

**ANALISIS EFISIENSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
(STUDI KASUS PADAPDAM KABUPATEN MALANG)**

Oleh:

Zuhrotul Munawaroh

NIM. 145020300111035

SKRIPSI

*Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
untuk Meraih Derajat Sarjana Ekonomi*



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul:

**ANALISIS EFISIENSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
(STUDI KASUS PADA PDAM KABUPATEN MALANG)**

Yang disusun oleh:

Nama : Zurotul Munawaroh

NIM : 145020300111035

Fakultas :Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.

Malang, Mei 2018
Dosen Pembimbing,

Aulia Fuad Rahman, SE., M.Si., DBA., SAS., Ak., CA.

NIP 19740910 200212 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**ANALISIS EFISIENSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
(STUDI KASUS PADA PDAM KABUPATEN MALANG)**

Yang disusun oleh:

Nama : Zuhrotul Munawaroh

NIM : 145020300111035

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 05 Juni 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Aulia Fuad Rahman, DBA., Ak., SAS.
NIP. 19740910 200212 1 001
(Dosen Pembimbing)
2. Prof.
NIP
(Dosen Penguji 1)
3. Prof.
NIP
(Dosen Penguji II)

Malang, Juni 2018
Ketua Jurusan Akuntansi

Drs. Nurkholis, M.Buss., Ak., Ph.D.
NIP.19660706 199103 1 01

LEMBAR PENGESAHAN PENULISAN ARTIKEL JURNAL

Jurnal Ilmiah Mahasiswa dengan judul:

ANALISIS EFISIENSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI (STUDI KASUS PADA PDAM KABUPATEN MALANG)

Yang disusun oleh :

Nama : Zuhrotul Munawaroh
NIM : 145020300111035
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen

Telah disetujui dan disahkan.

Malang, Juni 2018

Dosen Pembimbing,

Aulia Fuad Rahman, SE., M.Si., DBA., SAS., Ak., CA.

NIP 19740910 200212 1 001

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Zuhortul Munawaroh

NIM : 145020300111035

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

**ANALISIS EFISIENSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI (STUDI KASUS PADA PDAM
KABUPATEN MALANG)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan Saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 25 Juni 2018
Pembuat Pernyataan,

Zuhrotul Munawaroh
NIM 145020300111035

DAFTAR RIWAYAT HIDUP**Data Pribadi**

Nama : Zuhrotul Munawaroh
NIM : 145020300111035
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat / Tanggal Lahir : Malang, 28 Juni 1996
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah : Jl. Wonorejo No. 92 Arjowinangun Malang
Telepon/HP : 082139728600
Kewarganegaraan : Indonesia
Email : Zuhrotul_munawaroh@yahoo.com
Kesehatan : Baik (sehat, tidak buta warna)

Riwayat Pendidikan :

Sekolah Dasar (2002-2008) : SD Islam Sabilillah Malang
SLTP (2008-2011) : SLTP Islam Sabilillah Malang
SMU (2011-2014) : SMU Negeri 3 Malang
Perguruan Tinggi (2014-sekarang) : S1 Jurusan Akuntansi Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul : “ANALISIS EFISIENSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI (STUDI KASUS PADA PDAM KABUPATEN MALANG)”. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak selaku dosen pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
2. Bapak/Ibu ... selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Brawijaya Malang
3. Bapak/ Ibu ... selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi
4. Bapak/Ibu.... selaku dosen penguji I (satu) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan skripsi saya.
5. Bapak/Ibu... selaku dosen penguji II (dua) yang juga banyak membantu memberikan masukan di dalam perbaikan skripsi.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENULISAN JURNAL.....	iv
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
<i>ABSTRACT</i>	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian.	6
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	6
1.4.2. Manfaat Praktis	6
1.5. Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Efisiensi Anggaran Biaya Produksi	9
2.1.1. Pengertian Anggaran	9
2.1.2. Manfaat Anggaran	12
2.1.3. Pengertian Efisiensi	14
2.1.4. Pengertian Biaya.....	16
2.1.5. Klasifikasi Biaya	18
2.1.6. Pengertian Biaya Produksi	20

2.1.7. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Biaya Produksi	22
2.1.8. Efisiensi Biaya Produksi.....	24
2.2. Pengendalian Biaya Produksi	26
2.2.1. Pengertian Pengendalian	26
2.2.2. Pengendalian Biaya Produksi	28
2.3. Pengertian Biaya Standar	30
2.4. Analisis Varians Biaya Produksi	31
BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1. Jenis Penelitian.....	34
3.2. Objek dan Lokasi Penelitian	34
3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.4. Teknik Analisis Data.....	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	38
4.1. Gambaran Umum Entitas.....	38
4.2. Analisis Hasil Penelitian	55
4.2.1. Anggaran Biaya Produksi PDAM Kabupaten Malang.....	55
4.2.2. Biaya yang timbul dari Anggaran Biaya Produksi PDAM Kabupaten Malang	61
4.2.3. Analisis Biaya Produksi Standar PDAM Kabupaten Malang ..	67
BAB V PENUTUP.....	77
5.1. Kesimpulan	77
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	79
5.3. Saran Untuk Penelitian Berikutnya.....	79
DAFTAR PUSTAKA	81

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PDAM Kabupaten Malang Tahun 2013-2017	4
Tabel 4.1 Rincian Pejabat PDAM Kabupaten Malang	45
Tabel 4.2 Unit Pelayanan Konsumen	54
Tabel 4.3 Anggaran Biaya Produksi PDAM Kabupaten Malang Taun 2013-2017.....	57
Tabel 4.4 Anggaran Biaya Bahan Baku PDAM Kabupaten Malang Tahun 2013-2017	62
Tabel 4.5 Anggaran Biaya Tenaga Kerja PDAM Kabupaten Malang Tahun 2013-2017	64
Tabel 4.6 Anggaran Biaya Overhead Pabrik PDAM Kabupaten Malang Tahun 2013-2017	66
Tabel 4.7 Analisis Biaya Produksi Standar PDAM Kabupaten Malang Tahun 2013	68
Tabel 4.8 Analisis Biaya Produksi Standar PDAM Kabupaten Malang Tahun 2014	70
Tabel 4.9 Analisis Biaya Produksi Standar PDAM Kabupaten Malang Tahun 2015	71
Tabel 4.10 Analisis Biaya Produksi Standar PDAM Kabupaten Malang Tahun 2016	73
Tabel 4.11 Analisis Biaya Produksi Standar PDAM Kabupaten Malang Tahun 2017	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Malang	48
Gambar 3.2	Struktur Organisasi Departemen Akuntansi PDAM Kabupaten Malang	51



ABSTRAK**Analisis Efisiensi Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian
Biaya Produksi
(Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Malang)****Oleh:****Zuhrotul Munawaroh****Dosen Pembimbing:****Aulia Fuad Rahman, SE., M.Si., DBA., SAS., Ak., CA.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan anggaran biaya produksi, biaya-biaya apa saja yang muncul dalam pengendalian biaya produksi, dan tingkat efisiensi anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif pada PDAM Kabupaten Malang. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan kepala bagian keuangan PDAM Kabupaten Malang, dan data sekunder dengan menggunakan laporan keuangan PDAM Kabupaten Malang berupa anggaran biaya produksi dari tahun 2013 sampai dengan 2017. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Metode Analisis data adalah analisis selisih biaya standar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa analisis selisih biaya standar pada tahun 2013 sampai dengan 2014 berada pada posisi laba. Hal ini mengindikasikan bahwa efisiensi anggaran biaya produksi sudah tercapai di PDAM Kabupaten Malang. Sedangkan analisis selisih biaya standar pada tahun 2015 sampai dengan 2017 berada pada posisi rugi. Hal ini mengindikasikan bahwa efisiensi anggaran biaya produksi belum tercapai di PDAM Kabupaten Malang.

Kata Kunci : Biaya produksi, biaya standar, analisis selisih biaya produksi standar

ABSTRACT

Budget Efficiency For Production Cost Control
(A Case Study on Water Supply Company of Malang Regency)

By:

Zuhrotul Munawaroh

Advisor Lecturer:

Aulia Fuad Rahman, SE., M.Si., DBA., SAS., Ak., CA.

This study aims at analyzing the implementation of production cost budgeting, in terms of the expenses needed for controlling the cost production and its efficiency as a controlling instrument. This qualitative research is carried out at the Water Supply Company (Perusahaan Daerah Air Minum/PDAM) of Malang regency. The primary data are collected through direct interviews to the Company's head of financial division, while the secondary ones are from the financial statements on the Company's production expenses from 2013 up to 2017. The research data are gained from interview, observation, and documentation methods for further analysis upon the excess of the standard cost. The results of the study show that the efficiency of cost production has been successfully achieved by the Company. In the following three years, however, the trend demonstrates opposing result, signifying that the efficiency is not accomplished yet.

Keywords: *Production cost, Standard cost, Excess of standard production cost*





BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Mempertahankan kelangsungan hidup suatu perusahaan adalah hal yang sangat penting. Kelangsungan hidup suatu perusahaan bisa terjaga apabila perusahaan tersebut mampu menghadapi persaingan di era globalisasi yang semakin ketat. Setiap perusahaan dituntut untuk mengelola unit usaha secara profesional. Di mana dengan tepatnya sistem pengelolaan operasional, maka perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja usaha yang dikelola.

Salah satu faktor yang kerap kali menjadi pertimbangan penting untuk menjalankan usaha dengan baik, terutama bila dikaitkan dengan masalah produksi adalah biaya produksi. Biaya produksi yang terjadi dalam proses produksi harus dapat dikendalikan agar tidak terjadi pemborosan. Pengendalian berusaha untuk memonitor pelaksanaan dalam mencapai tujuan spesifik yang ditentukan sebelumnya oleh perusahaan serta membuat koreksi-koreksi atau penyesuaian secara optimal. Pengendalian biaya produksi diperlukan agar efisiensi biaya produksi dapat dicapai sehingga laba optimal yang menjadi tujuan utama perusahaan dapat diperoleh.

Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah menciptakan suatu sistem pengendalian manajemen, agar perusahaan dapat beroperasi secara efisien dan efektif. Hasibuan (1996:39) menyatakan bahwa keadaan tersebut dapat terwujud jika fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, dan *controlling*, dapat terlaksana dengan baik.

Fungsi manajemen yang lebih berperan dalam menjalankan proses produksi terutama dalam menciptakan suatu sistem pengendalian yang baik adalah fungsi perencanaan (*planning*) dan fungsi pengendalian (*controlling*). Fungsi pengendalian (*controlling*) berhubungan dengan pengarahan kegiatan perusahaan sehingga kegiatan perusahaan tersebut berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Fungsi perencanaan (*planning*) berhubungan dengan kegiatan perusahaan di masa yang akan datang. Kedua fungsi ini saling berkaitan dan saling menunjang, karena pengendalian yang efektif dapat dilaksanakan jika terdapat perencanaan yang baik.

Salah satu upaya untuk melakukan pengendalian dalam proses produksi adalah melakukan kontrol terhadap biaya produksi dengan cara membuat suatu anggaran biaya produksi. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan, yang dinyatakan secara kuantitatif atau dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang. Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik apabila anggaran disusun secara rinci dan terpadu sehingga para pelaksana akan lebih memahaminya dan dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan apa yang telah dianggarkan. Untuk memperoleh hasil produksi yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang diinginkan, maka diperlukan suatu anggaran produksi sebagai dasar utama untuk merencanakan kebutuhan bahan baku, kebutuhan tenaga kerja, dan sebagai dasar perencanaan *overhead* pabrik secara umum. Rencana tersebut memberikan data yang beralasan sebagai dasar keputusan operasional. Guna menunjang dalam kegiatan produksi tentunya setiap perusahaan memerlukan biaya, oleh karena itu

diperlukan suatu perencanaan dan pengendalian yang tepat terhadap biaya yaitu melalui anggaran biaya produksi.

Bagi pimpinan perusahaan, anggaran biaya produksi merupakan sarana untuk keperluan rencana, koordinasi, pengawasan dan pengendalian biaya. Pentingnya anggaran biaya produksi bagi perusahaan ini adalah untuk menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan dan digunakan untuk mengatur produksi. Sehingga biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik dapat ditekan seminimal mungkin.

Pada kenyataannya seringkali anggaran yang telah dibuat pada proses perencanaan tidak sesuai atau berbeda ketika telah direalisasikan. Perbedaan realisasi anggaran tersebut akan memberikan dampak-dampak terhadap banyak hal. Jika realisasi lebih besar dari anggarannya, maka akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan atau dapat disebut sebagai selisih tidak menguntungkan atau *unfavorable variance* sedangkan jika realisasi lebih kecil dari pada anggaran sehingga menimbulkan keuntungan bagi perusahaan maka dapat disebut sebagai selisih menguntungkan atau *favorable variance*.

Kesalahan dalam penyusunan anggaran biaya produksi dapat mempengaruhi jumlah biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan. Kemungkinan tersebut dapat diatasi dengan melakukan perencanaan biaya produksi yang baik dan benar agar tidak menyimpang jauh dengan realisasinya di kemudian hari. Hal-hal seperti ini yang perlu dianalisis lebih jauh karena sangat berkaitan erat dengan fungsi perencanaan dan pengendalian yang penting bagi sebuah perusahaan. Oleh sebab

itu pengendalian yang maksimal atas biaya produksi melalui suatu anggaran merupakan suatu acuan yang penting bagi pengendalian biaya di suatu perusahaan.

Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan air minum dan air kotor telah menerapkan anggaran biaya produksi, karena anggaran biaya produksi merupakan salah satu langkah awal dimulainya proses produksi dalam perusahaan. Anggaran biaya produksi diperlukan sebagai dasar perencanaan yang di dalamnya dicantumkan perincian kegiatan yang akan dilaksanakan dalam batas waktu tertentu, untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tanpa perencanaan yang matang, sulit bagi perusahaan untuk menjalankan kegiatan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Tabel 1.1
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang
Tahun 2013-2017

Biaya Produksi	2013		2014		2015	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Biaya Bahan Baku	1.798.135.748	1.580.500.396	2.048.012.900	1.947.575.339	2.179.380.000	1.996.242.657
Biaya Tenaga Kerja	7.639.335.134	7.472.146.301	7.812.562.660	7.702.873.428	7.772.645.000	7.742.694.837
Biaya Overhead Pabrik	17.372.028.824	17.091.531.127	19.395.321.921	19.206.879.688	19.195.945.000	19.904.084.179
Jumlah	26.809.499.706	26.144.177.824	29.255.897.481	28.699.915.186	29.147.970.000	29.643.021.673
Selisih Biaya Produksi	665.321.882		398.569.026		(495.051.673)	

Biaya Produksi	2016		2017	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Biaya Bahan Baku	2.175.533.000	2.141.881.875	2.139.707.999	2.407.628.216
Biaya Tenaga Kerja	7.708.017.442	7.572.824.010	8.361.569.000	8.360.066
Biaya Overhead Pabrik	17.769.146.874	24.752.242.489	21.163.557.996	27.888.361.671
Jumlah	27.652.697.316	34.466.948.374	31.664.835.995	38.656.056.229
Selisih Biaya Produksi	(6.814.251.058)		(6.991.220.234)	

Sumber : PDAM Kabupaten Malang 2018

Namun kenyataan yang terjadi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang, realisasi biaya produksi yang dihasilkan lebih besar dari pada anggaran biaya produksi yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian biaya produksi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang kurang baik, sedangkan menurut teori pengendalian biaya semakin baik atau efisien apabila realisasi biaya produksi lebih kecil dari pada anggaran biaya produksi sehingga menimbulkan keuntungan bagi perusahaan atau dapat disebut sebagai selisih menguntungkan (*favorable variance*). Kesenjangan antara teori dengan fakta yang terjadi akan menimbulkan permasalahan, sehingga hal tersebut perlu diteliti lebih lanjut.

Dengan mempertimbangkan permasalahan-permasalahan yang telah diuraikan di atas maka perlu dilakukan suatu penelitian tentang "ANALISIS EFISIENSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI (STUDI KASUS PADA PDAM KABUPATEN MALANG)"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana penerapan anggaran biaya produksi pada PDAM Kabupaten Malang?
2. Apa sajakah biaya-biaya yang timbul dari pengendalian biaya produksi pada PDAM Kabupaten Malang?

3. Bagaimana tingkat efisiensi anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PDAM Kabupaten Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan anggaran biaya produksi pada PDAM Kabupaten Malang.
2. Untuk mengetahui biaya-biaya yang timbul dari pengendalian biaya produksi pada PDAM Kabupaten Malang.
3. Untuk Mengetahui tingkat efisiensi anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PDAM Kabupaten Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan menambah wawasan pengetahuan terapan khususnya yang berhubungan dengan penerapan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian dan juga dapat dimanfaatkan sebagai bahan referensi atau pembanding yang dapat membantu dalam pengembangan penelitian sejenis.

1.4.2 Manfaat Praktis

2. Bagi Institusi/Perusahaan

Sebagai bahan masukan dan bahan pertimbangan bagi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang dalam menyusun anggaran biaya produksi sehingga dapat dijadikan sebagai alat pengendalian biaya produksi.

3. Bagi Peneliti

- a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis mengenai penetapan anggaran biaya produksi dalam suatu perusahaan atau institusi.
- b) Dapat memberikan pengalaman kepada penulis dalam mengumpulkan data, menganalisis data, serta menarik kesimpulan berdasarkan teori-teori yang diperoleh selama masa perkuliahan.

4. Bagi Pembaca

Diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna untuk dijadikan literatur atau referensi bagi mahasiswa yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai masalah penerapan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penyusunan skripsi ini penulis membagi kedalam lima bab yang dapat diperincikan satu persatu melalui uraian dibawah ini:

BAB I : Pendahuluan yang mencakup latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : Telaah Pustaka yang mengemukakan tinjauan teori dan konsep, kerangka pemikiran.

BAB III : Metode Penelitian berisi jenis penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan yang berisis sejarah berdirinya perusahaan, hasil temuan penelitian dan analisis hasil penelitian.

