantitas standar. Hal ini disebabkan terjadinya peningkatan pemakaian bahan CuSO_4 .

7. B i m o l i

Jumlah biaya yang dianggarkan untuk Bimoli adalah sebesar Rp.2.475.000,- dengan kuantitas 910 kg, sedangkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan sebesar Rp.3.906.000,- dengan kuantitas 1.302 kg. Jadi harga per unit adalah :

- Anggaran = Rp.2.475.000,- : 910 kg = Rp.2.700,-

- Realisasi = Rp.3.906.000,- : 1.302 kg = Rp.3.000,-

Bimoli yang dibutuhkan untuk memproduksi 1 m kain blacu adalah $910 \text{ kg} : 4.794.014 \text{ m} = 0,00019 \text{ kg}$.

Jadi jika dihasilkan kain sebanyak 4.795.730 m, maka dibutuhkan Bimoli sebanyak $4.795.730 \text{ m} \times 0,00019 \text{ kg} = 911 \text{ kg}$, yang mana jumlah ini merupakan standar kuantitas untuk Bimoli. Dengan demikian antara anggaran dan realisasi Bimoli terjadi selisih dengan perhitungan sebagai berikut:

a. Selisih Harga Bahan

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= \text{KS} (\text{HS} - \text{HSt}) \\ &= 1.302 (3.000 - 2.700) \\ &= 1.302 (300) \\ &= 390.600,- \text{ TM} \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.390.600,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan harga beli

sesungguhnya lebih besar daripada harga beli standar. Hal ini disebabkan naiknya harga bahan Bimoli.

b. Selisih Kuantitas

$$\begin{aligned}SKB &= HSt (KS - KSt) \\ &= 2.700 (1.302 - 911) \\ &= 2.700 (391) \\ &= 1.055.700,- TM\end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.1.105.700,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan kuantitas sesungguhnya lebih besar daripada kuantitas standar. Hal ini terjadi karena pemakaian bahan Bimoli meningkat.

4.3.2. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Dalam Tabel 5. memperlihatkan perhitungan tarif biaya tenaga kerja langsung.

Tabel 5.

Perhitungan Tarif Upah Tenaga Kerja Langsung
PT Patun Makateks (Persero)
Tahun 1998

No.	K e t e r a n g a n	Anggaran	Realisasi
1.	Total Biaya Tenaga Kerja	Rp.605.062.000	Rp.866.417.000
2.	Produksi (unit)	4.794.014 m	4.795.730 m
3.	Total Jam Kerja Tenaga Kerja Langsung	6.762 jam	7.810 jam
4.	Perhitungan Jam Kerja per M (3 : 2)	0,00141 jam/M	0,00163 jam/M
5.	Perhitungan Tarif By.Tenaga Kerja Langsung /M (1 : 2)	Rp.126,21 /M	Rp.180,66 /M
6.	Perhitungan Tarif By.Tenaga Kerja per Jam (1 : 3)	Rp.89.480/jam	Rp.110.937/jam

Sumber : PT Patun Makateks

Tabel di atas menunjukkan bahwa jam kerja yang dianggarkan berdasarkan dengan produksi 4.794.014 m adalah 6.762 jam dan jam kerja sesungguhnya dengan produksi 4.795.730 m adalah sebesar 7.810 jam. Dengan demikian jam kerja standar pada tingkat produksi 4.795.730 m dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 - \text{ Selisih Produksi} &= 4.795.730 \text{ m} - 4.794.014 \text{ m} \\
 &= 1.716 \text{ m.}
 \end{aligned}$$

- Tambahan Jam Kerja = $1.716 \text{ m} \times 0,00141 \text{ jam}$
= 2,42 jam.
- Jam Kerja Standar = $6.762 \text{ jam} + 2,42 \text{ jam}$
= 6.764,42 jam.

Jadi jam kerja standar adalah jam yang dianggarkan ditambahkan dengan jam dibutuhkan untuk produksi yang melebihi anggaran.

Berdasarkan data tersebut di atas, maka selisih biaya tenaga kerja langsung adalah sebagai berikut :

a. Selisih Tarif Upah

$$\begin{aligned} \text{STU} &= (\text{TUS} - \text{TUSt}) \\ &= 7.810 (110.937 - 89.480) \\ &= 167.579.170,- \text{ TM} \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.167.579.170,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan tarif upah sesungguhnya lebih besar dari tarif upah standar dengan selisih sebesar $\text{Rp.}110.937 - \text{Rp.}89.480 = \text{Rp.}21.457,- /\text{jam}$.

b. Selisih Efisiensi Upah .

$$\begin{aligned} \text{SEU} &= \text{TUSt} (\text{JKS} - \text{JKSt}) \\ &= 89.480 (7.810 - 6.764,4) \\ &= 89.480 (1.045,6) \\ &= 93.560.288,- \text{ TM} \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.93.560.288,- merupakan selisih tidak menguntungkan disebabkan jam kerja sesungguhnya lebih besar daripada jam kerja standar dengan selisih sebesar 1.045,6

jam. Selisih ini terjadi karena adanya penambahan biaya tenaga kerja yang pada gilirannya akan menambah biaya tenaga kerja yang mana penggunaan tenaga tersebut jauh lebih besar dibandingkan dengan kebutuhan yang ada.

