ANALISIS VARIAN SEBAGAI UPAYA PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI DAN EFISIENSI PRODUKSI

(Studi Kasus pada Perusahaan Indah Cemerlang Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

DEWI AFRIDA

NIM. 0310320039

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN
MALANG

2008

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MOTTO

"Karena masa depan sungguh ada dan harapanmu tidak akan hilang"

(Amsal 22:18)

"Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apapun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan syukur. Damai sejahtera Allah, yang melampaui segala akal, akan memelihara hati dan pikiranmu dalam Kristus Yesus."

(Filipi 4:6-7)

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Varian Sebagai Upaya Pengendalian Biaya Produksi dan Efisiensi Produksi.

(Studi kasus pada Perusahaan Indah Cemerlang Malang)

Disusun oleh : Dewi Afrida

NIM : 0310320039-32

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Malang, Januari 2008

Komisi Pembimbing

Ketua	Anggota
Drs. Chalim Chalil, M.Si	Dra. Zahroh Z.A.,M.Si
NIP.130 518 957	NIP.131 410 392

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 30 Januari 2008

Jam : 08.00 WIB

Atas nama : Dewi Afrida

Skripsi atas nama : Analisis Varian Sebagai Upaya Pengendalian Biaya Produksi dan Efisiensi Produksi.
(Studi Kasus Pada Perusahaan Indah Cemerlang Malang)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Drs. Chalim Chalil Jusuf, M.Si
Ketua

Dra. Zahroh Z.A.M.Si
Anggota

Drs. Nengah Sudjana M.Si
Anggota

Drs. R. Rustam Hidayat M.Si
Anggota

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh fihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan adanya unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 22 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 pasal 70)

Malang, Januari 2008

Dewi Afrida
0310320039

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

RINGKASAN

Dewi Afrida, 2008, Analisis Varian Sebagai Upaya Pengendalian Biaya dan Efisiensi Produksi (Studi kasus pada Perusahaan Indah Cemerlang Malang).
Drs. Chalim Chalil Jusuf, M.Si.; Dra. Zahroh Z.A., M.Si.

Perencanaan yang baik dapat membantu manajemen untuk mengadakan pengawasan terhadap kegiatan yang dilaksanakan. Disamping itu, dengan perencanaan dapat digunakan sebagai pengendalian biaya-biaya yang terjadi di perusahaan. Umumnya, pada perusahaan manufaktur biaya yang dikendalikan adalah biaya-biaya produksi. Salah satu alat analisis yang dapat digunakan untuk pengendalian biaya produksi adalah analisis varian. Biaya yang dianalisis adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan biaya standar yang telah ditetapkan dengan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi. Sehingga dari analisis ini dapat diketahui penyimpangan atau selisih yang terjadi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penggunaan analisis varian sebagai alat pengendali biaya produksi pada perusahaan, untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi, sebab-sebab terjadinya penyimpangan dan menganalisis permasalahan penyimpangan sehingga didapat pemecahan permasalahan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Yang menjadi fokus penelitian adalah standar biaya produksi dan realisasi biaya produksi tahun 2006. Sedangkan objek penelitian adalah Perusahaan Indah Cemerlang Malang yang berlokasi di Jl. Rogonoto 261 Singosari-Malang.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan terdapat selisih yang merugikan pada selisih harga bahan baku. Untuk paving stone straight pada saat pembelian mengalami kerugian sebesar Rp.16.658.525. Untuk paving stone segi enam sebesar Rp.27.347.800 dan untuk paving stone gress L/8 sebesar Rp.22.541.450. Selisih harga bahan baku saat pemakaian juga mengalami kerugian. Untuk paving stone straight sebesar Rp.20.279.350. Untuk paving stone segi enam sebesar Rp.22.971.350 dan untuk paving stone gress L/8 sebesar Rp.21.664.500. Untuk selisih kuantitas, ketiga produk mengalami kerugian untuk paving stone straight sebesar Rp.30.169.360. Untuk paving stone segi enam sebesar Rp.76.365.800 dan paving stone gress L/8 sebesar Rp.43.758.000. Pada selisih tarif upah langsung secara keseluruhan semua produk mengalami kerugian. Untuk paving stone straight sebesar Rp.20.844.884,59 dan untuk paving stone segi enam sebesar Rp.18.239.274,01 serta untuk paving stone gress L/8 sebesar Rp.13.028.052,87. pada selisih efisiensi, semua produk juga mengalami kerugian. Pada paving stone striaght sebesar Rp.9.734.389, pada paving stone segi enam sebesar Rp.9.971.431 dan pada paving stone gress L/8 sebesar Rp.16.960.360. Pada analisis jumlah overhead untuk paving stone straight mengalami kerugian sebesar Rp.3.310.879,82. Untuk paving stone segi enam mengalami kerugian sebesar Rp.1.590.714,41 dan untuk paving stone gress L/8 mengalami keuntungan sebesar Rp.3.995.689,64.

Adapun sebab-sebab terjadinya penyimpangan karena kurang efisiennya pemakaian bahan baku, penggunaan peralatan dan mesin, serta jam kerja

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

langsung. Disamping itu juga, penyebab lainnya adalah fluktuasi harga bahan baku dan tarif upah di pasaran.berdasarkan hasil tersebut, maka pengendalian biaya produksi pada perusahaan Indah Cemerlang Malang kurang terlaksana dengan baik.

Dengan penggunaan analisis varian yang meliputi varian bahan baku, varian tenaga kerja langsung, dan varian biaya overhead pabrik maka perusahaan lebih mudah dalam melakukan pengawasan dan pengendalian aktivitas produksi perusahaan. Perusahaan dapat mengetahui ada tidaknya penyimpangan atau selisih biaya-biaya produksi. Kemungkinan perusahaan dapat mencari alternatif tindakan korektif untuk menyikapi permasalahan yang ada. Dengan demikian proses produksi dapat berjalan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

KATA PENGANTAR

Puji Tuhan

Segala puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, yang telah memberikan kasih dan anugerahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Analisis Varian Sebagai Upaya Pengendalian Biaya Produksi dan Efisiensi Produksi (Studi Kasus pada Perusahaan Indah Cemerlang Malang)."**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Admnistrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus, yang telah memberikan kasih dan anugerahNya bagi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. DR. Suhadak, M.Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak DR. Kusdi Raharjo, D.E.A, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Chalim Chalil Jusuf, M.Si, selaku ketua komisi pembimbing dan ibu Zahroh Z.A,M.Si, selaku anggota komisi pembimbing yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, kritik dan saran yang membangun kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi khususnya jurusan Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmunya, serta membantu kelancaran proses belajar.
6. Bapak Abdul Rahman Zubaidi, selaku pimpinan Perusahaan Indah Cemerlang Malang yang telah memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

7. Mbak Chusmaini, selaku bagian administrasi dan pembukuan perusahaan Indah Cemerlang Malang yang telah memberikan informasi, bimbingan, pengarahan, saran dan penyempurnaan data selama melaksanakan penelitian.
8. Kedua orang tuaku tercinta (ibu Sudariyati dan Bapak Tohari) dan adikku tersayang (Siescha ndut) yang teah memberikan dukungan moral sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Teman-teman Bisnis 2003, temen-temen gereja GBIS Anugerah yang telah memberikan dukungan dan semangatnya.
10. Untuk semua kasih yang selalu terasa dalam hidup ini, yang telah menjadi warna dan harta yang berharga.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Januari 2008

Penulis

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI
TANDA PENGESAHAN
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI
RINGKASAN..... i
KATA PENGANTAR..... iii
DAFTAR ISI..... v
DAFTAR TABEL..... vii
DAFTAR GAMBAR/BAGAN..... viii

BAB I : PENDAHULUAN
A. Latar Belakang..... 1
B. Perumusan Masalah..... 3
C. Tujuan Penelitian..... 3
D. Kontribusi Penelitian..... 3
E. Sistematika Pembahasan..... 4

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA
A. Perencanaan
1. Pengertian Perencanaan..... 5
2. Fungsi Perencanaan..... 6
3. Proses Perencanaan..... 7
4. Persyaratan Perencanaan 7
B. Pengendalian
1. Pengertian Pengendalian..... 8
2. Fungsi Pengawasan..... 9
3. Pentingnya Pengendalian Biaya..... 9
4. Tujuan Pengendalian atau Pengawasan..... 10
5. Hubungan Perencanaan dan Pengendalian..... 10
C. Anggaran
1. Pengertian Anggaran..... 11
2. Karakteristik Anggaran..... 12
3. Tujuan Anggaran..... 13
4. Fungsi Anggaran..... 13
5. Manfaat atau Keuntungan Anggaran..... 14
6. Keterbatasan Anggaran..... 15
7. Hubungan Perencanaan,Pengendalian&Penganggaran 16
D. Biaya
1. Pengertian Biaya..... 17
2. Penggolongan Biaya Produksi..... 18
E. Biaya Standar
1. Pengertian Biaya standar..... 19
2. Manfaat Biaya Standar..... 20
3. Penetapan Biaya Standar..... 20
F. Efisiensi..... 21

G. Analisis Biaya Produksi
1. Analisis Varian..... 21
2. Penyebab Timbulnya Varian..... 33

BAB III : METODE PENELITIAN
A. Jenis Penelitian..... 37
B. Fokus Penelitian..... 38
C. Lokasi Penelitian..... 38
D. Sumber Data..... 38
E. Teknik Pengumpulan Data..... 39
F. Instrumen Penelitian..... 39
G. Analisis Data..... 39

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
A. Gambaran Umum Perusahaan
1. Sejarah Perusahaan..... 42
2. Lokasi Perusahaan..... 42
3. Tujuan Perusahaan..... 44
4. Struktur Organisasi..... 45
5. Personalia..... 48
6. Proses dan Hasil Produksi..... 51
7. Pemasaran..... 54
8. Keuangan..... 55
B. Analisis dan Interpretasi Data
2. Analisis Varian..... 63
3. Analisis Varian Yang Terjadi..... 85

BAB V : PENUTUP
A. Kesimpulan..... 90
B. Saran 90

DAFTAR PUSTAKA

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1	Jumlah Karyawan Tahun 2006 Perusahaan Indah Cemerlang	49
2	Jumlah Karyawan Menurut Jenis Pekerjaan Tahun 2006	49
3	Kualitas Pendidikan Karyawan Tahun 2006 Perusahaan Indah Cemerlang	50
4	Rencana Produksi Perusahaan Indah Cemerlang Tahun 2006	56
5	Rencana Anggaran Bahan Baku (untuk per 1 m^2 produk paving stone)	56
6	Anggaran Tenaga Kerja Langsung (untuk per 1 m^2 produk paving stone)	57
7	Anggaran Biaya Overhead Pabrik Perusahaan Indah Cemerlang	57
8	Realisasi Produksi dan harga jual per m^2 Perusahaan Indah Cemerlang	59
9	Realisasi Bahan Baku (untuk per 1 m^2 produk paving stone)	60
10	Realisasi Tenaga Kerja Langsung	60
11	Realisasi Jam Kerja Untuk Seluruh Produk Yang Dihasilkan	61
12	Realisasi Biaya Overhead Pabrik	62
13	Selisih Harga Bahan Baku Saat Pembelian	64
14	Selisih Harga Bahan Baku Saat Pemakaian	65
15	Selisih Kuantitas Bahan Baku	66
16	Selisih Tarif Upah Langsung	70
17	Selisih Efisiensi Upah Langsung	71
18	Pemisahan Biaya Standar Listrik Dan Telepon	74
19	Pemisahan Biaya Standar Reparasi dan Pememliharaan Mesin	75
20	Pemisahan Biaya Standar Lain-lain	76
21	Standar Biaya Overhead Pabrik Setelah Pemisahan	77

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR GAMBAR / BAGAN

No.	Judul	Hal.
1	Bagan Perencanaan dan Pengendalian Bekerja Bersama-sama	11
2	Hubungan Perencanaan, Pengendalian dan Penganggaran	17
3	Bagan Struktur Organisasi Perusahaan Indah Cemerlang	46
4	Proses Pembuatan Paving Stone Perusahaan Indah Cemerlang	53

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi mengakibatkan lingkungan bisnis semakin kompetitif. Perkembangan dunia seperti itu menuntut perusahaan untuk dapat bekerja lebih baik terutama dalam menjalankan operasinya. Keberhasilan perusahaan dapat diukur dari berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan tersebut pada umumnya adalah untuk memperoleh laba dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan.

Salah satu tujuan yang dapat ditempuh perusahaan untuk dapat terus hidup dan mencapai tujuan yang ditetapkan adalah dengan menjadikan produk lebih unggul dari produk pesaing baik mutu, harga, maupun pasar yang dikuasai. Selain itu, diperlukan suatu pengendalian yang baik terhadap elemen-elemen biaya produksi serta kegiatan yang dilaksanakan, khususnya yang menyangkut biaya produksi.

Dalam biaya produksi terdapat tiga elemen biaya produksi, yaitu: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik (Kusnadi, 2005, h.141). di dalam pelaksanaan proses produksi suatu perusahaan, biaya produksi merupakan salah satu faktor yang tidak dapat diabaikan. Apabila hal ini terabaikan, maka pengendalian produksi yang dilakukan tidak bisa mencapai sasaran yang diharapkan. Dengan kata lain, meskipun proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan baik, namun apabila tidak didukung oleh usaha dengan menekan biaya produksi serendah-rendahnya akan berakibat naiknya biaya produksi diatas biaya yang seharusnya dikeluarkan. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh perusahaan adalah dengan menyusun anggaran untuk pelaksanaan pada periode yang akan datang.

Dalam suatu perusahaan. manajer merencanakan dan bertindak dengan menggunakan anggaran. Setelah proses produksi manajer mengevaluasi dengan memakai laporan yang membandingkan hasil aktual dengan anggaran. Pada umumnya penyusunan anggaran biaya produksi didasarkan atas biaya standar yang telah ditetapkan perusahaan. penyusunan anggaran biaya produksi digunakan

sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan produksi yang berfungsi sebagai tolak ukur dalam menilai realisasi hasil produksi. Hal ini merupakan langkah penting bagi perusahaan, karena anggaran dirancang untuk mengendalikan biaya.

Anggaran penggunaan biaya produksi sesuai dengan yang direncanakan, maka perusahaan harus melakukan pengendalian terhadap pengeluaran biaya produksi. Untuk mengetahui apakah biaya produksi telah sesuai dengan yang direncanakan, maka perusahaan dapat melakukan analisis varian biaya produksi. "Analisis Varian adalah suatu analisis tentang perbedaan antara hasil yang direncanakan dengan hasil aktual" (Maher & Deakin, 1996, h.186). Analisis tersebut bertujuan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai penyimpangan-penyimpangan yang terjadi antara realisasi biaya produksi dengan biaya produksi yang dianggarkan, berapa besar penyimpangan, apa saja penyebabnya serta tindakan yang harus diambil.

Perusahaan Indah Cemerlang adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri bahan bangunan, yaitu pembuatan paving stone. Di Indonesia bahan bangunan memiliki prospek usaha yang cukup bagus. Hal ini dapat terlihat dari semakin meningkatnya permintaan terhadap bahan bangunan, terutama di daerah Malang. Perusahaan Indah Cemerlang dalam membuat dan menerapkan perencanaan dan pengendalian atas biaya produksi belum dilakukan secara detail, tetapi masih berdasarkan perkiraan saja. Jadi selama ini perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya hanya berdasar atas instruksi secara lisan dari atasan dan penyusunan rencana masih sangat sederhana. Akibatnya manajemen tidak dapat mengetahui apakah perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya sudah bekerja secara efisien atau belum. Keadaan demikian membutuhkan adanya sarana yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang dibuat secara realistis.

Dengan melihat pengtingnya pengendalian biaya produksi, sehingga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **"ANALISIS VARIAN SEBAGAI UPAYA PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI DAN EFISIENSI PRODUKSI. (Studi kasus pada perusahaan Indah Cemerlang - Malang)".**

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

B. Perumusan Masalah

Dalam persaingan yang kompetitif, perusahaan diharapkan dapat mengoptimalkan laba terutama dari pengendalian biaya produksi. Karena dengan pengendalian tersebut akan berpengaruh pada efisiensi produksi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka perumusan masalah yang timbul dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengendalian biaya produksi pada perusahaan Indah Cemerlang Malang?
2. Bagaimana penerapan varian digunakan sebagai usaha pengendalian biaya produksi pada perusahaan Indah Cemerlang Malang?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengendalian biaya produksi pada perusahaan Indah Cemerlang Malang.
2. Untuk mengetahui penggunaan analisis varian dalam pengendalian biaya produksi pada perusahaan Indah Cemerlang Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Manfaat akademis

   a). Memberi bekal dan pengalaman untuk memadukan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan praktek lapangan serta memperoleh gambaran bagaimana teori yang diperoleh dapat diaplikasikan dalam lingkungan kerja.

   b). Sebagai bahan reverensi bagi pihak lain yang ingan melakukan penelitian dalam bidang yang sama.

2. Manfaat praktis

   Dapat dijadikan bahan pertimbangan serta masukan dalam menyelesaikan masalah yang terkait dengan pengendalian biaya produksi.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam Bab II akan dibahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan penelitian ini sehingga teori-teori tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam pembahasan dan penyelesaian masalah yang ada.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi: jenis penelitian, sumber data penelitian, metode pengumpulan data, variabel dan metode analisis data

BAB IV : HASIL PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan dan berdasarkan teori yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka data-data yang telah diperoleh akan dianalisa dan akan dicari pemecahan dari masalah yang ada.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini penulis akan mencoba menarik kesimpulan dari apa yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dan mencoba memberikan saran-saran yang mungkin berguna bagi kelangsungan hidup perusahaan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Perencanaan

1. Pengertian Perencanaan

Salah satu fungsi manajemen adalah perencanaan. Fungsi perencanaan. Fungsi perencanaan seringkali dinamakan sebagai fungsi utama dari kegiatan manajemen, karena dalam perencanaan seluruh rangkaian aktivitas yang akan dilakukan akan tersusun. Dapat dikatakan, tanpa fungsi perencanaan manajer tidak akan tahu apa yang harus diorganisasikan, diarahkan dan dikontrol. Kegiatan perencanaan merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk memilih alternatif yang optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan ini merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan didalam menentukan kebijakan dan strategi perusahaan didalam menentukan kebijakan dan strategi perusahaan secara keseluruhan.

Perencanaan didefinisikan sebagai suatu proses menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana hal tersebut dapat dicapai. (Schermerhorn, 2003, h.150)

Perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari menetapkan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi. (Robbins & Coulter dalam Saefullah & Sule, 2005, h.96)

Pengertian perencanaan dapat dilihat dalam tiga hal, yaitu "dari sisi proses, fugsi manajemen, dan pengambilan keputusan. Dari sisi proses, fungsi perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai. Dari sisi fungsi manajemen, perencanaan adalah fungsi dimana pimpinan menggunakan pengaruh atas wewenangnya untuk menentukan atau mengubah tujuan dan kegiatan organisasi. Dari sisi pengambilan keputusan, perencanaan merupakan pengambilan keputusan untuk jangka waktu yang panjang atau yang akan datang mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana dan siapa yang akan melakukannya, dimana keputusan yang akan diambil belum tentu sesuai,

hingga implementasi perencanaan tersebut dibuktikan dikemudian hari". (Saefullah & Sule, 2005, h.96)

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan dan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan pada intinya dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu.