BAB V : Penutup yang berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian berikutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Efisiensi Anggaran Biaya Produksi

2.1.1 Pengertian Anggaran

Dalam operasional setiap perusahaan senantiasa diperlukan langkah yang sistematis untuk dapat memberdayakan potensi sumber dayanya secara efisien dan efektif. Untuk mencapai kondisi tersebut diperlukan perencanaan yang cermat dari manajemen dan meniti langkah operasional yang akan dilakukan. Derajat kompleksitas perencanaan tersebut tentu dipengaruhi oleh skala perusahaan, perusahaan besar relative memerlukan perencanaan yang lebih formal dan rinci.

Anggaran merupakan rencana yang terorganisasi dan menyeluruh, dinyatakan dalam unit moneter untuk operasi dan sumber daya suatu perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang. Nafarin (2004:12) menyatakan bahwa anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Sasongko dan Safrida (2010:2) mengungkapkan bahwa anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif.

Sedangkan Karyoso (2015:109) mengemukakan bahwa anggaran adalah:

1. Suatu alokasi sumber-sumber (resources)
2. Yang dibuat secara terencana (dengan demikian *budget* dapat dikatakan pula sebagai suatu rencana)
3. Mengenai bermacam-macam hal yang akan dilakukan pada masayang akan datang

4. Yang didasarkan pada sejumlah variabel penting
5. Yang ditujukan (dimaksud) untuk mencapai sejumlah tujuan tertentu
6. Dan yang mengaitkan antara penerimaan-penerimaan yang diperkirakan dengan pengeluaran-pengeluaran direncanakan
7. Serta membentuk/menetapkan suatu dasar (basis) untuk mengukur dan mengontrol pengeluaran dan pendapatan.

Selanjutnya Ambarwati dan Jihadi (2003:2) menyatakan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam bentuk unit (kesatuan)moneter dan berlaku untuk jangka/periode tertentu di masa yang akan datang. Dari uraian diatas, dapat dikatakan bahwa pengertian anggaran perusahaan dapat dimengerti dengan baik. Anggaran tersebut disusun dan kemudian akan dipergunakan oleh manajemen perusahaan sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan.

Beberapa hal yang tercakup di dalam pengertian anggaran perusahaan tersebut sebagai berikut:

1. Perencanaan secara resmi

Suatu perencanaan yang dapat diartikan sebagai penentuan (sekarang) tentang segala sesuatu yang akan dilaksanakan pada waktu atau periode yang akan datang. Anggran perusahaan merupakan suatu perencanaan secara formal. Dengan demikian di dalam penentuan segala sesuatu yang akan dilaksanakan perusahaan tersebut dilakukan secara formal, yang dihasilkan dengan penetapan resmi di dalam perusahaan tersebut serta dinyatakan dalam bentuk tertulis.

2. Seluruh kegiatan

Penyusunan anggaran perusahaan harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan. Secara kronologis (ditinjau dari aliran bahan sampai penjualan) dapat disebutkan bahwa terdapat tiga kegiatan utama dalam perusahaan, yaitu kegiatan sebelum produksi, kegiatan produksi, dan kegiatan setelah produksi.

3. Jangka waktu tertentu

Anggaran perusahaan yang akan disusun untuk dipergunakan dalam jangka waktu tertentu. Berapa lamanya jangka waktu ini akan sangat tergantung kepada kebutuhan perusahaan dan kesepakatan yang ada di dalam perusahaan. Namun demikian, pada umumnya periodisasi yang dipergunakan bagi anggaran jangka pendek adalah satu tahun, meskipun tidak tertutup kemungkinan panjang periodisasi yang berbeda bagi perusahaan-perusahaan yang lain.

4. Dalam unit moneter

Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran, perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut ini:

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan
2. Data-data waktu yang lalu
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi
4. Pengetahuan tentang taktik dan strategi pesaing
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah.

6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

2.1.2 Manfaat Anggaran

Dalam prakteknya banyak perusahaan yang beroperasi tanpa suatu anggaran. Namun tanpa penyusunan suatu anggaran, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kinerja, kurang dapat mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas untuk perluasan usaha. Penggunaan anggaran di dalam perusahaan akan mendapatkan beberapa manfaat yang cukup besar.

Sejalan dengan berkembangnya dunia usaha pada umumnya, maka banyak perusahaan-perusahaan yang berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar. Sehubungan dengan perkembangan perusahaan tersebut, maka kegiatan-kegiatan yang ada di dalam suatu perusahaan menjadi bertambah banyak, baik jenis maupun banyaknya kegiatan. Jika di dalam sebuah perusahaan kecil jumlah dan jenis kegiatan yang dilakukan adalah terbatas sehingga akan mudah untuk direncanakan dan dievaluasi, maka tidaklah demikian dengan perusahaan yang besar. Oleh karena itu perusahaan yang berkembang menjadi besar ini mempunyai kegiatan yang lebih kompleks baik dalam jenis kegiatan maupun volume produksinya, maka perencanaan dan pengawasan kegiatan perusahaan tersebut menjadi tidak sederhana perusahaan yang belum berkembang ataupun perusahaan yang baru berdiri. Banyak perbedaan di antara keduanya yang menyebabkan cara-cara perencanaan dan pengawasan kegiatan yang dilaksanakan sebelum perusahaan tersebut berkembang menjadi using apabila dipaksakan untuk diterapkan di dalam perusahaan yang sudah berkembang tersebut.

Menjawab tantangan dalam perusahaan tersebut, saat ini pada umumnya dipergunakan anggaran sebagai sistem perencanaan (*plan system*), koordinasi dan pengawasan dari seluruh aktivitas perusahaan. Dengan mempergunakan anggaran, perusahaan akan dapat menyusun perencanaan dengan lebihbaik dan seksama sehingga koordinasi dan pengawasan yang dilakukan dapat memadai pula.

Peranan anggaran sebagai alat bantu manajemen perusahaan untuk penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengawasan kegiatan ternyata tidak perlu untuk diragukan lagi. Berbagai macam kemudahan dalam penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengawasan akan dapat diperoleh manajemen perusahaan yang telah mempergunakan anggaran di dalam perusahaannya. Bahkan di dalam perkembangannya ternyata anggaran ini tidak saja menguntungkan dipergunakan dalam perusahaan-perusahaan besar, melainkan juga untuk perusahaan-perusahaan menengah sertabtak ketinggalan perusahaan berskala kecil.

Anggaran yang dipergunakan oleh sebuah perusahaan kecil, tentu akan berbeda dengan anggaran yang dipergunakan oleh perusahaan besar. Anggaran yang disusun dan dipergunakan perusahaan kecil tentunya akan lebih sederhana apabila dibandingkan denan anggaran yang dipergunakan oleh perusahaan yang besar. Hal ini disebabkan oleh jumlah dari jenis pekerjaan yang diproduksi oleh perusahaan lebih banyak, maka kegiatan yang dilakukan juga lebih besar. Semakin banyak volume kegiatan yang ada, maka anggaran yang disusun semakin kompleks. Namun demikian fungsi anggaran sebagai alat bantu manajemen perusahaan akan tetap ada, baik itu dipergunakan perusahaan kecil, perusahaan menengah, atau perusahaan besar.

Ambarwati dan Jihadi (2003:8) menyatakan bahwa mafaat penyusunan anggaran sebagai berikut:

1. Terdapatnya perencanaan terpadu
2. Pedoman pelaksanaan kegiatan
3. Alat koordinasi perusahaan
4. Alat pengawasan yang baik
5. Alat evaluasi kegiatan.

Disamping beberapa manfaat yang telah disebutkan diatas, terdapat pula keuntungan-keuntungan yang lain dengan diterapkannya anggaran sebagai alat bantu manajemen.

2.1.3 Pengertian Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan masalah pengendalian biaya. Efisiensi biaya berarti biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan keuntungan yang lebih kecil daripada keuntungan yang diperoleh dari penggunaan aktiva tersebut. Sebuah perusahaan dituntut untuk memperhatikan masalah efisiensi biaya. Menurut Horngren, Datar, Foster (2008:286) efisiensi adalah jumlah relatif masukan yang digunakan untuk mencapai tingkat keluaran tertentu.

Semakin sedikit masukan yang digunakan untuk mencapai tingkat keluaran tertentu atau semakin banyak keluaran untuk tingkat masukan tertentu maka semakin tinggi tingkat efisiensi. Dapat disimpulkan tentang definisi efisiensi yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk menjalankan pekerjaan dengan benar sesuai rencana yang telah ditetapkan dengan cara tidak melakukan pemborosan mengenai penggunaan sumber daya produksi yang ada.

Efisiensi biasanya dibandingkan dengan suatu ukuran tertentu, misalnya antara pusat pertanggungjawaban yang satu dibandingkan dengan pusat pertanggungjawaban yang lainnya dibandingkan dengan standar atau anggarannya. Atau prestasi suatu pusat pertanggungjawaban masa kini dibandingkan masa sebelumnya. Efisiensi memfokuskan hubungan antara masukan dan keluaran. Jika terjadi penyimpangan dalam efisiensi tidak ada usaha untuk mencari penyebabnya dalam proses, karena secara sederhana, tidak ada informasi untuk itu.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:378) Efisiensi adalah rasio antara keluaran dengan masukan suatu proses, dengan fokus perhatian pada konsumsi masukan. Supriyono (2002:799) menyatakan bahwa efisiensi adalah kondisi untuk menghasilkan keluaran tertentu (yang sama) digunakan bauran masukan yang lebih kecil, atau campuran masukan yang sama menghasilkan keluaran yang lebih banyak.

Efisiensi pernah menjadi ukuran kinerja yang terkenal dalam manajemen tradisional. Pada waktu manajemen lebih memfokuskan perhatiannya ke masalah-masalah intern perusahaan, efisiensi merupakan ukuran kinerja yang pas dengan prinsip-prinsip manajemen pada waktu itu. Suatu perusahaan dipandang sukses jika mampu mengkonsumsi masukan secara efisien atau menghasilkan keluaran secara produktif. Prinsip manajemen demikian tepat diterapkan pada lingkungan bisnis yang di dalamnya produsen memegang kendali bisnis (Mulyadi dan Setyawan, 2001:377).

2.1.4 Pengertian Biaya

Dalam usaha mengelola perusahaan, diperlukan informasi biaya yang sistematis dan komparatif serta data analisis biaya dan laba. Informasi ini membantu manajemen untuk menetapkan sasaran laba perusahaan, menetapkan target departemen yang menjadi pedoman manajemen menengah dan operasi menuju pencapaian sasaran akhir, mengevaluasi keefektifan rencana, mengungkapkan keberhasilan atau kegagalan dalam bentuk tanggung jawab yang spesifik dan menganalisis serta memutuskan pengadaan penyesuaian dan perbaikan agar seluruh organisasi tetap bergerak maju secara seimbang menuju tujuan yang telah ditetapkan. Sistem informasi yang benar-benar diperlukan oleh setiap manajer yang bertanggung jawab. Guna pencapaian tujuan ini, sistem tersebut harus dirancang untuk memberikan informasi tepat pada waktunya. Selanjutnya, informasi ini harus dikomunikasikan secara efektif. Untuk itu, kebutuhan akan pengendalian biaya menjadi hal yang dominan.

Untuk melaksanakan tanggung jawab perencanaan dan pengendalian biaya, manajer membutuhkan informasi tentang biaya. Dari sudut pandang akuntansi, kebutuhan informasi biaya paling sering berkaitan dengan biaya-biaya organisasi. Menghasilkan pendapatan tidaklah menjamin adanya laba. Pengetahuan mengenai biaya-biaya dapat membuat perbedaan signifikan dalam keberhasilan keuangan sebuah perusahaan. Entitas-entitas bisnis yang sangat memahami dan mengendalikan biaya-biaya biasanya memperoleh sukses yang lebih baik dari pada entitas-entitas yang tidak memahaminya.

Tanpa informasi biaya, manajemen tidak memiliki ukuran apakah masukan yang dikorbankan memiliki nilai ekonomi yang lebih rendah dari nilai keluarannya, sehingga tidak memiliki informasi apakah kegiatam usahanya menghasilkan laba atau sisa hasil usaha yang sangat diperlukan untuk mengembangkan atau mempertahankan eksistensi perusahaannya. Begitu juga tanpa informasi biaya, manajemen tidak memiliki dasar untuk mengalokasikan berbagai sumber ekonomi yang dikorbankan dalam menghasilkan sumber ekonomi lain.

Menurut Mulyadi (2005:8) biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi untuk tujuan tertentu. Ada empat unsur pokok dalam definisi biaya tersebut di atas:

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

Witjaksono (2006:6) menyatakan bahwa *cost* adalah suatu pengorbanan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Sunarto (2004:2) biaya adalah harga pokok atau bagiannya yang dimanfaatkan atau dikonsumsi untuk memperoleh pendapatan.

Perumusan definisi biaya secara umum yang dikemukakan di atas, memiliki ciri-ciri seperti pemakaian barang-barang, keterkaitan dengan suatu tujuan output dan penilaian. Melalui penggunaan ciri-ciri yang lebih dipertajam dengan memperhatikan ciri-ciri tambahan yang diperlukan dapat menghasilkan pengertian biaya secara khusus merupakan pengertian yang operasional, terutama karena

memberi petunjuk tentang jenis pemakaian barang-barang, banyaknya pemakaian kaitan pemakaian dan hasil serta dasar-dasar penilaiannya, sesuai dengan kekhususan masing-masing biaya yang bersangkutan.

Mursyidi (2008:14) menyatakan bahwa biaya diartikan sebagai suatu pengorbanan yang dapat mengurangi kas atau harta lainnya untuk mencapai tujuan, baik yang dapat dibebankan pada saat ini maupun pada saat yang akan datang. Dalam dunia bisnis, semua aktivitas dapat diukur dengan satuan uang yang lazim disebut biaya. Aktivitas itu merupakan pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran, material untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan bisnis adalah laba. Oleh sebab itu setiap aktivitas harus diperhitungkan secara *benefit cost ratio* (perhitungan keuntungan dan pengorbanan).

Berdasarkan definisi-definisi di atas tentang biaya, maka digunakan akumulasi data biaya untuk keperluan penilaian persediaan dan untuk penyusunan laporan-laporan keuangan di mana data biaya jenis ini bersumber pada buku-buku dan catatan perusahaan. Tetapi, untuk keperluan perencanaan analisis dan pengambilan keputusan, sering harus berhadapan dengan masa depan dan berusaha menghitung biaya terselubung (*imputed cost*), biaya deferensial, biaya kesempatan (*opportunity cost*) yang harus didasarkan pada sesuatu yang lain dari biaya masa lampau. Oleh sebab itu merupakan persyaratan dasar bahwa biaya harus diartikan dalam hubungannya dengan tujuan dan keperluan penggunaannya sehingga suatu permintaan akan data biaya harus disertai dengan penjelasan mengenai tujuan dan keperluan penggunaannya, karena data biaya yang sama belum tentu dapat memenuhi semua tujuan dan keperluan.

2.1.5 Klasifikasi Biaya

Klasifikasi biaya sangat penting sebagai sarana untuk memudahkan pengalokasian biaya kepada produk yang diproduksi. Carter (2012: 40) mengklasifikasikan biaya berdasarkan hubungan antar biaya, sebagai berikut:

1. Biaya dalam hubungannya dengan produk

Dalam hubungannya dengan suatu produk, biaya dibagi menjadi dua elemen biaya, yaitu: Biaya manufaktur (bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik) dan beban komersial (beban pemasaran dan beban administratif).

2. Biaya dalam hubungannya dengan volume produksi

Klasifikasi biaya berdasarkan volume produksi dapat dibagi menjadi tiga, yaitu: biaya variabel, biaya tetap, dan biaya semivariabel.

3. Biaya dalam hubungannya dengan departemen produksi atau segmen lain

Klasifikasi biaya berdasarkan departemen produksi atau segmen lain terdiri atas dua jenis biaya, yaitu: biaya bersama dan biaya gabungan.

4. Biaya dalam hubungannya dengan periode akuntansi

Klasifikasi biaya berdasarkan hubungannya dengan periode akuntansi terdiri atas dua jenis biaya, yaitu: belanja modal dan belanja pendapatan.

5. Biaya dalam hubungannya dengan suatu keputusan, tindakan, atau evaluasi

Biaya dalam hal ini merupakan biaya yang dapat memberikan informasi kepada manajemen dalam rangka mengambil keputusan tindakan atau alternatif-alternatif yang mungkin akan dilakukan.

2.1.6 Pengertian Biaya Produksi

Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang berhubungan langsung dengan produksi dari suatu produk dan akan dipertemukan dengan pengasilan (*revenue*) di periode mana produk itu dijual. Sebelum laku dijual, biaya produksi diperlakukan sebagai persediaan (*inventories*). Biaya ini terdiri atas; biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.

Masalah biaya produksi maka terlebih dahulu perlu dikemukakan pengertian tentang produksi itu sendiri. Secara umum pengertian produksi adalah kegiatan suatu organisasi atau perusahaan untuk memproses dan merubah bahan baku menjadi barang jadi melalui penggunaan tenaga kerja dan fasilitas produksi lainnya.

Selanjutnya Hamanto dan Zulkifli (2003:16) menyatakan bahwa biaya produksi adalah biaya yang dikeluarkan untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi. Biaya produksi menentukan harga pokok yang melekat pada produk yang dihasilkan perusahaan. Selama suatu produk belum terjual maka pembebanan biaya tersebut dalam periode tertentu akan tertunda dan diperlukan sebagai aktiva dalam bentuk persediaan. Berbeda sifat dengan biaya periode yang akan dibebankan pada periode terjadinya biaya tersebut tanpa melihat apakah ada penjualan atau tidak dan ditunda pada periode berikutnya. Biaya periode merupakan biaya non produksi dan meliputi biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum.

Menurut Ahmad (2007:34) biaya produksi adalah biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan suatu barang. Biaya produksi merupakan biaya yang berkaitan

dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa. Biaya produksi dapat diklarifikasikan lebih lanjut sebagai biaya bahan langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* pabrik. Sedangkan biaya non produksi adalah biaya yang berkaitan selain fungsi produksi yaitu, pengembangan, distribusi, layanan pelanggan, dan administrasi umum.