4.3.3. Selisih Biaya Overhead Pabrik

Untuk pengendalian dan analisis selisih biaya overhead pabrik digunakan anggaran fleksibel dengan alasan sebagai berikut:

1. Biaya overhead pabrik terdiri dari beberapa biaya yang terpisah dan jumlahnya kecil sehingga tidak praktis jika dikendalikan menurut cara yang sama seperti cara mengendalikan bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
2. Biaya-biaya yang terpisah dan jumlahnya kecil tersebut seringkali menjadi tanggung jawab manajer yang berbeda-beda.
3. Perilaku biaya overhead pabrik berbeda-beda, ada yang variabel dan ada yang tetap.

Dengan menggunakan anggaran fleksibel, manajer mampu membandingkan biaya yang dianggarkan dengan biaya yang sesungguhnya terjadi pada tingkat aktivitas yang sama. Hasil analisis atas selisih yang terjadi digunakan untuk pengendalian biaya dan sebagai umpan balik bagi penyusunan anggaran yang berikutnya. Tabel berikut memperlihatkan anggaran dan realisasi biaya overhead pabrik PT Patun Makateks.

Tabel 6.

Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead Pabrik
PT Patun Makateks (Persero)
Tahun 1998

(Dalam Ribuan Rupiah)

K e t e r a n g a n	Tarif Biaya Per Jam	Anggaran (Rp.)	Realisasi (Rp.)	S e l i s i h	
				Jumlah	%
Biaya Overhead Pabrik:					
a. B. Overhead Variabel:					
-By. Bahan Bakar	11,493	77.719	118.752	- 41.033	- 52,79
-By. Bahan Pelumas	1,334	9.022	18.348	- 9.326	-103,36
T o t a l	12,827	86.741	137.100	- 50.359	- 58,06
b. By. Overhead Tetap :					
-By. Gaji & Tunj. Peg.	43,534	294.377	374.584	- 80.207	- 27,25
-By. Listrik	22,477	151.991	160.704	- 8.713	- 5,73
-By. Perbaik. & Pemel.	62,377	421.794	425.225	- 3.431	- 0,81
-By. Peny. Akt. Tetap	3,861	26.111	34.122	- 8.011	- 30,68
-By. Asuransi	2,456	2.456	4.380	- 1.924	- 78,34
T o t a l	132,612	896.729	999.015	-102.286	- 11,41
Total Biaya Overhead Pabrik	145,41	983.470	1.136.115	-152.645	- 15,52

Sumber : PT Patun Makateks



Kapasitas (dalam hal ini yang digunakan sebagai dasar aktivitas adalah jam kerja tenaga kerja langsung) menurut anggaran sebesar 6.762 jam dengan jumlah biaya overhead pabrik sebanyak Rp.983.470.000,- kapasitas standar sebesar 6.764,4 jam.

Dengan demikian tarif biaya overhead pabrik adalah Rp.983.473.000,- : 6.762 jam = Rp.145.441,-/jam, dimana tarif biaya overhead variabel sebesar Rp.12.827,- dan tarif biaya overhead tetap sebesar Rp.132.612,-.

Jadi besarnya selisih biaya overhead yang terjadi dalam tahun 1998 dapat dihitung sebagai berikut :

A. Model Satu Selisih :

$$\begin{aligned} \text{SBOP} &= \text{BOPS} - (\text{KpSt} \times \text{TSt}) \\ &= 1.136.115.000 - (6.764,4 \times 145.441) \\ &= 1.136.115.000 - 983.821.000 \\ &= 152.293.900,- \text{ TM} \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.152.293.900,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan realisasinya lebih besar daripada biaya overhead standar atau biaya overhead yang seharusnya dikeluarkan.