2. Fungsi Perencanaan

Dari pengertian diatas dapat membawa kepada fungsi perencanaan dalam manajemen. Adapun fungsi perencanaan adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan sebagai pengarah
Perencanaan akan menghasilkan upaya untuk meraih sesuatu dengan cara yang lebih terkoordinasi. Perusahaan yang tidak menjalankan perencanaan sangat mungkin untuk mengalami konflik kepentingan, pemborosan sumber daya, dan tidak keberhasilan dalam pencapaian tujuan karena bagian-bagian dari organisasi bekerja secara sendiri-sendiri tanpa ada koordinasi yang jelas dan terarah. Perencanaan dalam hal ini memegang fungsi pengarahan dari apa yang harus dicapai oleh organisasi.

b. Perencanaan sebagai minimalisasi ketidakpastian
Pada dasarnya segala sesuatu mengalami perubahan. Perubahan sering kali sesuai dengan apa yang kita perkirakan, akan tetapi tidak jarang pula malah diluar perkiraan, sehingga menimbulkan ketidakpastian bagi perusahaan. Ketidakpastian inilah yang coba diminimalkan melalui kegiatan perencanaan. Dengan adany perencanaan, diharapkan ketidakpastian yang mungkin akan terjadi dimasa yang akan datang dapat diantisipasi jauh-jauh hari.

c. Perencanaan sebagai minimalisasi pemborosan sumber daya
Perencanaan juga berfungsi sebagai minimalisasi pemborosan sumber daya yang diperlukan. Jika perencanaan dilakukan dengan baik, maka jumlah sumber daya yang diperlukan, dengan cara bagaimana penggunaannya, dan untuk penggunaan apa saja dengan lebih baik dipersiapkan sebelum kegiatan dijalankan. Dengan demikian, pemborosan yang terkait dengan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan akan bisa diminimalkan sehingga tingkat efisiensi dari perusahaan menjadi meningkat.

d. Perencanaan sebagai penetapan standar dalam pengawasan kualitas
Dalam perencanaan, perusahaan menentukan tujuan dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam pengawasan, perusahaan

membandingkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan realisasi dilapangan, mengevaluasi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi, hingga mengambil tindakan yang dianggap perlu untuk memperbaiki kinerja perusahaan. (Robbins & Coulter dalam Saefullah & Sule, 2005, h.97)

3. Proses Perencanaan

Perencanaan dapat digunakan sebagai suatu tahap dari langkah-langkah yang dapat diikuti secara sistematis. Proses perencanaan antara lain:

a. Menentukan tujuan: hasil spesifik yang diinginkan, mengetahui arah yang hendak dituju, dibuat semakin spesifik sehingga perusahaan mengetahui saat meraih tujuan atau mengetahui seberapa jauh perusahaan telah melangkah.
b. Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan, mengevaluasi apakah yang telah dicapai sampai sekarang sesuai dengan hasil yang diinginkan, menganalisa kekuatan dan kelemahan apakah mampu mencapai tujuan dimasa mendatang.
c. Mengembangkan dasar pemikiran tentang masa depan, memunculkan "skenario" alternatif untuk keadaan dimasa akan datang, menganalisa alternatif tersebut untuk melihat segala sesuatu yang mungkin membantu atau menghalangi kemajuan dalam mencapai tujuan.
d. Meganalisa alternatif tindakan dan membuat "suatu rencana" untuk mencapai tujuan, membuat daftar dan mengevaluasi tindakan-tindakan yang mungkin dapat diambil, memilih untuk mengikuti satu atau lebih dari berbagai alternatif tersebut, membuat "suatu rencana" untuk mencapai tujuan.
e. Mengimplementasikan rencana dan mengevaluasi hasilnya, mengerjakan apa yang dituntut oleh rencana dan mengevaluasi hasilnya dengan seksama untuk memastikan tercapainya tujuan, melanjutkan rencana dan melakukan tindakan koreksi seperlunya. (Schermerhorn, 2003, h.151)

Di dalam proses perencanaan melibatkan dua elemen penting,antara lain:

a. Tujuan *(goals)* adalah merupakan hasil akhir yang diharapkan dapat diraih atau dicapai oleh individu, kelompok atau seluruh organisasi.
b. Rencana *(plan)* merupakan segala bentuk konsep dan dokumentasi yang menggambarkan bagaimana tujuan akan dicapai dan bagaimana sumber daya perusahaan akan dialokasikan, penjadwalan dari proses pencapaian tujuan, hingga segala hal yang terkait dengan pencapaian tujuan. (Saefullah & Sule, 2005, h.99)

4. Persyaratan Perencanaan

Perencanaan yang baik tentunya perlu rumuskan. Selain itu perlu juga memiliki berbagai persyaratan yang harus dipenuhi. Persyaratan tersebut diantaranya:

a. Faktual dan realistis
   Faktual dalam arti apa yang dirumuskan oleh perusahaan sesuai dengan fakta dan wajar untuk dicapai dalam kondisi tertentu yang dihadapi perusahaan.
b. Logis dan rasional
   Apa yang dirumuskan dapat diterima oleh akal, maka perencanaan tersebut bisadijalankan.
c. Fleksibel
   Perencanaan yang baik tidak berarti kaku dan kurang fleksibel. Perencanaan yang baik justru diharapkan tetap dapat beradaptasi dengan perubahan dimasa dating.
d. Komitmen
   Perencanaan yang baik harus merupakan dan melahirkan komitmen terhadap seluruh anggota organisasi untuk secara bersama-sama berupaya mewujudkan tujuan organisasi.
e. Komprehensif
   Perencanaan dalam hal ini menyeluruh dan mengakomodasi aspek-aspek yang terkait langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Perencanaan yang baik tidak hanya terkait dengan bagian yang harus kita jalankan, tetapi juga dengan mempertimbangkan koordinasi dan integrasi dengan bagian lain diperusahaan. (Saefullah & Sule, 2005, h.98)

B. Pengendalian

1. Pengertian Pengendalian

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang efektif, karena jika manajemen perusahaan diselenggarakan secara efektif, biasanya terjadi efisiensi yang merupakan gejala nyata dari pengendalian biaya.

Pengendalian atau pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut.(Schermerhorn, 2002, h.317)

Controll is the process of ensuring that actual activities conform the palnned activities. (Stoner,Freemen,Gilbert dalam Saefullah & Sule, 2005, h.317)

Pengendalian *(controll)* merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat unutk mengoreksi perbedaan yang penting. (Usry & Hammer, 1991, h.5)

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan proses kegiatan membandingkan antara prestasi kerja dengan rencana sehingga dapat diketahui apakah terjadi penyimpangan dari tujuan yang telah ditetapkan atau tidak.

2. Fungsi Pengendalian / Pengawasan

Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan sebagaimana mestinya.

Fungsi pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang telah direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikan dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambiltindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. (Stoner dalam Saefullah & Sule, 2005, h.318)

Fugsi pengawasan diperlukan untuk memastikan apakah apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan berjalan sebagaimana mestinya ataukah tidak. Jika tidak berjalan sebagaimana mestinya, maka fungsi pengawasan juga melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar dapat tetap mencapai apa yang telah direncanakan. (Saefullah & Sule, 2005, h.317)

3. Pentingnya Pengendalian Biaya

Pengendalian memiliki peran yang penting dalam menetapkan langkah-langkah yang dilaksanakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan untuk menjamin bahwa semua bagian dalam organisasi berfungsi secara konsisten dengan kebijakan organisasi.

Pentingnya sistem pengendalian biaya yang efektif dapat dirinci sebagai berikut:

a. Top manajemen harus dapat menyediakan dukungan aktif dan konsisten pada pengendalian.
b. Biaya pengendalian harus diidentifikasi secara jelas sebagai tanggung jawab lini.
c. Sistem pengendalian harus didesain agar cocok untuk situasi yang khusus sekalipun.
d. Standar biaya yang realistis (jumlah anggaran) harus dibuat untuk digunakan sebagai dasar bagi pengukuran kinerja.
e. Harus ada pelaporan kinerja periodik jangka pendek.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

f. Standar biaya harus dikaitkan dengan keluaran aktual.
g. Sistem pengendaian dan laporan kinerja yang dihasilkan harus sederhana dan dapat dimengerti bagi semua tingkatan manajemen.
h. Pengendalian biaya yang efektif pada saat sebelum timbulnya biaya daripada setelah terjadinya biaya. Oleh karena itu, standar biaya harus digunakan untuk pegendalian dalam dua cara:
   1) Untuk megendalikan biaya sebelum muncul
   2) Untuk mengukur keefektifan pengendalian biaya
i. Pengendalian biaya harus diaplikasikan sebelum alokasi biaya.
j. Prosedur pelaksanaan yang efektif harus digunakan untuk membenarkan ketidak efisienan. (Welsch,Hilton,Gordon, 2000, h.323)

4. Tujuan Pengendalian atau Pengawasan

Sebelum fungsi pengendalian yang baik, mempunyai tujuan yang diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Adaptasi lingkungan
   Tujuan utama dari fugsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dilingkungan perusahaan, baik lingkungan bersifat internal maupun lingkungan bersifat eksternal.
b. Meminimalkan kegagalan
   Ketika perusahaan melakukan kegiatan produksi misalnya, perusahaan berharap agar kegagalan seminimal mungkin. Ketika perusahaan dihadapkan pada kenyataan bahwa hasil produksi tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan dan mungkin perusahaan mengalami kerugian maka fungsi pengawasan dalam hal ini sangat diperlukan.
c. Meminimumkan biaya
   Fungsi pengawasan melalui penetapan standar tertentu dalam meminimumkan kegagalan dalam produksi misalnya, akan dapat meminimumkan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.
d. Mengantisipasi kompleksitas dalam organisasi
   Kompleksitas dimulai dari pengelolaan terhadap produk, tenaga kerja hingga berbagai prosedur yang terkait dengan manajemen organisasi. Oleh karena itu, jelas fungsi pengawasan memiliki peran penting untuk menjamin bahwa kompleksitas tersebut dapat diantisipasi dengan baik. (Griffin dalam Saefullah & Sule, 2005, h.318)

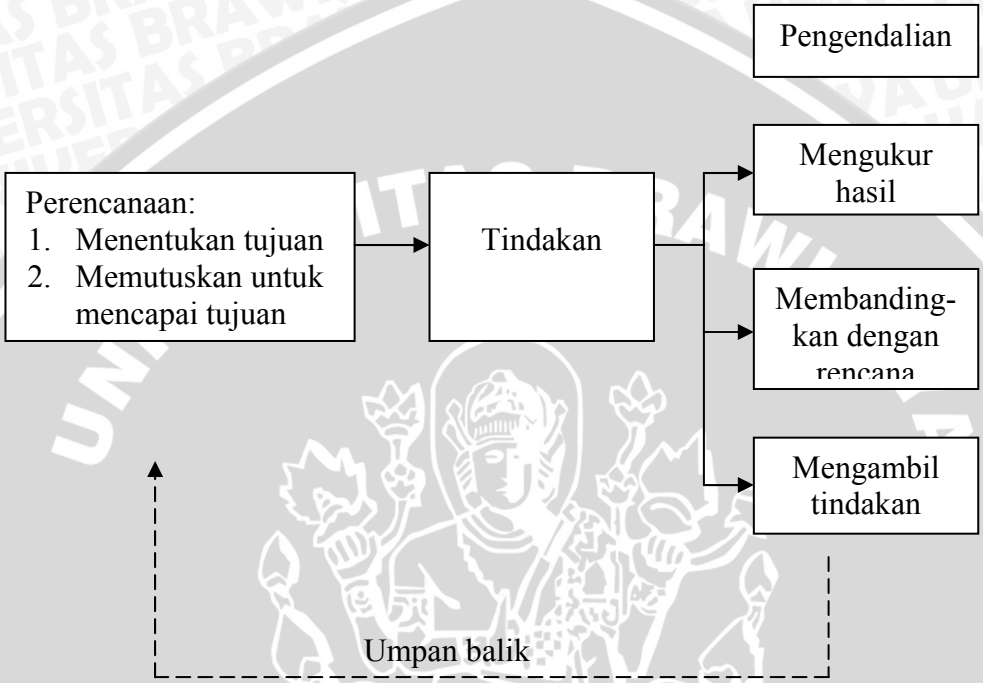
5. Hubungan Perencanaan dengan Pengendalian

Pegendalian manajerial meliputi pengukuran dan pengevaluasian hasil kinerja dan pengambilan tindakan korektif untuk mengembangkan hal-hal yang perlu. Perencanaan membantu membuat kemungkinan tersebut dengan menetapkan tujuan - keinginan hasil-hasil kinerja dan menentukan tindakan khusus. Jika hasil, tujuan dan tindakan perencanaan tidak seperti yang diharapkan dapat diselesaikan dengan proses

pengawasan. Hubungan antara perencanaan dengan pengawasan adalah sebagai berikut:

Gambar 1

Bagan perencanaan dan pengendalian bekerja bersama-sama



Sumber : (Schermerhorn, 2003, h.153)

Dari gambar diatas, pengendalian dan perencanaan bekerja secara bersama-sama satu sama lain dalam proses manajemen. Tanpa pengendalian, perencanaan akan kehilangan langkah selanjutnya untuk menjamin bahwa segala sesuatu dikerjakan sesuai dengan yang diharapkan. Tanpa perencanaan, perencanaan akan kehilangan kerangka kerja untuk mengukur seberapa baik sesuatu dikerjakan dan apa yang mungkin dapat dikerjakan untuk membuat segalanya menjadi lebih baik.

C. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Semakin komplek masalah yang menyebabkan banyak kegiatan harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang cermat. Agar pimpinan dapat mengawasi semua kegiatan yang ada diperusahaan, perlu adanya

anggaran. Anggaran merupakan rencana kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan satu sama lain.

Anggaran merupakan pernyataan kuantitatif dari rencana tindakan dan suatu alat bantu untuk mengkoordinasi suatu rencana. Anggaran merupakan keputusan pendanaan pada suatu unit usaha / keseluruhan organisasi. Dalam suatu perusahaan manager merencanakan dan bertindak dengan memakai anggaran dan peralatan lain, kemudian setelah proses operasi manajer mengevaluasi dengan memakai laporan yang membandingkan hasil aktual dengan anggaran.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan anggaran *(programming)*. Tanpa didasarkan pada rencana kegiatan jangka panjang yang disusun sebelumnya, anggaran sebenarnya tidak membawa perusahaan ke arah manapun. (Mulyadi, 2001, h.488)

Anggaran adalah suatu rencana keuangan tentang sumber-sumber yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan mencapai tujuan keuangan. (Maher & Deakin, 1996, h.110)

Anggaran *(budget)* merupakan suatu rencana yang dinyatakan dalam nilai uang atau satuan kuantitatif lainnya. (Adolp, Milton, Lawrence, 1996, h.3)

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun untuk menjalankan tugas dan mencapai tujuan yang dinyatakan dalam nilai uang atau satuan kuantitatif lainnya dalam jangka waktu tertentu (jangka pendek)

2. Karakteristik Anggaran

Anggaran yang telah disusun memiliki beberapa ciri atau karakteristik, antara lain:

a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
d. Usulan anggaran di-*review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
e. Sekali setuju, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
f. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan. (Mulyadi, 2001, h.490)

Anggaran yang baik memiliki karakteristik berikut ini:

a. Anggaran disusun berdasarkan program.
b. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggung jawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
c. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian. (Mulyadi, 2001, h.511)

3. Tujuan Anggaran

Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
b. Memberikan batasan atas sejumlah dana yang dicari dan digunakan.
c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang terkait dengan keuangan. (Nafarin, 2004, h.15)

4. Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam malaksanakan fungsinya.

Adapun fungsi dari anggaran antara lain:

a. Fungsi perencanaan
Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang nyata atau jelas dalam unit dan uang.
b. Fungsi pelaksanaan
Anggaran merupakan pedoman dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai

tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, bagian keuangan dan lainnya.

c. Fungsi pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian atau pengawasan *(controlling)*. Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:

1) Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
2) Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan). (Nafarin, 2004, h.20)

Disamping itu, anggaran juga mempunyai fungsi yang lain, yaitu:

a. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
b. Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang datang.
c. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
d. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
e. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
f. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi. (Mulyadi, 2001, h.502)

Fungsi anggaran akan dapat terealisasi dengan baik apabila disusun secara cermat dengan memperhatikan berbagai sumber daya yang ada pada perusahaan. sumber daya tersebut dialokasikan sesuai dengan kebijakan manajemen dalam penyusunan anggaran.

5. Manfaat atau keuntungan Anggaran

Penyusunan anggaran mempunyai manfaat atau keuntungan, antara lain:

a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
c. Dapat memotivasi pegawai.
d. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
f. Sumberdaya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
g. Alat pendidikan bagi para manajer (Nafarin, 2004, h.15)

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Manfaat lain dari penyusunan anggaran, yaitu:

a. Perencanaan laba menyediakan suatu pendekatan yang disiplin atas identifikasi dan penyelesaian masalah. Manajemen wajib mempelajari semua aspek bisnis dalam mengembangkan anggaran. Hal ini memungkinkan adanya kesempatan untuk menilai kembali setiap segi dari oprasi dan memeriksa kembali kebijakan dan program.
b. Perencanaan laba menyediakan pengarahan ke semua tingkatan manajemen. Hal itu membantu mengembangkan kesadaran akan laba diseluruh lapisan organisasi dan merangsang kesadaran akan biaya serta efisiensi biaya.
c. Perencanaan laba meningkatkan koordinasi. Hal tersebut memberikan suatu cara untuk menyesuaikan usaha – usaha dalam mencapai cita-cita. Anggaran membuat identifikasi dan eliminasi dari halangan serta ketidak seimbangan menjadi mungkin, sebelum kedua hal itu terjadi serta untuk menyalurkan usaha – usaha ke aktifitas – aktifitas yang paling menguntungkan.
d. Perencanaan laba menyediakan cara untuk memperoleh ide dan kerjasama dari semua tingkatan manajemen. Keahlian dan pengetahuan dari semua manajer dibutuhkan untuk mengembangkan rencana yang paling efektif.
e. Anggaran menyediakan suatu tolak ukur menefaluasi kinerja aktual dan meningkatkan kemampuan dari individu – individu. Hal ini memacu manajer untuk merencanakan dan berkinerja secara efisien. (Usry, 2005, h.6)

6. Keterbatasan Anggaran

Dalam menyusun anggaran selain memperoleh manfaat, juga terdapat keterbatasan dari pemakaian anggaran, antara lain:

a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran atau asumsi, sehingga mengandung unsur ketidak pastian.
b. Menyusun anggaran yang yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komperhensif) dan akurat.
c. Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang, sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif. (Nafarin, 2004, h.16).

Beberapa keterbatasan yang lain dari penggunaan anggaran, yaitu :

a. Prediksi bukanlah suatu ilmu pengetahuan yang pasti, ada sejumlah pertimbangan dalam estimasi manapun. Jika kinerja aktual memiliki deviasi yang cukup substansial dari anggaran, alasannya mungkin saja adalah kesalahan prediksi.
b. Anggaran dapat memfokuskan perhatian manajemen pada cita – cita (seperti tingkat produksi yang tinggi atau tingkat penjualan kredit yang tinggi) yang tidak selalu sesuai dengan tujuan keseluruhan dari organisasi.
c. Perencanaan laba harus memperoleh komitmen dari manajemen puncak dan kerjasama dari semua anggota manajemen. Seringkali

suatu perencanaan laba atau anggaran gagal karena manajemen eksekutif hanya memberikan sedikit dukungan.

d. Penggunaan anggaran secara berlebihan sebagai alat evaluasi dapat menyebabkan perilaku disfungsional.
e. Perencanaan laba tidak menghilangkan atau mengganti peranan administrasi. Eksekutif sebaiknya tidak beranggapan bahwa mereka dibatasi oleh anggaran. Tetapi, rencana laba didesain untuk menyediakan informasi yang terinci yang memungkinkan eksekutif mengarahkan perusahaan ke tujuan organisasi.
f. Penyusunannya memakan waktu. (Usry, 2005, h.7).