Bustami dan Nurlela (2010:12) menyatakan bahwa biaya produksi adalah biaya yang digunakan dalam proses produksi yang terdiri dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Biaya produksi ini disebut juga dengan biaya produk yaitu biaya-biaya yang dapat dihubungkan dengan suatu produk, dimana biaya ini merupakan bagian dari persediaan.

Selanjutnya menurut Munawir (2002:326) biaya produksi (*production cost*) adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan pengolahan (*manufacture*) atau mengubah bahan baku menjadi barang yang siap jual atau dikonsumsi, maupun biaya pelaksanaan atau pemberian jasa/pelayanan.

Garrison, Noreen, dan Brewer (2006:51) menyatakan bahwa biaya produksi dibagi ke dalam tiga kategori besar, yaitu bahan langsung (*direct material*), tenaga kerja langsung (*direct labor*), dan biaya *overhead* pabrik (*manufacturing overhead*).

Biaya produksi merupakan biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa. Biaya produksi dapat diklasifikasikan lebih lanjut sebagai biaya bahan langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* pabrik. Sedangkan biaya non produksi adalah biaya yang berkaitan selain fungsi produksi yaitu, pengembangan, distribusi, layanan pelanggan, dan administrasi umum.

Biaya produksi dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Bahan langsung (*direct material*) adalah bahan baku yang dapat ditelusuri ke barang atau jasa yang dihasilkan. Biaya bahan baku tersebut dapat dibebankan secara langsung ke produk karena pengamatan secara fisik dapat dilakukan untuk mengukur kuantitas yang dikonsumsi atau yang digunakan oleh masing-masing barang atau jasa yang dihasilkan.
2. Tenaga kerja langsung (*direct labor*) adalah biaya tenaga kerja yang dapat ditelusuri ke barang atau jasa yang dihasilkan. Seperti halnya bahan baku langsung, observasi secara fisik dapat dilakukan untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa.
3. *Overhead* pabrik (*manufacturing overhead*) adalah semua biaya produksi selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung digabungkan menjadi satu kategori yang disebut *overhead* pabrik. Kategori biaya *overhead* pabrik meliputi berbagai macam biaya, meliputi semua input yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang selain bahan baku dan tenaga kerja langsung.

Untuk menentukan harga pokok produk yang mutlak diperlukan sebagai dasar penilaian persediaan dan penentuan rugi laba periodik, biaya produksi perlu diklasifikasikan menurut jenis atau objek pengeluarannya. Hal ini penting agar pengumpulan data biaya dan alokasinya yang seringkali menuntut adanya ketelitian yang tinggi, seperti misalnya, penentuan tingkat penyelesaian produk dalam proses produksi secara massal dapat dilakukan dengan mudah.

2.1.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Biaya Produksi

Menurut Munandar (2001:96) faktor-faktor yang mempengaruhi biaya produksi adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas dan kualitas barang yang diproduksi selama periode tertentu.

Kuantitas barang yang diproduksi adalah jumlah barang yang akan diproduksi oleh perusahaan dalam periode tertentu, besar kecilnya jumlah barang yang akan diproduksi tergantung pada jumlah permintaan konsumen di pasar. Kualitas barang yang diproduksi adalah mutu dari suatu produk yang dipengaruhi oleh kualitas pemilihan bahan baku serta proses produksinya.

2. Kapasitas mesin dan peralatan produksi yang tersedia, serta kemungkinan perluasan di waktu yang akan datang.

Kapasitas mesin dan peralatan produksi yang tersedia jumlahnya harus mencukupi untuk proses produksi dalam periode tertentu, serta melakukan perluasan dengan cara menambah jumlah mesin atau mungkin dengan meningkatkan kapasitas produksi dari mesin dan peralatan produksi lainnya.

3. Tenaga kerja yang tersedia (baik kualitas maupun kuantitas) dan kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang.

Tenaga kerja yang dipekerjakan harus mempunyai keahlian atau kualitas dibidangnya masing-masing. Perusahaan akan merekrut karyawan apabila dimungkinkan terjadi perluasan usahanya di waktu yang akan datang.

4. Modal kerja yang dimiliki perusahaan dan kemungkinan penambahannya di waktu yang akan datang.

Modal kerja yang dimiliki oleh perusahaan dengan seiring berjalannya waktu akan terjadi peningkatan atau penambahan di waktu yang akan datang, hal ini terjadi karena perusahaan sudah mengalami kemajuan pesat dalam menjalankan usahanya.

5. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan dan kemungkinan penambahannya di waktu yang akan datang.

Fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan sekarang ini dengan berjalannya waktu akan menyesuaikan tingkat kebutuhan perusahaan di waktu yang akan datang, dengan cara meningkatkan jumlah fasilitas-fasilitas serta kualitasnya untuk mendukung kemajuan perusahaan.

6. Luas perusahaan yang optimal yaitu kapasitas produksi yang memberikan biaya produksi rata-rata per unit yang paling rendah.

Luas perusahaan yang optimal yang dimaksud adalah luas perusahaan yang dapat memberikan hasil kapasitas produksi dengan biaya produksi rata-rata per unit yang paling rendah.

7. Kebijakan perusahaan di bidang persediaan barang jadi antara lain: fluktuasi penjualan, fasilitas tempat penyimpanan, risiko kerugian yang timbul selama barang dalam penyimpanan, biaya-biaya yang timbul dalam rangka penyimpanan, tingkat perputaran persediaan barang jadi di waktu yang lalu, lamanya waktu memproduksi, dan modal kerja yang dimiliki perusahaan.

8. Kebijakan perusahaan dalam menetapkan pola produksi selama periode tertentu, yaitu pola produksi stabil, pola produksi bergelombang sesuai dan setingkat dengan gelombang dari pola penjualan, dan pola produksi yang bergelombang secara lebih moderat daripada gelombang dari pola penjualan.

2.1.8 Efisiensi Biaya Produksi

Efisiensi merupakan suatu hal penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai laba yang maksimal. Konsep efisiensi berkaitan dengan seberapa jauh suatu proses mengkonsumsi masukan dibandingkan dengan standar atau sesuatu yang bisa dijadikan pembandingan. Menurut Supriyono (2002) efisiensi dan efektifitas merupakan dua macam kriteria yang bisa digunakan untuk menilai prestasi pusat pertanggung jawaban. Biaya produksi yang sesungguhnya dipergunakan sering kali menyimpang dari biaya produksi yang telah dianggarkan. Biaya produksi yang sesungguhnya dipergunakan terkadang lebih besar atau lebih kecil dari biaya produksi yang dianggarkan tersebut.

Jika dihubungkan dengan biaya, maka efisiensi merupakan perbandingan antara biaya yang direncanakan dalam bentuk anggaran dengan biaya yang sesungguhnya. Jadi untuk mengetahui tingkat efisiensi dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Anggaran} - \text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui efisien atau tidaknya biaya produksi dilakukan dengan cara menghitung selisih antara anggaran dengan realisasinya. Sehingga untuk mengetahui efisiensi biaya produksi dilakukan dengan perhitungan sebagai berikut:

- a. Menghitung efisiensi total biaya produksi

$$\frac{\text{Anggaran Biaya Produksi} - \text{Realisasi Biaya Produksi}}{\text{Anggaran Biaya Produksi}} \times 100\%$$

- b. Menghitung Efisiensi Komponen Biaya Produksi :

Menghitung efisiensi biaya bahan baku

$$\frac{\text{Anggaran Biaya Bahan Baku} - \text{Realisasi Biaya Bahan Baku}}{\text{Anggaran Biaya Bahan Baku}} \times 100\%$$

Menghitung efisiensi biaya tenaga kerja langsung

$$\frac{\text{Anggaran Biaya TKL} - \text{Realisasi Biaya TKL}}{\text{Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung}} \times 100\%$$

Menghitung Biaya Overhead Pabrik

$$\frac{\text{Anggaran BOP} - \text{Realisasi BOP}}{\text{Anggaran Biaya Overhead Pabrik}} \times 100\%$$

Dengan menggunakan rumus tersebut, kita dapat mendapatkan nilai efisiensi komponen biaya produksi dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Apabila efisiensi biaya > 0 , maka hal itu menunjukkan bahwa pusat biaya tersebut telah bekerja secara efisien.
- 2) Sedangkan apabila efisiensi biaya < 0 , maka hal itu menunjukkan bahwa pusat biaya tersebut telah bekerja secara tidak efisien.

2.2 Pengendalian Biaya Produksi

2.2.1 Pengertian Pengendalian

Suatu organisasi yang menjalankan sejumlah aktivitas memulai kegiatannya dengan melakukan proses perencanaan. Perencanaan dilakukan melalui aktivitas yang melibatkan individu-individu. Aktivitas individu ini diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Yang sering dilupakan adalah kesadaran individu sebagai makhluk juga mempunyai keinginan-keinginan atau tujuan pribadi. Tujuan pribadi seseorang bisa selaras dengan tujuan organisasi bisa juga tidak selaras. Ketidakselarasan tujuan mengakibatkan tujuan organisasi atau tujuan individu tidak tercapai. Untuk itulah diperlukan suatu pengendalian kerja sehingga tujuan individu dapat selaras dengan tujuan organisasi. Salah satu alat untuk mencapai hal tersebut adalah adanya suatu sistem pengendalian manajemen yang baik. Selanjutnya menurut Supriyono (2002:262) pengendalian adalah proses untuk menjamin tercapainya rencana yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Matz dan Usry (2000:53) pengendalian (*control*) adalah merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian biaya produksi adalah proses untuk mencapai rencana biaya produksi yang telah ditetapkan dengan cara membandingkan antara biaya yang sesungguhnya terjadi dengan biaya menurut standar. Pengendalian biaya memerlukan patokan atau standar sebagai dasar yang dipakai sebagai tolok ukur pengendalian. Biaya yang dipakai sebagai tolok ukur pengendalian adalah biaya

standar. Biaya standar adalah biaya yang ditentukan di awal, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, dibawah asumsi kondisi ekonomi, efisiensi, dan faktor-faktor lain tertentu. Penentuan biaya standar dibagi ke dalam tiga bagian yaitu standar biaya bahan baku, standar biaya tenaga kerja langsung, dan standar biaya *overhead* pabrik.

Menurut Dunia dan wasilah (2009:5) pengendalian adalah usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan melakukan perbandingan secara terus menerus antara pelaksanaan dengan rencana. Melalui proses membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan program atau anggaran yang disusun, maka manajemen dapat melakukan penilaian atas efisiensi usaha dan kemampuan memperoleh laba dari berbagai produk. Di samping itu, para manajer dapat mengadakan tindakan koreksi jika terdapat penyimpangan-penyimpangan yang timbul dari hasil perbandingan tersebut.

Setia aktivitas kehidupan manusia membutuhkan suatu pengendalian terhadap apa yang sedang dan telah dilakukan. Misalkan suatu waktu menyebrang jalan, aktivitas yang sering dilakukan diantaranya adalah mengatur langkah dan memperhatikan apakah bisa atau tidak menyeberangi jalan sesuai dengan kepadatan lalu lintas. Dengan dikendalikannya gerak tubuh maka bisa terhindar dari kecelakaan.

Suatu organisasi juga terus dikendalikan jalannya. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin aktivitas yang sedang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan organisasi. Pengendalian dalam suatu organisasi tentu saja tidak

sesederhana menyebrang jalan. Suatu sistem pengendalian mempunyai beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik.

Elemen-elemen tersebut, Halim(1999:4) adalah:

1. Detektor atau sensor yakni suatu alat untuk mengidentifikasi apa yang sedang terjadi dalam suatu proses. Dalam contoh menyeberang jalan di atas maka detektor atau sensor yang bekerja adalah indra penglihatan.
2. Alat pembanding atau assesor yakni suatu alat untuk menentukan ketepatan. Biasanya ukurannya dengan membandingkan kenyataan dan standar yang telah ditetapkan. Dalam contoh di atas, assesor adalah otak yang bekerja membandingkan dengan standar bahwa seseorang bisa menyebrang jika jalan tidak ada kendaraan atau pada kondisi kendaraan tidak sibuk.
3. Efektor yakni alat yang digunakan untuk mengubah sesuatu yang diperoleh dari assesor. Dalam contoh diatas, setelah dibandingkan maka otak langsung mengambil keputusan apakah seseorang tersebut bisa menyebrang atau tidak.
4. Jaringan komunikasi yakni alat yang mengiim informasi antara detektor dan assesor dan antara assesor dan afektorr.

2.2.2 Pengendalian Biaya Produksi

Menurut Mulyadi (2010) pengendalian biaya produksi termasuk biaya taksiran, biaya taksiran adalah biaya produksi yang menggunakan bentuk biaya yang ditentukan dimuka dalam menghitung biaya produksi. Tujuan penggunaan biaya taksiran ini adalah sebagai jembatan antara sistem biaya sesungguhnya dengan sistem biaya standar. Hal ini bermaksud untuk menghindari biaya yang

relatif besar dalam pemakaian sistem biaya standar untuk pengendalian biaya dan analisis yang berguna untuk mengurangi biaya akuntansi.

Pengendalian biaya yang efektif bergantung pada pemahaman manajemen atas proses yang memicu dan atas motivasi karyawan yang mengendalikan proses-proses tersebut. Biasanya, standar menjadi cita-cita kinerja bagi karyawan dan merupakan dasar untuk mengevaluasi hasil aktual, dengan cara yang sama seperti digunakannya anggaran fleksibel dalam sistem akuntansi pelaporan tanggung jawab. Ketika hasil tersedia dalam bentuk laporan varians biaya standar, manajer eksekutif dan operasinya menjadi lebih sadar akan biaya. Meskipun lebih banyak waktu kehati-hatian diperlukan dalam mengembangkan standar dibandingkan dengan menyusun anggaran, tetapi ketergantungan yang berlebihan pada standar sebagai motivasi dan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja dapat menyebabkan timbulnya masalah.

Menurut Carter (2012) Pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan. Aktivitas dimonitor secara kontinyu untuk memastikan bahwa hasilnya akan berada dalam batasan yang diinginkan. Hasil aktual dari setiap aktivitas dibandingkan dengan rencana, jika terdapat perbedaan yang signifikan, tindakan perbaikan mungkin diambil. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaannya sehingga dapat ditentukan penyimpangannya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

2.3 Pengertian Biaya Standar

Biaya standar digunakan di perusahaan manufaktur atau perusahaan yang memproses bahan baku menjadi barang jadi, dengan demikian produk dapat dihitung setelah produksi selesai dan dapat juga dihitung di muka sebelum produksi dimulai. Biaya produksi meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Bila biaya-biaya tersebut ditentukan di muka maka biaya-biaya tersebut merupakan biaya standar untuk bahan baku, tenaga kerja, dan *overhead*.

Menurut Mulyadi (2005:387) biaya standar adalah biaya yang ditentukan di muka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, dibawah asumsi kondisi ekonomi, efisiensi, dan faktor-faktor lain tertentu.

Berdasarkan definisi tersebut, maka biaya standar merupakan pedoman dalam pengeluaran biaya, besarnya pengeluaran biaya yang sesungguhnya terjadi tidak boleh menyimpang dari standar yang sudah ditentukan. Jika terjadi penyimpangan terhadap standar maka yang dianggap benar adalah standarnya.

Standar pada umumnya dapat diklasifikasikan sebagai standar ideal (*ideal standard*) dan standar yang dicapai saat ini (*currently attainable standard*), atau rata-rata biaya yang lalu. Standar ideal atau standar teoritis adalah standar yang menghendaki adanya efisiensi yang maksimum yang hanya dapat dicapai apabila segala sesuatunya beroperasi secara sempurna, tidak ada kerusakan mesin, kelambatan, atau keterampilan yang kurang sempurna. *Currently attainable standard* atau *attainable high performance* adalah standar yang dapat dicapai

dalam kondisi operasi yang efisien, standar yang didasarkan pada tingkat efisiensi tertinggi yang dapat dicapai oleh para karyawan. Standar tersebut memberikan toleransi kemungkinan terjadi kerusakan yang normal, keterlambatan, dan kurang sempurnanya keterampilan.

Kusnadi, Sasongko, Dahtiah, dan Zaroh (2001:253) menyatakan bahwa biaya standar adalah biaya yang diharapkan dapat dicapai untuk proses satu produk tertentu dalam kondisi normal. Sistem biaya standar merupakan suatu sistem akuntansi biaya yang mengolah informasi sedemikian rupa sehingga manajemen dapat mendeteksi kegiatan-kegiatan dalam perusahaan yang biayanya menyimpang dari biaya standar yang ditentukan. Sistem akuntansi biaya ini mencatat biaya yang seharusnya dikeluarkan dan biaya yang sesungguhnya terjadi, dan menyajikan perbandingan antara biaya standar dan biaya sesungguhnya serta menyajikan analisis penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar.

Sistem biaya standar dirancang untuk mengendalikan biaya. Biaya standar merupakan alat yang penting di dalam menilai pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika biaya standar ditentukan dengan realistis, hal ini akan merangsang pelaksanaan dalam melaksanakan pekerjaan yang seharusnya dilaksanakan, dan pada tingkat biaya berapa pekerjaan tersebut seharusnya dilaksanakan.

2.4 Analisis Varians Biaya Produksi

Menurut Tunggal (1995:201) analisis *varians* adalah suatu proses sistematis untuk mengidentifikasi, melapor, dan menjelaskan *varians* atau penyimpangan

hasil yang sesungguhnya dari hasil yang diharapkan atau dianggarkan. Analisis selisih (*varians*) adalah suatu metode analisis yang menganalisis karakteristik beberapa populasi sekaligus. Analisis selisih (*varians*) adalah analisis yang membandingkan antara kinerja yang sesungguhnya dicapai dengan dengan kinerja yang seharusnya (standar) dicapai. Apabila hasil analisis menerangkan bahwa biaya realisasinya lebih besar dari standar maka hal tersebut dapat dikatakan tidak menguntungkan atau *Unfavourable* (UF) karena tidak menambah laba. Apabila biaya dianggarkan lebih besar dari biaya realisasinya maka disebut menguntungkan atau *Favourable* (F) karena akan menambah laba bagi perusahaan.