B. Model Dua Selisih :

(1) Selisih Terkendali

$$\begin{aligned} \text{ST} &= \text{BOPS} - \text{AFKSt} \\ &= 1.136.115.000 - [\text{BTA} + (\text{KSt} \times \text{TV})] \\ &= 1.136.115.000 - [896.729.000 + (6764,4 \times 12.827)] \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= 1.136.115.000 - (896.729.000 + 86.766.959) \\
 &= 1.136.115.000 - 983.495.959 \\
 &= 152.619.041,- \text{ TM}
 \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.152.619.041,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan meningkatnya jumlah biaya overhead variabel yaitu pada biaya bahan bakar dan biaya bahan pelumas. Selisih ini terjadi disebabkan oleh tingginya pemakaian solar, premium, dan pelumas, tanggung jawab ini terletak pada manajer produksi.

(2) Selisih Volume

$$\begin{aligned}
 \text{SV} &= \text{AFKst} - \text{BOPst} \\
 &= 983.495.959 - (\text{Kst} - \text{T}) \\
 &= 983.495.959 - (6.764,4 \times 145.439) \\
 &= 983.459.959 - 983.807.572 \\
 &= 311.613,- \text{ TM}
 \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.311.613,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan biaya overhead yang dianggarkan menurut anggaran fleksibel masih lebih besar dibandingkan dengan biaya overhead standar. Dengan kata lain bahwa selisih yang tidak menguntungkan ini merupakan akibat penggunaan mesin yang kurang efisien.

Rekapitulasi :

- Selisih Terkendali	: Rp. 152.619.041,-	TM
- Selisih Volume	: Rp. 311.613,-	TM
Total Selisih	<u>Rp. 152.930.654,-</u>	TM

C. Model Tiga Selisih :

(1) Selisih Pengeluaran

$$\begin{aligned}
 SP &= BOPS - AFKS \\
 &= 1.136.115.000 - [BTA + (KS \times TV)] \\
 &= 1.136.115.000 - [896.729.000 + (7810 \times 12.827)] \\
 &= 1.136.115.000 - (896.729.000 + 100.178.870) \\
 &= 1.136.115.000 - 996.907.870 \\
 &= 139.207.130,- \text{ TM}
 \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.139.207.130,- menunjuk kepada tingginya realisasi penggunaan bahan bakar dan pelumas. Secara keseluruhan besarnya selisih ini merupakan kegagalan pihak pelaksana produksi dalam menanggulangi proses produksi. Jadi sifat selisih tidak menguntungkan. Tanggung jawab ini terletak pada manajer unit produksi.

(2) Selisih Kapasitas

$$\begin{aligned}
 SK &= AFKS - BOPb \\
 &= [BTA \times (KpS \times TV)] - (KpS \times T) \\
 &= 996.207.130 - (7810 \times 145.439) \\
 &= 996.207.130 - 1.135.878.590 \\
 &= 139.671.460,- \text{ M}
 \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.139.671.460,- merupakan selisih yang menguntungkan, menunjuk kepada keberhasilan perusahaan dalam memanfaatkan fasilitas produksi yang ada. Dan dari hasil perhitungan terlihat bahwa para karyawan telah bekerja secara efektif sebab jam kerja yang sesungguhnya melebihi jam kerja normal (dalam hal ini jam kerja yang dianggarkan). Berarti tidak terdapat kapasitas atau jam kerja menganggur.

(3) Selisih Efisien

$$\begin{aligned}
 SE &= T (KpS - KpSt) \\
 &= 145.439 - (7810 - 6764,4) \\
 &= 145.439 - 1045,6 \\
 &= 152.071.018,- \text{ TM}
 \end{aligned}$$

Selisih sebesar Rp.152.071.018,- merupakan selisih yang tidak menguntungkan disebabkan oleh waktu yang diperlukan 1.045,6 jam lebih banyak dari yang disyaratkan menurut standar. Jadi bagian unit produksi tidak bekerja secara efisien.

Rekapitulasi :

- Selisih Pengeluaran	: Rp.139.207.130,- TM
- Selisih Kapasitas	: Rp.139.671.460,- M
- Selisih Efisiensi	: Rp.152.071.018,- TM
Total Selisih	<u>Rp.151.606.688,- TM</u>

D. Model Empat Selisih :

- (1) Selisih Pengeluaran
- (2) Selisih Kapasitas
- (3) Selisih Efisiensi Variabel :

$$\begin{aligned} \text{SEV} &= \text{TV} (\text{KpS} - \text{KpSt}) \\ &= 12.827 (7810 - 6764,4) \\ &= 13.411.911,- \text{ TM} \end{aligned}$$

- (4) Selisih Efisiensi Tetap

$$\begin{aligned} \text{SET} &= \text{TT} (\text{KpS} - \text{KpSt}) \\ &= 132.612 (7810 - 6764,4) \\ &= 138.659.107,- \text{ TM} \end{aligned}$$

Rekapitulasi :