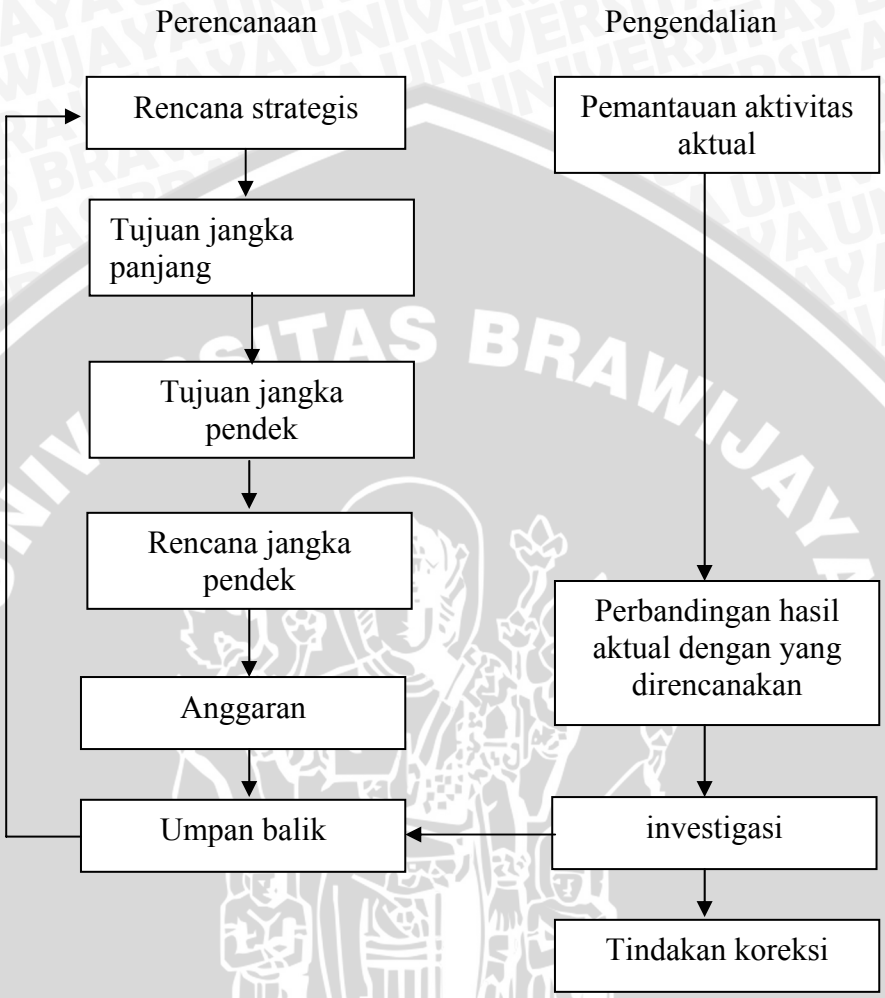
7. Hubungan perencanaan, pengendalian dan penganggaran

Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tidak dapat terpisahkan. Perbandingan dari keduanya dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran. Sebelum menyusun anggaran, organisasi terlebih dahulu harus mengembangkan rencana strategis. Organisasi dapat menggunakan strategi secara menyelusuh kedalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan – tujuan tersebut menjadi dasar bagi penyusunan anggaran.

Dari penyusunan anggaran, kemudian dilakukan pengendalian dengan membandingkan hasil aktual dengan yang direncanakan. Pengendalian berfungsi menyelidiki setiap kemungkinan adanya penyimpangan dari apa yang telah direncanakan. Apabila memang terjadi penyimpangan, maka organisasi dapat melakukan tindakan koreksi lebih lanjut.

Gambar 2

Hubungan perencanaan, pengendalian dan peganggaran



Sumber : (Hansen & Mowen, 1999, h.351)

D. Biaya

1. Pengertian biaya

Sebelum membahas lebih jauh mengenai biaya produksi, maka terlebih dahulu perlu diketahui pengertian dari biaya itu sendiri. Pada disiplin ilmu akuntansi, pengertian dari biaya dapat disimpulkan dari berbagai definisi berikut ini:

Biaya didefinisikan sebagai manfaat *(benefit)* yang dikorbankan dalam rangka memperoleh barang atau jasa. Manfaat (barang atau jasa) yang dikorbankan diukur dalam rupiah melalui pengurangan aktiva atau

pembebanan utang pada saat manfaat *(benefit)* itu diterima. (Kusnadi, 2005, h.136)

Biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat saat ini atau dimasa datang bagi organisasi. (Hansen & Mowen, 1999, h.36)

Dari pendapat diatas, terlihat adanya sesuatu yang dikorbankan untuk memperoleh manfaat atau mencapai tujuan tertentu. Pengorbanan yang dilakukan dapat diukur dengan uang tunai yang dibelanjakan, jasa yang diberikan, atau pengurangan atas harta. Pengorbanan yang dilakukan untuk manfaat sekarang atau yang akan datang.

Dari pengertian biaya yang dijelaskan, dapat ditentukan secara jelas apa yang dimaksud dengan biaya produksi dan apa yang termasuk dalam biaya tersebut. "Biaya produksi adalah biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa". (Hansen & Mowen, 1999, h.45)

2. Penggolongan biaya produksi

Biaya produksi dapat digolongkan sebagai berikut:

a. Biaya bahan baku *(raw material cost)*
   Bahan baku merupakan bahan utama yang dipakai dalam produksi yang kemudian diproses menjadi produk jadi melalui penambahan upah langsung dan biaya overhead pabrik. Biaya bahan baku terdiri dari bahan langsungdan bahan tidak langsung.
b. Biaya tenaga kerja langsung *(direct labour cost)*
   Merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan pabrik yang manfaatnya dapat diidentifikasikan pada produk tertentu yang dihasilkan perusahaan.
c. Biaya overhead pabrik *(factory overhead cost)*
   Merupakan biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
   Biaya overhead pabrik dapat diklasifikasikan menjadi dua macam:
   1). Overhead pabrik variabel *(factory overhead variable)* mencakup hal – hal seperti energi untuk menjalankan mesin-mesin, bahan tidak langsung dan perlengkapan.
   2). Overhead pabrik tetap *(factory overhead fixed)*, misalnya gaji penyelia, pajak, penyusutan mesin, penyusutan gedung, asuransi, dan lainnya. (Kusnadi, 2005, h.141)

   Dalam biaya overhead pabrik terdapat biaya-biaya yang bersifat semivariabel, sehingga perlu dilakukan pemisahan antara biaya tetap dengan biaya variable. Pada umumnya ada tiga metode untuk memisahkan biaya semi variabel, yaitu:

1). Metode titik tertinggi dan terendah *(hight and low point method)*

Dalam metode titik tertinggi dan terendah, unsur biaya semi variabel yang bersifat tetap dan variabel dihitung dari dua titik. Titik-titik data (periode) yang dipilih dari data historis yang sedang di analisis adalah pada periode-periode pada tingkat kegiatannya tinggi dan rendah.

Tingkat Kegiatan/beban	tertinggi	terendah	perbedaan	ket.
Tingkat kegiatan	xxx	xxx	xxx	
Beban total	xxx	xxx	xxx	
Tarif variabel	-	-	xxx	
Beban variabel	xxx	xxx	-	
Beban tetap	xxx	xxx	-	

2). Metode statistik titik pencar atau titik sebar *(Scattergraph)*

Dalam metode ini, berbagai biaya sebagai variabel tidak bebas (variabel tergantung/variabel terikat), digambarkan pada garis vertikal sumbu Y dan patokan pembanding (variabel bebas, misalnya upah pekerja langsung, jam kerja langsung, jumlah unit sepanjang keluaran atau prosentase kapasitas) digambarkan sepanjang garis horizontal sumbu X.

3). Metode jumlah kuadrat kecil *(least square method)*

Secara matematis menghasilkan garis yang cocok atau garis regresi linier melalui serangkaian titik, sehingga jumlah pengkuadratan deviasi (selisih) vertical antara titik-titik dengan garis akan minim.

Rumus garis lurus adalah Y= a + bX

a dan b dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$b = \frac{n\sum XY - \sum X\sum Y}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{\sum Y - bX}{n}$$

(Kusnadi,2001,h.25)

E. Biaya standar

1. Pengertian biaya standar

Biaya standar sangat dibutuhkan perusahaan karena manajemen tidak hanya menentukan data biaya guna merencanakan kegiatan perusahaan di masa yang akan datang, tetapi juga digunakan sebagai tolak ukur dalam pengendalian biaya.

Biaya standar adalah biaya yang diantisipasi untuk memproduksi dan atau menjual satu unit output; hal ini adalah biaya yang ditentukan terlebih dahulu atas barang yang diproduksi. (Maher & Deakin, 1996, h.187)

Biaya standar adalah biaya yang telah ditentukan sebelumnya untuk memproduksi satu unit atau sejumlah tertentu produk selama suatu periode tertentu. Biaya standar adalah biaya yang direncanakan untuk suatu produk dalam kondisi operasi sekarang atau yang diantisipasi. (Usry, 2005, h.153)

Biaya standar memiliki dua komponen: standar fisik yang merupakan kuantitas standar dari input per unit output dan standar harga yang merupakan biaya standar atau tarif standar per unit input. Standar hampir merupakan hal mutlak yang diperlukan dalam menyusun anggaran karena baik standar maupun anggaran mempunyai tujuan yang sama yaitu membuat laporan bagi manajemen yang memperbandingkan biaya yang sebenarnya dengan biaya yang telah ditentukan.

2. Manfaat biaya standar

Dengan adanya biaya standar dapat membantu manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan operasi produksi dan mendapatkan gambaran yang jelas dari keputusan – keputusan manajerial terhadap tingkat biaya dan laba.

Biaya standar dapat digunakan sebagai:

a. Menetapkan anggaran.
b. Mengendalikan biaya dengan cara memotivasi karyawan dan mengukur efisiensi operasi.
c. Menyederhanakan prosedur perhitungan biaya dan mempercepat laporan biaya.
d. Membebankan biaya ke persediaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi.
e. Menetapkan tawaran kontrak dan harga jual. (Usry, 2005, h.154)

3. Penetapan biaya standar

Biaya standar harus disusun untuk suatu periode tertentu agar efektif untuk mengendalikan dan menganalisis biaya- biaya. Keberhasilan dari suatu penetapan biaya standar tergantung pada keandalan, ketapatan, dan dapat diterimanya standar tertentu.

Ada tiga tingkatan standar yang biasa disusun oleh perusahaan. Hal ini tergantung dari tujuan yang ditetapkan perusahaan. Tingkatan tersebut antara lain:

a. Standar aktual yang diperkirakan
Standar ini mencerminkan tingkat aktivitas dan efisiensi yang diperkirakan. Standar ini merupakan estimasi yang paling dekat dengan hasil aktual.
b. Standar normal
Standar normal mencerminkan tingkat aktivitas dan efisiensi normal. Standar normal didasarkan atas taksiran biaya dimasa yang akan datang di bawah asumsi keadaan ekonomi dan kegiatan yang normal.
c. Standar teoritis
Standar teoritis mencerminkan tingkat aktivitas dan efisiensi maksimal.. Standar ini lebih berfokus pada cita – cita yang dituju dan bukannya kinerja yang dapat dipakai sekarang. Selain itu, standar teoritis sangat ketat dalam pelaksanaannya, tidak memperhitungkan kemungkinan gangguan kerja seperti kelalaian karyawan, mesin, dan lainnya. (Usry, 2005, h.156)

F. Efisiensi

Pemahaman yang baik dan tepat tentang arti efisiensi merupakan hal yang penting guna memberi batasan konsepsi efisiensi dalam rangka penilaian terhadap suatu keadaan.

Efisiensi adalah meminimalkan pengeluaran atau biaya yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. (Buchari, 2000, h.87)

Efisiensi merupakan tingkat penggunaan masukan (input) dibandingkan dengan tingkat keluaran tertentu (output). (Hongren,Foster, 1992, h.193)

Dari penjelasan diatas, efisiensi dapat dikatakan sebagai suatu keadaan untuk mencapai suatu hasil dengan biaya yang sekecil – kecilnya. Dari pengertian efisiensi, sangat jelas bahwa efisiensi sangat diperlukan untuk pengendalian biaya produksi.

G. Analisis Biaya Produksi

1. Analisis Varian

Untuk setiap jenis bahan baku, tenaga kerja dan untuk overhead pabrik yang dibebankan setiap departemen, setiap pusat biaya atau setiap aktivitas, biaya aktual dibandingkan dengan biaya standar. Perbedaannya dianalisis dan diidentifikasikan sebagai varian biaya standar.(Supriyono, 2000, h.102)

1. Standar dan Varian biaya bahan baku

Standar biaya bahan baku adalah biaya bahan baku yang seharusnya terjadi dalam pengolahan satu satuan produk. Dalam menentukan standar biaya bahan baku untuk mengolah produk, ditentukan oleh dua faktor, yaitu: (a) standar kuantitas bahan baku, (b) standar harga bahan baku.

a. Standar harga bahan baku dan selisih harga bahan baku

Standar harga bahan baku adalah harga bahan baku per satuan yang seharusnya terjadi didalam pembelian bahan baku. Untuk menghitung selisih harga bahan baku *(materials price variance)* dibandingkan antara harga bahan baku yang sesungguhnya dengan harga bahan baku menurut standar.

Selisih ini timbul karena perusahaan telah membeli bahan baku lebih tinggi atau lebih rendah disbanding harga standar. Jumlah selisih harga bahan baku dihitung dengan cara mengalikan selisih harga bahan baku per satuan dengan kuantitas sesungguhnya yang dibeli. Secara sistematis selisih harga bahan baku dapat dihitung dengan rumus:

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

Dimana:

SHB : Selisih Harga Bahan Baku

HS : Harga Beli Sesungguhnya Setiap Satuan

HSt : Harga Beli Standar Setiap Satuan

KS : Kuantitas Sesungguhnya yang dibeli

Sifat selisih:

HS >HSt, maka selisih harga tidak menguntungkan *(unfovorable)*

HS < HSt, maka selisih harga menguntungkan *(favorable)*

b. Standar kuantitas bahan baku dan selisih kuantitas (pamakaian) bahan baku.

Standar kuantitas bahan baku adalah jumlah kuantitas bahan baku yang seharusnya dipakai didalam pengolahan satu satuan produk tertentu. Selisih kuantitas bahan baku *(material quantity or usage variance)* adalah selisih yang timbul karena telah dipakai kuantitas bahan baku yang lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan kuantitas standar didalam pengolahan produk.

Jumlah rupiah selisih kuantitas bahan baku dapat dihitung sebesar selisih kuantitas bahan baku dikalikan harga standar bahan baku per buah, dapat dinyatakan dengan rumus:

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

Dimana:

SKB : Selisih Kuantitas bahan baku

KS : Kuantitas Sesungguhnya atas bahan baku dipakai

KSt : Kuantitas Standar atas bahan baku dipakai

HSt : Harga Beli Standar bahan baku dipakai

Sifat selisih:

KS > KSt, maka selisih kuantitas tidak menguntungkan *(unfovorable)*

KS < KSt, maka selisih kuantitas menguntungkan *(favorable)*

2. Standar dan Varian biaya tenaga kerja langsung

Standar biaya tenaga kerja langsung adalah biaya tenaga kerja langsung yang seharusnya terjadi didalam pengolahan satu satuan produk. Didalam menetapkan standar biaya tenaga kerja langsung, ditentukan oleh dua faktor: (a) standar tarif upah langsung, (b) standar waktu (jam) kerja langsung.

a. Standar tarif upah langsung dan selisih tarif upah langsung

Standar tarif upah langsung adalah tarif upah langsung yang seharusnya terjadi untuk setiap satuan pengupahan (misalnya: upahper jam, upah per potong) didalam pengolahan produk tertentu.

Selisih tarif upah langsung timbul karena perusahaan telah membayar upah langsung dengan tarif lebih tinggi atau lebih rendah dibandigkan dengan tarif upah langsung standar. Jumlah total rupiah selisih tarif upah langsung dapat dihitung sebesar selisih tarif upah langsung per jam dikalikan jam kerja sesungguhnya.. selisih tarif upah langsung dapay dinyatakan dengan rumus:

STU = (TS x JS) – (TSt x JS)
= (TS – TSt) x JS

Dimana:

STU : Selisih Tarif Upah langsung
TS : Tarif Sesungguhnya dari upah langsung per jam
TSt : Tarif Standar dari upah langsung per jam
JS : Jam Sesungguhnya

Sifat selisih:

TS > TSt, maka selisih tarif upah langsung sifatnya tidak menguntungkan *(unfovorable)*
TS < TSt, maka selisih tarif upah langsung sifatnya menguntungkan *(favorable)*

b. Standar jam waku kerja langsung dan selisih efisiensi upah langsung.

Standar jam atau waktu kerja langsung adalah jam atau waktu kerja yang seharusnya dipakai didalam pengolahan satu satuan produk. Didalam penentuan jam atau waktu kerja standar harus menuju tingkat efisiensi maksimum, tetapi masih memungkinkan atau secara wajar dapat dicapai oleh karyawan langsung.

Selisih efisiensi upah langsung adalah selisih yang timbul karena telah digunakan waktu kerja yang lebih besar ataulebih kecil disbanding waktu standar. Jumlah selisih efisiensi upah

langsung dalam rupiah dihitung dari selisih jam kerja langsung sesungguhnya dengan jam kerja langsung standar dikalikan tarif upah langsung standar. Secara sistematis selisih efisiensi upah langsung dapat dinyatakan dengan rumus:

$$\begin{aligned} SEUL &= (TSt \times JS) - (TSt \times JSt) \\ &= TSt\,(JS - JSt) \end{aligned}$$

Dimana :

SEUL : Selisih Efisiensi Upah Langsung

TSt : Tarif Standar dari upah langsung per jam

JS : Jam Sesungguhnya

JSt : Jam Standar

Sifat selisih:

JS > JSt, maka selisih efisiensi upah langsung sifatnya tidak menguntungkan *(unfavorable)*

JS < JSt, maka selisih efisiensi upah langsung sifatnya meguntungkan *(favorable)*

3. Standar dan varian overhead pabrik

Standar biaya overhead pabrik adalah biaya overhead pabrik yang seharusnya terjadi di dalam mengolah satu satuan produk. Selisih biaya overhead pabrik timbul karena perbedaan antara biaya overhead pabrik yang sesungguhnya terjadi didalam mengolah produk atau pesanan. Didalam mengadakan analisis selisih biaya overhead pabrik dapat digunakan beberapa metode sebagai berikut:

a. Metode analisa dua selisih, yang meliputi:
   (1). Selisih terkendalikan
   (2). Selisih volume
b. Metode analisa tiga selisih, yang meliputi:
   (1). Selisih anggaran
   (2). Selisih kapasaitas
   (3). Selisih efisiensi

c. Metode analisa empat selisih, yang meliputi:

(1). Selisih anggaran

(2). Selisih kapasaitas

(3). Selisih efisiensi variabel

(4). Selisih efisiensi tetap

a. Metode analisa dua selisih.

(1). Selisih terkendalikan

Selisih terkendalikan atau *(controllable varians)* adalah selisih yang diakibatkan oleh perbedaan antara biaya overhead pabrik yang sesungguhnya terjadi dengan biaya overhead pabrik yang dianggarkan pada jam atau kapasitas standar (anggaran fleksibel pada jam atau kapasitas standar). Selisih terkendalikan dapat dinyatakan dengan rumus sebagai brikut

ST	= BOPS – AFKSt
atau	
ST	= BOPS – [BTA + (KSt x TV)]
	= BOPS – [(KN x TT) + (KSt x TV)]
atau	
ST	= [BOPS – (KN x TT)] – (KSt x TV)

Di mana,

ST	: Selisih Terkendali
BOPS	: Biaya Overhead Pabrik Sesungguhnya
AFKSt	: Anggaran Fleksibel pada Kapasitas atau jam Standar
BTA	: Biaya Tetap di Anggarkan
TV	: Tarif Variabel
KN	: Kapasitas Normal, atau kapasitas lain yang dipakai dasar menghitung tarif standar
TT	: Tarif Tetap

Sifat Selisih:

BOPS > AFKSt, sifat selisih terkendalikan tidak menguntungkan, atau rugi.
BOPS < AFKSt, sifat selisih terkendalikan menguntungkan, atau laba.

(2) Selisih volume

Selisih volume *(volume variance)* adalah selisih yang diakibatkan oleh perbedaan antara anggaran fleksibel pada kapasitas atau jam standar dengan biaya overhead pabrik yang di bebankan pada produk melalui Barang Dalam Proses. Biaya overhead pabrik yang dibebankan pada produk yaitu sebesar kapasitas atau jam standar dikalikan tarif biaya overhead pabrik per jam atau sebesar produksi ekuivalen yang diolah dikalikan dengan standar biaya overhead pabrik per satuan produk. Secara sistematis selisih volume data dinyatakan dalam rumum sebagai berikut:

$$
\begin{aligned}
SV &= AFKSt - (KSt \times T) \\
&= [(KN \times TT) + (KSt \times TV)] - [(KSt \times TT) \\
&\quad + (KSt \times TV)] \\
&= (KN \times TT) - (KSt \times TT) \\
&= (KN - KSt)\ TT
\end{aligned}
$$

Di mana:

SV : Selisih Volume

AFKSt : Anggaran Fleksibel pada Kapasitas Standar

KSt : Kapasitas atau jam Standar

T : Tarif standar overhead pabrik atau tarif total

KN : Kapasitas Normal atau kapasitas lain yang dipakai menghitung tarif standar.