Dari pendapat tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis *varians* biaya produksi adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, melapor, dan menjelaskan penyimpangan realisasi biaya produksi dari biaya standar dan menentukan penyebab terjadinya *varians* tersebut. Analisis selisih (*varians*) biaya produksi terdiri dari analisis selisih (*varians*) biaya bahan baku, analisis selisih (*varians*) biaya tenaga kerja langsung dan analisis selisih (*varians*) biaya *overhead* pabrik.

Menurut Mulyadi (2010) ada tiga model analisis selisih biaya produksi langsung, yaitu: model satu selisih, model dua selisih, dan model tiga selisih. Namun dalam penelitian ini model yang digunakan adalah model satu selisih (*The One Way Model*). Dalam model ini, selisih antara biaya sesungguhnya dengan biaya standar tidak dipecah ke dalam selisih harga dan selisih kuantitas, tetapi hanya ada satu macam selisih yang merupakan gabungan antara selisih harga dengan selisih kuantitas. Jadi dalam analisis selisih biaya produksi akan

dijumpai tiga selisih, yaitu selisih biaya bahan baku, selisih biaya tenaga kerja langsung, dan selisih biaya *overhead* pabrik. Analisis selisih dalam model ini dapat digambarkan dengan rumus berikut ini:

1. Selisih Biaya Bahan Baku

$$ST = (HSt \times KSt) - (HS \times KS)$$

Keterangan:

ST = Selisih Total

KSt = Kuantitas Standar

KS = Kuantitas Sesungguhnya

HSt = Harga Standar

HS = Harga Sesungguhnya

2. Selisih Biaya Tenaga Kerja

$$ST = (JKSt \times TUST) - (JKS \times TUS)$$

Keterangan:

ST = Selisih Total

TUST = Tarif Upah Standar

TUS = Tarif Upah Sesungguhnya

JKS = Jam Kerja Sesungguhnya

JKSt = Jam Kerja Standar

3. Selisih Biaya *Overhead* Pabrik

Selisih biaya *overhead* pabrik dihitung dengan cara mengurangi biaya *overhead* pabrik dengan tarif standar pada kapasitas standar dengan biaya *overhead* pabrik sesungguhnya.

TS = BOP sesungguhnya – BOP dibebankan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dibahas sebelumnya, penelitian yang dilakukan merupakan jenis penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2008:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Kondisi atau objek yang diteliti pada desain penelitian kualitatif merupakan komunitas, peristiwa, dan interaksi yang terjadi secara alamiah sehingga peneliti tidak berusaha memanipulasi *setting* penelitian.

Jenis pendekatan yang digunakan adalah penelitian dengan pendekatan *single case study*. Pendekatan ini memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari suatu kasus ataupun status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat itu dijadikan suatu hal yang bersifat umum. Penelitian ini menggunakan *single case study* karena penelitian hanya meneliti satu kasus saja, yaitu Efisiensi anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi di PDAM Kabupaten Malang.

3.2 Objek dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang yang beralamat di jalan Raya Kebonagung No. 115 Kecamatan Pakisaji

Kota Malang. Data penelitian ini menggunakan laporan keuangan berupa anggaran biaya produksi dari tahun 2013 sampai dengan 2017.

3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Terdapat dua macam jenis sumber data penelitian utama yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Sekaran (2011:77) data yang diperoleh melalui sumber yang sudah ada disebut data sekunder. Data sekunder dapat diartikan sebagai data yang telah ada dan tidak perlu dikumpulkan sendiri oleh peneliti. Sedangkan jenis data yang dikumpulkan untuk penelitian dari tempat aktual terjadinya peristiwa disebut data primer.

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002:146-147) data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil *observasi* terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

Penelitian ini akan menggunakan baik data Primer maupun Sekunder. Penelitian kualitatif mempunyai tipikal tersendiri dalam pengumpulan data. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi (gabungan) teknik. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk memperoleh data dari sumber yang sama.

Teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain:

1. Kepustakaan

Pengumpulan data dengan metode kepustakaan didapat dengan jalan membaca literatur-literatur yang berkaitan dengan judul penelitian serta menunjang penulisan penelitian ini, baik berupa tulisan yang tercetak maupun elektronik (data-data internet)

2. Wawancara

Pengumpulan data dengan metode wawancara dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan baik secara lisan maupun tertulis kepada pihak yang dirasa memiliki pengetahuan mengenai hal yang sedang diteliti.

3. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan metode dokumentasi dilakukan dengan membaca dokumen yang diperoleh dari PDAM Kabupaten Malang terkait dengan permasalahan yang diteliti. Pada metode ini peneliti hanya memindahkan data yang relevan dari suatu sumber atau dokumen yang diperlukan.

3.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Dalam penelitian ini, hal yang pertama akan dilakukan adalah mengumpulkan data-datayang berkaitan dengan biaya standar produksi. Kemudian mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan biaya yang sesungguhnya terjadi. Selanjutnya dari data-data yang ada tersebut, peneliti akan menghitung selisihantara biaya standar yang diterapkan dengan biaya sesungguhnya yang terjadi. Hal yang berikutnya dilakukan adalah menganalisis

data-data yang telah di dapat dari perhitungan selisih antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya. Kemudian peneliti menarik kesimpulan dari analisa yang dilakukan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Entitas

4.1.1 Sejarah dan Latar Belakang PDAM Kabupaten Malang

Kantor Pusat Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang berdiri tanggal 4 Juni 1981. Pengolahan air minum sebelum tahun 1981 dilaksanakan oleh Dinas Pekerjaan Umum sampai tahun 1971, kemudian dikelola oleh perusahaan daerah jasa Yasa sampai tahun 1981. Sejarah keberadaan PDAM Kabupaten Malang diawali dari dibangunnya sarana pengelolaan air bersih Sumber Polaman di Kecamatan Lawang pada tahun 1900 oleh pemerintah Belanda. Kemudian pada tahun 1912 dibangun sarana air bersih yang diambil dari Sumber Mlaten Kecamatan Lawang dan Sumber Air Metro untuk pelayanan di wilayah Kecamatan Kepanjen.

Untuk mencukupi kebutuhan air bersih kawasan peternakan di Kecamatan Pakis, maka pada tahun 1923 dibangun pula sarana air bersih di Desa Pakisjajar. Di Batu, pada tahun 1926 dibangun sarana air bersih yang diambil dari sumber Darmi untuk mencukupi kebutuhan air bersih Rumah Sakit Militer yang sekarang menjadi Hotel Kartika Wijaya. Namun pada tahun 1950 setelah penyerahan kedaulatan, oleh Pemerintah Republik Indonesia sarana air bersih tersebut dimanfaatkan untuk kepentingan penduduk setempat.

Berdasarkan Undang-Undang No 5/1974, untuk mewujudkan otonomi yang nyata dan bertanggung jawab di daerah-daerah, maka Pemerintah Kabupaten Malang merasa terpanggil untuk melaksanakan kewajiban menyediakan air bersih bagi

masyarakat Kabupaten Malang. Hal tersebut diwujudkan dengan adanya pelayanan di 3 (tiga) kecamatan, yaitu:

- 1) PDAM Unit Lawang
- 2) PDAM Unit Kepanjen
- 3) PDAM Unit Batu

Tiga Unit yang ada pada waktu itu melayani \pm 4000 pelanggan. Secara yuridis Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang disahkan berdirinya melalui Peraturan Daerah No. 6 Tahun 1981 tertanggal 27 Januari 1981. Serah terima pelayanan air minum dari Perusahaan Daerah Jaya Yasa kepada pihak PDAM Kabupaten Malang dilakukan pada tanggal 1 Juni 1981.

Pada tahun 2003, seiring dengan berdirinya Kotatiff Batu, PDAM Unit Batu berdiri sendiri dan tidak lagi sebagai unit pelayanan PDAM Kabupaten Malang. Tahun 2005 dengan berkembangnya jangkauan pelayanan PDAM Kabupaten Malang, maka dibentuk Unit Pelayanan Sawojajar II berdasar Surat Keputusan Direksi Nomor 690/16/429.402/2005 tanggal 29 Juni 2005. Hingga bulan April 2013, PDAM Kabupaten Malang telah memiliki jumlah pelanggan aktif 61.799 dan 2.106 pelanggan (non-aktif) yang tersebar di wilayah Kabupaten Malang. Pelanggan aktif adalah pelanggan PDAM yang masih aktif menggunakan jasa air PDAM. Sedangkan pelanggan non-aktif adalah pelanggan PDAM yang sudah tidak aktif atau tutup saluran air dari PDAM. (BP3 PDAM, 2012).

Dalam perkembangannya PDAM Kabupaten Malang sampai tahun 2013 telah memiliki 23 Unit Pelayanan/pelaksana, terdiri dari: Unit Lawang, Unit Singosari, Unit Karangploso, Unit Dau, Unit Pujon, Unit Ngantang, Unit Pakisaji, Unit

Kepanjen, Unit Ngajum, Unit Donomulyo, Unit Bantur, Unit Turen, Unit Dampit, Unit Sumbermanjing Wetan, Unit Ampelgading, Unit Gondang Legi, Unit Bululawang, Unit Tajinan, Unit Sawojajar II, Unit Pakis, Unit Jabung, Tumpang, Poncokusumo, Pagak, dan Unit Wagir.

Pada periode tahun 2015-2019 ini, PDAM Kabupaten Malang dipimpin oleh H. Syamsul Hadi S.Sos., M.M. sebagai Direktur Utama, yang didampingi oleh Hj. Sulasmani S.E., sebagai Direktur Umum serta Suroto S.E., M., sebagai Direktur Teknik.

4.1.2 Visi, Misi, dan Kebijakan Mutu Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi sebagai panduan dalam melakukan berbagai kegiatan bisnis. Berikut visi dan misi Kantor Pusat PDAM Kabupaten Malang:

1) Visi

Visi yang diemban oleh perusahaan yang digunakan sebagai landasan operasional adalah sebagai berikut: “Menjadi Perusahaan Pelayanan Air Minum Yang Bermutu”.

2) Misi

Misi yang dilaksanakan oleh Kantor Pusat PDAM Kabupaten Malang yang berguna sebagai landasan pencapaian tujuan Perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Mengelola Perusaha Secara Profesional
2. Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai
3. Memberikan Pelayanan Yang Memenuhi Harapan Pelanggan

4. Menghasilkan Air Minum Yang Memenuhi Persyaratan Kualitas, Kuantitas, dan Kontinuitas.

3) Kebijakan Mutu PDAM Kabupaten Malang

Merawat, memelihara dan melindungi Sumber Air Baku dan lingkungannya menjamin kelangsungan hidup perusahaan kita.

1. Konsumen

Fokus terhadap pelanggan adalah kunci keberhasilan kita

- a. Memberikan yang terbaik bagi pelanggan
- b. Menciptakan hubungan yang harmonis dan langgeng dengan pelanggan

2. Staf

Pegawai yang handal adalah aset kita yang tidak ternilai

- a. Meningkatkan kompetensi pegawai
- b. Menciptakan iklim bertindak melalui dukungan motivasi dan pemberdayaan
- c. Meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan

3. Era Perubahan

Kesuksesan dimulai dari perubahan pola pikir dan kebiasaan yang kita lakukan

- a. Mampu beradaptasi terhadap perubahan
- b. Memastikan adanya proses perbaikan berkelanjutan

4. Regulasi

Kepatuhan terhadap peraturan sebagai pedoman kerja akan mendorong totalitas kita dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan penuh integritas

- a. Melaksanakan Budaya Kerja, Etika Kerja dan Etika Usaha
- b. Menegakkan budaya patuh aturan

5. Inovasi

Masa depan kita ditentukan oleh kemampuan kita untuk membuat perbaikan dan menciptakan keunggulan

- a. Menciptakan layanan pelanggan yang inovatif
- b. Merintis teknologi informasi dan komunikasi yang memadai
- c. Mewujudkan proses yang efisien dan produktif

4.1.3 Tujuan dan Motto Perusahaan

Tujuan Perusahaan

Tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan sebagai pedoman operasional yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

1. Mampu mewujudkan penyediaan sarana air bersih bagi masyarakat Kabupaten Malang yang memenuhi *standard* kesehatan.
2. Memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat Kabupaten Malang sesuai dengan *standard* dan *system* yang berlaku sesuai dengan orientasi pelayanan perusahaan sebagai *Public Service Company*.

3. Mampu meningkatkan kinerja perusahaan khususnya di bidang manajemen sehingga dapat berperan dalam memberikan kontribusi kepada Pemerintah Kabupaten Malang.

Motto Perusahaan

Sejalan dengan arah dan tujuan akhir penerapan SMM ISO 9001:2008, yaitu untuk memastikan mutu dan kepuasan pelanggan, PDAM Kabupaten Malang telah menetapkan motto pelayanan: *Kepuasan Anda Tujuan Kami*, yang diharapkan mampu menjadi salah satu sarana dalam menyamakan persepsi sekaligus memberikan motivasi kepada seluruh pegawai PDAM dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Konsep menuju kepuasan pelanggan dilaksanakan dengan pengelolaan 3 aspek, yaitu:

1. Aspek SDM

Langkah-langkah direksi untuk meningkatkan efektifitas SDM perusahaan.

2. Aspek Produk

PDAM Kabupaten Malang berupaya untuk memenuhi persyaratan pelanggan.

3. Aspek Sistem

Meliputi implementasi SMM ISO:2008

4.1.4 Tugas dan Fungsi PDAM

Menurut Peraturan Bupati Malang Nomor 26 tahun 2005 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengelolaan air minum dalam rangka pelayanan kepada masyarakat sebagai upaya meningkatkan

kesejahteraan masyarakat dari aspek social, aspek ekonomi dan aspek kesehatan.

Tugas dan Fungsi PDAM sebagai berikut:

TUGAS DAN FUNGSI PDAM

Pasal 4

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengelolaan air minum dalam rangka pelayanan kepada masyarakat sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat dari aspek sosial, aspek ekonomi, dan aspek kesehatan.

Pasal 5

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam pasal 4,

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) mempunyai fungsi:

- 1) Pelayanan penyediaan air minum kepada masyarakat
- 2) Penyelenggaraan kemanfaatan umum
- 3) Peningkata pendapatan perusahaan

4.1.5 Organisasi dan Personalia

Personalia merupakan hal yang menyangkut kepegawaian dan tenaga kerja dalam perusahaan atau organisasi. Tenaga kerja merupakan alat untuk menyelenggarakan program kegiatan dalam pengolahan sumber daya sehingga menghasilkan *output* personalia sangat diperlukan untuk mengelola sumber daya manusia.

1. Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor utama yang ada pada perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Tenaga kerja bertanggung jawab atas kelancaran

perusahaan. Adapun pada PDAM rincian pejabat atau tenaga kerjanya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1
Rincian Pejabat PDAM Kabupaten Malang

No.	Jabatan	Jumlah
1	Pimpinan - Direktur Utama - Direktur Bidang Umum - Direktur Bidang Teknik	1 1 1
2	Staf - Staf Pegawai Intern - Bidang Penelitian dan Pengembangan	9 1
3	Pelaksana - Bagian Umum - Bagian Langgan - Bagian Personalia - Bagian Produksi - Bagian Perencana dan Pengawasan Teknik - Bagian Distribusi - Bagian Peralatan Teknik dan Perbengkilan - Bagian Keuangan - Poliklinik	27 15 9 5 10 6 7 17 1
	Jumlah	114

Sumber: PDAM Kabupaten Malang

2. Jam Kerja

Jam kerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang sebagai berikut:

6 hari kerja mulai hari Senin s/d Sabtu.