- Selisih Pengeluaran	: Rp.139.207.130,-TM
- Selisih Kapasitas	: Rp.139.671.460,- M
- Selisih Efisiensi Variabel:	Rp. 13.411.911,-TM
- Selisih Efisiensi Tetap	: Rp.138.659.107,-TM
Total Selisih	<u>Rp.151.606.688, TM</u>

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis varian biaya produksi pada PT Patun Makateks (Persero), maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

1. Dalam penyajian anggaran biaya produksi perusahaan belum mengadakan pengklasifikasian biaya produksi ke dalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik, ini mengakibatkan sulitnya dilakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang terjadi. Perusahaan selama ini juga tidak melakukan perhitungan terhadap selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya, sehingga sulit untuk diidentifikasi dan mengontrol bagian mana yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan tersebut, perusahaan hanya menghitungnya secara keseluruhan saja.
2. Berdasarkan data perbandingan antara anggaran dan realisasinya dapat dilihat bahwa PT Patun Makateks sudah mampu melaksanakan operasi secara efektif karena dapat menghasilkan kain melebihi anggarannya, ini terlihat dari jumlah produksi yang dianggarkan dengan realisasinya jumlahnya jauh berbeda. Namun terhadap total biaya produksi dalam tahun 1998 terjadi selisih yang tidak menguntungkan, yang berarti bahwa terjadi inefisiensi terhadap penggunaan sumber daya dan fasilitas produksi yang tersedia.



3. Sistem dan metode penganggaran yang diterapkan oleh perusahaan masih kurang tepat sehingga realisasi biaya produksi khususnya biaya overhead pabrik menyimpang cukup jauh dari anggarannya. Selain itu dalam pelaksanaan pengendalian biaya produksi, PT Patun Makateks tidak menerapkan biaya standar melainkan hanya menitikberatkan pada data biaya masa lalu. Padahal biaya standar menunjukkan berapa seharusnya biaya yang dikeluarkan untuk suatu produksi yang efisien pada tingkat harga dan produksi normal.

5.2. Saran-saran

Adapun saran yang penulis kemukakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan antara lain:

1. Dengan melihat selisih yang terjadi, maka disarankan untuk menerapkan sistem anggaran fleksibel, utamanya pada biaya overhead pabrik. Hal ini dimaksudkan agar biaya dianggarkan dan realisasinya dapat diperbandingkan pada tingkat aktivitas yang sama. Anggaran fleksibel membantu manajemen dalam merencanakan berbagai tingkat aktivitas tersebut.
2. Untuk tujuan pengendalian biaya, sebaiknya perusahaan mengadakan klasifikasi untuk biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Kemudian untuk menganalisis selisih yang terjadi, disarankan agar perusahaan tidak hanya melakukan secara global tetapi juga menerapkan metode dua selisih untuk biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung, dan metode dua sampai

empat selisih untuk biaya overhead pabrik. Hal ini dimaksudkan agar selisih-selisih yang terjadi lebih mudah ditelusuri penyebabnya dan bagian-bagian mana yang harus bertanggung jawab, sehingga jika terjadi selisih tidak saling tuding.

DAFTAR PUSTAKA

- ✓ Anthony, Robert N. Dearden, John dan Bedford, Sistem Pengendalian Manajemen, Terjemahan Ir. Agus Maulana, Edisi Kelima, Cetakan Keenam, Jakarta : Penerbit Erlangga, 1994.
- Garrison, Ray H., Managerial Accounting : Concept for Planning, Control and Decision Making, Ninth Edition, Business Publication Inc., 2000.
- ✓ Hammer, Carter and Usry, Milton F., Cost Accounting, Eleventh Edition, Ohio : South Western Publishing Co., 1994.
- ✓ Horngren, Charles T., Pengantar Akuntansi Manajemen, Terjemahan M. Baidjuri dan Kusnaldi, Jilid Satu, Edisi Keenam, Jakarta : Penerbit Erlangga, 1993.
- * Horngren, Charles T., George Foster, Srikant M. Cost Accounting : A Managerial Emphasis, Tenth Edition, New Jersey : Prentice Hall. USA., 2000.
- Mulyadi, Akuntansi Biaya : Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya, Edisi Kelima, Cetakan Kedua, Yogyakarta : BPEF-UGM., 1999.
- Munandar, M., Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi Pertama, Yogyakarta : BPFE., 1997.
- ✓ Polimeni, Ralph S. et. al., Cost Accounting : Concept and Application for Managerial Decision Making, Third Edition, Mc. Graw-Hill Book Company., 1991.
- ✓ Supriyono, R. A., Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan, Cetakan Ketujuh, Edisi Kedua, Yogyakarta, 1999.
- Tunggal, Amin Widjaya, Dasar-Dasar Budgeting, cetakan Pertama, Jakarta : Rineka Cipta, 1995.