TT : Tarif Tetap

TV : Tarif Variabel

Sifat selisih :

KN > KSt, berarti kapasitas standar tidak dapat melampaui kapasitas normal yang tersedia, sebagian volume produksi tidak dipakai, sifat tidak menguntungkan atau rugi.
KN < KSt, berarti kapasitas standar dapat melampaui kapasitas normal yang tersedia, terjadi over volume produksi yang dipakai dengan baik, sifat menguntungkan atau laba.

b. Analisis tiga varian

(1). Selisih Anggaran.

Selisih anggaran sering disebut selisih *budget* atau selisih dibelanjakan atau selisih *spending (spending variance).* Selisih anggaran disebabkan oleh perbedaan antara biaya overhead pabrik sesungguhnya dibandingkan dengan biaya overhead pabrik yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya. Selisih anggaran terutama disebabkan oleh elemen biaya overhead pabrik variabel, sebab elemen biaya overhead pabrik tetap umumnya tidak berubah dari yang dianggarkan. Akan tetapi apabila biaya overhead pabrik tetap yang sesungguhnya berubah, misalnya karena adanya perubahan tarif (

harga) dari pajak, asuransi, atau karena kenaikan penyusutan karena fasilitas pabrik yang dimiliki bertambah, maka akibatnya mempengaruhi pula selisih anggaran. Secara sistematis selisih anggaran dapat dinyatakan dengan rumus sebagai berikut:

SA = BOPS – AFKS

atau

SA = BOPS – [BTA + (KS x TV)]

= BOPS – [(KN x TT) + (KS x TV)]

atau

SA = [BOPS – (KN x TT) – (KS x TV)

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BOPS : Biaya Overhead Pabrik Sesungguhnya
AFKS : Anggaran Fleksibel pada Kapasitas Sesungguhnya
BTA : Biaya Tetap di Anggarkan
KS : Kapasitas Sesungguhnya
TV : Tarif Variabel
KN : Kapasitas Normal
TT : Tarif Tetap

Sifat selisih:

BOPS > AFKS, Berarti biaya sesungguhnya lebih besar dibanding biaya dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya, selisih anggaran merugikan *(unfavourable)*

BOPS < AFKS, Berarti biaya sesungguhnya lebih kecil dibanding biaya dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya, selisih anggaran menguntungkan *(favourable)*

(2). Selisih Kapasitas

Selisih kapasitas *(capacity variance)* berhubungan dengan elemen biaya overhead pabrik tetap yang disebabkan kapisitas sesungguhnya lebih besar atau lebih kecil dibanding kapasitas yang dipakai untuk menghitung tarif (biasanya kapasitas normal). Selisih kapasitas dapat dihitung sebagai berikut:

SK = AFKS – BOPB

atau

SK = [(KN x TT) + (KS x TV)] – (KS x T)

= [(KN x TT) + (KS x TV) – (KS x TT) + (KS x TV)]

= (KN x TT) – (KS x TT)

Dimana:

SK : Selisih Kapasitas

AFKS : Anggaran Fleksibel pada Kapasitas Sesungguhnya

BOPB : Biaya Overhead Pabrik di Bebankan

KN : Kapasitas Normal

KS : Kapasitas Sesungguhnya

T : Tarif biaya overhead pabrik (tarif total)

TT : Tarif Tetap

TV : Tarif Variabel

Sifat Selisih:

AFKS > BOPB	atau KN > KS, berarti sebagian kapasitas normal yang tersedia tidak dipakai atau menganggur, selisih kapasitas merugikan *(unfovourable)*
AFKS < BOPB	atau KN < KS, berarti kapasitas normal yang tersedia dapat dipakai atau dapat dilampaui, terjadi *over capacity*, selisih kapasitas menguntungkan *(favourable)*.

(3). Selisih efisiensi

Selisih efisiensi *(efficiency variance)* adalah perbedaan antara kapasitas standar dengan kapasitas sesungguhnya yang dipakai untuk mengolah produk dikalikan tarif total biaya overhead pabrik. Penyebab selisih efisiensi adalah elemen biaya overhead pabrik variabel yang menunjukkan perusahaan telah dapat bekerja dengan efisien atau bekerja dengan tidak efisien.

Apabila didalam menghitung tarif overhead pabrik digunakan dasar jam kerja langsung, maka sifat selisih efisiensi biaya overhead pabrik akan sama dengan selisih efisiensi biaya tenaga kerja langsung. Apabila selisih efisiensi biaya tenaga kerja langsung sifatnya menguntungkan maka selisih efisiensi biaya

overhead pabrik juga bersifat menguntungkan, demikian pula apabila selisihnya tidak menguntungkan.

Akan tetapi apabila di dalam menghitung tarif biaya overhead pabrik digunakan dasar selain jam kerja langsung, maka sifat selisih efisiensi biaya tenaga kerja langsung. Secara matematis selisih kapasitas dapat dinyatakan sebagai berikut:

SE	= BOPB – BOPSt
atau	
SE	= (KS x T) – (KSt x T)
	= (KS - KSt) T

Dimana :

SE	: Varian Efisiensi
BOPB	: Biaya Overhead Pabrik di bebankan
BOPSt	: Biaya Overhead Pabrik Standar
KS	: Kapasitas Sesungguhnya
KSt	: Kapasitas Standar
T	: Tarif total biaya overhead pabrik

Sifat selisih:

BOPB > BOPSt	atau KS > KSt, selisih efisiensi biaya overhead pabrik merugikan *(unfavourable)*, karena untuk mengolah produk telah dipakai kapasitas sesungguhnya yang lebih besar dibanding kapasitas seharusnya (standar).
BOPB < BOPSt	atau KS < KSt, selisih efisiensi biaya overhead pabrik menguntungkan *(favourable)*, karena untuk mengolah produk telah dipakai kapasitas sesungguhnya yang lebih kecil disbanding kapasitas seharusnya (standar).

d. Analisis empat varian

Metode analisa empat selisih adalah perluasan dari metode analisa tiga selisih, dimana selisih tiga efisiensi biaya overhead pabrik dipisahkan ke dalam selisih efisiensi tetap dan selisih efisiensi variabel. Maka pada metode analisa empat selisih, selisih biaya overhead pabrik menjadi: (1). Selisih anggaran, (2). Selisih kapasitas, (3). Selisih efisiensi variabel, (4). Selisih efiensi tetap.

Perhitungan selisih anggaran dan selisih kapasitas seperti pada rumus tiga selisih, sedangkan selisih efisiensi tetap dan selisih efisiensi variabel adalah sebagai berikut:

SE = (KS x T) – (KSt x T)
= [(KS x TV) + (KS x TT)] – [KSt x TV] + [KSt x TT]

dipisahkan menjadi,

SEV = (KS x TV) – (KSt x TV)
= (KS – KSt) TV

SET = (KS x TT) – (KSt x TT)
= (KS - KSt) TT

Dimana :

SE : Selisih Efisiensi biaya overhead pabrik
SEV : Selisih Efisiensi Variabel
SET : Selisih Efesiensi Tetap
T : Tarif Total biaya overhead pabrik
TV : Tarif Variabel
TT : Tarif Tetap
KS : Kapasitas Sesungguhnya
KSt : Kapasitas Standar

Sifat selisih:

KS > KSt,	selisih efisiensi tetap maupun selisih efisiensi variabel merugikan
KS < KSt,	selisih efisiensi tetap maupun selisih efisiensi variabel menguntungkan.

4. Analisis selisih kapasitas bahan baku *(material mix variance)* dan analisis selisih hasil *(yield variance)*

   a. Selisih komposisi bahan baku *(material mix variance)*

Kuantitas sesungguhnya pada rata-rata tertimbang	Rp.xxx
Biaya bahan masukan standar yang digunakan	Rp.xxx
Selisih komposisi bahan baku	Rp.xxx

   b. Selisih hasil bahan baku *(yield variance)*

Kuantitas sesungguhnya pada rata-rata tertimbang biaya standar bahan	Rp.xxx
Kuantitas keluaran pada rata-rata tertimbang biaya standar bahan	Rp.xxx
Selisih hasil bahan baku	Rp.xxx

2. Penyebab terjadinya varian

Varian atau selisih yang terjadi antara biaya sesungguhnya dengan biaya yang sudah direncanakan disebabkan oleh banyak faktor. Varian atau selisih yang terjadi perlu dievaluasi lebih lanjut untuk menentukan penyebab terjadinya selisih dan siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut. (Supriyono, 2000, h.104)

1. Selisih harga bahan baku dapat disebabkan hal – hal sebagai berikut:
   a. Fluktuasi harga bahan baku yang bersangkutan.
   b. Kontrak dan jangka waktu pembelian yang menguntungkan atau tidak menguntungkan.
   c. Pembelian dari suplier yang lokasinya lebih menguntungkan atau tidak menguntungkan. Kegagalan di dalam memanfaatkan kesempatan potongan pembelian atau ketidak tepatan jumlah potongan pembelian yang diharapkan.

d. Tambahan pembayaran harga bahan baku adanya pembelian khusus yang harus dilakukan.
e. Pembelian dalam jumlah yang ekonomis atau tidak ekonomis
f. Faktor – faktor internal yang mengakibatkan harus dilakukan pembelian bahan baku yang mendadak.

Selisih harga bahan baku pada dasarnya adalah tanggung jawab dari bagian pembelian karena bagian tersebut telah membeli bahan baku dengan harga lebih tinggi atau lebih rendah dibanding standar.

2. Selisih kuantitas bahan baku dapat disebabkan hal – hal sebagai berikut:
   a. Perubahan dari rancangan produk, mesin, peralatan, atau metode pengolahan produk yang belum dinyatakan dalam standar.
   b. Pemakaian bahan baku subtitusi yang menguntungkan atau merugikan
   c. Selisih hasil dari bagan baku yang mengakibatkan kuantitas yang dipakai lebih besar atau lebih kecil dibanding standar.
   d. Kerugian bahan baku karena rusak atau susut yang disebabkan karyawan tidak terlatih, tidak diawasi, teledor, atau bekerja tidak memuaskan baik di pabrik maupun di gudang bahan.
   e. Pengawasan yang terlalu kaku dan kurangnya peralatan atau mesin.
   f. Kegagalan dalam mengatur mesin dan peralatan dalam kondisi yang baik

Selisih kuantitas bahan baku pada dasarnya adalah tanggung jawab kepala depatemen produksi di pabrik dimana terjadi selisih tersebut, hal ini disebabkan bagian atau departemen tersebut telah memakai bahan dalam kuantitas yang lebih besar (tidak efisien) atau lebih kecil (efisien) dibandingkan dengan kuantitas standar.

3. Selisih tarif upah langsung disebabkan hal – hal sebagai berikut:
   a. Telah digunakan tenaga kerja langsung dengan golongan tarif upah yang berbeda dengan standar untuk pekerjaan tertentu.

b. Telah dibayar upah dengan tarif lebih besar atau lebih kecil dibanding dengan tarif standar selama kegiatan musiman, atau kegiatan darurat.
c. Karyawan yang baru diterima tidak dibayar sesuai dengan tarif standar.
d. Adanya kenaikan panggkat atau penurunan pangkat karyawan yang mengakibatkan perubahan tarif upah.
e. Pembayaran tambahan atas upah karena peraturan upah minimum yang dikeluarkan oleh pemerintah.

4. Selisih efisiensi upah langsung disebabkan hal – hal sebagai berikut:
   a. Departemen produksi telah bekerja dengan efisien atau tidak efisien yang bisa disebabkan karena pengawasan terhadap tenaga kerja secara baik atau kurang baik.
   b. Telah digunakan bahan yang kualitasnya lebih baik atau lebih jelek dibanding standar, sehingga memerlukan waktu pengerjaan yang lebih pendek atau lebih panjang.
   c. Kurangnya koordinasi dengan departemen produksi lain atau departemen pembantu
5. Selisih terkendalikan pada umumnya disebabkan oleh elemen biaya variabel yang sifatnya dapat dikendalikan oleh kepala departemen atau seksi dimana timbul selisih. Oleh karena itu tanggung jawab selisih terkendalikan terletak pada kepala departemen atau seksi yang bersangkutan
6. Selisih volume ditimbulkan karena kapasitas standar lebih kecil atau lebih besar dibandingkan dengan kapasitas normal, umumnya faktor yang menyebabkan berasal dari eksternal perusahaan. Oleh karena itu tanggung jawab atas selisih volume terletak pada manajemen atas *(top management)* karena tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen atau seksi dimana timbul selisih.
7. Selisih anggaran disebabkan oleh elemen biaya overhead pabrik variabel, sebab elemen biaya overhead pabrik tetap umumnya tidak berubah dari yang dianggarkan. Akan tetapi apabila biaya overhead

pabrik tetap yang sesungguhnya berubah, misalnya karena adanya perubahan tarif (harga) dari pajak, asuransi, atau karena kenaikan penyusutan karena fasilitas pabrik yang dimiliki bertambah, maka akibatnya mempengaruhi pula selisih anggaran. Selisih anggaran dapat di kendalikan oleh kepala departemen dimana terjadi selisih, maka selisih ini tanggung jawab dari kepala departemen atau seksi yang bersangkutan.

8. Penyebab timbulnya selisih kapasitas umumnya berasal dari luar perusahaan atau eksternal yang umumnya tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen atau kepala seksi dimana timbul selisih. Maka selisih kapasitas adalah tanggung jawab dari manajemen atas.
9. Selisih efisiensi penyebabnya adalah elemen biaya overhead pabrik tetap dan elemen biaya overhead pabrik variabel yang menunjukkan perusahaan telah dapat bekerja dengan efisien atau tidak efisien.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB III
METODE PENELITIAN

Dalam uraian berikut ini, akan dijelaskan mengenai metode penelitian yang akan digunakan. Metode penelitian dipandang sebagai pedoman atau landasan terutama dalam hal pengumpulan data, sehingga akan memberikan arah pekerjaan yang baik. Penelitian diawali dengan mengadakan penjajakan terhadap objek penelitian guna mengetahui gambaran umum perusahaan, kemudian mengumpulkan sejumlah data yang selanjutnya dianalisis dan diinterpretasikan. Adapun komponen penelitian yang diperlukan adalah sebagai berikut:

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, yaitu berusaha menjelaskan bagaimana perencanaan dan pengendalian biaya pada perusahaan Indah Cemerlang Singosari-Malang. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan studi kasus.

Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti suatu status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi , suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. (Nazir, 2005, h.54)

Penelitian deskriptif bertujuan memberi gambaran secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala, atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi atau penyebaran suatu gejala atau frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala atau gejala lain dalam masyarakat. (Muslimin, 2002, h.15)

Penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan atau menggambarkan variabel masa lalu dan sekarang (sedang terjadi), adalah penelitian deskriptif. (Arikunto, 1996, h.12)

Sedangkan pengertian studi kasus atau penelitian kasus adalah *(case study)* adalah penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan

dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas (Maxfield dalam Nazir, 2005, h.57)

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini memusatkan ada masalah pengendalian biaya produksi dan juga peningkatan efisiensi produksi dengan menggunakan analisis varian. Yang menjadi fokus penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah:

1. Biaya produksi standar, yaitu biaya produksi yang ditetapkan oleh perusahaan, terdiri dari:
   a. Biaya bahan baku standar
   b. Biaya tenaga kerja langsung standar
   c. Biaya overhead pabrik standar
2. Biaya produksi aktual, yaitu biaya produksi sesungguhnya yang dikeluarkan oleh perusahaan, terdiri dari:
   a. Biaya bahan baku aktual
   b. Biaya tenaga kerja aktual
   c. Biaya overhead pabrik aktual

C. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi tempat penelitian adalah perusahaan paving stone "Indah Cemerlang" yang berlokasi di Jl.Rogonoto 261 kecamatan Singosari, kabupaten Malang. Pemilihan lokasi penelitian ini karena perusahaan dalam membuat dan menerapkan perencanaan dan pengendalian atas biaya produksi belum dilakukan dengan benar. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui penggunaan analisis varian dapat membantu perusahaan dalam pengendalian biaya produksi dan meningkatkan efisiensi produksi.

D. Sumber Data

Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

1. Data primer

   Merupakan data yang diperoleh dari orang pertama atau subjek penelitian yang diperoleh melalui observasi dan wawancara langsung dengan pihak yang bersangkutan

2. Data sekunder

   Merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer ataupun oleh pihak yang lain, misal dalam bentuk tabel atau diagram. Dalam penelitian ini data sekunder berupa dokumen, laporan dan lain sebagainya.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara *(Interview)*

   Wawancara adalah proses memperoleh keterangan atau informasi untuk tujuan penelitian dengan tanya jawab secara langsung guna mendapatkan data informasi yang dibutuhkan.

2. Dokumentasi

   Metode pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan terhadap dokumen-dokumen yang terkait dengan kegiatan produksi yang ada dalam perusahaan.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang sering digunakan dalam melakukan penelitian khususnya untuk kegiatan pengumpulan data, sehingga data yang dibutuhkan dalam penelitian dapat dikumpulkan dan selanjutnya dianalisis. Dalam penelitian ini instrument yang digunakan antara lain:

1. Pedoman wawancara

   Pedomam wawancara merupakan pedoman untuk melekukan tanya jawab secara langsung kepada subyek penelitian. Subyek penelitian dalam hal ini adalah pimpinan perusahaan dan karyawan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2. Pedoman dokumentasi

Pedoman dokumentasi adalah pedoman untuk mempelajari dan menyelidiki catatan-catatan dan dokumen terkait dengan penelitian ini.

G. Analisis Data

Data yang diperoleh dari penelitian ini akan ditampilkan dalam bentuk gambar, tabel dan lampiran untuk mempermudah perhitungan dan deskripsi pembahasan yang dilakukan. Selanjutnya dilakukan pengolahan dan analisis data berdasarkan tinjauan pustaka yang telah diuraikan.

Analisis data dilakukan sacara kualitatif. Analisa kualitatif dilakukan dengan membandingkan biaya produksi standar yang telah dianggarkan dengan biaya produksi aktual untuk mengetahui adanya penyimpangan (selisih) yang terjadi. Dari perbandingan tersebut dapat diketahui apakah pengendalian biaya produksi yang dilakukan oleh perusahaan telah berjalan sesuai dengan rencana atau tidak.

Analisis selisih atau analisis varian yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Analisis selisih biaya bahan baku
   g. Varian harga

      = (Harga Standar - Harga Sesungguhnya) x Kuantitas sesungguhnya.

   h. Varian efisiensi

      = (Kuantitas Standar-Kuantitas Sesungguhnya) x Harga standar.
2. Analisis selisih biaya tenaga kerja langsung
   a. Varian upah

      = (Tarif Upah Standar – Tarif Upah Sesungguhnya) x Jam kerja Sesungguhnya.

   b. Varian Efisiensi

      = (Jam Kerja Stsndar – Jam Kerja Sesungguhnya) x Tarif Upah Standar.
3. Analisis selisih overhead pabrik

   Untuk perhitungan varian overhead pabrik, ada 2 metode yang digunakan:

a. Metode dua selisih

1) Selisih Terkendali

= { Biaya Overhead Pabrik Sesungguhnya – (Kapasitas Normal x Tarif Tetap Standar)} – (Kapasitas Standar x Tarif Variabel Standar)

2) Selisi volume

= (Kapasitas Normal – Kapasitas Standar) x Tarif Tetap Standar

b. Metode empat selisih

1). Selisih pengeluaran

= {Biaya overhed pabrik sesungguhnya – (Kapasitas Normal x Tarif Tetap Standar)} – (Kapasitas Sesungguhnya x Tarif Variabel Standar)

2). Selisih kapasitas menganggur

= (Kapasitas Normal – Kapasitas Sesungguhnya) x Tarif Tetap Standar

3). Selisih efisiensi tetap

= (Kapasitas Sesungguhnya – Kapasitas Standar) x Tarif Tetap Standar

4). Selisih efisiensi variabel

= (Kapasitas Sesungguhnya – Kapasitas Standar) x Tarif Variabel Standar

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

Perusahaan Indah Cemerlang adalah perusahaan yang didirikan oleh bapak H. Abdul Rahman Zubaidi pada tahun 1981. Modal perusahaan langsung dibiayai oleh pendirinya yang merupakan modal awal berdirinya perusahaan.