- 1) Hari Senin s/d Kamis 08.00 s/d 15.00 WIB
- 2) Hari Jum`at 07.30 s/d 11.00 WIB
- 3) Hari Sabtu 08.00 s/d 14.00 WIB

3. Fasilitas Yang Diberikan Perusahaan

- 1) Pakaian seragam
- 2) Tempat Ibadah
- 3) Koperasi Karyawan
- 4) Tempat Parkir
- 5) Kafetaria

4. Sistem Penggajian

- 1) Tenaga Kerja Tetap

Dalam sistem penggajian pada PDAM Kabupaten Malang terdiri dari 3 unsur:

- a) Gaji Pokok
- b) Tunjangan Keluarga
- c) Tunjangan Kemahalan

Namun dalam penempatannya sistem penggajian di PDAM Kabupaten Malang disesuaikan dengan kondisi setempat antara lain dari:

1. Gaji Pokok

2. Tunjangan keluarga istri/suami 10% dari gaji pokok
3. Tunjangan anak 5% dari gaji pokok
4. Tunjangan perumahan
5. Tunjangan kesehatan
6. Tunjangan jabatan
7. Intensif bendahara, pencatat meter, distribusi/jamsostek 4,89% dari gaji pokok

Adapun pembayaran gaji pegawai dilakukan satu bulan sekali dan dibayarkan pada akhir bulan, sedangkan gaji berkala diberikan dua tahun sekali jika memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a) Hasil penelitian prestasi kerja, rata-rata baik tanpa nilai kurang dalam tahun terakhir.
 - b) Masih dalam batas kerja golongan yang ditetapkan untuk kenaikan gaji.
- 2) Tenaga Kerja honorer

Penerimaan penghasilan bagi tenaga kerja honorer adalah berdasarkan surat keputusan Direktur Utama PDAM Kabupaten Malang di samping honor yang diterimakan setiap bulan. Tenaga honorer juga memperoleh penerimaan lain berupa:

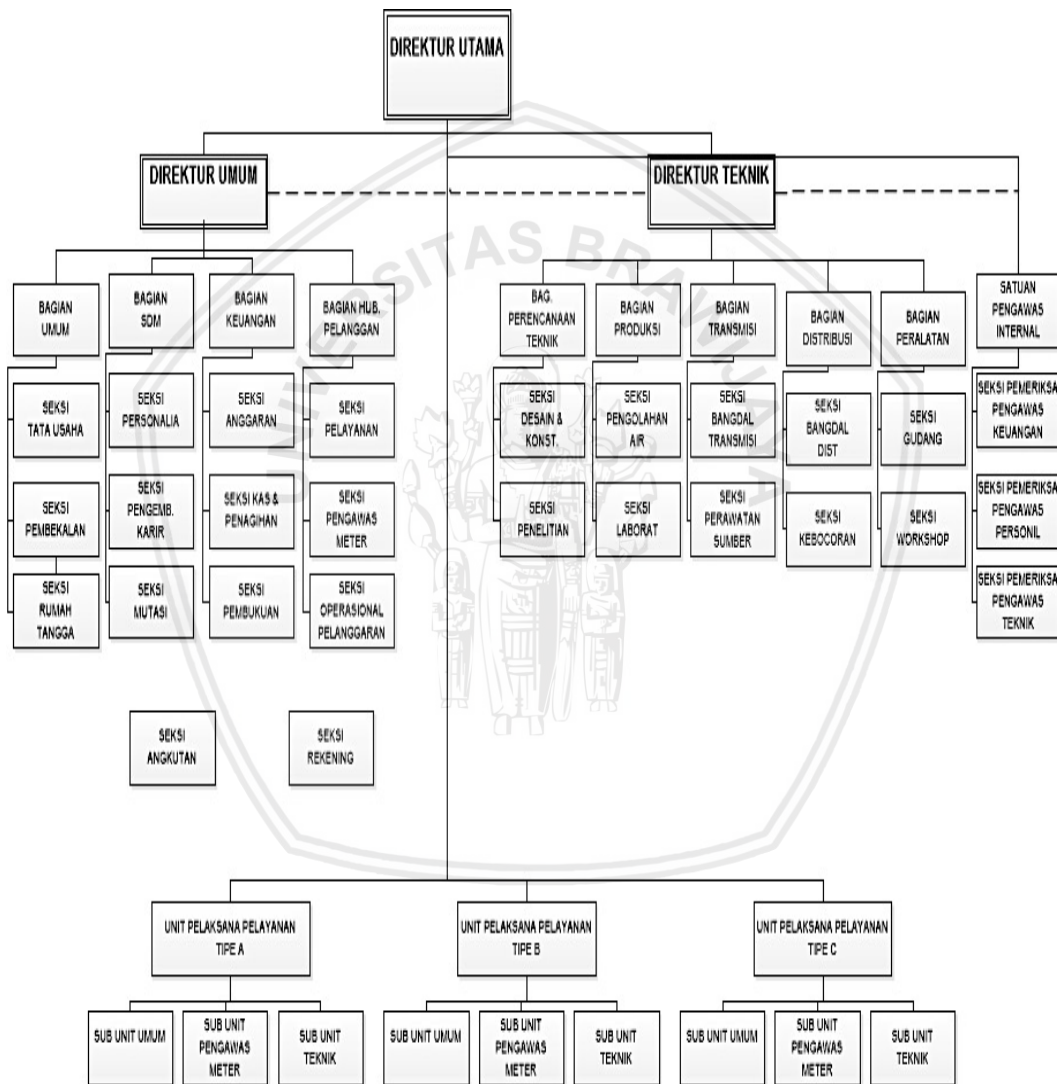
- a) Premi tagih yang diterima setiap bulan
 - b) Jasa produk dan tunjangan hari raya, yang diterima setiap tahun.
- 3) Tenaga Kerja Kontrak

Penerimaan penghasilan tenaga kerja kontrak besarnya sesuai dengan yang tercantum dalam surat perjanjian kerja.

4.1.6 Struktur Organisasi

Berikut dibawah ini adalah gambaran Struktur Organisasi dari PDAM Kabupaten Malang.

Gambar 3.1
Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Malang



Sumber: PDAM Kabupaten Malang

Struktur organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang berbentuk garis atau lini. Bentuk struktur organisasi ini menunjukkan dimana pelimpahan wewenang langsung secara vertical sepenuhnya dari kepemimpinan

ke bawahan. PDAM Kabupaten Malang menggunakan bagan organisasi berbentuk garis vertical ini dikarenakan dalam perusahaan terdapat banyak sekali jabatan dan kepala-kepala bagian dari masing-masing divisi.

4.1.7 Kondisi Aktivitas Organisasi di Departemen *Accounting*

Pada saat awal penulis memulai kegiatan hari pertama di Perusahaan Daerah Air minum (PDAM) Kabupaten Malang, penulis diperkenalkan kepada staff di bagian *accounting* PDAM Kabupaten Malang. Staff akuntansi di PDAM Kabupaten Malang saat pertama kali penulis berada di bagian keuangan adalah 9 orang. Kondisi kerja khususnya di bagian akuntansi PDAM Kabupaten Malang tergolong disiplin. Hampir semua karyawan di bagian akuntansi datang tepat waktu karena absensi di PDAM Kabupaten Malang menggunakan *finger print*. Semua karyawan yang ada di bagian akuntansi bekerja dengan kompak dan teratur. Para staff saling membantu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Hampir semua karyawan yang ada di bagian akuntansi bekerja *over time*, terutama saat *closing* di awal bulan. Banyak karyawan di bagian akuntansi melakukan lembur.

Selama melakukan kegiatan KKN-P di PDAM Kabupaten Malang, penulis merasa mendapatkan ilmu baru selama di lingkungan kerja yang nyata ini. penulis merasa bahwa lingkungan kerja di PDAM Kabupaten Malang cukup kondusif dan memiliki rekan kerja yang baik-baik yang selalu memberikan bantuan selama menjalankan KKN-P.

Aktivitas organisasi di PDAM Kabupaten Malang khususnya di bagian akuntansi sangatlah terstruktur, prosedur yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan SOP (*Standar Operating Procedures*). Di bagian akuntansi sendiri ada 4

SOP, yaitu: SOP Kas, SOP Seksi Pembukuan, SOP Seksi Rekening, dan SOP Seksi Anggaran. Dimana selama saya melakukan KKN-P disana menurut saya bagian akuntansi sudah melaksanakan SOP yang sudah ada. Salah satu SOP yang akan dibahas adalah SOP Seksi Pembukuan, dimana SOP Seksi Pembukuan mencakup SOP seksi yang lainnya.

SOP Seksi Pembukuan ini merupakan prosedur penyusunan laporan keuangan bulanan dimana langkah awal yang dilakukan yaitu staf keuangan mencatat bukti transaksi ke dalam buku agenda, mengentry ke jurnal dan mencatat bukti setoran air dan non air, setelah itu staf keuangan mencetak jurnal akhir bulan yang sudah dientry, setelah itu kasi pembukuan mengoreksi jurnal yang telah dicetak dan mengkoordinasikan dengan bagian terkait, jika terdapat kesalahan kasi pembukuan melakukan revisi atau perbaikan ke staf keuangan untuk mengecek bukti transaksi, tetapi jika sudah benar staf keuangan langsung mengentry ke DPH, DRD, Laporan Persediaan, dan rekening Koran, untuk selanjutnya staf keuangan mencetak laporan keuangan bulanan PDAM Kabupaten Malang, setelah selesai dicetak staf keuangan memberikan laporan keuangan tersebut ke kasi pembukuan untuk dilakukan verifikasi jika terdapat kesalahan maka akan dilakukan pengecekan ulang ke staf keuangan pada saat mengentry DPH, tetapi jika sudah pasti laporan keuangan tersebut, selanjutnya melaporkan ke Kabag Keuangan untuk mendapatkan persetujuan dan diikuti melakukan persetujuan Direktur Umum serta Direktur Utama. Setelah disetujui semuanya baru dilaksanakan pengandaan dan pengarsipan laporan keuangan.

Berikut di bawah ini adalah gambaran struktur organisasi Departemen Akuntansi PDAM Kabupaten Malang:

Gambar 3.2
Struktur Organisasi Departemen Akuntansi
PDAM Kabupaten Malang



Sumber: PDAM Kabupaten Malang

4.1.8 Lokasi Perusahaan

Sub system yang lain setelah produk adalah lokasi perusahaan. Lokasi ini merupakan dimana fungsi teknis dari Perusahaan Daerah Air Minum tersebut adalah memberikan pelayanan umum, menyelenggarakan permasyarakatan umum dan meningkatkan pendapatan asli daerah untuk mengembangkan perekonomian dalam rangka pembangunan sosial. Dengan memperhatikan fungsi tersebut, maka perlu adanya pemilihan lokasi perusahaan yang dapat mendukung pelaksanaan produksi dalam perusahaan.

Keuntungan yang diperoleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang yang berlokasi di Jl. Raya Kebonagung No. 115 Pakisaji Malang telp. (0341) 801155 Fax. (0341) 806420. Mempunyai tujuan dengan pemilihan tempat

atau lokasi perusahaan yang dekat dengan jalan raya adalah agar PDAM dapat memberikan kemudahan dan pelayanan umum kepada masyarakat.

4.1.9 Bentuk Badan Hukum

Perusahaan Daerah Air Minum sebelum tanggal 1 Juni 1981 merupakan daerah Jasa Yasa Kabupaten Malang. Pendapatan dari bagian pendapatan pemerintah daerah yang setor ke kas Negara yang berada pada wilayah Pemerintah Daerah Tingkat II Malang.

Dengan adanya peraturan daerah No. 6 tanggal 27 Januari 1981, unit Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) menjadi suatu perusahaan daerah dengan nama “Perusahaan Daerah Air Minum” yang disingkat PDAM Kabupaten Malang yang disahkan dengan Surat Keputusan No. 289 / P. Tahun 1981.

Dengan berlakunya peraturan-peraturan daerah yang telah disahkan oleh Gubernur kepada Daerah Tingkat I Jawa Timur, maka Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Malang telah menjadi suatu badan hukum.

4.1.10 Produksi

a) Kualitas Air Baku

PDAM Kabupaten Malang telah mengelola 42 sumber air baku yang terdiri dari 35 mata air, 5 Air Bawah Tanah dan 2 air permukaan. Jenis sumber air baku yang didominasi oleh Mata Air dan Air Bawah Tanah menjadikan kualitas air baku yang dimiliki PDDAM Kabupaten Malang umumnya telah memenuhi persyaratan kesehatan.

Proses pengolahan secara khusus hanya dilaksanakan untuk air permukaan Kali Lesti di Desa Ponokusumo dan Coban Rondo di Desa Pandesari karena tingkat

kekeruhan dan warna yang tinggi. Melalui Sarker Pengembangan SPAM dari Departemen Pekerjaan Umum, maka pada Tahun 2008 PDAM Kabupaten Malang memperoleh bantuan fisik berupa sarana atau bangunan Instalasi Pengolahan Air (IPA) lengkap yang ditempatkan di Unit Poncokusumo sebagai Unit Pelayanan yang mengelola air baku dari Kali Lesti. Sedangkan untuk Coban Rondo, Unit Pujon, PDAM membangun sendiri sistem pengolahan air dengan sistem pasir lambat yang ramah lingkungan karena hanya menggunakan *screen* pada *intake* untuk penyaringan awal dan saluran *zig zag* untuk proses pengendapan serta media pasir untuk penyaringan akhir.

b) Uji Kualitas Air

Parameter kualitas air baku PDAM Kabupaten Malang mengacu pada Permenkes Nomor 907/MENKES/SK/VII/2002 tentang syarat-syarat an pengawasan kualitas air minum, meliputi syarat fisika, kimia, dan bakteriologi. Unit-unit pelayanan melaksanakan proses pembubuhan kaporit secara rutin melalui rumah khlorinator untuk memastikan parameter bakteriologi dapat terpenuhi.

Di samping itu juga, secara periodic, Sie Laborat yang berkedudukan di Kantor Pusat, mengambil sample air baku dari 42 sumber air baku yang dimiliki PDAM Kabupaten Malang untuk pengawasan kualitas air. Tindakan perbaikan dilaksanakan dengan segera terhadap hasil uji kualitas air yang tidak memenuhi persyaratan. Perusahaan juga memastikan akurasi hasil uji kualitas air dengan melaksanakan kalibrasi seluruh peralatan laboratorium pada Dinas Metrologi dan Geofisika setiap tahun.

c) Layanan Konsumen

PDAM Kabupaten Malang memiliki 25 Unit Pelayanan untuk melayani 25 kecamatan dari 33 kecamatan yang ada di Kabupaten Malang, yaitu:

Tabel 4.2
Unit Pelayanan Konsumen

NO	Unit	Ala m a t	No. Telp.
1	LAWANG	Jl. Sumber Wuni 41 A - Lawang	426067
2	SINGOSARI	Jl. Kertanegara 16 - Singosari	458011
3	KARANGPLOSO	Jl. Koprak Harui 2 - Karangploso	461627
4	PAKIS	Jl. Patok Lengki 2 - Pakis	791174
5	DONOMULYO	Jl. Raya Donomulyo 51 - Donomulyo	881094
6	AMPELGADING	Jl. Wongsorejo 13 - Tirtomarto	851124
7	BANTUR	Jl. Raya Bantur 1444 - Bantur	841030
8	TUMPANG	Jl. Stasiun Tumpang - Tumpang	789127
9	NGAJUM	Jl. Raya Ngajum 46 - Ngajum	399030
10	NGANTANG	Jl. Raya Ngantang 49 - Ngantang	521349
11	JABUNG	Jl. Raya Sukolilo - Jabung	793015
12	SAWOJAJAR II	Jl. Jaya Srani C 17 – Sawojajar II	727600
13	PONCOKUSUMO	Jl. Dr. Sutomo 240 - Poncokusumo	787415
14	BULULAWANG	Jl. Diponegoro 4 - Bululawang	833128
15	TAJINAN	Jl. Raya Tambakrejo 2 - Tajinan	802980
16	PAKISAJI	Jl. Raya Genengan 222 A - Pakisaji	802110
17	GONDANGLEGI	Jl. Hayam Wuruk 64 - Gondanglegi	879599
18	DAMPIT	Jl. Semeru Selatan 14 - Dampit	896311
19	TUREN	Jl. Panglima Sudirman 102 - Turen	824184
20	SBR. MANJING W	Jl. Raya Pletes 1 – Sbr. Manjing Wetan	871783
21	KEPANJEN	Jl. Sultan Agung 76 - Kepanjen	395424
22	D A U	Jl. Raya Sengkaling - Dau	460194
23	PUJON	Jl. Brigjend Abdul Manan 236 - Pujon	524060
24	WAGIR	Jl. Parang Argo 57 Wagir	
25	PAGAK	Jl Ahmad Yani 48 Pagak	

Sumber: PDAM Kabupaten Malang

Masyarakat umum maupun pelanggan dapat mengetahui informasi terkait pelayanan perusahaan secara transparan dalam Standar Pelayanan Publik PDAM Kabupaten Malang yang antara lain berisi Janji Layanan dan Kompensasi. Janji Layanan: “Pelanggan PDAM Kabupaten Malang senantiasa mendapatkan air

minum yang memenuhi syarat 3K dan rekening tagihan sesuai pemakaian dari pegawai yang memberikan layanan secara RS3”

Wilayah pelayanan pedesaan yang sangat luas dan tersebar di 25 Kecamatan tidak menjadi kendala bagi PDAM Kabupaten Malang untuk tetap berupaya memberikan pelayanan yang bermutu. Keinginan untuk mendapatkan kepercayaan tertinggi dari pelanggan diwujudkan dengan menjaminkan seluruh proses yang langsung berhubungan dengan pelanggan dalam Sertifikat ISO 9001 : 2008, yaitu:

- a. Proses Pembayaran Rekening Air
- b. Proses Penanganan Pengaduan
- c. Proses Pemasangan Sambungan Baru

4.2 Analisis Hasil Penelitian

4.2.1 Anggaran Biaya Produksi PDAM Kabupaten Malang

Anggaran bagi PDAM Kabupaten Malang merupakan rencana kerja perusahaan yang dinyatakan dalam satuan unit moneter, bersifat formal dan sistematis, disusun berdasarkan suatu program kerja dan ditetapkan untuk waktu tertentu. Dalam proses penyusunan anggaran, khususnya anggaran biaya produksi, PDAM Kabupaten Malang melibatkan semua bagian yang terkait yang telah diberi wewenang dan tanggung jawab merumuskannya. Hal ini merupakan suatu proses gabungan yang memerlukan kerjasama antara semua bagian yang terkait dalam proses penyusunan anggaran biaya produksi. Kerja sama ini dilakukan dengan tujuan agar anggaran biaya produksi yang telah disusun dalam pelaksanaannya dapat dicapai dengan baik. Oleh karenanya penyusunan anggaran

biaya produksi memerlukan pertimbangan dari semua bagian sebagai masukan dalam penyusunan anggaran.

Anggaran disusun atas dasar sebagai berikut:

1. Realisasi penggunaan biaya tahun sebelumnya.
2. Produksi atau operasi yang akan dilaksanakan.
3. Perkiraan kenaikan biaya yang akan datang.
4. Pengumpulan data dari setiap unit kerja.

Dengan adanya dasar penyusunan anggaran diatas maka dapat dikatakan bahwa anggaran pada PDAM Kabupaten Malang telah disusun berdasarkan pemikiran yang memadai, dimana di dalamnya terdapat unsur-unsur yang dirumuskan sedemikian rupa dengan pertimbangan masa lalu, keadaan masa kini, dan kondisi masa yang akan datang.

Adapun pihak-pihak yang terkait dalam penyusunan anggaran biaya produksi di PDAM Kabupaten Malang adalah: Bagian Produksi, bagian keuangan (bagian anggaran dan akuntansi), dan bagian administrasi dan umm.

Biaya produksi air bersih pada PDAM Kabupaten Malang adalah biaya-biaya yang dikeluarkan oleh PDAM Kabupaten Malang dalam rangka memproduksi air bersih, yang terdiri dari biaya sumber air bersih, biaya pengolahan air bersih, dan biaya transmisi dan distribusi. Biaya sumber air merupakan biaya produksi air bersih yang berkaitan dengan pengumpulan air dari berbagai sumber air. Biaya pengolahan air merupakan biaya produksi yang berkaitan dengan proses pengolahan air. Dan biaya transmisi dan distribusi merupakan biaya produksi yang berkaitan dengan proses setelah pengolahan sampai air siap didistribusikan

kepada para pelanggan. Untuk memproduksi air, PDAM Kabupaten Malang melakukan aktivitas eksploitasi dan pengolahan.

Berikut ini adalah anggaran biaya produksi:

Tabel 4.3
Anggaran Biaya Produksi
PDAM Kabupaten Malang Tahun 2013-2017

Jenis biaya	Anggaran (dalam rupiah)		
	2013	2014	2015
Biaya Sumber Air			
a. Biaya pegawai	474.990.000	391.950.000	512.632.000
b. Rupa-rupa biaya operasi	125.919.992	131.792.542	333.690.000
c. Biaya Pemeliharaan Bangunan dan Inst. Sumber	375.000.000	405.000.000	415.501.000
d. Pemeliharaan mata air/saluran	107.150.000	109.100.000	162.000.000
e. Pembelian air (biaya air baku)	162.000.000	172.860.000	176.460.000
f. Retribusi air baku	960.453.848	934.372.800	1.000.062.000
g. Biaya Penyus. Inst. Sumber Air	337.608.206	475.600.000	447.714.000
Total Biaya Sumber Air	2.543.122.046	2.620.675.342	3.048.059.000
Biaya Pengolahan Air			
a. Pemakaian bahan kimia	675.681.900	940.780.100	1.002.858.000
b. Rupa-rupa biaya pengolahan	309.750.000	229.333.333	316.000.000
c. Pemel. Inst. Pengolahan Air	131.675.000	212.200.000	193.150.000
d. Biaya Penyus. Inst. Pengolahan	328.132.299	342.200.000	355.300.000
Total Biaya Pengolahan Air	1.445.239.199	1.724.513.433	1.867.308.000
Biaya Transmisi dan Distribusi			
a. Biaya Pegawai (trans/dist)	7.164.345.134	7.420.612.660	7.260.013.000
b. Biaya listrik PLN	1.314.180.066	2.061.307.146	2.173.249.000
c. Rupa-rupa biaya operasi transmisi/distribusi.	758.272.000	3.873.000.000	4.197.000.000
d. Pemeliharaan pipa Trans/Dis.	8.835.464.507	6.362.200.000	4.987.123.000
e. Pemeliharaan Instalasi Pompa	257.499.000	310.488.900	226.818.000
f. Penyusutan Instalasi Trans/Dis.	4.491.377.754	4.883.100.000	5.388.400.000
Total Biaya Transmisi dan Distr.	22.821.138.461	24.910.708.706	24.232.603.000
Total Biaya Langsung Usaha	26.809.499.706	29.255.897.481	29.147.970.000

Jenis biaya	Anggaran (dalam rupiah)	
	2016	2017

Biaya Sumber Air		
a. Biaya pegawai	530.000.000	535.500.000
b. Rupa-rupa biaya operasi	475.595.754	263.406.000
c. Biaya Pemeliharaan. Bangunan dan Inst. Sumber	180.000.000	345.000.000
d. Pemeliharaan mata air/saluran	167.400.000	111.999.999
e. Pembelian air (biaya air baku)	266.022.000	192.000.000
f. Retribusi air baku	1.001.563.000	1.021.673.000
g. Biaya Peny. Inst. Sumber Air	448.385.571	511.976.000
Total Biaya Sumber Air	3.068.966.325	2.981.555.999
Biaya Pengolahan Air		
a. Pemakaian bahan kimia	907.948.000	926.034.999
b. Rupa-rupa biaya pengolahan	1.122.000.000	645.000.000
c. Pemel. Inst. Pengolahan Air	150.500.000	243.999.999
d. Biaya Penyus. Inst. Pengolahan	355.832.950	427.217.000
Total Biaya Pengolahan Air	2.536.280.950	2.242.251.998
Biaya Transmisi dan Distribusi		
a. Biaya Pegawai (trans/distribusi)	7.178.017.442	7.826.069.000
b. Biaya listrik PLN	2.477.399.000	2.701.022.000
c. Rupa-rupa biaya operasi transmisi/distribusi.	3.880.510.000	3.753.879.999
d. Pemeliharaan pipa Trans/Dis.	2.888.040.999	4.862.727.999
e. Pemeliharaan Instalasi Pompa	227.000.000	228.000.000
f. Penyusutan Instalasi Trans/Dis.	5.396.482.600	7.069.329.000
Total Biaya Transmisi dan distribusi	22.047.450.041	26.441.027.998
Total Biaya Langsung Usaha	27.652.697.316	31.664.835.995

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa anggaran biaya produksi PDAM Kabupaten Malang dibagi menjadi tiga biaya, yaitu biaya sumber air, biaya pengolahan air, dan biaya transmisi dan distribusi. Biaya sumber air terdiri dari biaya tenaga kerja, biaya pembelian bahan baku, dan biaya pemeliharaan yang dipergunakan untuk memelihara air sumber. Biaya pengolahan terdiri dari biaya pemakaian bahan kimia, biaya pengolahan air, biaya pemeliharaan instalasi pengolahan, dan biaya penyusutan instalasi pengolahan. Sedangkan biaya transmisi dan distribusi terdiri dari biaya tenaga kerja transmisi dan distribusi,

biaya listrik, biaya pemeliharaan instalasi pompa dan pipa transmisi/distribusi, dan biaya penyusutan instalasi transmisi/distribusi.

Anggaran yang ditetapkan PDAM Kabupaten Malang merupakan budget anggaran yang ditetapkan setiap tahunnya berdasarkan kebutuhan dan pengalaman anggaran tahun sebelumnya. Budget anggaran PDAM Kabupaten Malang mengalami kenaikan dan penurunan setiap tahunnya. Pada tahun 2013 budget anggaran PDAM Kabupaten Malang sebesar Rp. 26.809.499.706 meningkat sebesar 9,12% pada tahun 2014 menjadi Rp. 29.255.897.481. Namun pada tahun 2015 budget anggaran turun sebesar 0,36% menjadi Rp. 29.147.970.000. Di tahun 2016 budget anggaran kembali turun sebesar 5,12% menjadi Rp. 27.652.697.316. Namun kembali naik pada tahun 2017 sebesar 14,5% menjadi Rp. 31.664.835.995. Naik dan turunnya budget anggaran terjadi karena beberapa faktor yang akan dijelaskan lebih lanjut dibawah ini.

Budget anggaran PDAM Kabupaten Malang sebesar Rp. 26.809.499.706 pada tahun 2013 meningkat sebesar 9,12% pada tahun 2014 menjadi Rp. 29.255.897.481. Hal ini terjadi karena pada tahun 2014 direncanakan adanya pergantian ukuran pipa, yang semula volume pipa tersebut kecil diganti menjadi pipa yang lebih besar. Pergantian pipa tersebut berdasarkan rencana pada tahun 2015, dimana PDAM Kabupaten Malang akan menerima dana hibah dari pemerintah untuk pemasangan 5000 saluran air baru, sehingga harus meningkatkan ukuran pipa untuk volume air yang lebih besar. Pergantian pipa yang lebih besar tersebut berdampak pada biaya listrik yang semakin meningkat, karena semakin besar pipa maka akan membutuhkan daya yang lebih besar pula

untuk mengalirkan air. Dampak tersebut juga terjadi pada beberapa macam biaya yang dapat dilihat pada tabel diatas. Bahwa kenaikan biaya terbesar terjadi pada biaya transmisi dan distribusi seperti: biaya pegawai, biaya listrik PLN, dan rupa-rupa biaya operasi transmisi/distribusi. Disisi lain karena banyak terjadi pergantian pipa baru, maka berdampak pada pengurangan biaya pemeliharaan pipa transmisi dan distribusi. Pipa yang semula membutuhkan biaya untuk pemeliharaan dikurangi, karena pipa tersebut diganti dengan pipa baru.

Budget anggaran PDAM Kabupaten Malang sebesar Rp. 29.255.897.481 pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 0,36% pada tahun 2015 menjadi Rp. 29.147.970.000. Sama hal dengan yang terjadi pada tahun 2014, pada tahun 2015 PDAM Kabupaten Malang merencanakan pergantian pipa bervolume kecil dengan pipa bervolume besar. Rencana ini berdasarkan dana hibah yang akan diterima dari pemerintah untuk memasang 8000 saluran air baru pada tahun 2016. Sehingga kembali berdampak pada penurunan biaya pemeliharaan pipa transmisi dan distribusi.

Budget anggaran PDAM Kabupaten Malang sebesar Rp. 29.147.970.000 pada tahun 2015 kembali mengalami penurunan sebesar 5,12% pada tahun 2016 menjadi Rp. 27.652.697.316. Penurunan ini lebih besar dibandingkan penurunan sebelumnya. Penurunan ini sama dengan yang terjadi pada tahun 2015. Dimana PDAM Kabupaten Malang merencanakan pergantian pipa bervolume kecil menjadi pipabervolume besar. Sehingga berdampak pada penurunan biaya pemeliharaan pipa transmisi dan distribusi.

Budget anggaran PDAM Kabupaten Malang sebesar Rp. 27.652.697.316 pada tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 14,5% pada tahun 2017 menjadi Rp. 31.664.835.995. Hal ini terjadi karena PDAM Kabupaten Malang mendapat bantuan bahan baku air dari Sumber Pitu Tumpang senilai Rp. 19.200.000.000 yang dimasukkan ke dalam aset PDAM Kabupaten Malang, sehingga perlu dilakukan penyusutan untuk pemanfaatan sumber tersebut. Sehingga dapat dilihat pada tabel diatas, bahwa penyusutan instalasi transmisi/distribusi tersebut meningkat. Peningkatan lain terjadi pada pemeliharaan pipa transmisi dan distribusi karena semakin banyak pipa yang terpasang mengakibatkan semakin besar biaya pemeliharaan pipa transmisi/distribusi.

4.2.2 Biaya-biaya yang timbul dari Anggaran Biaya Produksi PDAM

Kabupaten Malang

Biaya produksi merupakan biaya yang dikeluarkan oleh suatu perusahaan dalam mengolah bahan baku menjadi produk jadi. Biaya produksi merupakan jumlah dari ketiga elemen biaya yaitu biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead. Berdasarkan anggaran biaya produksiyang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Malang (Tabel 4.3), maka biaya-biaya yang timbul dari anggaran biaya produksi dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok, yaitu:

1. Biaya Bahan Baku

Bahan baku adalah berbagai macam bahan yang diolah menjadi produk selesai dan pemakaiannya dapat diidentifikasi secara langsung, dan merupakan bagian integral dari produk tertentu. Bahan baku langsung adalah

bahan baku yang membentuk bagian integral dari produk barang jadi dan yang dimasukkan secara eksplisit dalam perhitungan biaya produksi. Biaya bahan baku yang timbul dari anggaran biaya produksi PDAM Kabupaten Malang (Tabel 4.3) adalah:

- a. Pembelian air (biaya air baku)
- b. Retribusi air baku
- c. Pemakaian bahan kimia

Berikut ini adalah perincian budget anggaran biaya bahan baku PDAM Kabupaten Malang.

Tabel 4.4
Anggaran Biaya Bahan Baku
PDAM Kabupaten Malang Tahun 2013-2017

Jenis Biaya	Anggaran (dalam rupiah)		
	2013	2014	2015
Pembelian air (biaya bahan baku)	162.000.000	172.860.000	176.460.000
Retribusi air baku	960.453.848	934.372.800	1.000.062.000
Pemakaian bahan kimia	675.681.900	940.780.100	1.002.858.000
Total	1.798.135.748	2.048.012.900	2.179.380.000

Jenis Biaya	Anggaran (dalam rupiah)	
	2016	2017
Pembelian air (biaya bahan baku)	266.022.000	192.000.000
Retribusi air baku	1.001.563.000	1.021.673.000
Pemakaian bahan kimia	907.948.000	926.034.999
Total	2.175.533.000	2.139.707.999

Berdasarkan tabel 4.4 anggaran biaya bahan baku PDAM Kabupaten Malang mengalami kenaikan pada tahun 2013 hingga 2015, namun mengalami penurunan di tahun 2016 dan 2017. Pada tahun 2013 anggaran biaya bahan baku sebesar Rp. 1.798.135.748 meningkat sebesar 13,9% pada tahun 2014 menjadi Rp. 2.048.012.900 dan mengalami kenaikan lagi sebesar 6,4% pada tahun 2015 menjadi Rp. 2.179.380.000. Pada tahun 2016 anggaran biaya bahan

baku mengalami penurunan sebesar 0,17% menjadi Rp. 2.175.533.000 dan kembali mengalami penurunan pada tahun 2017 sebesar 1,6% menjadi Rp. 2.139.707.999. Kenaikan dan penurunan anggaran biaya bahan baku tersebut tergantung dari pemakaian pelanggan, semakin banyak pelanggan memakai air maka semakin banyak pula anggaran yang dikeluarkan PDAM Kabupaten Malang. Namun jika dilihat selisih biaya pembelian air dari tahun 2016 ke tahun 2017 turun cukup signifikan. Hal ini terjadi karena pada tahun sebelum 2017 PDAM Kabupaten Malang membeli air baku dari PDAM Kota Malang, sedangkan pada tahun 2017 PDAM Kabupaten Malang telah memiliki sumber sendiri untuk menyuplai air pada pelanggan. Sehingga biaya pembelian air baku menjadi lebih rendah jika dibandingkan membeli air pada PDAM Kota Malang.

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang melakukan konversi bahan baku langsung menjadi produk jadi dan dapat dibebankan secara layak ke produk tertentu. Biaya tenaga kerja langsung merupakan sumbangan tenaga manusia kepada produksi dan merupakan biaya yang harus dikendalikan. Pengendalian dilakukan dengan membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan realisasinya. Terjadinya selisih antara standar yang telah ditetapkan dengan realisasinya harus segera dianalisis dan dibuat laporan agar dapat diambil tindakan lebih lanjut.

Anggaran produksi PDAM Kabupaten Malang (Tabel 4.1) adalah:

- a. Biaya Pegawai (sumber air)

b. Biaya Pegawai (trans/distr.)

Biaya pegawai sumber air merupakan biaya yang dikeluarkan untuk membayar pegawai yang bertugas pada bagian sumber air baku, sedangkan biaya pegawai transmisi/distribusi dikeluarkan untuk pegawai yang bertugas pada bagian transmisi dan distribusi, seperti pemasangan pompa.

Berikut ini adalah perincian budget anggaran biaya tenaga kerja PDAM Kabupaten Malang.

Tabel 4.5
Anggaran Biaya Tenaga Kerja
PDAM Kabupaten Malang Tahun 2013-2017

Jenis Biaya	Anggaran (dalam rupiah)		
	2013	2014	2015
Biaya pegawai (sumber air)	474.990.000	391.950.000	512.632.000
Biaya pegawai (trans/distr.)	7.164.345.134	7.420.612.660	7.260.013.000
Total	7.639.335.134	7.812.562.660	7.772.645.000

Jenis Biaya	Anggaran (dalam rupiah)	
	2016	2017
Biaya pegawai (sumber air)	530.000.000	535.500.000
Biaya pegawai (trans/distr.)	7.178.017.442	7.826.069.000
Total	7.708.017.442	8.361.569.000

Berdasarkan tabel 4.5 anggaran biaya tenaga kerja PDAM Kabupaten Malang mengalami kenaikan dan penurunan selama tahun 2013 hingga 2017. Pada tahun 2013 anggaran biaya tenaga kerja sebesar Rp. 7.639.335.134 meningkat sebesar 2,3% pada tahun 2014 menjadi 7.812.562.660, namun pada tahun 2015 anggaran biaya tenaga kerja mengalami penurunan sebesar 0,5% menjadi Rp. 7.772.645.000. Pada tahun 2016 anggaran biaya tenaga kerja kembali mengalami penurunan sebesar 0,8% menjadi Rp. 7.708.017.442. Namun di tahun 2017 anggaran biaya tenaga kerja meningkat sebesar 8,5% menjadi Rp. 8.361.569.000. Hal ini tergantung dengan praktik yang dilakukan

di lapangan, terkadang biaya lebih besar dibutuhkan untuk pegawai bagian sumber dan terkadang lebih besar pada bagian transmisi dan distribusi.

3. Biaya *Overhead* Pabrik

Biaya *overhead* pabrik merupakan biaya produksi, beban manufaktur, atau beban pabrik yang terdiri atas semua biaya manufaktur yang tidak ditelusuri secara langsung ke output tertentu. Pengendalian biaya *overhead* pabrik dilakukan dengan membandingkan biaya *overhead* pabrik standar dengan realisasi biaya *overhead* pabrik. Selisih yang terjadi dari perbandingan antara standar dengan realisasinya baik selisih laba maupun selisih rugi harus dianalisis. Biaya *overhead* pabrik yang timbul dari anggaran biaya produksi PDAM Kabupaten Malang (Tabel 4.1) adalah:

- a. Rupa-rupa biaya operasi
- b. Biaya pemeliharaan bangunan dan instalasi sumber
- c. Pemeliharaan mata air/saluran
- d. Biaya penyusutan instalasi sumber air
- e. Rupa-rupa biaya pengolahan
- f. Pemeliharaan instalasi pengolahan air
- g. Biaya penyusutan instalasi pengolahan
- h. Biaya listrik PLN
- i. Rupa-rupa biaya operasi transmisi/distribusi
- j. Pemeliharaan pipa transmisi/distribusi
- k. Pemeliharaan instalasi pompa
- l. Penyusutan instalasi trans/distribusi

Berikut ini adalah perincian budget anggaran biaya overhead pabrik PDAM

Kabupaten Malang.

Tabel 4.6
Anggaran Biaya Overhead Pabrik
PDAM Kabupaten Malang Tahun 2013-2017

Jenis Biaya	Anggaran (dalam rupiah)		
	2013	2014	2015
Rupa-rupa biaya operasi	125.919.992	131.792.542	333.690.000
Biaya pemeliharaan bangunan dan Inst. sumber	375.000.000	405.000.000	415.501.000
Pemeliharaan mata air/saluran	107.150.000	109.100.000	162.000.000
Biaya penyusutan inst. sumber air	337.608.206	475.600.000	447.714.000
Rupa-rupa biaya pengolahan	309.750.000	229.333.333	316.000.000
Pemeliharaan inst. pengolahan air	131.675.000	212.200.000	193.150.000
Biaya penyusutan inst. pengolahan	328.132.299	342.200.000	355.300.000
Biaya listrik PLN	1.314.180.066	2.061.307.146	2.173.249.000
Rupa-rupa biaya operasi transmisi/distribusi	758.272.000	3.873.000.000	4.197.000.000
Pemeliharaan pipa trans./distr.	8.835.464.507	6.362.200.000	4.987.123.000
Pemeliharaan instalasi pompa	257.499.000	310.488.900	226.818.000
Penyusutan instalasi trans./distr.	4.491.377.754	4.883.100.000	5.388.400.000
Total	17.372.028.824	19.395.321.921	19.195.945.000

Jenis Biaya	Anggaran (dalam rupiah)	
	2016	2017
Rupa-rupa biaya operasi	475.595.754	263.406.000
Biaya pemeliharaan bangunan dan Inst. sumber	180.000.000	345.000.000
Pemeliharaan mata air/saluran	167.400.000	111.999.999
Biaya penyusutan inst. sumber air	448.385.571	511.976.000
Rupa-rupa biaya pengolahan	1.122.000.000	645.000.000
Pemeliharaan inst. pengolahan air	150.500.000	243.999.999
Biaya penyusutan inst. pengolahan	355.832.950	427.217.000
Biaya listrik PLN	2.477.399.000	2.701.022.000
Rupa-rupa biaya operasi transmisi/distribusi	3.880.510.000	3.753.879.999
Pemeliharaan pipa trans./distr.	2.888.040.999	4.862.727.999
Pemeliharaan instalasi pompa	227.000.000	228.000.000
Penyusutan instalasi trans./distr.	5.396.482.600	7.069.329.000
Total	17.769.146.874	21.163.557.996

Berdasarkan tabel 4.6 anggaran biaya *overhead* pabrik PDAM Kabupaten Malang mengalami kenaikan dan penurunan selama tahun 2013 hingga tahun 2017, yaitu di tahun 2013 sebesar Rp. 17.372.028.824 meningkat sebesar 11,6% pada tahun 2014 menjadi Rp.19.395.321.921. Pada tahun 2015 anggaran biaya *overhead* pabrik mengalami penurunan sebesar 1,03% menjadi Rp. 19.195.945.000. Selanjutnya di tahun 2016 anggaran biaya *overhead* pabrik kembali mengalami penurunan sebesar 7,4% menjadi Rp. 17.769.146.874, dan di tahun 2017 anggaran *overhead* pabrik mengalami peningkatan sebesar 19,1% menjadi Rp. 21.163.557.996. Biaya *Overhead* pabrik merupakan biaya yang memiliki pengaruh paling besar terhadap naik turunnya anggaran pada PDAM Kabupaten Malang. Hal ini terjadi karena aktivitas PDAM Kabupaten Malang yang telah dijelaskan diatas tadi, yaitu pergantian pipa berukuran kecil menjadi pipa berukuran besar berpengaruh pada biaya overhead pabrik, seperti: biaya pipa transmisi/distribusi, biaya listrik PLN, dan rupa-rupa biaya operasi transmisi/distribusi.

1.4.2 Analisis Biaya Produksi Standar PDAM Kabupaten Malang

Efisiensi anggaran biaya terhadap pengendalian biaya produksi PDAM Kabupaten Malang dapat diketahui dengan analisis biaya standar, yaitu dengan membandingkan antara realisasi anggaran dan budget anggaran produksi yang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Malang. Berikut ini adalah perhitungan efisiensi anggaran biaya produksi terhadap pengendalian biaya produksi PDAM Kabupaten Malang.

a. Analisis Biaya Produksi Standar PDAM Kabupaten Malang Tahun 2013

Efisiensi anggaran biaya produksi terhadap pengendalian biaya produksi PDAM Kabupaten Malang terdiri dari efisiensi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Berikut ini adalah perinciannya.

Tabel 4.7
Analisis Biaya Produksi Standar
PDAM Kabupaten Malang Tahun 2013

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih Standar	
			(rupiah)	%
Biaya Bahan Baku				
Pembelian air (biaya bahan baku)	162.000.000	143.782.230	18.217.770	11.3
Retribusi air baku	960.453.848	845.459.095	114.994.753	11.9
Pemakaian bahan kimia	675.681.900	591.259.071	84.422.829	12.5
Sub Total	1.798.135.748	1.580.500.396	217.635.352	12.1
Biaya Tenaga Kerja				
Biaya pegawai (sumber air)	474.990.000	320.419.554	154.570.446	32.5
Biaya pegawai (trans./distr.)	7.164.345.134	7.151.726.747	12.618.387	0.2
Sub Total	7.639.335.134	7.472.146.301	167.188.833	2.2
Biaya Overhead Pabrik				
Rupa-rupa biaya operasi	125.919.992	130.624.853	(4.704.861)	-3.7
Biaya pemeliharaan bang. & Inst. sumber	375.000.000	327.874.650	47.125.350	12.6
Pemeliharaan mata air/saluran	107.150.000	190.591.700	(83.441.700)	-77.9
Biaya penyusutan instalasi sumber air	337.608.206	306.997.081	30.611.125	9.1
Rupa-rupa biaya pengolahan	309.750.000	41.238.360	268.511.640	86.7
Pemeliharaan ins. pengolahan air	131.675.000	180.036.300	(48.361.300)	-36.7
Biaya penyusutan instalasi pengolahan	328.132.299	357.583.986	(29.451.687)	-8.9
Biaya listrik PLN	1.314.180.066	1.398.693.912	(84.513.846)	-6.4
Rupa-rupa biaya operasi trans./distr.	758.272.000	719.895.944	38.376.056	5.1
Pemeliharaan pipa transmisi & distribusi	8.835.464.507	8.621.593.436	213.871.071	2.4
Pemeliharaan instalasi pompa	257.499.000	335.299.610	(77.800.610)	-30.2
Penyusutan instalasi transmisi & distribusi	4.491.377.754	4.481.101.295	10.276.459	0.2
Sub Total	17.372.028.824	17.091.531.127	280.497.697	1.6
Total	26.809.499.706	26.144.177.824	665.321.882	2.5

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa selisih biaya standar untuk biaya bahan baku sebesar Rp 217.635.352 atau 12.1% berada pada posisi laba (nilai budget anggaran lebih besar dari realisasi anggaran). Selisih biaya standar untuk biaya tenaga kerja sebesar Rp. 167.188.833 atau 2.2% berada pada posisi laba (nilai budget anggaran lebih besar dar realisasi anggaran. Selisih biaya

standar untuk *overhead* pabrik sebesar 280.497.697 atau 1.6% berada pada posisi laba (nilai budget anggaran lebih besar dari realisasi anggaran)

Secara keseluruhan analisis biaya produksi standar PDAM Kabupaten Malang berada pada posisi laba sebesar Rp. 665.321.882 atau 2.5%. Hal ini mengindikasikan bahwa efisiensi biaya produksi sudah tercapai di PDAM Kabupaten Malang pada tahun 2013. Pencapaian ini terjadi karena adanya efisiensi yang dilakukan pada beberapa bagian seperti retribusi air baku, biaya pengolahan, biaya pemeliharaan pipa transmisi dan distribusi.

Dari hasil analisis diatas dapat dikatakan bahwa penyusunan anggaran biaya produksi di PDAM Kabupaten Malang pada tahun 2014 telah berjalan dengan baik, hal ini terbukti dengan telah dilakukannya tahapan-tahapan dalam penyusunan anggaran biaya produksi yang meliputi adanya tahap perumusan dan pengkoordinasian penyusunan anggaran biaya produksi dari berbagai bagian yang terkait yaitu bagian produksi, bagian administrasi dan umum, dan bagian keuangan (bagian anggaran dan bagian akuntansi). Kemudian tahapan pembahasan anggaran biaya produksi yang telah disusun oleh setiap bagian yang terkait dengan penyusunan anggaran biaya produksi, sampai adanya tahapan pengesahan anggaran biaya produksi oleh manajemen puncak menjadi anggaran biaya produksi resmi.

b. Analisis Biaya Produksi Standar PDAM Kabupaten Malang Tahun 2014

Efisiensi anggaran biaya produksi terhadap pengendalian biaya produksi PDAM Kabupaten Malang terdiri dari efisiensi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Berikut ini adalah perinciannya.

Tabel 4.8
Analisis Biaya Produksi Standar
PDAM Kabupaten Malang Tahun 2014

Keterangan	Anggaran	Relisasi	Selisih Standar	
			(rupiah)	%
Biaya Bahan Baku				
Pembelian air (biaya bahan baku)	172.860.000	177.965.790	(5.105.790)	-2.9
Retribusi air baku	934.372.800	1.011.745.467	(77.372.667)	-8.3
Pemakaian bahan kimia	940.780.100	757.864.082	182.916.018	19.4
Sub Total	2.048.012.900	1.947.575.339	100.437.561	4.9
Biaya Tenaga Kerja				
Biaya pegawai (sumber air)	391.950.000	339.716.285	52.233.715	13.3
Biaya pegawai (trans./distr.)	7.420.612.660	7.363.157.143	57.455.517	0.8
Sub Total	7.812.562.660	7.702.873.428	109.689.232	1.4
Biaya Overhead Pabrik				
Rupa-rupa biaya operasi	131.792.542	138.602.301	(6.809.759)	-5.2
Biaya pemeliharaan bang. & Inst. sumber	405.000.000	399.119.415	5.880.585	1.5
Pemeliharaan mata air/saluran	109.100.000	108.129.800	970.200	0.9
Biaya penyusutan instalasi sumber air	475.600.000	460.249.049	15.350.951	3.2
Rupa-rupa biaya pengolahan	229.333.333	222.732.194	6.601.139	2.9
Pemeliharaan ins. pengolahan air	212.200.000	200.116.525	12.083.475	5.7
Biaya penyusutan instalasi pengolahan	342.200.000	341.172.361	1.027.639	0.3
Biaya listrik PLN	2.061.307.146	1.925.279.753	136.027.393	6.6
Rupa-rupa biaya operasi trans./distr.	3.873.000.000	3.841.576.734	31.423.266	0.8
Pemeliharaan pipa transmisi & distribusi	6.362.200.000	6.371.048.044	(10.848.044)	-0.2
Pemeliharaan instalasi pompa	310.488.900	106.930.900	203.558.000	65.6
Penyusutan instalasi transmisi & distribusi	4.883.100.000	5.089.922.612	(206.822.612)	-4.2
Sub Total	19.395.321.921	19.206.879.688	188.442.233	0.97
Total	29.255.897.481	28.699.915.186	398.569.026	1.4

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa selisih biaya standar untuk biaya bahan baku sebesar Rp. 100.437.561 atau 4.9% berada pada posisi laba (nilai budget anggaran lebih besar dari realisasi anggaran). Selisih biaya standar untuk biaya tenaga kerja sebesar Rp. 109.689.232 atau 1.4% berada pada posisi laba (nilai budget anggaran lebih besar dari realisasi anggaran). Selisih biaya standar untuk *overhead* pabrik sebesar Rp. 188.442.233 atau 0.97% berada pada posisi laba (nilai budget anggaran lebih besar dari realisasi anggaran).

Secara keseluruhan analisis biaya produksi standar PDAM Kabupaten Malang berada pada posisi laba sebesar Rp. 398.569.026 atau 1.4%. Hal ini

mengindikasikan bahwa efisiensi biaya produksi sudah tercapai di PDAM Kabupaten Malang pada tahun 2014. Pencapaian ini karena adanya efisiensi yang dilakukan pada beberapa bagian seperti biaya pemakaian bahan kimia, biaya tenaga kerja, biaya listrik PLN.

c. Analisis Biaya Produksi Standar PDAM Kabupaten Malang Tahun 2015

Efisiensi anggaran biaya produksi terhadap pengendalian biaya produksi PDAM Kabupaten Malang terdiri dari efisiensi bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Berikut ini adalah perinciannya.

Tabel 4.9
Analisis Biaya Produksi Standar
PDAM Kabupaten Malang Tahun 2015

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih Standar	
			(rupiah)	%
Biaya Bahan Baku				
Pembelian air (biaya bahan baku)	176.460.000	164.257.485	12.202.515	6.9
Retribusi air baku	1.000.062.000	1.024.203.304	(24.141.304)	-2.4
Pemakaian bahan kimia	1.002.858.000	807.781.868	195.076.132	19.4
Sub Total	2.179.380.000	1.996.242.657	183.137.343	8.4
Biaya Tenaga Kerja				
Biaya pegawai (sumber air)	512.632.000	511.455.074	1.176.926	0.2
Biaya pegawai (trans./distr.)	7.260.013.000	7.231.239.763	28.773.237	0.4
Sub Total	7.772.645.000	7.742.694.837	29.950.163	0.4
Biaya Overhead Pabrik				
Rupa-rupa biaya operasi	333.690.000	333.647.670	42.330	0.1
Biaya pemeliharaan bang. & Inst. sumber	415.501.000	401.765.000	13.736.000	3.3
Pemeliharaan mata air/saluran	162.000.000	171.343.250	(9.343.250)	-5.8
Biaya penyusutan instalasi sumber air	447.714.000	494.770.146	(47.056.146)	-10.5
Rupa-rupa biaya pengolahan	316.000.000	315.598.600	401.400	0.1
Pemeliharaan ins. pengolahan air	193.150.000	161.005.100	32.144.900	16.6
Biaya penyusutan instalasi pengolahan	355.300.000	353.110.861	2.189.139	0.6
Biaya listrik PLN	2.173.249.000	2.149.846.776	23.402.224	1.1
Rupa-rupa biaya operasi trans./distr.	4.197.000.000	4.170.248.577	26.751.423	0.6
Pemeliharaan pipa transmisi & distribusi	4.987.123.000	4.919.458.576	67.664.424	1.4
Pemeliharaan instalasi pompa	226.818.000	235.993.150	(9.175.150)	-4.1
Penyusutan instalasi transmisi & distribusi	5.388.400.000	6.197.296.473	(808.896.473)	-15.1
Sub Total	19.195.945.000	19.904.084.179	(708.139.179)	-3.7
Total	29.147.970.000	29.643.021.673	(495.051.673)	-1.7

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dijelaskan bahwa selisih biaya standar untuk biaya bahan baku sebesar Rp. 183.137.343 atau 8.4% berada posisi laba (nilai budget anggaran lebih besar dari realisasi anggaran). Selisih biaya standar untuk biaya tenaga kerja sebesar Rp. 29.950.163 atau 0.4% berada pada posisi laba (nilai budget anggaran lebih besar dari realisasi anggaran). Selisih biaya standar untuk *overhead* pabrik sebesar Rp. 708.139.179 atau -3.7% berada pada posisi rugi (nilai budget anggaran lebih kecil dari realisasi anggaran).

Secara keseluruhan analisis selisih biaya produksi standar PDAM Kabupaten Malang berada pada posisi rugi sebesar Rp. 495.051.673 atau -1.7%. Hal ini mengindikasikan bahwa efisiensi biaya produksi tidak tercapai di PDAM Kabupaten Malang pada tahun 2015. Pada tahun 2015 ada temuan BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) yang menyatakan PDAM Kabupaten Malang kurang bayar pajak air tanah, sehingga realisasi biaya retribusi air baku bertambah sebesar Rp. 24.141.304. Kenaikan biaya paling signifikan terjadi pada penyusutan instalasi transmisi dan distribusi, karena pada tahun 2015 menerima bantuan hibah senilai 5 (lima) milyar dari pemerintah berupa tandon dan aset lainnya, PDAM kabupaten Malang mencatat bantuan hibah tersebut sebagai aset perusahaan, sehingga perlu adanya penyusutan. Oleh karena itu penyusutan instalasi dan transmisi bertambah sebesar Rp. 708.139.179 dari yang semula dianggarkan.

d. Analisis Biaya Produksi Standar PDAM Kabupaten Malang Tahun 2016

Efisiensi anggaran biaya produksi terhadap pengendalian biaya produksi PDAM Kabupaten Malang terdiri dari efisiensi bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Berikut ini adalah perinciannya.

Tabel 4.10
Analisis Biaya Produksi Standar
PDAM Kabupaten Malang Tahun 2016

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih Standar	
			(rupiah)	%
Biaya Bahan Baku				
Pembelian air (biaya bahan baku)	266.022.000	152.257.440	113.764.560	42.8
Retribusi air baku	1.001.563.000	1.119.811.087	(118.248.087)	-11.8
Pemakaian bahan kimia	907.948.000	869.813.348	38.134.652	4.2
Sub Total	2.175.533.000	2.141.881.875	33.651.125	1.5
Biaya Tenaga Kerja				
Biaya pegawai (sumber air)	530.000.000	501.824.148	28.175.852	5.3
Biaya pegawai (trans./distr.)	7.178.017.442	7.070.999.862	107.017.580	1.5
Sub Total	7.708.017.442	7.572.824.010	135.193.432	1.8
Biaya Overhead Pabrik				
Rupa-rupa biaya operasi	475.595.754	474.590.890	1.004.864	0.2
Biaya pemeliharaan bang. & Inst. sumber	180.000.000	176.232.500	3.767.500	2.1
Pemeliharaan mata air/saluran	167.400.000	180.874.250	(13.474.250)	-8.1
Biaya penyusutan instalasi sumber air	448.385.571	552.374.671	(103.989.100)	-23.2
Rupa-rupa biaya pengolahan	1.122.000.000	1.120.858.195	1.141.805	0.1
Pemeliharaan ins. pengolahan air	150.500.000	170.777.650	(20.277.650)	-13.5
Biaya penyusutan instalasi pengolahan	355.832.950	586.107.212	(230.274.262)	-64.7
Biaya listrik PLN	2.477.399.000	2.927.859.739	(450.460.739)	-18.2
Rupa-rupa biaya operasi trans./distr.	3.880.510.000	3.849.587.300	30.922.700	0.8
Pemeliharaan pipa transmisi & distribusi	2.888.040.999	4.831.251.839	(1.943.210.840)	-67.3
Pemeliharaan instalasi pompa	227.000.000	209.179.950	17.820.050	7.9
Penyusutan instalasi transmisi & distribusi	5.396.482.600	9.672.548.293	(4.276.065.693)	-79.2
Sub Total	17.769.146.874	24.752.242.489	(6.983.095.615)	-39.3
Total	27.652.697.316	34.466.948.374	(6.814.251.058)	-24.6

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dijelaskan bahwa selisih biaya standar untuk biaya bahan baku sebesar Rp. 33.651.125 atau 1.5% berada posisi laba (nilai budget anggaran lebih besar dari realisasi anggaran). Selisih biaya standar untuk tenaga kerja sebesar Rp. 135.193.432 atau 1.8 berada pada posisi laba (nilai budget anggaran lebih besar dari realisasi anggaran). Selisih biaya standar untuk overhead pabrik sebesar Rp. 6.983.095.615 atau -39.3% berada posisi rugi (nilai budget anggaran lebih kecil dari realisasi anggaran).

Secara keseluruhan analisis selisih biaya produksi standar PDAM Kabupaten Malang berada pada posisi rugi sebesar Rp. 6.814.251.058 atau -24.6%. Hal ini

mengindikasikan bahwa efisiensi biaya produksi tidak tercapai di PDAM Kabupaten Malang pada tahun 2016, karena masih adanya biaya-biaya seperti biaya retribusi air baku, biaya penyusutan instalasi sumber air, biaya penyusutan instalasi pengolahan, biaya pemeliharaan mata air/saluran, biaya pemeliharaan instalasi pengolahan air, biaya listrik PLN, dan biaya pemeliharaan pipa transmisi/distribusi yang melebihi anggaran yang ditetapkan oleh PDAM Kabupaten Malang. Pada tahun 2016 ada temuan BPK (Badan Pemeriksa Keuangan) yang menyatakan PDAM Kabupaten Malang kurang bayar pajak air tanah, sehingga PDAM harus membayar kekurangan tersebut dan berdampak pada realisasi biaya retribusi air baku yang bertambah sebesar Rp. 118.248087.

Pada biaya lain, sama halnya dengan yang terjadi pada tahun 2015, Kenaikan biaya paling signifikan terjadi pada penyusutan instalasi transmisi dan distribusi, karena pada tahun 2016 menerima bantuan hibah senilai 30 (tiga puluh) milyar dari pemerintah berupa tandon dan aset lainnya, PDAM kabupaten Malang mencatat bantuan hibah tersebut sebagai aset perusahaan, sehingga perlu adanya penyusutan. Oleh karena itu penyusutan instalasi dan transmisi bertambah sebesar Rp. 4.276.065.693 dari yang semula dianggarkan. Pertambahan tersebut lebih besar dibandingkan dengan tahun lalu yang disebabkan oleh dana hibah yang semakin besar pula.

e. Analisis Biaya Produksi Standar PDAM Kabupaten Malang Tahun 2017

Efisiensi anggaran biaya produksi terhadap pengendalian biaya produksi PDAM Kabupaten Malang terdiri dari efisiensi bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Berikut ini adalah perinciannya.

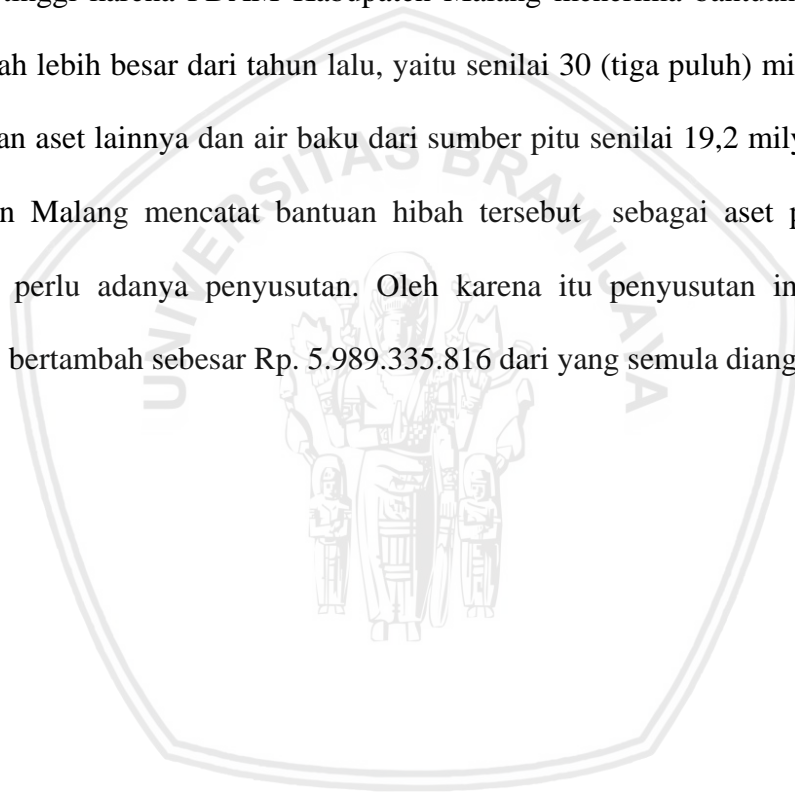
Tabel 4.11
Analisis Biaya Produksi Standar
PDAM Kabupaten Malang Tahun 2017

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih Standar	
			(rupiah)	%
Biaya Bahan Baku				
Pembelian air (biaya bahan baku)	192.000.000	163.066.020	28.933.980	15.1
Retribusi air baku	1.021.673.000	1.173.639.254	(151.966.254)	-14.9
Pemakaian bahan kimia	926.034.999	1.070.922.942	(144.887.943)	-15.6
Sub Total	2.139.707.999	2.407.628.216	(267.920.217)	-12.5
Biaya Tenaga Kerja				
Biaya pegawai (sumber air)	535.500.000	534.866.375	633.625	0.1
Biaya pegawai (trans./distr.)	7.826.069.000	7.825.199.967	869.033	0.01
Sub Total	8.361.569.000	8.360.066.342	1.502.658	0.02
Biaya Overhead Pabrik				
Rupa-rupa biaya operasi	263.406.000	216.543.080	46.862.920	17.8
Biaya pemeliharaan bang. & Inst. sumber	345.000.000	64.801.500	280.198.500	81.2
Pemeliharaan mata air/saluran	111.999.999	77.522.000	34.477.999	30.8
Biaya penyusutan instalasi sumber air	511.976.000	661.542.072	(149.566.072)	-29.2
Rupa-rupa biaya pengolahan	645.000.000	607.608.030	37.391.970	5.8
Pemeliharaan ins. pengolahan air	243.999.999	243.684.800	315.199	0.1
Biaya penyusutan instalasi pengolahan	427.217.000	550.829.554	(123.612.554)	-28.9
Biaya listrik PLN	2.701.022.000	3.510.452.722	(809.430.722)	-29.9
Rupa-rupa biaya operasi trans./distr.	3.753.879.999	3.665.439.975	88.440.024	2.4
Pemeliharaan pipa transmisi & distribusi	4.862.727.999	5.018.510.722	(155.782.723)	-3.2
Pemeliharaan instalasi pompa	228.000.000	212.762.400	15.237.600	6.7
Penyusutan instalasi transmisi & distribusi	7.069.329.000	13.058.664.816	(5.989.335.816)	-84.7
Sub Total	21.163.557.996	27.888.361.671	(6.724.803.675)	-31.8
Total	31.664.835.995	38.656.056.229	(6.991.220.234)	-22.1

Berdasarkan tabel 4.11 dapat dijelaskan bahwa selisih biaya standar untuk biaya bahan baku sebesar Rp. 267.920.217 atau -12.5% berada posisi rugi (nilai budget anggaran lebih kecil dari realisasi anggaran). Selisih biaya standar untuk tenaga kerja sebesar Rp. 1.502.658 atau 0.02% berada pada posisi laba (nilai budget anggaran lebih besar dari realisasi anggaran). Selisih biaya standar untuk *overhead* pabrik sebesar Rp. 6.724.803.675 atau -31.8% berada pada posisi rugi (nilai budget anggaran lebih kecil dari realisasi anggaran).

Secara keseluruhan analisis selisih biaya produksi standar PDAM Kabupaten Malang berada pada posisi rugi sebesar Rp. 6.991.220.234 atau Rp.-22. Hal ini

mengindikasikan bahwa efisiensi biaya produksi tidak tercapai di PDAM Kabupaten Malang pada tahun 2017, karena masih adanya pemakaian biaya bahan baku dan biaya overhead pabrik yang melebihi anggaran yang ditetapkan oleh PDAM Kabupaten Malang. Kenaikan biaya paling signifikan terjadi pada penyusutan instalasi transmisi dan distribusi. Di tahun 2017 ini biaya penyusutan semakin tinggi karena PDAM Kabupaten Malang menerima bantuan hibah dari pemerintah lebih besar dari tahun lalu, yaitu senilai 30 (tiga puluh) milyar berupa tandon dan aset lainnya dan air baku dari sumber pitu senilai 19,2 milyar. PDAM kabupaten Malang mencatat bantuan hibah tersebut sebagai aset perusahaan, sehingga perlu adanya penyusutan. Oleh karena itu penyusutan instalasi dan transmisi bertambah sebesar Rp. 5.989.335.816 dari yang semula dianggarkan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian diatas, biaya yang muncul pada anggaran biaya produksi PDAM Kabupaten Malang pada tahun 2013 hingga 2017 dibagi menjadi tiga bagian yaitu: biaya sumber air, biaya pengolahan air, dan biaya transmisi dan distribusi. Biaya sumber air terdiri dari biaya pegawai, rupa-rupa biaya operasi, biaya pemeliharaan dan instalasi sumber, biaya pemeliharaan mata air/salura, pembelian air (biaya bahan baku), retribusi air baku, dan biaya penyusutan instalasi sumber air. Biaya pengolahan terdiri dari biaya pemakaian bahan kimia, rupa-rupa biaya pengolahan, biaya pemeliharaan instalasi pengolahan air, dan biaya penyusutan instalasi pengolahan. Sedangkan biaya transmisi dan distribusi terdiri dari biaya pegawai, biaya listrik PLN, rupa-rupa biaya operasi transmisi dan distribusi, biaya pemeliharaan pipa transmisi dan distribusi, biaya pemeliharaan instalasi pompa, dan biaya penyusutan instalasi transmisi dan distribusi.
2. Berdasarkan anggaran biaya produksi diatas, peneliti membagi kembali pembagian yang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Malang menjadi tiga bagian yang berbeda yaitu: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik. Biaya bahan baku terdiri dari biaya pembelian air (biaya bahan baku), retribusi air baku, dan biaya pemakaian bahan kimia. Biaya

tenaga kerja terdiri dari biaya pegawai (bagian sumber air) dan biaya pegawai (bagian transmisi dan distribusi). Sedangkan biaya *overhead* pabrik terdiri dari rupa-rupa biaya operasi, biaya pemeliharaan bangunan dan instalasi sumber, biaya pemeliharaan mata air/saluran, biaya penyusutan instalasi sumber air, rupa-rupa biaya pengolahan, biaya pemeliharaan instalasi pengolahan air, biaya penyusutan instalasi pengolahan, biaya listrik PLN, rupa-rupa biaya operasi transmisi dan distribusi, biaya pemeliharaan instalasi pompa, biaya pemeliharaan pipa transmisi dan distribusi, dan biaya penyusutan instalasi transmisi dan distribusi.

3. Berdasarkan penelitian diatas, anggaran sebagai alat pengendali biaya produksi. Pada tahun 2013 anggaran biaya produksi dapat dikatakan efisien sebagai pengendali biaya produksi karena mengalami keuntungan sebesar 2,5% dikarenakan realisasinya lebih kecil dari yang dianggarkan sebesar Rp. 26.809.499.706 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 26.144.177.824. Pada tahun 2014 anggaran biaya produksi dapat dikatakan efisien sebagai pengendali biaya produksi karena mengalami keuntungan sebesar 1,4% dikarenakan realisasinya lebih kecil dari yang dianggarkan sebesar Rp. 29.255.897.481 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 28.699.915.186. Pada tahun 2015 anggaran biaya produksi dapat dikatakan tidak efisien sebagai pengendali biaya produksi karena mengalami kerugian sebesar 1,7% dikarenakan realisasinya lebih besar dari yang dianggarkan sebesar Rp. 29.147.970 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 29.643.021.673. Pada tahun 2016 anggaran biaya produksi dapat dikatakan tidak efisien sebagai pengendali

biaya produksi karena mengalami kerugian sebesar 24,6% dikarenakan realisasinya lebih besar dari yang dianggarkan sebesar Rp. 27.652.697.316 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 34.466.948.374. Pada tahun 2017 anggaran biaya produksi dapat dikatakan tidak efisien sebagai pengendali biaya produksi karena mengalami kerugian sebesar 22% dikarenakan realisasinya lebih besar dari yang dianggarkan sebesar Rp. 31.664.835.995 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 38.656.056.229.

4. Berdasarkan penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa tingkat efisiensi anggaran biaya produksi sebagai alat pengendali biaya produksi pada PDAM Kabupaten Malang dapat dikatakan rendah. Karena dalam dua tahun terakhir mengalami kerugian yang cukup signifikan .

5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini hanya memperhitungkan selisih biaya standar dan belum memperhitungkan varians biaya produksi yang benar menurut teori, dikarenakan data yang tersedia kurang memadai.
2. Penelitian ini hanya difokuskan pada perhitungan selisih anggaran biaya produksi dan realisasi biaya produksi di PDAM Kabupaten Malang.

5.3 Saran Untuk Penelitian Berikutnya

Adapun saran yang dapat diberikan dalam pengendalian biaya produksi pada PDAM Kabupaten Malang adalah:

1. Manajemen berpengaruh sangat besar karena seorang manajemen bertugas mengawasi biaya produksi tersebut. Maka setiap tahunnya disusun RKAP

- (Rancangan Kerja dan Anggaran Perusahaan) untuk mengendalikan biaya produksi. Dalam menyusun RKAP tersebut manajemen harus cermat dan berhati-hati agar biaya produksi tidak melebihi biaya yang sudah dianggarkan.
2. Pihak PDAM hendaknya menggunakan biaya produksi secara efisien. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan laba yang optimal dimasa yang akan datang.
 3. Pihak PDAM hendaknya melakukan pengelompokan ulang terhadap anggaran biaya produksi menjadi 3 kelompok, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* pabrik. Yang bertujuan untuk mempermudah mengetahui biaya manakah yang memiliki tingkat efisiensi paling rendah, sehingga dapat dilakukan pengendalian pada biaya tersebut.
 4. Efisiensi biaya *overhead* pabrik sebaiknya lebih ditingkatkan lagi. Hal ini dikarenakan dalam tiga tahun terakhir biaya *overhead* pabrik merupakan biaya paling besar yang menyebabkan tidak tercapainya efisiensi pada biaya produksi.
 5. Pihak PDAM Kabupaten Malang harus mempertimbangkan biaya-biaya tak terduga yang akan muncul. Pada penelitian ini, dalam tiga tahun terakhir PDAM Kabupaten Malang tidak mempertimbangkan secara pasti jumlah biaya yang muncul akibat adanya dana hibah dari pemerintah yang jumlahnya tidak terduga yang berpengaruh terhadap biaya produksi yaitu penyusutan instalasi transmisi/distribusi.

DAFTAR PUSTAKA

- Kamaruddin, Ahmad. 2007. *Akuntansi manajemen dasar-dasar konsep biaya dan pengambilan keputusan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ambarwati, Titiek., & Jihadi, M. 2003. *Anggaran perusahaan* (edisi 1). Malang: UNM Press.
- Bustami, Bastian., & Nurlela. 2009. *Akuntansi biaya* (edisi 2). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Carter, William K. 2012. *Akuntansi biaya* (edisi 14). Jilid 1. Diterjemahkan oleh Tim Penterjemah Salemba Empat. Jakarta: Salemba Empat.
- Dunia, Firdaus A., & Abdullah, Wasilah. 2009. *Akuntansi biaya* (edisi 2). Jakarta: Salemba Empat.
- Garrison, H. Ray., Eric. W.Noreen., & Peter C. Brewer. 2006. *Akuntansi manajerial* (edisi 1). Jakarta: Erlangga.
- Halim, Abdul. 1999. *Dasar-dasar akuntansi biaya* (edisi 4). Yogyakarta: BPFE Gadjah Mada.
- Harnanto & Zulkifli. 2003. *Manajemen biaya* (edisi 1). Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Manajemen dasar, pengertian dan masalah* (edisi 2). Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Horngren, Charles T. , Datar, Srikant M., & Foster George. 2008. *Akuntansi biaya* (edisi 7). Jakarta: PT INDEKS kelompok GRAMEDIA.
- Indriantoro & Supomo. 2002. *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen* (edisi 1). Yogyakarta: BPFE.
- Karyoso. 2005. *Manajemen perencanaan dan penganggaran*. Jakarta: PTIK Press & Restu Agung.
- Kusnadi., Sasongko, Nanang., Dahtiah, Neneng., & Zaroh. (2001). *Akuntansi biaya (tradisional & modern)*. Bandung: FE UNJANI.
- Matz, Adolp., & Milton, F. Usry. 2000. *Akuntansi biaya: perencanaan dan pengendalian* (Tjakrawala, Kurniawan, Penerjemah). Jakarta: Erlangga.

- Moleong, Lexy J. 2008. *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2010. *Akuntansi biaya*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Mulyadi & Setiawan. 2001. *Akuntansi manajemen, konsep, manfaat, dan rekayasa* (edisi 3). Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, A. S. 2001. *Psikologi industri dan organisasi*. Depok: UIPress.
- Munawir, S. 2002. *Akuntansi keuangan dan manajemen* (edisi 1). Yogyakarta: BPFE.
- Mursyidi. 2008. *Akuntansi biaya*. Bandung: Refika Aditama.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran perusahaan* (edisi 3). Jakarta: Salemba Empat.
- Sasongko, Catur., & Rumondang, Safrida. (2010). *Riset pemasaran, konsep, dan aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT. Elex Median Komputindo.
- Sekaran, Umma. 2006. *Research method for business: Metodologi penelitian untuk bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunarto. (2004). *Akuntansi biaya* (edisi 2). Yogyakarta: Amus.
- Supriyono. 2002. *Akuntansi manajemen* (edisi 1). Jakarta: Rineka Cipta.
- Tunggal, Amin W. 1995. *Manajemen biaya (cost management)*. Jakarta: Harvindo
- Witjaksono, Armanto. 2006. *Akuntansi biaya* (edisi 1). Yogyakarta: Graha Ilmu.