Tujuan dari pendirian perusahaan ini adalah untuk memenuhi kebutuhan paving stone bagi masyarakat umum, baik untuk kebutuhan paving stone para pemborong maupun individu yang mendirikan bangunan untuk keperluan pribadi. Dengan adanya prospek yang baik, serta pengalaman bekerja selama 13 tahun pada perusahaan tegel terkemuka di Malang, baik dalam kegiatan produksi maupun pemasarannya dan setelah diperoleh persiapan yang matang, maka pada tahun 1981 kegiatan perusahaan mulai dioperasikan di Arjosari Malang.

Walaupun modal tidak terlalu besar, perusahaan Indah Cemerlang mengalami peningkatan baik berupa aset maupun mutu hasil produksinya. Sejalan dengan perkembangan tersebut, pada tanggal 6 Juli 1986 perusahaan Indah Cemerlang mendapat izin dari Pemerintah Daerah Tingkat II Kota Madya Malang dengan Nomor 151/1986. Dengan semakin meningkatnya kegiatan pembangunan perumahan, maka pihak perusahaan bertujuan memperbesar kegiatan produksi dan memperluas daerah pemasarannya dengan mendirikan pabrik di kecamatan Sukun pada tahun 1994. Dalam rangka mengembangkan usahanya, maka pada tahun 1998 pabrik yang semula ada di Arjosari dipindah ke Singosari.

2. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan adalah tempat dimana perusahaan menjalankan aktivitasnya, baik itu aktivitas produksi maupun aktivitas administrasi. Lokasi perusahaan merupakan salah satu unsur yang cukup penting untuk dipertimbangkan sebelum mendirikan perusahaan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lokasi Perusahaan Indah Cemerlang berada di jalan Ronggonoto No. 261 Singosari Malang, dan saat ini membuka cabang di jalan S. Supriyadi No. 7 Sukun Malang. Tetapi yang menjadi fokus penelitian ini adalah perusahaan Indah Cemerlang yang berada di Jl. Rogonoto 261 yang merupakan kantor pusat dan semua aktivitas perusahaan Indah Cemerlang berada disini. Selain itu terdapat permasalahan dalam perencanaan dan pengendalian biaya produksi. Adapun faktor pertimbangan pemilihan lokasi adalah:

a. Kemudaham memperoleh bahan baku

   Bahan baku dan bahan pembantu yang digunakan sebagian besar tersedia di sekitar wilayah Singosari, sehingga perusahaan dapat memperoleh bahan baku dan bahan pembantu dengan mudah dan murah.

b. Mempermudah transportasi

   Sarana transportasi yang digunakan yaitu truk dan pick-up untuk memperlancar transportasi pengiriman hasil produksi kepada konsumen, perolehan bahan baku dari pemasok dan kebutuhan lainnya. Untuk itu, perusahaan memilih lokasi di dekat jalan raya.

c. Menyerap tenaga kerja

   Pemilihan lokasi disaerah tersebut untuk memberi kesempatan kerja pada masyarakat sekitar dan tidak menutup kemungkinan bagi mereka yang ingin mengembangkan pengetahuan yang dimiliki pada perusahaan tersebut. Daerah sekitar perusahaan ini sangat menguntungkan, karena tenaga kerja mudah di dapat dan relatif murah.

d. Relatif dekat dengan daerah pemasaran

   Daerah pemasaran perusahaan antara lain, Malang, Pasuruan, Surabaya, Probolinggo, Lumajang, dan Blitar. Perusahaan memilih lokasi dekat dengan daerah pemasaran agar dapat melayani permintaan konsumen dengan cepat, hasil-hasil produksi lebih cepat sampai di pasar dan untuk meminimalkan biaya pengangkutan. Disamping itu, tempat berdiri perusahaan merupakan wilayah pembangunan perumahan sehingga dapat menjaring konsumen lebih banyak.

e. Penerangan dapat terpenuhi

Suatu perusahaan membutuhkan penerangan dan tenaga listrik dalam aktivitas usahanya. Semakin besar perusahaannya, semakin banyak menyerap tenaga listrik, otomatis membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Untuk itu dipilih lokasi yang memudahkan memperoleh tenaga listrik, sumber air, dan telepon guna memperlancar usahanya.

3. Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan merupakan hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu, yang terbagi dalam dua bagian:

a. Tujuan Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek perusahaan ini adalah:

1) Menjaga kualitas produk dan memenuhi selera konsumen

Memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumennya agar kepercayaan yang selama ini dimiliki perusahaan tetap terjaga, serta mengadakan pengawasan produk sebagai salah satu kegiatan untuk mendapatkan produk akhir yang bersaing dengan produk lain yang sejenis.

2) Menjaga kelancaran produksi

Dengan menjaga kelancaran proses produksi, diharapkan tidak terjadi hambatan dan tidak terjadi penumpukan bahan baku dengan jumlah dan waktu yang telah ditentukan.

3) Dalam bidang pemasaran, perusahaan berusaha menaikkan volume penjualan serta hubungan baik dengan pihak luar untuk memperluas daerah pemasaran atas produk yang dimiliki.

b. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang perusahan Indah cemerlang meliputi:

1) Mencapai laba maksimum yaitu dengan tindakan antisipasi yang tepat terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan kendala yang dihadapi dalam aspek produksi, pemasaran serta keuangan agar dapat memberi pencapaian laba maksimal sehingga kegiatan perusahaan selalu dalam keadaan yang efisien.

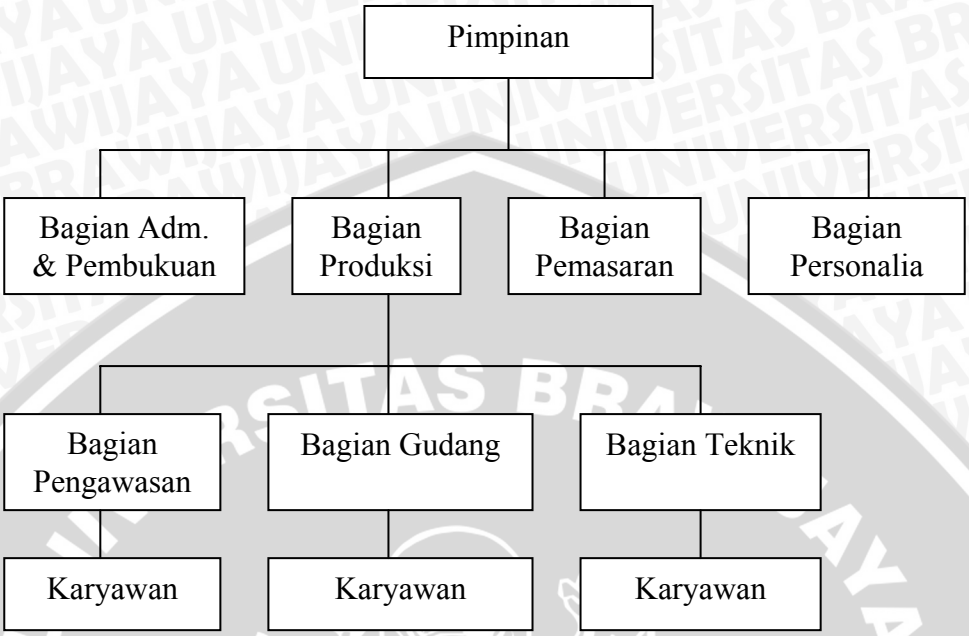
2) Melaksanakan rencana ekspansi perusahaan dalam rangka pengembangan perusahaan lebih lanjut sesuai dengan kemampuan yang ada. Dari segi intern, dapat diartikan sebagai ekspansi yang dilakukan dalam lingkungan perusahaan, yang meliputi penambahan bangunan fisik dan lain-lain, dan dari segi ekstern berarti perluasan daerah pemasaran seperti membuka cabang atau kegiatan lain yang menunjang pemasaran.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena dengan adanya struktur organisasi yang baik maka hubungan antara tujuan pekerja, tanggung jawab serta wewenang masing-masing bagian akan lebih jelas, sehingga kelancaran kegiatan perusahaan akan lebih terjamin. Hal tersebut akan dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi waktu dan tenaga.

Struktur organisasi yang digunakan oleh Perusahaan Indah Cemerlang adalah struktur organisasi berbentuk garis, yaitu wewenang mengalir dari pimpinan perusahaan yaitu bapak H. Abdul Rahman Zubaidi, kepada bawahannya dan bertanggung jawab lngsung pada pimpinan. Untuk lebih jelasnya, maka dapat dilihat pada struktur organisasi dari Perusahaan Indah Cemerlang pada gambar 3 berikut ini:

Gambar 3
Bagan Struktur Organisasi
Perusahaan Indah Cemerlang



Sumber: Perusahaan Indah Cemerlang, Malang, 2007.

Adapun pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

a. Direktur/ Pimpinan
   1) Menentukan kebijakan untuk kepentingan perusahaan serta menentukan target penjualan dan menentukan langkah-langkah dalam penentuan target tersebut.
   2) Menentukan perencanaan kerja atau aktivitas perusahaan.
   3) Bertindak atas nama perusahaan dalam kegiatan yang menyangkut keperluan perusahaan.
   4) Mendelegasikan sebagian tugas dan tanggungjawab kepada masing-masing bagian.
   5) Memberikan balas jasa kepada karyawan sebagaimana mestinya.
b. Bagian Administrasi dan Pembukuan
   1) Melaksanakan administrasi perusahaan berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan pimpinan perusahaan.

2) Membuat perencanaan (anggaran) yang berkaitan dengan pengeluaran keuangan yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan.
3) Mengatur masalah pegawai yang meliputi pemberian gaji dan upah, penerimaan pegawai dan semua yang berhubungan dengan kepegawaian.
4) Bertanggungjawab kepada pimpinan perusahaan terhadap kegiatan administrasi perusahaan.

c. Bagian Produksi
1) Membantu pimpinan dalam mengadakan perencanaan bahan baku, bahan pembantu, dan peralatan lainnya.
2) Mengatur dan mengawasi kegiatan produksi secara keseluruhan.
3) Mengatur kualitas dan kuantitas produksi.

d. Bagian Pemasaran
1) Mengatur sistem pemasaran yang baik.
2) Mencatat order dari pembeli.
3) Menyiapkan order yang belum dipenuhi kepada pimpinan untuk dipertimbangkan.
4) Mencari daerah pemasaran dan pelanggan baru untuk perluasan daerah pemasaran.

e. Bagian Personalia
1) Mengatur jadwal kegiatan karyawan yang meliputi jam kerja, jam istirahat, dan absensi karyawan.
2) Melaksanakan pertimbangan atas penerimaan dan penempatan pegawai.
3) Mengadakan pengawasan terhadap keluar masuknya pegawai.
4) Bertanggung jawab atas masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan.

f. Bagian Pengawas
1) Mengawasi segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2) Bertanggung jawab kepada bagian produksi atas wewenang yang diberikan.
3) Mengatur para pekerja yang kurang disiplin dalam bekerja.

g. Bagian Gudang
1) Mengawasi dan mencatat keluar dan masuknya barang dari gudang..
2) Bertanggung jawab atas barang-barang dalam gudang baik keamanan maupun perawatannya.

h. Bagian Teknik
1) Mengadakan perawatan dan pemeliharaan serta mengadakan perbaikan semua mesin maupun peralatan-peralatan yang dimiliki oleh perusahaan.
2) Mengawasi penggunaan mesin maupun semua peralatan yang digunakan oleh dalam proses produksi.

i. Karyawan
1) Melaksanakan kegiatan operasional perusahaan yang telah ditentukan sesuai dengan bidangnya.
2) Bertanggung jawab terhadap bagian yang membawahinya masing-masing atas tugas yang telah diberikan kepadanya.

5. Personalia

a. Jumlah karyawan

Dalam melaksanakan aktivitas, perusahaan mempunyai sejumlah tenaga kerja sebanyak 82 orang dengan perinciannya yang dapat dilihat pada tabel 3 dan 4 berikut ini:

Tabel 1
Jumlah Karyawan Tahun 2006
Perusahaan Indah Cemerlang

No	Jabatan	Jumlah
1	Pimpinan	1 orang
2	Bagian Administrasi & Pembukuan	2 orang
3	Bagian Produksi	6 orang
4	Bagian Pemasaran	6 orang
5	Bagian Personalia	2 orang
6	Bagian Pengawasan	4 orang
7	Bagian Gudang	3 orang
8	Bagian Teknik	2 orang
9	Karyawan	56 orang
Jumlah		82 orang

Sumber: Perusahaan Indah Cemerlang, Malang, 2007

Tabel 2
Jumlah Karyawan Tenurut Jenis Pekerjaan Tahun 2006
Perusahaan Indah Cemerlang

No	Jenis	Jumlah
1	Karyawan Tetap	11 orang
2	Karyawan Harian	56 orang
3	Karyawan Borongan	15 orang
Jumlah		82 orang

Sumber: Perusahaan Indah Cemerlang, Malang, 2007

b. Kualitas karyawan

Kualitas karyawan Perusahaan Indah Cemerlang dapat dilihat dalam tabel 3 yang telah disusun berdasarkan tingkat pendidikan dari masing-masing karyawan sebagai berikut:

Tabel 3
Kualitas Pendidikan Karyawan tahun 2006
Perusahaan Indah Cemerlang

Status Pekerjaan	Pendidikan		
	SMP	SMA	Sarjana
Pimpinan	-	-	1
BagianAdministrasi & Pembukuan	-	-	2
Bagian Produksi	-	4	2
Bagian Pemasaran	-	3	3
Bagian Personalia	-	1	1
Mandor Pengawas	1	2	1
Bagian Gudang	1	2	-
Mandor Teknik	-	1	1
Karyawan	56	-	-
Jumlah	58 orang	13 orang	11 orang

Sumber: Perusahaan Indah Cermelang, Malang, 2007

c. Sistem upah dan penggajian karyawan

Pada Perusahaan Indah Cemerlang pembayaran gaji dan upah karyawan dibedakan sebagai berikut:

1) Karyawan Tetap

Pembayaran gaji untuk karyawan tetap dilaksanakan dan diberikan setiap bulan sekali.

2) Karyawan Harian

Pembayaran upah untuk karyawan harian dilaksanakan dan diberikan setiap akhir mingu tepatnya setiap hari sabtu.

3) Karyawan Borongan

Pembayaran upah untuk karyawan borongan didasarkan atas jumlah hasil pekerjaan yang telah dilkukan.

d. Jam kerja karyawan

Pengaturan jam ketrja pada Perusahaan Indah Cemerlang adalah sebagai berikut:

1) Hari Senin sampai Kamis, dan hari Sabtu

Jam kerja I : 08.00 - 12.00

Jam istirahat : 12.00 - 13.00

Jam Kerja II : 13.00 - 16.00

2) Hari Jumat

Jam kerja I : 08.00 - 11.00

Jam istirahat : 11.00 - 13.00

Jam Kerja II : 13.00 - 16.00

6. Proses dan Hasil Produksi

a. Bahan yang digunakan

1) Bahan baku

Adapun bahan baku yang digunakan dalam proses produksi pada perusahaan ini, adalah sebagai berikut:

a) Semen

Merupakan salah satu bahan utama yang selalu digunakan dalam proses produksi paving stone. Semen yang digunakan adalah semen abu - abu (semen PC) dan sebagaian lagi semen putih jika perlu.

b) Pasir

Merupakan bagian terpenting dalam pembuatan produk paving stone.

c) Abu batu

Merupakan bahan baku selain semen dan pasir. Abu batu dibeli dari Lumajang, yang untuk saat ini abu batu dari Lumajang adalah bahan baku yang memiliki kualitas yang cukup bagus.

2) Bahan penunjang

Bahan penunjang yang digunakan dalam proses produksi adalah air dan cat warna.

b. Peralatan yang digunakan

Beberapa mesin yang digunakan dalam proses produksi paving stone adalah sebagai berikut:

1) *Mixer Machine*

Yaitu mesin yang berfungsi sebagai penyampur adonan bahan yang akan digunakan.

2) Mesin *Multi Block*

Yaitu mesin yang digunakan sebagai alat untuk mencetak adonan menjadi produk menurut bentuk dan ukuran yang dikehendaki.

3) *Conveyor Belt machine*

Yaitu mesin yang berfungsi untuk membawa hasil cetakan dari mesin *multi block.*

4) Selain mesin - mesin di atas, juga digunakan peralatan lain seperti bak perendam, rak pengering, ayakan skep dan cangkul.

c. Proses produksi

1) Tahap I : Proses Pencampuran

Dalam proses pembuatan adonan paving stone perbandingan antara semen dan pasir adalah sebagai berikut:

a) Lapisan muka mempunyai perbandingan 3 : 2.

b) Lapisan dasar mempunyai perbandingan 3 : 2 dari perbandingan tersebut, ditambahkan air secukupnya dan cat pewarna jika diperlukan.

2) Tahap II : Proses Pencetakan

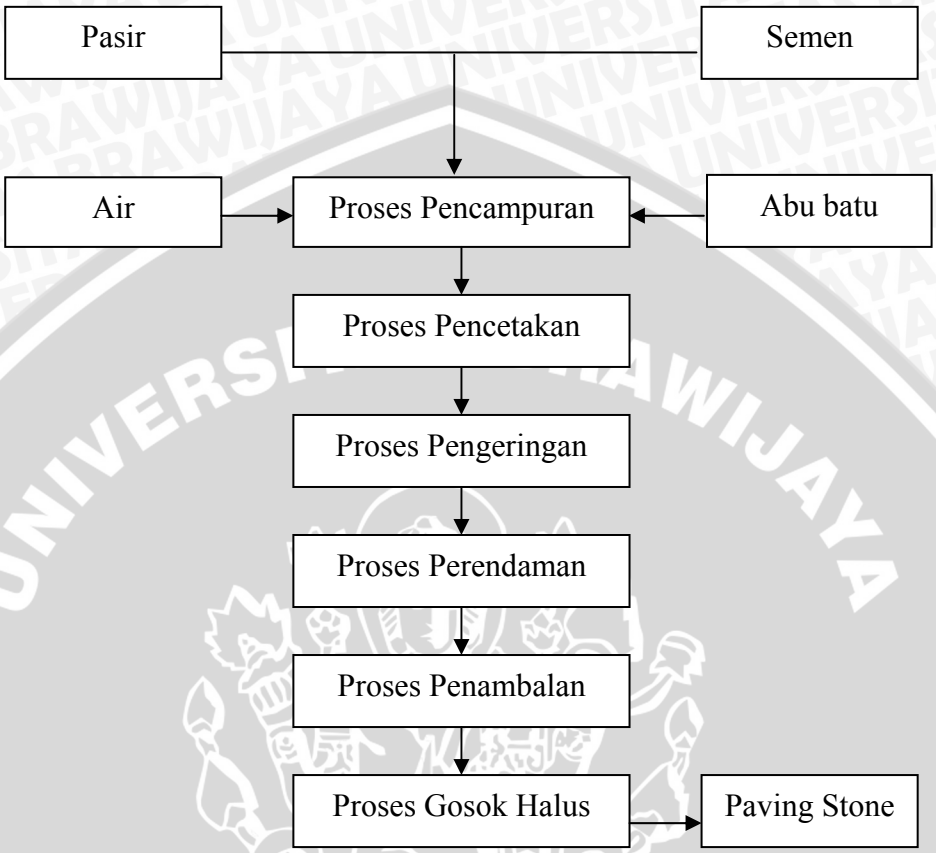
Dalam proses ini, setelah adonan tercampur rata, maka adonan tersebut sicetak atau dituangkan dalam alat cetak yang dikehendaki dan dilanjutkan dengan pengepresan.

3) Tahap III : Proses Penyiraman

Pada taha ini, hasil cetakan yang telah ditata secara rapi lalu dilakukan penyiraman selama kurang lebih tujuh hari dengan tujuan untuk menjadikan barang tersebut kuat dan keras. Dan setelah tahap ini selesai, maka paving stone siap dipasarkan.

Untuk lebih jelasnya, urutan - urutan produksi paving stone dapat dilihat pada gambar 4 berikut ini:

Gambar 4
Proses Pembuatan Paving Stone
Perusahaan Indah Cemerlang



Sumber: Perusahaan Indah Cemerlang, Malang, 2007

d. Hasil Produksi

Hasil produksi yang dihasilkan oleh Perusahaan Indah Cemerlang Malang, yaitu:

1) Paving stone straight
2) Paving stone gress blok L/8
3) Paving stone segi enam
4) Paving stone tiga berlian
5) Paving stone flower blok
6) Paving stone X1

7) Paving stone rombo
8) Bataco
9) Kanstin

Dari hasil produksi diatas, yang menjadi fokus penelitian antara lain:

1) Paving stone straight
2) Paving stone segi enam
3) Paving stone gress L/8

Pemilihan ketiga hasil produksi ini, karena ketiga jenis paving stone tersebut memiliki tingkat penjualan yang paling tinggi. Selain itu, masyarakat lebih mengenal ketiga paving stone tersebut disbanding dengan hasil produksi yang lain. Prosentase dari ketiga produk paving stone tersebut adalah sebesar 75% dari produk paving stone yang lain.

7. Pemasaran

a. Daerah pemasaran

Daerah pemasaran hasil produksi perusahaan Indah Cemerlang Malang meliputi Malang, Pasuruan, Surabaya, Probolinggo, Lumajang dan Blitar.

b. Penentuan kebikasanaan harga jual

Dalam menentukan harga jual dari produksinya, perusahaan ini memperhitungkan dengan cara seluruh biaya produksi yang dikeluarkan untuk memproduksi tiap jenis paving stone ditambah dengan prosentase laba yang diharapkan oleh perusahaan.

c. Saluran distribusi

Saluran distribusi yang dipakai oleh perusahaan ini adalah:

a. Saluran distribusi langsung

Produsen ⟶ Konsumen

Perusahaan menggunakan saluran distribusi langsung untuk konsumen di daerah malang dengan tujuan agar perusahaan dapat berhubungan langsung dengan konsumen.

b. Saluran distribusi tidak langsung

Produsen ⟶ Agen ⟶ Konsumen

Perusahaan menggunakan saluran distribusi tidak langsung untuk menyalurkan hasil produksinya kepada konsumen yang berada di luar kota malang melalui agen atau pengecer, sehingga para konsumen dapat menghemat ongkos transportasi.

d. Promosi

a. Promosi penjualan yang dilakukan oleh perusahaan Indah Cemerlang Malang meliputi pemberian pemasangan papan nama, memberikan brosur dan pemberian hadiah berupa kalender, kaos dan jam dinding.

e. Pesaing yang dihadapi

Perusahaan Indah Cemerlang dalam memasarkan hasil produksinya mempunyai beberapa pesaing yang terdapat di wilayah Malang , antara lain:

a. Perusahaan tegel dan paving stone ”Karya Abadi” Singosari - Malang
b. Perusahaan tegel dan paving stone ”UPI” yang terletak Singosari - Malang
c. Perusahaan tegel dan paving stone ”Fass” yang terletak Sukun – Malang
d. Perusahaan tegel dan paving stone ”Malang Indah” yang terletak Gadang – Malang.

8. Keuangan

Berikut ini disajikan data keuangan perusahaan Indah Cemerlang Malang yang berupa data rencana produksi tahun 2006 sebagai berikut:

a. Rencana produksi

Berikut ini disajikan rencana produksi tahun 2006 sebagai berikut:

Tabel 4
Rencana produksi / kapasitas normal
Perusahaan Indah Cemerlang Malang
2006

Jenis produksi	Jumlah produksi (m^2)
Paving stone straight	24.960
Paving stone segi enam	21.840
Paving stone gress L/8	15.600
Jumlah	62.400

Sumber: Perusahaan Indah Cemerlang, 2007

b. Rencana Anggaran Produksi

Rencana anggaran produksi perusahaan Indah Cemerlang tahun 2006 dibuat berdasarkan data produksi tahun sebelumnya. Hal ini dilakukan perusahaan agar perusahaan bisa memperkirakan jumlah produksinya untuk tahun yang bersangkutan. Pada tabel 5 berikut ini disajikan rincian data rencana anggaran bahan baku Perusahaan Indah Cemerlang.

Tabel 5
Rencana Anggaran Produksi
(untuk per 1m^2 produk paving stone)
Perusahaan Indah Cemerlang Malang
2006

Produk	Bahan	Harga (Rp)	Kuantitas	Jumlah (Rp)
Paving stone Straight	Semen	800 / kg	1 kg	800
	Pasir	70.000 / m^3	0,067 m^3	4.690
	Abu batu	70.000 / m^3	0,045 m^3	3150
			1,112	8.640
Paving stone Segi enam	Semen	800 / kg	2 kg	1.600
	Pasir	70.000 / m^3	0,0625 m^3	4.375
	Abu batu	70.000 / m^3	0,05 m^3	3.500
			2,1125	9.475
Paving stone Gress L/8	Semen	800 / kg	10 kg	8.000
	Pasir	70.000 / m^3	0,075 m^3	5.250
	Abu batu	70.000 / m^3	0,05 m^3	3.500
			10,125	16.750

Sumber:Perusahaan Indah Cemerlang, 2007

c. Anggaran tenaga kerja langsung

Berikut ini disajikan anggaran tenaga kerja langsung untuk per 1 m^2 Perusahaan Indah Cemerlang Malang tahun 2006.

Tabel 6
Anggaran Tenaga Kerja Langsung
(untuk per 1 m^2 produk paving stone)
Prusahaan Indah Cemerlang Malang
2006

Bagian	Tarif / jam	Jam kerja / m^2	Jumlah (Rp)
Pencampuran	4.000	0,743	2.972
Pencetakan	4.500	0,836	3.762
		1,579	6.734

Sumber:Perusahaan Indah Cemerlang, Malang, 2007

d. Anggaran biaya overhead pabrik

Pada tabel berikut ini disajikan rincian anggaran biaya overhead pabrik Perusahaan Indah Cemerlang Malang

Tabel 7
Anggaran Biaya Overhead Pabrik
Perusahaan Indah Cemerlang Malang
Tahun 2006

Jenis Biaya Overhead Pabrik	Jumlah (Rp)
Biaya bahan pembantu	4.570.000
Biaya listrik dan telepon	6.720.000
Biaya tenaga kerja tidak langsung	30.225.000
Biaya reparasi dan pemeliharaan	6.270.000
Biaya penyusutan mesin	2.625.000
Biaya penyusutan gedung	1.365.000
Biaya penyusutan peralatan	2.257.000
Biaya penyusutan kendaraan	577.000
Biaya lain – lain	3.150.000
TOTAL	57.759.000

Sumber: Perusahaan Indah Cemerlang, Malang, 2007

Standar overhead pabrik untuk paving stone straight

$= \frac{24.960}{62.400} \times$ Rp. 57.759.000

= Rp 23.103.600

Standar overhead pabrik untuk paving stone segi enam

$= \frac{21.840}{62.400} \times$ Rp. 57.759.000

= Rp. 20.215.650

Standar overhead pabrik untuk paving stone gress L/8

$= \frac{15.600}{62.400} \times$ Rp. 57.759.000

= Rp. 14.439.750

Jam kerja langsung untuk paving stone straight = 24.960 x 1,579

= 39.411,84 jam

Jam kerja langsung untuk paving stone segi enam = 21.840 x 1.579

= 34.485,36 jam

Jam kerja langsung untuk paving stone gress L/8 = 15.600 x 1,579

= 24.632,4 jam

Tarif untuk paving stone straight $= \frac{23.103.600}{39.411,84}$ /jam = 586,21 jam

$= \frac{23.103.600}{24.960}$ = Rp.925,625/m^2

Tarif untuk paving stone segi enam $= \frac{20.215.650}{34.485,36}$ /jam = 586,21 jam

$= \frac{20.215.650}{21.840}$ = Rp.925,625/m^2

Tarif untuk paving stone gress L/8 $= \frac{14.439.750}{24.632,4}$ /jam = 586,21 jam

$= \frac{14.439.750}{15.600}$ = Rp.925,625/m^2

Biaya standar untuk memproduksi 1m^2 paving stone adalah sebagai berikut:

Paving stone straight	: Bahan baku	Rp.8.640
	Tenaga kerja langsung	Rp.6.734
	Overhead pabrik	Rp. 925,625 +
		Rp.16.299,625
Paving stone segi enam	: Bahan baku	Rp.9.475
	Tenaga kerja langsung	Rp.6.734
	Overhead pabrik	Rp. 925,625 +
		Rp.17.134,625
Paving stone gress L/8	: Bahan baku	Rp.16.750
	Tenaga kerja langsung	Rp. 6.734
	Overhead pabrik	Rp. 925,625 +
		Rp.24.409,625

e. Realisasi produksi

Berikut ini disajikan realisasi produksi dan harga paving stone tahun 2006 perusahaan Indah Cemerlang Malang.

Tabel 8
Realisasi Produksi & Harga Jual per m^2
Perusahaan Indah Cemerlang
2006

Jenis Produksi	Jumlah (m^2)	Harga / m^2 (Rp)
Paving stone straight	27.456	27.000
Paving stone segi enam	24.024	29.000
Paving stone gress L/8	17.160	40.000
Jumlah	68.640	

Sumber:Perusahaan Indah Cemerlang, Malang, 2007

f. Realisasi bahan baku

Berikut ini disajikan realisasi bahan baku untuk per 1m^2 dan pemakaian bahan baku pada perusahaan Indah Cemerlang tahun 2006

Tabel 9
Realisasi bahan baku (untuk per 1m^2 produk paving stone)
Dan pemakaian bahan baku
Perusahaan Indah Cemerlang
2006

Produk	Bahan	Harga (Rp)	Kuantitas	Jumlah (Rp)	Pembelian	Pemakaian
Paving stone	Semen	825 /kg	1,15 kg	948,75	31.941 kg	31.574 kg
straight	Pasir	80.000 /m^3	0,071 m^3	5.680	1.586 m^3	1.949 m^3
	Abu batu	70.000 /m^3	0,055 m^3	3.850 +	1.730 m^3	1.510 m^3
			1,276	10.478,75	35.257	35.033
Paving stone	Semen	825 /kg	2,25 kg	1.856,25	52.312 kg	54.054 kg
segi enam	Pasir	80.000 /m^3	0,090 m^3	7.200	2.604 m^3	2.162 m^3
	Abu batu	70.000 /m^3	0,065 m^3	4.550 +	1.371 m^3	1.562 m^3
			2,405	13.606,25	56.287	57.778
Paving stone	Semen	825 /kg	10,5 kg	8.662,5	173.658 kg	180.180 kg
gress L/8	Pasir	80.000 /m^3	0,10 m^3	8.000	1.820 m^3	1.716 m^3
	Abu batu	70.000 /m^3	0,065 m^3	4.550 +	1.100 m^3	1.115 m^3
			10,665	21.212,5	176.578	183.011

Sumber:Perusahaan Indah Cemerlang, Malang, 2007

g. Realisasi tenaga kerja langsung

Berikut disajikan realisasi biaya tenaga kerja langsung untuk per 1 m^2 produk paving stone pada tabel 10 dan realisasi jam kerja langsung untuk seluruh produk yang dihasilkan pada tebel 11, Perusahaan Indah Cemerlang tahun 2006, berikut ini:

Tabel 10
Realisasi tenaga kerja langsung
(untuk per 1 m^2 produk paving stone)
Perusahaan Indah Cemerlang
2006

Bagian	Tarif / jam	Jam kerja / m^2	Jumlah (Rp)
Pencampuran	4.285,71	0,874	3.745,71
Pencetakan	5.000,00	0,019	5.095,00
		1,893	8.840,71

Sumber:Perusahaan Indah Cemerlang, Malang, 2007

h. Realisasi jam kerja langsung untuk seluruh produk

Tabel 11
Realisasi jam kerja untuk seluruh produk yang dihasilkan
Perusahaan Indah Cemerlang
2006

Produk	Bagian	Jam kerja /m^2	Jam kerja untuk seluruh produk yang dihasilkan
Paving stone straight	Pencampuran	0,874	23.996,544
	Pencetakan	1,019	27.977,664
			51.974,208
Paving stone segi enam	Pencampuran	0,874	20.996,976
	Pencetakan	0,019	24.480,456
			45.477,432
Paving stone gress L/8	Pencampuran	0,874	14.997,432
	Pencetakan	0,019	17.486,04
			32.483,88

Sumber: Perusahaan Indah Cemerlang, Malang, 2007

i. Realisasi biaya overhead pabrik

Berikut disajikan anggaran dan realisasi biaya overhead pabrik tahun 2006 pada tabel 12, berikut ini:

Tabel 12
Realisasi biaya overhead pabrik
(Untuk paving stone straight, segi enam, gress L/8)
Perusahaan Indah Cemerlang
2006

Jenis biaya overhead pabrik	Jumlah (Rp)
Biaya bahan pembantu	4.927.575
Biaya listrik dan telepon	7.275.562
Biaya tenaga kerja tidak langsung	30.090.000
Biaya reparasi dan pemeliharaan	6.075.000
Biaya penyusutan mesin	2.625.000
Biaya penyusutan gedung	1.365.000
Biaya penyusutan peralatan	2.257.000
Biaya penyusutan kendaraan	577.000
Biaya lain – lain	3.473.100
TOTAL	58.665.237

Sumber:Perusahaan Indah Cemerlang, Malang, 2007

Realisasi overhead pabrik untuk paving stone straight

$= \frac{27.456}{68.640} \times 58.665.237$

= Rp.23.466.094,8

Realisasi overhead pabrik untuk paving stone segi enam

$= \frac{24.024}{68.640} \times 58.665.237$

= Rp.20.532.832,95

Realisasi overhead pabrik untuk paving stone gress L/8

$= \frac{17.160}{68.640} \times 58.665.237$

= Rp.14.666.309,25

Jam kerja langsung untuk paving stone straight = 27.456 x 1,893
= 51.974,208 jam

Jam kerja langsung untuk paving stone segi enam = 24.024 x 1,893
= 45.477,432 jam

Jam kerja langsung untuk paving stone gress L/8 = 17.160 x 1,893

= 32.483,88 jam

Tarif untuk paving stone straight = $\frac{23.466.094,8}{51.974,208}$ / jam = 451,49 jam

= $\frac{23.466.094,8}{27.4565}$ = 854,68 /m^2

Tarif untuk paving stone segi enam= $\frac{20.532.832,95}{45.477,432}$ / jam = 451,49 jam

= $\frac{20.532.832,95}{24.024}$ = 854,68 /m^2

Tarif untuk paving stone gress L/8 = $\frac{14.666.309,25}{32.483,88}$ /jam= 451,49 jam

= $\frac{14.666.309,25}{17.160}$ = 854,68 /m^2

Realisasi biaya untuk per 1 m^2 paving stone

Paving stone straight	: Bahan baku	Rp.10.478,75	
	Tenaga kerja langsung	Rp. 8.840,71	
	Overhead pabrik	Rp. 854,68	+
		Rp.20.174,14	
Paving stone segi enam	: Bahan baku	Rp.13.606,25	
	Tenaga kerja langsung	Rp. 8.840,71	
	Overhead pabrik	Rp. 854,68	+
		Rp.23.301,64	
Paving stone gress L/8	: Bahan baku	Rp.21.212,5	
	Tenaga kerja langsung	Rp. 8.840,71	
	Overhead pabrik	Rp. 854,68	+
		Rp.30.907,89	

B. Analisis dan Interpretasi Data

1. Analisis varian

Dalam analisis varian terhadap biaya produksi ini, akan dianalisis tentang varian biaya bahan baku, varian tenaga kerja langsung, dan varian biaya overhead pabrik. Pada analisis ini, akan membandingkan antara

realisasi dengan anggaran pada tahun yang dianalisis (dalam hal ini tahun 2006).

Berikut ini akan diuraikan perhitungan analisis varian biaya produksi pada Perusahaan Indah Cemerlang pada tahun 2006.

A. Analisis varian bahan baku

Dalam analisis varian biaya bahan baku ini, dibagi menjadi beberapa macam selisih yaitu selisih harga bahan baku saat pembelian, selisih harga bahan baku saat pemakaian, kuantitas bahan baku, komposisi bahan baku dan hasil bahan baku. Penggunaan analisis komposisi bahan baku dan hasil bahan baku karena bahan baku yang digunakan lebih dari satu macam.

a. Selisih harga bahan baku saat pemebelian

Tabel 13
Selisih harga bahan baku saat pembelian
Perusahaan Indah Cemerlang
2006

(1) Produk	(2) Nama bahan	(3) Harga/unit sesungguhnya (Rp)	(4) Harga/unit standar (Rp)	(5)=(3)-(4) Selisih harga	(6) Kuantitas sesungguhnya yang dibeli	(7)=(5)(6) Selisih harga bahan baku
Paving stone straight	Semen Pasir Abu batu	825 80.000 70.000	800 70.000 70.000	(25) (10.000) -	31.941 1.586 1.730	(798.525) (15.860.000) -
						(16.658.525) *unfavorable*
Paving stone segi enam	Semen Pasir Abu batu	825 80.000 70.000	800 70.000 70.000	(25) (10.000) -	52.312 2.604 1.371	(1.307.800) (26.040.000) -
						(27.347.800) *unfavorable*
Paving stone gress L/8	Semen Pasir Abu batu	825 80.000 70.000	800 70.000 70.000	(25) (10.000) -	173.658 1.820 1.100	(4.341.450) (18.200.000) -
						(22.541.450) *unfavorable*

Sumber: data diolah

b. Selisih harga bahan baku saat pemakaian

Tabel 14
Selisih harga bahan baku saat pemakaian
Perusahaan Indah Cemerlang
2006

(1) Produk	(2) Nama bahan	(3) Harga/unit sesungguhnya (Rp)	(4) Harga/unit standar (Rp)	(5)=(3)-(4) Selisih harga	(6) Kuantitas sesungguhnya yang dipakai	(7)=(5)(6) Selisih harga bahan baku
Paving stone straight	Semen Pasir Abu batu	825 80.000 70.000	800 70.000 70.000	(25) (10.000) -	31.574 1.949 1.510	(798.350) (19.490.000) -
						(20.279.350) *unfavorable*
Paving stone segi enam	Semen Pasir Abu batu	825 80.000 70.000	800 70.000 70.000	(25) (10.000) -	54.054 2.162 1.562	(1.351.350) (21.620.000) -
						(22.971.350) *unfavorable*
Paving stone gress L/8	Semen Pasir Abu batu	825 80.000 70.000	800 70.000 70.000	(25) (10.000) -	180.180 1.761 1.115	(4.504.500) (17.160.000) -
						(21.664.500) *unfavorable*

Sumber: data diolah

c. Selisih kuantitas bahan baku

Tabel 15
Selisih kuantitas bahan baku
Perusahaan Indah Cemerlang
2006

(1) Produk	(2) Nama bahan	(3) Kuantitas sesungguhnya	(4) Kuantitas standar	(5)=(3)-(4) Selisih kuantitas	(6) Harga/unit standar (Rp)	(7)=(5)(6) Selisih kuantitas bahan baku
Paving stone straight	Semen	31.574	27.456	(4.118)	800	(3.294.400)
	Pasir	1.949	1.839,552	(109,448)	70.000	(7.661.360)
	Abu batu	1.510	1.235,52	(274,48)	70.000	(19.213.600)
						(30.169.360) *unfavorable*
Paving stone segi enam	Semen	54.054	48.048	(6.006)	800	(4.804.800)
	Pasir	2.163	1.501,5	(661,5)	70.000	(46.305.000)
	Abu batu	1.562	1.201,2	(360,8)	70.000	(25.256.000)
						(76.365.800) *unfavorable*
Paving stone gress L/8	Semen	180.180	171.600	(8.580)	800	(6.864.000)
	Pasir	1.761	1.287	(429)	70.000	(30.030.000)
	Abu batu	1.115	858	(257)	70.000	(17.990.000)
						(43.758.000) *unfavorable*

Sumber: data diolah

Untuk memproduksi 1m^2 paving stone straight dibutuhkan 1,112 unit bahan baku, sedangkan untuk memproduksi 27.456 m^2 paving stone menurut standar diperlukan bahan sebagai berikut:

(27.456:1) x 1,112 = 30.531,072 unit bahan baku

Komposisi dari masing-masing bahan baku untuk memproduksi paving stone straight adalah sebagai berikut:

Semen	(1 : 1,112)	x 30.531,072	= 27.456
Pasir	(0,067 : 1,112)	x 30.531,072	= 1.839,552
Abu batu	(0,045 : 1,112)	x 30.531,072	= 1.235,52
			30.531,072

Untuk memproduksi 1m^2 paving stone segi enam dibutuhkan 2,1125 unit bahan baku, sedangkan untuk memproduksi 24.024 m^2 paving menurut standar adalah sebagai berikut:

(24.024 : 1) x 2,1125 = 50.750,7 unit bahan baku

Komposisi dari masing-masing bahan baku untuk memproduksi paving stone segi enam adalah sebagai berikut:

Semen	(2 : 2,1125)	x 50.750,7	= 48.048
Pasir	(0,0625 : 2,1125)	x 50.750,7	= 1.501,5
Abu batu	(0,05 : 2,1125)	x 50.750,7	= 1.201,2
			50.750,7

Untuk memproduksi 1m^2 paving stone gress L/8 dibutuhkan 10,125 unit bahan baku, sedangkan untuk memproduksi 17.160 m^2 paving menurut standar adalah sebagai berikut:

(17.160 : 1) x 10,125 = 173.745 unit bahan baku

Komposisi dari masing-masing bahan baku untuk memproduksi paving stone segi enam adalah sebagai berikut:

Semen	(10 : 10,125)	x 173.745	= 171.600
Pasir	(0,075 : 10,125)	x 173.745	= 1.287
Abu batu	(0,05 : 10,125)	x 173.745	= 858
			173.745

d. Selisih komposisi bahan baku

a). Paving stone straight

	kuantitas standar	X	harga/unit standar (Rp)	= biaya (Rp)
Semen	1		800	800
Pasir	0,067		70.000	4.690
Abu batu	0,045		70.000	3.150
Masukan	1,112			= 8.640
Keluaran	1			= 8.640

Rata – rata tertimbang

Masukan	= 8.640 : 1,112	= 7.769,78 /m^2
Keluaran	= 8.640 : 1	= 8.640 /m^2

Kuantitas sesungguhnya pada harga rata – rata tertimbang setiap bahan:

Semen	31.574	x	800	25.259.200
Pasir	1.949	x	70.000	136.430.000
Abu batu	1.510	x	70.000	105.700.000
	35.033			267.389.200

Kuantitas sesungguhnya pada harga rata-rata tertimbang biaya bahan masukan standar yang digunakan (35.033 x 7.769,78) 272.198.702,7

Selisih komposisi bahan baku *(favorable)* 4.809.502,7

b. Paving stone segi enam

	kuantitas standar	X	harga/unit standar (Rp)	= biaya (Rp)
Semen	2		800	1.600
Pasir	0,0625		70.000	4.375
Abu batu	0,05		70.000	3.500
Masukan	2,1125			= 9.475
Keluaran	1			= 9.475

Rata – rata tertimbang

Masukan = 9.475 : 2,1125 = 4.485,21 /m^2

Keluaran = 9.475 : 1 = 9.475 /m^2

Kuantitas sesungguhnya pada harga rata – rata tertimbang setiap bahan:

Semen	54.054	x	800	43.243.200
Pasir	2.162	x	70.000	151.340.000
Abu batu	1.562	x	70.000	109.340.000
	57.778			303.923.200

Kuantitas sesungguhnya pada harga rata-rata tertimbang biaya bahan masukan standar yang digunakan (57.778 x 4.485,21) 259.146.463,4

Selisih komposisi bahan baku (un*favorable)* 44.776.736,62

c. Paving stone gress L/8

	kuantitas standar	X	harga/unit standar (Rp)	= biaya (Rp)
Semen	10		800	8.000
Pasir	0,075		70.000	5.250
Abu batu	0,05		70.000	3.500
Masukan	10,125			= 16.750
Keluaran	1			= 16.750

Rata – rata tertimbang

Masukan = 16.750 : 10,125 = 1.654,32 /m^2

Keluaran = 16.750 : 1 = 16.750 /m^2

Kuantitas sesungguhnya pada harga rata – rata tertimbang setiap bahan:

Semen	180.180	x	800	144.144.000
Pasir	1.716	x	70.000	120.120.000
Abu batu	1.115	x	70.000	78.050.000
	183.011			342.314.000

Kuantitas sesungguhnya pada harga rata-rata tertimbang biaya bahan masukan standar yang digunakan (183.011 x 1.654,32) 302.758.757,5

Selisih komposisi bahan baku (un*favorable)* 39.555.242,48

Selisih hasil bahan baku

a. Paving stone straight

Kuantitas sesungguhnya pada harga rata-rata tertimbang biaya standar bahan baku 272.198.702,7

Kuantitas keluaran pada rata-rata tertimbang biaya standar bahan (27.456 x 8.640) 237.219.840

Selisih hasil bahan baku *(unfavorable)* 34.978.862,7

b. Paving stone segi enam

Kuantitas sesungguhnya pada harga rata-rata tertimbang biaya standar bahan baku 259.146.463,4

Kuantitas keluaran pada rata-rata tertimbang
biaya standar bahan (24.024 x 9.475) 227.627.400
Selisih hasil bahan baku *(unfavorable)* 31.519.063,4

c. Paving stone gress L/8
Kuantitas sesungguhnya pada harga rata-rata
tertimbang biaya standar bahan baku 302.758.757,5
Kuantitas keluaran pada rata-rata tertimbang
biaya standar bahan (17.160 x 16.750) 287.430.000
Selisih hasil bahan baku *(unfavorable)* 15.328.757,5

B. Analisis varian tenaga kerja

a. Selisih tarif upah langsung

Tabel 16
Selisih tarif upah langsung
Perusahaan Indah Cemerlang
2006

(1) Produk	(2) Bagian	(3) Upah sesungguhnya	(4) Upah standar	(5)=(3)-(4) Selisih tarif	(6) jam kerja sesungguhnya	(7)=(5)(6) Selisih tarif
Paving stone straight	Pencampuran	4.285,71	4.000	(285,71)	23.996,544	(6.856.052,586)
	Pencetakan	5.000	4.500	(500)	27.977,664	(13.988.832)
						(20.844.884,59) *unfavorable*
Paving stone segi enam	Pencampuran	4.285,71	4.000	(285,71)	20.996,976	(5.999.046,13)
	Pencetakan	5.000	4.500	(500)	24.480,456	(12.240.228)
						(18.239.274,01) *unfavorable*
Paving stone gress L/8	Pencampuran	4.285,71	4.000	(285,71)	14.997,84	(4.285.032,866)
	Pencetakan	5.000	4.500	(500)	17.486,04	(8.743.020)
						(13.028.052,87) *unfavorable*

Sumber: data diolah

b. Selisih efisiensi upah langsung

Tabel 17
Selisih efisiensi upah langsung
Perusahaan Indah Cemerlang
2006

(1) Produk	(2) Bagian	(3) Jam kerja sesungguhnya	(4) Jam kerja standar	(5)=(3)-(4) Selisih jam kerja	(6) Tarif standar	(7)=(5)(6) Selisih efisiensi
Paving stone straight	Pencampuran	23.996,544	23.407,841	(588,703)	4.000	(2.354.812)
	Pencetakan	27.977,664	26.337,758	(1.639,906)	4.500	(7.379.577)
						(9.734.389) *unfavorable*
Paving stone segi enam	Pencampuran	20.996,976	20.321,45	(675,526)	4.000	(2.702.104)
	Pencetakan	24.480,456	22.865,05	(1.615,406)	4.500	(7.269.327)
						(9.971.431) *unfavorable*
Paving stone gress L/8	Pencampuran	14.997,84	13.429,85	(1.567,99)	4.000	(6.271.960)
	Pencetakan	17.486,04	15.110,84	(2.375,2)	4.500	(10.688.400)
						(16.960.360) *unfavorable*

Sumber: data diolah

Untuk memproduksi 1m^2 paving stone straight dibutuhkan 1,112 unit bahan baku. Sedangkan pemakaian 35.033 unit bahan baku akan menghasilkan 31.504,4964 m^2 paving stone straight. Untuk memproduksi 1m^2 paving stone straight membutuhkan 1,579 jam standar dan 31.504,4964 m^2 memerlukan 49.745,59982 jam standar.

Adapun jam standar dari masing-masing bagian untuk memproduksi 31.504,4964 m^2 paving stone straight adalah sebagai berikut:

Pencampuran (0,743 : 1,579)	x 49.745,59982	= 23.407,84083
Percetakan (0,836 : 1,579)	x 49.745,59982	= 26.337,75899
		49.745,59982

Untuk memproduksi 1m^2 paving stone straight dibutuhkan 1,579 jam standar dan untuk memproduksi 27.456 m^2 paving stone straight akan dibutuhkan 43.353,024 jam standar. Adapun jam standar dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

Pencampuran	(0,743 : 1,579) x 43.353,024	= 20.399,808
Percetakan	(0,836 : 1,579) x 43.353,024	= 22.953,216
		43.353,024

Untuk memproduksi 1m^2 paving stone segi enam dibutuhkan 2,1125 unit bahan baku. Sedangkan pemakaian 57.778 unit bahan baku akan menghasilkan 27.350,54 m^2 paving stone segi enam. Untuk memproduksi 1m^2 paving stone segi enam membutuhkan 1,579 jam standar dan 27.350,54 m^2 memerlukan 43.186,50 jam standar.

Adapun jam standar dari masing-masing bagian untuk memproduksi 27.350,54 m^2 paving stone segi enam adalah sebagai berikut:

Pencampuran	(0,743 : 1,579) x 43.186,50	= 20.321,45
Percetakan	(0,836 : 1,579) x 43.186,50	= 22.865,05
		43.865,50

Untuk memproduksi 1m^2 paving stone segi enam dibutuhkan 1,579 jam standar dan untuk memproduksi 24.024 m^2 paving stone segi enam akan dibutuhkan 37.933,896 jam standar. Berikut ini disajikan jam standar dari masing-masing bagian untuk memproduksi paving stone segi enam sebanyak 24.024 m^2 adalah sebagai berikut:

Pencampuran	(0,743 : 1,579) x 37.933,896	= 17.849,832
Percetakan	(0,836 : 1,579) x 37.933,896	= 20.084,064
		37.933,896

Untuk memproduksi 1m^2 paving stone gress L/8 dibutuhkan 10,125 unit bahan baku. Sedangkan pemakaian 183.011 unit bahan baku akan menghasilkan 18.075,16 m^2 paving stone gress L/8. Untuk memproduksi 1m^2 paving stone gress L/8 membutuhkan 1,579 jam standar dan 18.075,16 m^2 memerlukan 28.540,68 jam standar.

Adapun jam standar dari masing-masing bagian untuk memproduksi 18.075,16 m^2 paving stone gress L/8 adalah sebagai berikut:

Pencampuran	(0,743 : 1,579) x 28.540,68	= 13.429,85
Percetakan	(0,836 : 1,579) x 28.540,68	= 15.110,84
		28.540,69

Untuk memproduksi 1m^2 paving stone gress L/8 dibutuhkan 1,579 jam standar dan untuk memproduksi 17.160 m^2 paving stone gress L/8 akan dibutuhkan 27.095,64 jam standar. Berikut ini disajikan jam standar dari masing-masing bagian untuk memproduksi paving stone gress L/8 sebanyak 17.160 m^2 adalah sebagai berikut:

Pencampuran	(0,743 : 1,579) x 27.095,64	= 12.749,88
Percetakan	(0,836 : 1,579) x 27.095,64	= 14.345,76
		27.095,64

C. Analisis biaya overhead pabrik

a. Pemisahan biaya semi variabel

Biaya overhead pabrik pada perusahaan Indah Cemerlang, yang termasuk biaya semi variabel yaitu: biaya listrik dan telepon, biaya reparasi dan pemeliharaan mesin, biaya lain-lain. Untuk memisahkan biaya yang bersifat semi variabel digunakan metode kuadrat terkecil *(least square method)* dengan rumus:

$$b = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{\sum Y - bX}{n}$$

dimana: a = biaya tetap

b = biaya variabel

X= biaya volume kegiatan

Y= biaya pada tingkat volume kegiatan

Tabel 18
Pemisahan biaya standar listrik dan telepon
Perusahaan Indah Cemerlang
2006

Bulan	X	Y	X^2	XY
Januari	8.253,3	560.300	68.100.455,29	4.623.763.690
Februari	8.260,5	560.800	68.235.860,25	4.632.488.400
Maret	7.727,2	540.500	59.709.619,84	4.176.551.600
April	8.135,3	550.900	66.183.106,09	4.481.736.770
Mei	8.358,5	569.500	69.864.522,25	4.760.165.750
Juni	8.351,4	568.700	69.745.881,96	4.749.441.180
Juli	8.431,2	578.100	71.085.133,44	4.874.076.720
Agustus	8.150,3	551.200	66.427.390,09	4.492.445.360
September	8.230,1	560.200	67.734.546,01	4.610.502.020
Oktober	8320,3	566.700	69.227.392,09	4.715.114.010
November	8.049,2	550.200	64.789.620,64	4.428.669.840
Desember	8.263,3	562.900	68.282.126,89	4.651.411.570
Total	98.529,6	6.720.000	809.385.654,8	55.196.366.910

Sumber: data diolah

$$b = \frac{(12.x\ 55.196.366.910) - (98.529,6 \times 6.720.000)}{(12 \times 809.385.654,8) - (98.529,6)^2}$$

$= 52,24423433$

$$a = \frac{6.720.000 - (52.24423433 \times 98.529,6)}{12}$$

$= 131.033,0408$

Biaya tetap = 12 x 131.033,0408 = Rp.1.572.396,49

Biaya variabel = 52,24423433 x 98.529,6 = Rp.5.147.603,51

Rp.6.720.000

Tabel 19
Pemisahan biaya standar reparasi dan pemeliharaan mesin
Perusahaan Indah Cemerlang
2006

Bulan	X	Y	X^2	XY
Januari	8.253,3	524.300	68.100.455,29	4.326.680.890
Februari	8.260,5	529.300	68.235.860,25	4.372.282.650
Maret	7.727,2	472.100	59.709.619,84	3.648.011.120
April	8.135,3	517.000	66.183.106,09	4.205.950.100
Mei	8.358,5	538.900	69.864.522,25	4.504.395.650
Juni	8.351,4	538.000	69.745.881,96	4.493.053.200
Juli	8.431,2	540.200	71.085.133,44	4.554.534.240
Agustus	8.150,3	519.400	66.427.390,09	4.233.265.820
September	8.230,1	522.000	67.734.546,01	4.296.112.200
Oktober	8320,3	537.600	69.227.392,09	4.472.993.280
November	8.049,2	500.200	64.789.620,64	4.026.209.840
Desember	8.263,3	531.000	68.282.126,89	4.387.812.300
Total	98.529,6	6.270.000	809.385.654,8	51.521.301.290

Sumber: data diolah

$$b = \frac{(12.x\ 51.521.301.290) - (98.529,6 \times 6.270.000)}{(12 \times 809.385.654,8) - (98.529,6)^2}$$

$= 104,49762$

$$a = \frac{6.270.000 - (104,4962 \times 98.529,6)}{12}$$

$= (335.509,0583)$

Biaya tetap = 12 x (335.509,0583) = Rp.(4.026.108,7)

Biaya variabel = 104,49762 x 98.529,6 = Rp.10.296.108,7

Rp.6.270.000

Tabel 20
Pemisahan biaya standar lain-lain
Perusahaan Indah Cemerlang
2006

Bulan	X	Y	X^2	XY
Januari	8.253,3	267.100	68.100.455,29	2.204.189.330
Februari	8.260,5	269.000	68.235.860,25	2.222.074.500
Maret	7.727,2	228.200	59.709.619,84	1.763.347.040
April	8.135,3	250.100	66.183.106,09	2.034.638.530
Mei	8.358,5	277.800	69.864.522,25	2.321.991.300
Juni	8.351,4	276.400	69.745.881,96	2.308.326.960
Juli	8.431,2	281.000	71.085.133,44	2.369.167.200
Agustus	8.150,3	254.500	66.427.390,09	2.074.251.350
September	8.230,1	262.500	67.734.546,01	2.160.401.250
Oktober	8320,3	275.000	69.227.392,09	2.288.082.500
November	8.049,2	237.100	64.789.620,64	1.908.465.320
Desember	8.263,3	271.300	68.282.126,89	2.241.833.290
Total	98.529,6	3.150.000	809.385.654,8	25.896.768.570

Sumber: data diolah

$$b = \frac{(12.x\ 25.896.768.570) - (98.529,6 \times 3.150.000)}{(12 \times 809.385.654,8) - (98.529,6)^2}$$

$= 86,44998814$

$$a = \frac{3.150.000 - (86,44998814 \times 98.529,6)}{12}$$

$= (447.323,5626)$

Biaya tetap = 12 x (447.323,5626) = Rp.(5.367.882,751)

Biaya variabel = 86,44998814 x 98.529,6 = Rp.8.517.882,751

Rp.3.150.000

Berikut ini disajikan biaya overhead pabrik setelah dilakukan pemisahan:

Tabel 21
Standar biaya overhead pabrik setelah pemisahan
Perusahaan Indah Cemerlang
2006

Jenis biaya overhead pabrik	Tetap	Variabel	Jumlah
Biaya bahan pembantu	4.570.000		4.570.000
Biaya listrik dan telepon	1.572.396,49	5.147.603,51	6.720.000
Biaya tenaga kerja tidak langsung	30.225.000		30.225.000
Biaya reparasi dan pemeliharaan mesin	(4.026.108,7)	10.296.108,7	6.270.000
Biaya penyusutan mesin	2.625.000		2.625.000
Biaya penyusutan gedung	1.365.000		1.365.000
Biaya penyusutan peralatan	2.257.000		2.257.000
Biaya penyusutan kendaraan	557.000		557.000
Biaya lain-lain	(5.367.882,751)	8.517.882,751	3.150.000
Jumlah	33.797.405,04	23.961.594,96	57.759.000

Sumber: data diolah

b. Analisis selisih biaya overhead pabrik

Perhitungan biaya overhead pabrik pada perusahaan Indah Cemerlang Malang adalah sebagai berikut:

Paving stone straight $= \frac{24.960 \text{ x Rp. } 27.000}{1.931.280.000} \text{ x } 57.759.000$

$=$ Rp.20.154.998,38

Paving stone segi enam $= \frac{21.840 \text{ x Rp. } 29.000}{1.931.280.000} \text{ x } 57.759.000$

$=$ Rp.18.941.966,07

Paving stone gress L/8 $= \frac{15.600 \text{ x Rp.}40.000}{1.931.280.000} \text{ x } 57.759.000$

$=$ Rp.18.662.035,55

Perhitungan tarif overhead pabrik pada perusahaan Indah Cemerlang Malang adalah sebagai berikut:

Tarif paving stone straight $= \frac{20.154.998,38}{39.411,84}$ / jam = 511,40 / jam

$= \frac{20.154.998,38}{24.960}$ / m^2 = Rp.807,49/m^2

Tarif paving stone segi enam $= \frac{18.941.966,07}{34.485,36}$ / jam = 549,28 / jam

$= \frac{18.941.966,07}{21.840}$ / m^2 =Rp.867,31/ m^2

Tarif paving stone gress L/8 $= \frac{18.662.035,55}{24.632,4}$ / jam = 757,62 / jam

$= \frac{18.662.035,55}{15.600}$ = Rp.1.196,28

Paving stone straight : Standar FOH total = Rp.20.154.998,38

Standar FOH tetap $= \frac{(24.960 x 27.000)}{1.931.280.000} x 33.797.405,04$

= Rp.11.793.601,76

Standar FOH variabel $= \frac{(24.960 x 27.000)}{1.931.280.000} x 23.961.594,96$

= Rp.8.361.396,626

Tarif FOH total = 511,40 / jam

Tarif FOH tetap = (11.793.601,76 : 39.411,84)

= 299,24 / jam

Tarif FOH variabel = (8.361.396,626 : 39.411,84)

= 212,16 / jam

Paving stone segi enam: Standar FOH total = Rp.18.941.966,07

Standar FOH tetap $= \frac{(21.840 x 29.000)}{1.931.280.000} x 33.797.405,04$

= Rp.11.083.801,65

Standar FOH variabel $= \frac{(21.840 \times 29.000)}{1.931.280.000} \times 23.961.594,96$

= Rp.7.858.164,421

Tarif FOH total = 549,28 / jam

Tarif FOH tetap = (11.083.801,65 : 34.485,36)

= 321,41 / jam

Tarif FOH variabel = (7.858.164,421 : 34.485,36)

= 227,87 / jam

Paving stone gress L/8 : Standar FOH total = Rp.18.662.035,55

Standar FOH tetap $= \frac{(15.600 \times 40.000)}{1.931.280.000} \times 33.797.405,04$

= Rp.10.920.001,63

Standar FOH variabel $= \frac{(15.600 \times 40.000)}{1.931.280.000} \times 23.961.594,96$

= Rp.7.742.033,913

Tarif FOH total = 757,62 / jam

Tarif FOH tetap = (10.920.001,63 : 24.632,4)

= 443,32 / jam

Tarif FOH variabel = (7.742.033,913 : 24.632,4)

= 314,30 / jam

Analisis selisih overhead pabrik untuk memproduksi paving stone straight adalah sebagai berikut:

a. Model analisis dua selisih

Selisih terkendali

Overhead pabrik sesungguhnya		23.466.094,8
Jumlah anggaran (berdasarkan jam kerja standar untuk keluaran)		
Overhead tetap dianggarkan	11.793.601,76	
Overhead variabel (39.411,84 x 212,16)	8.361.615,97	
		20.155.217,73
Selisih terkendali *(unfavorable)*		3.310.877,07

Selisih volume

Jumlah anggaran (berdasarkan jam kerja standar untuk keluaran yang diharapkan)	20.155.217,73
Jam kerja standar untuk keluaran yang diharapkan x tarif overhead standar (39.411,84 x 511,40)	20.155.214,98
Selisih volume *(unfavorable)*	2,75

Selisih terkendali	(3.310.877,07)	
Selisih volume	(2,75)	
Selisih overhead menyeluruh	3.310.879,82	*unfavorable*

b. Model analisis empat selisih

Selisih anggaran

Jumlah anggaran (berdasarkan jam kerja standar untuk keluaran yang diharapkan)		23.466.094,8
Overhead tetap yang dianggarkan	11.793.601,76	
Overhead variabel (51.974,208 x 212,16)	11.026.847,97	
		22.820.449,73
Selisih anggaran *(unfavorable)*		645.645,07

Selisih kapasitas

Jumlah anggaran (berdasarkan jam kerja sesungguhnya)	22.820.449,73
Jam kerja sesungguhnya x tarif overhead standar (51.974,208 x 511,40)	26.579.609,97
Selisih kapasitas *(favorable)*	3.759.160,24

Selisih efisiensi variabel

Jam kerja sesungguhnya x tarif overhead variabel (51.974,208 x 212,16)	11.026.847,97

Jam kerja standar x tarif overhead variabel (39.411,84 x 212,16)	8.361.615,97
Selisih efisiensi variabel *(unfavorable)*	2.665.232

Selisih efisiensi tetap

Jam kerja sesungguhnya x tarif overhead tetap (51.974,208 x 299,24)	15.552.762
Jam kerja standar x tarif overhead variabel (39.411,84 x 299,24)	11.793.599
Selisih efisiensi tetap *(unfavorable)*	3.759.163

Selisih anggaran	(645.645,07)	
Selisih kapasitas	3.759.160,24	
Selisih efisiensi variabel	(2.665.232)	
Selisih efisiensi tetap	(3.759.163)	
Selisih overhead menyeluruh	3.310.879,83	*unfavorable*

Analisis selisih overhead pabrik untuk memproduksi paving stone segi enam adalah sebagai berikut:

a. Model analisis dua selisih

Selisih terkendali

Overhead pabrik sesungguhnya		20.532.832,95
Jumlah anggaran (berdasarkan jam kerja standar untuk keluaran)		
Overhead tetap dianggarkan	11.083.801,65	
Overhead variabel (34.485,36 x 227,87)	7.858.178,983	
		18.941.980,63
Selisih terkendali *(unfavorable)*		1.590.852,32

Selisih volume

Jumlah anggaran (berdasarkan jam kerja standar untuk keluaran yang diharapkan)	18.941.980,63

Jam kerja standar untuk keluaran yang diharapkan x tarif overhead standar (34.485,36 x 549,28)			18.942.118,54
Selisih volume *(favorable)*			137,91
Selisih terkendali	(1.590.852,32)		
Selisih volume	137,91		
Selisih overhead menyeluruh	1.590.714,41	*unfavorable*	

b. Model analisis empat selisih

Selisih anggaran

Jumlah anggaran (berdasarkan jam kerja standar untuk keluaran yang diharapkan)		20.532.832,95
Overhead tetap yang dianggarkan	11.083.801,65	
Overhead variabel (45.477,32 x 227,87)	10.362.916,91	
		21.446.718,56
Selisih anggaran *(favorable)*		913.885,61

Selisih kapasitas

Jumlah anggaran (berdasarkan jam kerja sesungguhnya)	21.446.718,56
Jam kerja sesungguhnya x tarif overhead standar (45.477,432 x 549,28)	24.979.843,85
Selisih kapasitas *(favorable)*	3.533.125,29

Selisih efisiensi variabel

Jam kerja sesungguhnya x tarif overhead variabel (45.477,432 x 227,87)	10.362.972,43
Jam kerja standar x tarif overhead variabel (34.485,36 x 227,87)	7.858.178,98

Selisih efisiensi variabel *(unfavorable)*	2.504.763,45

Selisih efisiensi tetap

Jam kerja sesungguhnya x tarif overhead tetap (45.477,432 x 321,41)	14.616.901,42
Jam kerja standar x tarif overhead variabel (34.485,36 x 321,41)	11.085.939,56
Selisih efisiensi tetap *(unfavorable)*	3.532.961,86

Selisih anggaran	913.885,61	
Selisih kapasitas	3.533.125,29	
Selisih efisiensi variabel	(2.504.763,45)	
Selisih efisiensi tetap	(3.532.961,86)	
Selisih overhead menyeluruh	1.590.714,41	*unfavorable*

Analisis selisih overhead pabrik untuk memproduksi paving stone grees L/8 adalah sebagai berikut:

a. Model analisis dua selisih

Selisih terkendali

Overhead pabrik sesungguhnya		14.666.309,25
Jumlah anggaran (berdasarkan jam kerja standar untuk keluaran)		
Overhead tetap dianggarkan	10.920.001,63	
Overhead variabel (24.632,4 x 314,30)	7.741.963,32	
		18.661.964,95
Selisih terkendali *(favorable)*		3.995.655,7

Selisih volume

Jumlah anggaran (berdasarkan jam kerja standar untuk keluaran yang diharapkan)	18.661.964,95
Jam kerja standar untuk keluaran yang diharapkan x tarif overhead standar	

(24.632,4 x 757,62)			18.661.998,89
Selisih volume *(favorable)*			33,94
Selisih terkendali	3.995.665,7		
Selisih volume	33,94		
Selisih overhead menyeluruh	3.995.689,64	*unfavorable*	

b. Model analisis empat selisih

Selisih anggaran

Jumlah anggaran (berdasarkan jam kerja standar untuk keluaran yang diharapkan)		14.666.309,25
Overhead tetap yang dianggarkan	10.920.001,63	
Overhead variabel (32.483,88 x 314,30)	10.209.683,48	
		21.129.685,11
Selisih anggaran *(favorable)*		6.463.375,86

Selisih kapasitas

Jumlah anggaran (berdasarkan jam kerja sesungguhnya)	21.129.685,11
Jam kerja sesungguhnya x tarif overhead standar (32.483,88 x 757,62)	24.610.437,17
Selisih kapasitas *(favorable)*	3.480.752,06

Selisih efisiensi variabel

Jam kerja sesungguhnya x tarif overhead variabel (32.483,88 x 314,30)	10.209.683,48
Jam kerja standar x tarif overhead variabel (24.632,4 x 314,30)	7.741.963,32
Selisih efisiensi variabel *(unfavorable)*	2.467.720,16

Selisih efisiensi tetap

Jam kerja sesungguhnya x tarif overhead tetap (32.483,88 x 443,32)	14.400.753,68
Jam kerja standar x tarif overhead variabel (39.411,84 x 299,24)	10.920.035,57
Selisih efisiensi tetap *(unfavorable)*	3.480.718,11

Selisih anggaran	6.463.375,86	
Selisih kapasitas	3.480.752,06	
Selisih efisiensi variabel	(2.467.720,16)	
Selisih efisiensi tetap	(3.480.718,11)	
Selisih overhead menyeluruh	3.995.689,65	*unfavorable*

2. Analisis varian yang terjadi.

Dari analisis varian biaya produksi yang telah dilakukan di atas, berikut ini akan dijelaskan selisih yang terjadi diantara biaya – biaya tersebut.

a. Selisih harga bahan baku saat pembelian menunjukkan selisih yang tidak menguntungkan *(unfavorable)* pada semua produk. Untuk paving stone straight sebesar Rp. 16.658.525. Ini lebih kecil Rp.3.620.825dari selisih harga bahan baku saat pemakaian sebesar Rp.20.279.350. untuk paving stone segi enam sebesar Rp.27.347.800, lebih besar Rp.4.376.450 dari selisih bahan baku saat pemakaian sebesar Rp.22.971.350. sedangkan pada paving stone gress L/8 pada saat pembelian mengalami kerugian sebesar Rp.22.541.450. Selisih ini lebih besar Rp.876.950 dari selisih bahan baku saat pemakaian sebesar Rp.21.664.500. Terjadinya selisih yang merugikan untuk semua produk ini karena adanya kenaikan harga bahan baku pada semen dan pasir, sehingga melebihi dari standar yang sudah ditentukan. Selain itu, kerugian dari bahan baku tersebut tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, karena harga bahan baku cenderung fluktuasi.

Kecenderungan ini lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal perusahaan.

b. Selisih kuantitas bahan baku secara keseluruhan mengalami kerugian *(unfavorable)*. Pada paving stone straight terjadi kerugian sebesar Rp.30.169.360. Pada paving stone segi enam sebesar Rp.76.365.800, sedangkan pada paving stone gress L/8 mengalami kerugian sebesar Rp.43.758.000. Terjadinya kerugian pada selisih kuantitas ini disebabkan pemakaian bahan baku yang melebihi dari kuantitas yang seharusnya. Pemakaian bahan baku yang berlebihan ini, karena dalam proses produksi terjadi produk cacat, rusak dan sebagainya. Hal ini sangat mempengaruhi kuantitas bahan baku yang dipakai.

c. Pada selisih tarif upah langsung, pada bagian pencampuran dan pencetakan untuk paving stone straight mengalami kerugian sebesar Rp.20.844.884,59. Pada bagian pencampuran dan pencetakan untuk paving stone segi enam sebesar Rp.18.239.274,01 yang bersifat merugikan. Begitu juga pada bagian pencampuran dan pencetakan untuk paving stone gress L/8 mengalami kerugian sebesar Rp.13.028.052,87. Terjadinya selisih tarif yang merugikan baik pada bagian pencampuran maupun pencetakan karena standar upah yang telah ditetapkan perusahaan ternyata lebih kecil dari upah sesungguhnya.

d. Selisih efisiensi upah langsung juga mengalami kerugian *(unfavorable)* pada semua produk. Pada paving stone straight terdapat kerugian sebesar Rp.9.734.389. Ketidak efisienan ini sangat terlihat jelas pada bagian pencetakan yang mengalami pemborosan waktu 1.639.906. Demikian juga pada paving stone segi enam yang mengalami kerugian sebesar 9.971.431. Sedangkan pada paving stone gress L/8 secara keseluruhan mengalami kerugian yang cukup besar 16.960.360. Kedua bagian yaitu bagian pencampuran dan pencetakan mengalami pemborosan waktu yang tidak efisien. Terjadinya pemborosan waktu ini karena kurangnya pengawasan pada kedua bagian yang ada dan kondisi mesin yang mengalami penyusutan.

e. Selisih biaya overhead pabrik, untuk selisih terkendali dengan menggunakan metode 2 analisis terlihat selisih merugikan *(unfavorable)* untuk paving stone staright dan segi enam, sedangkan paving stone gress L/8 mengalami keuntungan. Pada paving stone straight terjadi kerugian sebesar Rp.3.310.877,07. Pada paving stone segi enam kerugian sebesar Rp.1.950.852,32 dan pada paving stone gress L/8 mengalami keuntungan sebesar Rp.3.995.655,7. Kerugian ini terjadi karena biaya overhead mengalami kenaikan harga sehingga melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Sebaliknya pada paving stone gress L/8 mengalami keuntungan, disebabkan karena anggaran overhead pabrik yang ditetapkan ternyata lebih besar dari realisasi biaya overhead pabrik. Hal ini menguntungkan perusahaan, karena perusahaan dapat melakukan penghematan biaya overhead pabrik. Sedangkan pada selisih volume untuk paving stone straight mengalami kerugian sebesar 2,75. Pada paving stone segi enam mengalami keuntungan sebesar 137,91 dan pada paving stone gress L/8 juga mengalami keuntungan sebesar 33,94. Kerugian yang terjadi pada paving stone straight ini kecil tetapi ini berarti bahwa perusahaan tidak mampu berproduksi sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan keuntungan yang terjadi pada paving stone segi enam dan paving stone gress L/8, ini berarti terjadi ketidak efisienan produksi meskipun selisih volume produksi yang terjadi kecil.

f. Pada metode 4 selisih biaya overhead pabrik terdapat selisih menguntungkan selisih menguntungkan dan merugikan pada selisih anggaran. Pada paving stone straight terdapat kerugian sebesar Rp.645.645,07. Pada paving stone segi enam terdapat keuntungan sebesar Rp.913.885,61 dan pada paving stone gress L/8 terdapat keuntungan sebesar Rp.6.463.375,86. Selisih yang menguntungkan ini terjadi biaya overhead pabrik yang dianggarkan lebih besar dari sesungguhnya. Sedangkan kerugian terjadi karena akibat pengeluaran yang berlebihan dari yang distandarkan. Pada selisih kapasitas, untuk

semua produk juga terdapat selisih yang menguntungkan. Pada pavingstone straight sebesar Rp.3.759.160,24. Pada paving stone segi enam sebesar Rp.3.533.125,29 dan pada paving stone gress L/8 sebesar Rp.3.480.752,06. Hal ini disebabkan karena jam sesungguhnya yang dipakai dalam produksi tidak melapaui jam yang direncanakan. Hal ini juga menunjukkan perusahaan dapat memanfaatkan kapasitas yang ada.

g. Selanjutnya, bila dilihat pada selisih efisiensi biaya overhead pabrik variabel menunjukkan selisih yang merugikan *(unfavorable)* sebesar Rp.2.665.232 untuk paving stone straight. Untuk paving stone segi enam sebesar Rp.2.504.763,45 dan untuk paving stone gress L/8 sebesar Rp.2.467.720,16. sedangkan pada efisiensi biaya overhead pabrik tetap terdapat selisih yang merugikan *(unfavorable)* juga sebesar Rp.3.759.163 untuk paving stone staright. Untuk paving stone segi enam sebesar Rp.3.532.961,86 dan untuk paving stone gress L/8 sebesar Rp.3.480.718,11. Selisih efisiensi ini timbul karena kurangnya pengawasan terhadap karyawan perusahaan.

Dari analisis varian atau selisih biaya produksi diatas menunjukan bahwa dengan analisis varian dapat membantu manajemen untuk mengetahui dibagian mana terjadi penyimpangan yang bersifat merugikan dan menguntungkan, dan juga fakor penyebab serta siapa yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan yang terjadi. Dari penyimpangan ini manajemen dapat menentukan tindakan perbaikan untuk mencegah pemborosan biaya.

Perencanaan dan pengendalian merupakan hal penting bagi manajemen. Perencanaan produksi merupakan kegiatan untuk menentukan besarnya biaya yang akan digunakan yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Sedangkan pengendalian biaya produksi merupakan suatu tindakan agar biaya yang sesungguhnya terjadi sesuai dengan biaya direncanakan. Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi melalui analisis varian merupakan alat bantu yang tepat bagi manajemen untuk melakukan pengendalian biaya produksi. Jadi, dengan analisis varian biaya produksi,

pengendalian biaya produksi dapat dilaksanakan dengan baik, dan pemborosan biaya dapat dikurangi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB V
PENUTUP

Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan pada Perusahaan Indah Cemerlang Malang, serta berdasarkan analisis data perusahaan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yang merupakan inti dari pembahasan. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pengendalian biaya produksi perusahaan Indah Cemerlang Malang belum menghasilkan pengendalian biaya produksi yang efisien. Hal ini merupakan masalah bagi perusahaan yang membutuhkan pemecahan agar tidak menghambat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Masalah tersebut terjadi karena tidak dilakuannya analisis lebih lanjut terhadap penyimpangan – penyimpangan yang terjadi antara biaya sesungguhnya dengan biaya yang direncanakan
2. Dari hasil evaluasi data menunjukkan manfaat dilakukannya analisis varian atau selisih biaya produksi. Dengan analisis varian dapat membantu perusahaan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan siapa yang bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan tersebut. Analisis varian biaya produksi dapat dijadikan alat bantu bagi perusahaan untuk melakukan perencanaan dan pengendalian biaya produksi yang realistis dan efisien.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran yang diberikan untuk Indah Cemerlang Malang adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengatasi masalah yang sedang dihadapi perusahaan sebaiknya melakukan analisis terhadap penyimpangan biaya yang terjadi baik yang bersifat mnenguntungkan maupun tidak menguntungkan.
2. Terjadinya penyimpangan atau selisih, sebaiknya dilaporkan secara berkala tergantung kepada kebijakan perusahaan, sehingga penyimpangan – penyimpangan yang terjadi segera dapat diketahui dan dengan segera dapat diambil tindakan untuk perbaikan.
3. Terjadinya penyimpangan atau selisih, sebaiknya ditentukan siapa yang bertanggungjawab atas terjadinya penyimpangan tersebut.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Bagian produksi sebaiknya lebih meningkatkan pengawasan terhadap karyawan yang bekerja selama proses produksi berlangsung.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR PUSTAKA

Adolp, Milton, Lawrence.1996.*Akuntansi Biaya*.Jakarta: Salemba Empat.

Arikunto, Suharsimi.1996.*Prosedur Penelitian*.Jakarta:Rineka Cipta.

Hansen D.R,Mowen M.M,Hermawan A.A.1999.*Akuntansi Manajemen*.Jilid 1.Jakarta:Erlanggga.

Kusnadi,dkk.2001.*Akuntansi Biaya*.Jilid 1.Malang:Distributor M.Hasan.

----------.2005.*Akuntansi Manajemen, Komprehensif, Tradisional dan Kontemporer*.Malang:Distributor M.Hasan.

Maher M.W,Deakin E.B.Alih Bahasa Djatmika Adjat,Lusiani.1996.*Akuntansi Biaya*.Ed.2.Jilid.2.Jakarta:Erlangga.

Mulyadi.2001.*Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Ed.3. Jakarta: Salemba Empat.

Muslimin.2002.*Metode Penelitian di Bidang Sosial*.Malang: Bayu Media dan UMM Pres.

Nafarin.M.2004.*Penganggaran Perusahaan*.Ed.Revisi.Jakarta: Salemba Empat.

Saefullah, Kurniawan; Sule,Erni Trisnawati.2005.*Pengantar Manajemen*.Ed.1. Jakarta: Kencana.

Schermerhorn,John.R.2003.*Manajemen*.Buku 1.Yogjakarta:Andi

Supriyono.1987.*Akuntansi Biaya (Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan)*.Ed.2.Yogyakarta: PT.BPFE

Usry,Carter.2005.*Akuntansi Biaya*.Ed.13.Buku 2.Jakarta : Salemba Empat.

Usry dan Hammer.1991.*Akuntansi Biaya*.Buku 2.Jakarta: Erlangga.

Welsch, Glen A.Hilton, Ronald W, Gordon, Paul N.2000. *Anggaran, Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Jakarta: Salemba Empat.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

CURRICULUM VITAE

Nama mahasiswa	: Dewi Afrida
Nomor Induk Mahasiswa	: 0310320039
Tempat dan tanggal lahir	: Malang, 09 April 1985
Pendidikan	: 1. SDN Bedali 01 Lawang Tamat tahun 1997
	2. SMPK Budi Mulia Lawang Tamat tahun 2000
	3. SMK Ardjuna 02 Malang Tamat tahun 2003
	4. S1 Universitas Brawijaya Tamat tahun 2008

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA