

**ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI  
PADA PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA  
DI MAKASSAR**



**DIAJUKAN OLEH :**

**MARYANI**

No. Stambuk : 45 020 13080

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi salah satu persyaratan

Guna memperoleh gelar

Sarjana Ekonomi

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS "45"**

**MAKASSAR**

**2006**



## HALAMAN PENGESAHAN

**JUDUL SKRIPSI** : Analisis Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar

**NAMA MAHASISWA** : MARYANI

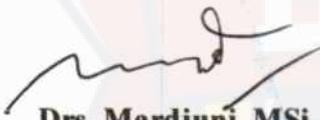
**STAMBUK** : 45 02 013 080

**JURUSAN** : AKUNTANSI

**FAKULTAS** : EKONOMI

**MENYETUJUI :**

**PEMBIMBING I**



Drs. Mardjuni, MSi

**PEMBIMBING II**



Herminawaty A, SE., MM

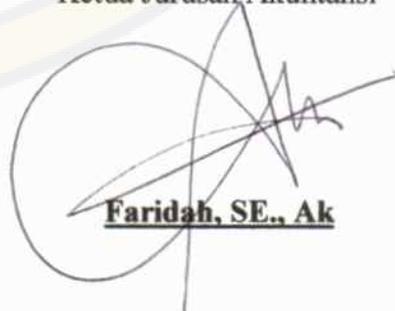
**MENGETAHUI DAN MENGESAHKAN :**  
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Pada Universitas "45" Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas "45" Makassar



Haeyuddin Saleh, SE., MSi

Ketua Jurusan Akuntansi



Faridah, SE., Ak

Tanggal Pengesahan :



## HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari / Tanggal : Selasa / 05 Desember 2006

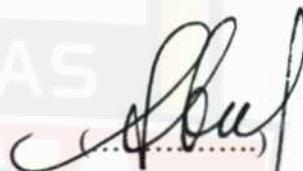
Skripsi Atas Nama : MARYANI

No. Stambuk : 45 02 013 080

Telah diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi

### PANITIA UJIAN SKRIPSI

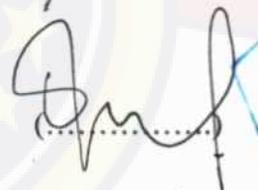
**Pengawas Umum** : **Prof. DR. H. ABU HAMID**  
(Rektor Universitas "45" Makassar)



**Ketua** : **HAERUDDIN SALEH, SE., M.Si**  
(Dekan Fak. Ekonomi Univ. "45" Makassar)



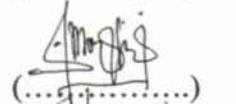
**Sekretaris** : **Seri Suriani, SE., MSi**



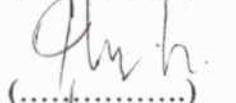
**Anggota** : **1. Drs. Mardjuni, MSi**



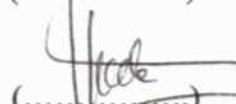
**2. Dra. Masnawati, MSi., Ak**



**3. Drs. Syamsuddin, MSi., Ak**



**4. Herminawaty A, SE.,MM**



## **PRAKATA**

Tiada kata yang patut diucapkan selain mengucapkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, oleh karena kebesaran dan keagungan serta rahmat-Nya sehingga skripsi ini dapat rampung dan terselesaikan walaupun masih dalam bentuk yang sederhana dan mungkin masih memerlukan pembenahan untuk memperoleh kesempurnaan.

Adapun maksud penyusunan skripsi ini, selain untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas "45" Makassar dapat dirampungkan sesuai dengan waktu yang penulis harapkan.

Rampungnya skripsi yang berjudul : " Analisis Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Berdikari Meube! Nusantara di Makassar", sesungguhnya tak lepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, sudah selayaknya jika pada kesempatan ini, penulis menghaturkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. Mardjuni, MSi selaku pembimbing I dan Ibu Herminawaty, SE, MM selaku pembimbing II penulis atas segala bentuk bimbingan yang diberikan dan arahan kepada penulis sejak awal hingga selesainya skripsi ini.
2. Bapak Haeruddin Saleh, SE, Msi selaku Dekan Fakultas "45"

3. Ibu Farida, SE, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi
4. Bapak-bapak dan Ibu-ibu dosen dalam lingkungan Universitas " 45 " khususnya untuk Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi.
5. Bapak Pimpinan PT. Berdikari Meubel Nusantara yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan studi sekaligus memperoleh izin dalam pengambilan data pada perusahaan.
6. Tak lupa ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua tercinta, serta saudara-saudaraku yang telah begitu berjasa dalam memberikan dorongan moril dan material serta doa restunya sehingga tercapai apa yang penulis cita-citakan.
7. Semua pihak yang tak sempat penulis sebutkan namanya satu persatu, baik langsung maupun tidak langsung telah memberikan bantuannya kepada penulis sehingga memungkinkan terwujudnya skripsi ini.

Akhirnya kepada para pembaca dan peneliti lebih lanjut, penulis persembahkan skripsi ini dengan segala kekurangan dan keterbatasan, namun kiranya dapat menjadi dasar dan minimal memberi manfaat bagi diri penulis yang masih dalam taraf belajar.

Makassar, Oktober 2006

**Penulis**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PENERIMAAN .....	iii
PRAKATA .....	iv
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR SKEMA .....	vii
<b>BAB I    PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Masalah Pokok .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Manfaat Penelitian .....	3
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>5</b>
2.1. Kerangka Teori .....	5
2.1.1. Pengertian Anggaran .....	5
2.1.2. Pengertian Biaya Produksi.....	12
2.1.3. Penggolongan Biaya Produksi.....	16
2.1.4. Pengertian Pengendalian .....	21
2.2. Kerangka Pikir .....	27
2.3. Hipotesis .....	28
<b>BAB III    METODE PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
3.1. Daerah dan Waktu Penelitian .....	29
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	29
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	30

3.4. Metode Analisis .....	30
3.5. Definisi Operasional .....	35
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>36</b>
4.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	36
4.1.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan .....	36
4.1.2. Struktur Organisasi .....	37
4.1.3. Uraian Tugas .....	39
4.1.4. Proses Produksi .....	44
4.2. Analisis Anggaran Biaya Produksi .....	48
4.3. Analisis Varians Biaya Produksi .....	55
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>70</b>
5.1. Simpulan .....	70
5.2. Saran-saran .....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>72</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL 4.1. PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR BESARNYA RENCANA PRODUKSI MEUBEL ROTAN TAHUN 2005.....	49
TABEL 4.2 PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR ANGGARAN BIAYA BAHAN BAKU ROTAN TAHUN 2005.....	50
TABEL 4.3 PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG TAHUN 2005.....	52
TABEL 4.4 PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK (KAPASITAS 300 HARI) TAHUN 2005 .....	54
TABEL 4.5 PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR REALISASI BIAYA BAHAN BAKU TAHUN 2005.....	56
TABEL 4.6 PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR REALISASI BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG TAHUN 2005.....	57
TABEL 4.7 PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR REALISASI BIAYA OVERHEAD PABRIK TAHUN 2005.....	58
TABEL 4.8 HASIL PERHITUNGAN / ANALISIS VARIANS PADA PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR .....	69

## DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL 4.1. PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR BESARNYA RENCANA PRODUKSI MEUBEL ROTAN TAHUN 2005.....	49
TABEL 4.2 PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR ANGGARAN BIAYA BAHAN BAKU ROTAN TAHUN 2005.....	50
TABEL 4.3 PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG TAHUN 2005.....	52
TABEL 4.4 PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK (KAPASITAS 300 HARI) TAHUN 2005 .....	54
TABEL 4.5 PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR REALISASI BIAYA BAHAN BAKU TAHUN 2005.....	56
TABEL 4.6 PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR REALISASI BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG TAHUN 2005.....	57
TABEL 4.7 PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR REALISASI BIAYA OVERHEAD PABRIK TAHUN 2005.....	58



## DAFTAR SKEMA

Halaman

SKEMA 2.1.	KERANGKA PIKIR.....	27
SKEMA 4.1.	STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA TAHUN 2006 .....	38
SKEMA 4.2	PROSES PRODUKSI .....	47

UNIVERSITAS  
**BOSOWA**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

PT. Berdikari Meubel Nusantara adalah perusahaan yang bergerak di bidang produksi Meubel Rotan. Dalam menjalankan kegiatan operasinya sebagai perusahaan yang memproduksi meubel rotan, diperlukan penganggaran biaya produksi, karena biaya produksi adalah jumlah alokasi yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Hambatan terhadap produksi akan mengalami kegagalan dalam mendapatkan sumber dana sehingga mempengaruhi pula terhadap kemampuan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dalam perusahaan. Jadi dapat dikatakan bahwa masalah produksi adalah merupakan masalah penting dalam perusahaan dan berhubungan dengan masalah lainnya di dalam perusahaan.

Masalah produksi bukan saja menyangkut masalah usaha untuk menghasilkan produk jadi dengan sasaran laba yang semaksimal mungkin, tetapi juga diperlukan suatu sistem perencanaan biaya produksi yang merupakan suatu cara atau tehnik untuk merencanakan besarnya biaya produksi untuk memproduksi jumlah produk yang akan dihasilkan sehingga laba yang diperoleh dapat meningkat.

Dalam memasarkan hasil produksinya kepada konsumen, maka pihak perusahaan dituntut adanya manajemen yang baik untuk mengelola kegiatan operasinya agar lebih efektif dan efisien dalam bekerja. Dengan demikian maka pihak manajemen perusahaan yang merupakan pusat pertanggung jawaban atas segala kegiatan perusahaan, dihadapkan dengan masalah bagaimana dan sejauh mana dapat dilakukan pengawasan yang baik dan teratur, agar setiap bagian dan kegiatan dalam perusahaan dapat berjalan lancar sebagaimana yang diharapkan. Apabila manajer tidak dapat bekerja secara efisien dan efektif, maka dapat menimbulkan hal-hal yang tidak sesuai dengan tujuan utama perusahaan.

PT. Berdikari Meubel Nusantara dalam menjalankan aktivitasnya sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi meubel rotan, salah satu upaya yang ditempuh oleh perusahaan untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi. Namun biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak efisien. Hal ini dapat dilihat bahwa anggaran biaya produksi sebesar Rp. 417.856.350, sedangkan biaya produksi perusahaan sebesar Rp. 435.112.600. Sehingga terjadi selisih biaya produksi Rp.17.256.250. Dengan demikian dapat diketahui bahwa pengendalian biaya produksi tidak memadai sehingga terjadi varians biaya produksi yang tidak efektif.

Dari latar belakang yang telah dikemukakan, maka penulis tertarik untuk mengangkat topik ini dengan memilih judul skripsi sebagai berikut :

" Analisis Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar ".

## **1.2 Masalah Pokok**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

" Apakah pengendalian biaya produksi yang dilakukan oleh PT. Berdikari Meubel Nusantara telah berfungsi secara efisien ?."

## **1.3 Tujuan Penelitian**

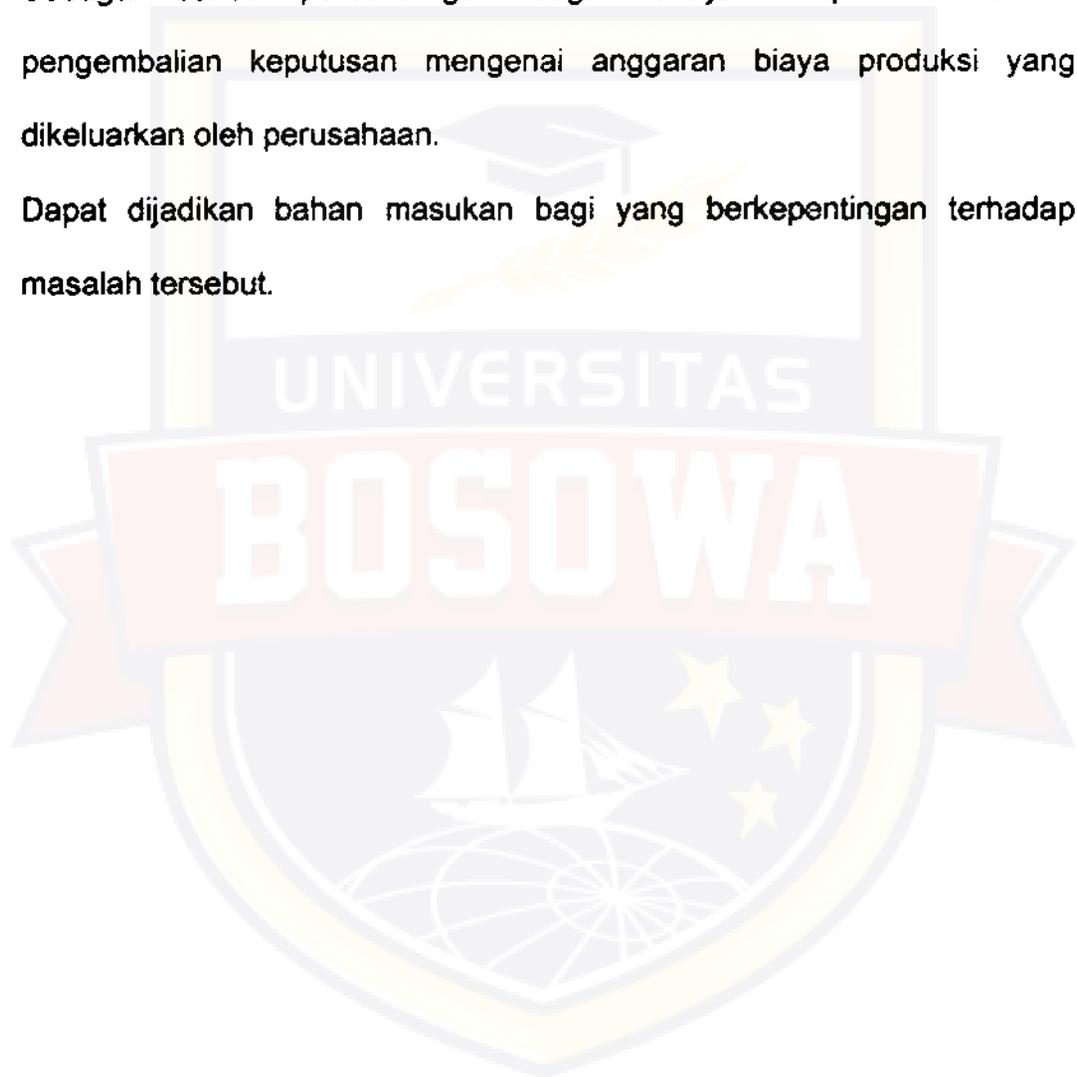
Tujuan penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah :

1. Untuk mengetahui efisiensi biaya produksi yang terjadi dalam kegiatan proses produksi.
2. Untuk membandingkan antara biaya produksi yang ditetapkan oleh perusahaan dengan biaya yang terjadi dalam perusahaan sebagai alat pengendalian.
3. Untuk menganalisa varians biaya produksi yang dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan proses produksi.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Sedangkan manfaat penelitian yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai bahan masukan bagi pihak perusahaan yang diteliti dalam kaitannya dengan fungsi pengendalian varians biaya produksi.
- b. Sebagai bahan perbandingan bagi manajemen produksi dalam pengambilan keputusan mengenai anggaran biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan.
- c. Dapat dijadikan bahan masukan bagi yang berkepentingan terhadap masalah tersebut.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kerangka Teori**

##### **2.1.1. Pengertian Anggaran**

Pada prinsipnya anggaran adalah merupakan suatu rencana keuangan (*financial*) yang mencerminkan semua unsur kegiatan operasional yang ada dalam suatu perusahaan secara terperinci, sebagai petunjuk atau pengarahan dan sebagai dasar penilaian terhadap prestasi kerja, yang dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu diperlukan koordinasi serta pengawasan agar pelaksanaan dan rencana tersebut tidak menyimpang dari yang telah dicanangkan sebelumnya.

Kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan dan pengawasan tersebut dituangkan dalam suatu bentuk anggaran perusahaan untuk jangka waktu tertentu.

Anggaran secara sederhana adalah suatu rencana tertulis untuk operasi-operasi perusahaan. Anggaran dapat berupa ikhtisar pendapatan atau ikhtisar neraca untuk keseluruhan operasi perusahaan. Anggaran dapat disajikan untuk lingkungan individual dari aktivitas perusahaan. Contoh, anggaran penjualan dapat memusatkan pada perencanaan pendapatan dan

anggaran tenaga kerja langsung dapat merencanakan suatu bagian dari proses produksi.

Setiap perusahaan seharusnya menyusun budget atau anggaran sebagai acuan dalam melaksanakan setiap kegiatan usahanya. Anggaran merupakan bagian penting dari sistem pengendalian manajemen yang disusun perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Anggaran tidak hanya sekedar berupa angka-angka mati yang akan dilaksanakan pada periode berikutnya, tapi lebih dari itu merupakan representasi komitmen dari masing-masing pihak dalam perusahaan untuk bekerja bersama mewujudkan rencana-rencana jangka pendek guna mencapai tujuan jangka panjang.

Pembahasan anggaran dapat ditinjau dari dua segi yaitu dari sudut informasi akuntansi dan dari sudut proses pengendalian manajemen. Jika dilihat dari sudut informasi akuntansi, laporan anggaran menyajikan informasi yang sama seperti informasi akuntansi dalam neraca, laporan laba rugi dan laporan perubahan posisi keuangan, perbedaannya terletak pada dasar waktu penyusunan di antara kedua laporan tersebut. Laporan keuangan disusun atas dasar informasi masa lalu, sedangkan anggaran disusun atas dasar informasi masa datang.

Penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian, sebagai alat untuk melakukan evaluasi prestasi dan sebagai alat koordinasi dan komunikasi memberikan gambaran tentang bagaimana peranan anggaran yang berkaitan

erat dengan aktivitas yang dijalankan manusia. Anggaran mempunyai dimensi yang kuat terhadap tingkah laku manusia. Kegagalan atau kesuksesan anggaran tergantung bagaimana manajemen memberikan pertimbangan terhadap aspek perilaku dalam penyusunan maupun pelaksanaan anggaran.

Pengertian anggaran perusahaan atau yang lebih sering disebut budget ini mempunyai defenisi yang beraneka ragam, namun apabila diamati dengan teliti masing-masing defenisi tersebut akan mempunyai pengertian yang sama lain. Perbedaan yang ada pada umumnya adalah berkisar pada titik berat dan sudut pandang anggaran tersebut, apakah kepada prosedurnya atautkah kepada isi anggaran/ budget yang akan dirancang selanjutnya disusun.

Untuk lebih jelasnya, maka di bawah ini akan dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli mengenai anggaran yang berkaitan dengan pengertian dari batasan-batasan anggaran tersebut.

Ellen Christina, dkk (2001 : 1) mengemukakan pengertian anggaran sebagai berikut :

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (Periode) tertentu dimasa yang akan datang. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran sering kali disebut juga dengan rencana keuangan.

Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Penganggaran perusahaan (*budgeting*) merupakan suatu proses perencanaan dan pengendalian kegiatan operasi perusahaan yang dinyatakan dalam satuan kegiatan dan satuan uang, yang bertujuan untuk memproyeksikan operasi perusahaan tersebut dalam proyeksi laporan keuangan (laporan laba-rugi, neraca, perubahan modal), dan aliran kas.

Sebagai pengertian anggaran sebagaimana yang dikemukakan oleh Gordon Hilton, Welsch (2000 : 1) : "Anggaran adalah suatu pendekatan sistematis dan formal untuk menjalan tahapan penting dari fungsi perencanaan dan pengendalian manajemen".

Anggaran merupakan bagian penting dalam proses pengendalian manajemen yang diterapkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Sistem pengendalian manajemen pada dasarnya meliputi sejumlah langkah yang berjalan terus menerus secara berkesinambungan yaitu penyusunan program, berikutnya penyusunan anggaran dan standar. diikuti dengan tahap pelaksanaan dan akuntansi, yang terakhir adalah pelaporan dan analisis.

Lebih lanjut Nafarin (2000 : 9) memberikan pengertian anggaran (*budget*) merupakan : "Rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi

yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu”.

Ambarwati dan Jihadi (2003 : 2) mendefinisikan bahwa anggaran adalah : “ Suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam bentuk unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka/periode tertentu di masa yang datang”.

Penganggaran perusahaan (perencanaan dan pengendalian laba) tersebut mencakup pengembangan dan aplikasi dari tujuan perusahaan, spesifikasi tujuan perusahaan, pengembangan strategi perencanaan laba jangka panjang, spesifikasi strategi perencanaan laba jangka pendek, pembuatan suatu pelaporan kinerja periodik dan pengembangan prosedur tindak lanjut.

Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran sering kali disebut juga dengan rencana keuangan. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan.

Anggaran mendorong manajemen untuk merencanakan masa depan organisasi, mendorong manajer untuk mengembangkan arah organisasi secara keseluruhan, melihat permasalahan dengan jelas dan

mengembangkan kebijaksanaan masa datang. Anggaran juga menetapkan seperangkat standar yang dapat mengendalikan penggunaan sumber daya perusahaan dan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik. Adanya perbedaan yang material antara rencana dengan pelaksanaan sesungguhnya merupakan umpan balik yang dapat mengungkapkan adanya berbagai persoalan yang mengganggu sistem pengendalian. Menghadapi sinyal-sinyal ini, perlu dilakukan langkah-langkah untuk mencari sebab-sebab mengapa penyimpangan terjadi dan tindakan apa yang harus dilakukan untuk mengatasi penyimpangan tersebut.

Anggaran dapat merupakan alat komunikasi dan koordinasi. Secara formal, adanya kebiasaan menyusun anggaran yang dilakukan secara bersama-sama oleh seluruh staf inti perusahaan menciptakan komunikasi yang efektif atas kegiatan masing-masing bagian yang terpisah dalam mencapai tujuan perusahaan. Adanya perbedaan kepentingan antara staf perusahaan maupun antara individu dengan kepentingan perusahaan secara keseluruhan dapat menyebabkan *conflik of interest* yang pada gilirannya akan dapat menggagalkan rencana perusahaan. Perbedaan ini tidak dapat dihilangkan dan hanya dapat di atasi dengan melakukan komunikasi untuk saling mengerti posisi masing-masing dan meningkatkan koordinasi yang lebih baik melalui partisipasi dalam menyusun anggaran.

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

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan.
- b. Data-data waktu yang lalu.
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak gerik pesaing.
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah.
- f. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan, hal-hal berikut ini :

- a. Anggaran harus dibuat serealitas mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.
- b. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi *top management* (direksi).
- c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan, tetapi termotivasi.
- d. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

### 2.1.2. Pengertian Biaya Produksi

Sebagaimana diketahui bahwa biaya bukanlah satu-satunya faktor yang harus diperhatikan oleh manajemen di dalam melaksanakan fungsinya. Dengan demikian tidaklah mungkin manajemen dapat mengelola perusahaan atau bagiannya hanya atas dasar informasi biaya saja. Tetapi dilain pihak bukanlah seorang manajer yang baik bilamana mengelola perusahaan tidak berdasarkan atas informasi biaya yang paling lengkap yang dapat dikumpulkan. Dengan demikian dapattah dikatakan bahwa biaya merupakan suatu masalah yang tak asing lagi bagi setiap orang (individu) di dalam suatu proses produksi barang atau jasa.

Salah satu faktor yang kerap kali menjadi pertimbangan penting untuk menjalankan usaha dengan baik, terutama bila dikaitkan dengan masalah produksi adalah biaya produksi. Di dalam pelaksanaan operasi produksi dari suatu perusahaan, biaya produksi merupakan salah satu variabel yang tidak boleh dilupakan. Terkendalinya biaya produksi ini akan merupakan salah satu kunci keberhasilan dari pengendalian produksi secara keseluruhan. Di dalam pelaksanaan proses produksi, meskipun seluruh aspek pelaksanaan produksi ini dapat dikendalikan dengan cukup baik, namun apabila masalah biaya produksi terlupakan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan, maka hal ini berarti pengendalian produksi yang dilaksanakan di dalam perusahaan yang bersangkutan tersebut belum dapat mencapai sasaran dari

pengendalian produksi di dalam perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan karena walaupun proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan baik, kualitas produk cukup memadai, namun apabila tidak didukung dengan usaha untuk dapat menekan biaya produksi di atas batas-batas yang wajar. Dengan naiknya biaya produksi ini, maka harga pokok produksi akan menjadi naik pula di atas batas yang wajar sehingga harga pokok penjualan dari perusahaan yang bersangkutan tersebut akan menjadi naik pula. Dalam keadaan demikian, maka perusahaan yang bersangkutan tersebut akan mengalami kesulitan di dalam melaksanakan pemasaran dari produk perusahaan yang bersangkutan.

Sebelum laku dijual, biaya produksi diperlakukan sebagai persediaan (*inventories*). Biaya ini terdiri atas : biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

Biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, tenaga kerja dan biaya overhead terbagi lagi kedalam dua kategori yakni biaya prima (*prime cost*) yang terdiri atas biaya bahan dan tenaga kerja, dan biaya konversi (*conversion cost*) yakni biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik.

Suatu perusahaan dalam memproduksi barang-barang atau jasa, memerlukan pengeluaran yang harus dikorbankan dalam memproduksi barang atau jasa-jasa tersebut. Pengorbanan tersebut adalah merupakan

pengorbanan faktor-faktor produksi atau pengorbanan nilai barang-barang atau jasa-jasa.

Dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam ilmu ekonomi, maka para ahli ekonomi telah menentukan pendapatnya yang dapat diterapkan dalam menunjang kelancaran perusahaan sesuai dengan sasaran yang telah dicapai. Pada kenyataan haruslah dapat membedakan antara pengeluaran yang merupakan biaya dan yang bukan biaya. Karena dalam prakteknya tidak semua pengeluaran dapat dikatakan sebagai biaya. Dengan kata lain bahwa biaya yang tidak dapat diklasifikasikan sebagai biaya dapat dikatakan sebagai pemborosan atau ketidak efisienan dalam pengeluaran kegiatan perusahaan.

Dengan demikian, maka dapatlah dikatakan bahwa peranan biaya adalah merupakan masalah yang sangat penting bagi perusahaan, tanpa biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam menunjang aktivitasnya, maka perusahaan tidak akan menjalankan kegiatannya dengan baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa masalah biaya sangatlah diperlukan untuk menjalankan kegiatannya dengan baik.

Sebelum membahas mengenai pengertian biaya produksi, maka terlebih dahulu akan disajikan pengertian biaya. Pengertian biaya dalam artian luas dan sempit menurut Mulyadi (1999 : 7) yaitu :

Dalam artian luas adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan dalam arti sempit adalah merupakan bagian dari harga pokok yang dikorbankan di dalam usaha untuk memperoleh penghasilan. Sedangkan harga pokok dapat pula disebut sebagai bagian dari harga perolehan atau harga beli aktiva yang ditunda pembebanannya dengan realisasi penghasilan.

Biaya produksi adalah biaya untuk membuat barang. Sesuai dengan konsep harga pokok, nilai barang yang dibuat akan mengandung biaya yang membentuk barang tersebut. Biaya tersebut adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik. Contoh sebuah perusahaan membuat produk kopi. Harga pokok kopi terdiri biaya bahan berupa biji kopi, upah yang dibayarkan kepada pekerja yang mengerjakan pembuatan biaya lain yang masuk dalam kategori biaya overhead.

Kusnadi dkk (2001 : 8) mengemukakan bahwa biaya adalah :

Sebagai manfaat (benefit) yang dikorbankan dalam rangka memperoleh barang atau jasa. Manfaat (barang dan jasa) yang dikorbankan diukur dalam rupiah melalui pengukuran aktiva atau pembebanan utang pada saat manfaat (benefit) itu diterima.

Sebuah batasan lain yang dikemukakan oleh Abbas Kartadinata (2000 : 36) bahwa : Biaya produksi adalah biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan-kegiatan pembuatan produk jadi, baik dikerjakan dengan tangan maupun dengan mesin".

Sedangkan Abdul Halim (1999 : 5) mengemukakan biaya produksi adalah sebagai berikut :

Biaya yang berhubungan langsung dengan produksi dari suatu produk dan akan dipertemukan dengan penghasilan (*revenue*) periode mana produk itu dijual. Sebelum laku dijual, biaya produksi dipertakukan sebagai persediaan (*inventorie*) Biaya ini terdiri atas biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik terbagi lagi ke dalam dua kategori yakni biaya prima (*prima cost*) yang terdiri atas biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja, serta biaya konversi (*conversion costs*) yakni biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik. Biaya utama atau prima adalah biaya yang berhubungan langsung dengan produksi sedangkan biaya konversi adalah biaya yang diperlukan untuk memproses bahan baku menjadi produk selesai.

### 2.1.3. Penggolongan Biaya Produksi

Biaya bukanlah merupakan satu-satunya faktor yang harus dipertimbangkan oleh manajemen di dalam melaksanakan fungsinya. Dengan demikian tidaklah mungkin manajemen mengelola perusahaan atas bagiannya hanya berdasarkan informasi biaya. Tetapi dilain pihak bukanlah seorang manajer yang baik bilamana pengelolaannya tidak didasarkan atas informasi biaya yang paling lengkap yang dapat di kumpulkan.

Untuk menentukan harga pokok produk yang mutlak maka diperlukan sebagai dasar penilaian persediaan dan penentuan rugi laba periodik, biaya produksi perlu diklasifikasikan menurut jenis atau obyek pengeluarannya. Hal

ini penting agar pengumpulan data biaya dan alokasinya yang seringkali menurut ketelitian yang tinggi, seperti misalnya : penentuan tingkat penyelesaian produk dalam proses pada produksi secara massal dapat dilakukan dengan mudah.

Penggolongan biaya produksi menurut Sunarto (2004 : 5-6) sesuai kebutuhan dalam kelompok sebagai berikut :

1. Menurut unsur atau komponen biaya
2. Menurut Perilakunya terhadap volume
3. Menurut kedekatannya dengan produk
4. Klasifikasi menurut kegiatan produksi

Hamanto (2002 : 35) membagi biaya produksi kedalam tiga bagian, yaitu :

1. Biaya bahan baku,
2. Biaya tenaga kerja langsung, dan
3. Biaya overhead pabrik.

Penjelasan dari ketiga biaya produksi tersebut dapat dijabarkan secara singkat berikut ini.

#### **1. Biaya bahan baku**

Bahan baku adalah bahan yang digunakan untuk membuat produk selesai. Bahan baku dapat diidentifikasi ke produk dan merupakan bagian integral dari produk tersebut. Bahan baku juga merupakan bahan utama yang dipakai di dalam produksi yang kemudian diproses menjadi produk jadi melalui penambahan upah langsung dan biaya overhead pabrik.

Biaya bahan baku terdiri dari biaya bahan baku langsung dan biaya bahan baku tidak langsung. Bahan langsung adalah semua bahan yang dapat dikenal sampai pada produksi produk jadi, yang dapat dengan mudah ditelusuri sampai ke produk jadi dan merupakan bahan utama dari produksi produk jadi. Sedangkan bahan tidak langsung adalah semua bahan yang dimasukkan ke dalam proses produksi yang tidak dapat dengan mudah ditelusuri seperti bahan langsung.

## **2. Biaya tenaga kerja**

Biaya tenaga kerja pada fungsi produksi lebih lanjut diklasifikasikan ke dalam biaya tenaga kerja langsung dan tidak langsung. Biaya tenaga kerja langsung adalah jumlah upah yang dibayarkan kepada tenaga kerja yang secara langsung menangani proses pengolahan bahan baku menjadi produk selesai, sedangkan biaya tenaga kerja tidak langsung adalah jumlah upah yang dibayarkan kepada tenaga kerja yang secara tidak langsung menangani pengolahan bahan baku.

## **3. Biaya overhead pabrik**

Biaya overhead pabrik adalah biaya-biaya selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung yang diperlukan untuk memproduksi barang. Hubungan biaya overhead terhadap produk adalah hubungan tak langsung. Oleh karena itu, biaya ini disebut juga biaya tak langsung produk. Termasuk dalam klasifikasi biaya overhead pabrik adalah elemen-elemen



yaitu bahan tak langsung, upah tak langsung, penyusutan mesin dan peralatan pabrik, penyusutan gedung pabrik, bahan habis pakai untuk pabrik, Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) untuk gedung/pabrik, biaya pemeliharaan mesin-mesin dan peralatan pabrik dan biaya listrik untuk penerangan dan pembangkit tenaga listrik.

Adapun biaya yang termasuk dalam pos biaya overhead pabrik adalah sebagai berikut :

1) Biaya bahan penolong

Bahan penolong adalah bahan yang digunakan untuk membuat produk selesai tetapi tidak menjadi bagian utama dalam produk selesai, dan biasanya nilai relatif kecil dibandingkan dengan total biaya produksinya.

2) Biaya tenaga kerja tidak langsung

Biaya tenaga kerja tidak langsung adalah biaya tenaga kerja yang tidak langsung menangani proses produksi dan tidak dapat diidentifikasi dengan produk selesai. Biaya ini tidak dikeluarkan secara langsung dalam produksi barang-barang atau jasa tertentu. Termasuk dalam biaya tenaga kerja langsung ini adalah :

- a) Biaya tenaga kerja tertentu yang dikeluarkan dalam departemen produksi, seperti gaji mandor, gaji kepala bagian produksi, gaji pegawai administrasi pabrik.

b) Biaya tenaga kerja yang dikeluarkan oleh departemen pembantu, seperti biaya tenaga kerja di bagian pembangkit listrik, bengkel atau bagian gudang.

3) Biaya reparasi dan pemeliharaan

Biaya reparasi dan pemeliharaan adalah biaya yang dikeluarkan dalam rangka untuk menjaga bangunan pabrik dan mesin-mesin agar selalu siap untuk digunakan dalam proses produksi. Contoh biaya ini adalah suku cadang, pelumas dan supplies pabrik lainnya untuk menjaga pabrik dan peralatannya agar dalam kondisi siap pakai.

4) Biaya yang timbul sebagai akibat penilaian aktiva tetap

Adalah jenis biaya yang timbul sebagai akibat penilaian aktiva tetap. Biaya jenis ini sering disebut sebagai penyusutan. Seperti penyusutan bangunan pabrik, penyusutan mesin, penyusutan kendaraan dan penyusutan aktiva tetap lainnya di pabrik.

5) Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu

Dengan berlalunya waktu juga akan timbul biaya-biaya tertentu antara lain biaya asuransi bangunan pabrik, asuransi mesin, asuransi kendaraan. Biaya ini baru diperhitungkan setelah akhir periode.

6) BOP yang memerlukan pengeluaran tunai lainnya

Biaya overhead pabrik yang termasuk dalam kelompok ini adalah biaya listrik dan PLN, biaya telepon, biaya air PDAM dan biaya reparasi yang ditangani pihak luar.

Penggolongan biaya menjadi biaya langsung dan biaya tidak langsung sebenarnya tergantung pada obyek biayanya. Artinya, langsung atau tidak langsung suatu biaya itu dilihat dari tepat atau tidaknya biaya tersebut ditelusuri kepada obyek biayanya. Karena obyek biaya itu tidak terbatas pada produknya, tetapi bisa juga departemen, daerah pemasaran dan lain sebagainya, maka ada kalanya dianggap perlu untuk menggolongkan biaya tersebut terhadap biaya tertentu, tergantung pada tujuan untuk apa informasi biaya tersebut diperlukan.

#### **2.1.4. Pengertian Pengendalian**

Untuk mencapai efektivitas pengendalian produksi dan persediaan modern, kita harus mengenal teknik kuantitatif/perhitungannya. Namun demikian dengan hanya mengetahui teknik-teknik itu saja tidaklah cukup karena tujuan kita mempelajarinya adalah agar dapat menerapkannya pada masalah-masalah di dunia nyata secara tepat.

Pengendalian merupakan suatu proses dimana beberapa aspek dari suatu sistem yang dimodifikasi, untuk mencapai perubahan yang diinginkan dalam kinerja sistem. Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang paling strategis, sebab tanpa adanya pengendalian, maka

semua kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan termasuk perencanaan menjadi tidak ada artinya. Pengendalian melibatkan perbandingan dan evaluasi yang berkelanjutan antara pelaksanaan dengan pengawasan (kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan). Dari pengendalian inilah, maka manajemen akan mengetahui seberapa jauh hasil yang telah dicapai oleh manajemen perusahaan. Karena setiap aktivitas pasti berkaitan dengan biaya sebagai konsekwensi logis, maka manajemen sangat berkepentingan sekali dengan data biaya. Jika terjadi rekayasa negatif, maka biaya yang semakin besar jumlahnya akan menunjukkan bahwa aktivitas yang dijanjikan perusahaan akan semakin penting.

Pengendalian (*controlling*) yang dimaksud adalah usaha untuk dapat mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari rencana-rencana instruksi-instruksi, saran-saran dan sebagainya yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengendalian (*controlling*) diharapkan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dapat ditekan, sehingga kemungkinan timbulnya kerugian yang besar dapat dihilangkan atau setidaknya diperkecil. Hal ini berarti dengan adanya pengendalian yang baik, diharapkan tujuan yang telah ditetapkan akan dapat tercapai dengan cara yang efektif dan efisien.

Apabila suatu perusahaan/instansi tidak melaksanakan pengendalian atau pelaksanaan pengendalian dilakukan dengan cara yang kurang baik,

maka kemungkinan akan terjadi penyimpangan-penyimpangan, sehingga akan dapat menimbulkan kerugian bahkan kemungkinan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai. Misalnya seorang pengemudi kendaraan bermotor tiba-tiba dihentikan oleh polisi lalu lintas, dengan alasan bahwa pengemudi tersebut telah menjalankan kendaraannya dengan kecepatan 70 m per jam, padahal peraturan lalu lintas menetapkan kecepatan maksimal 40 km per jam, tapi ternyata pengemudi tersebut melanggarnya entah dengan sengaja atau tidak. Pelanggaran ini dapat diketahui oleh polisi lalu lintas yang selalu melakukan pengendalian dengan alat-alat yang saat mengukur kecepatan kendaraan yang lewat. Dengan demikian, maka pelanggar-pelanggaran yang dapat ditangkap dan bagi pengemudi-pengemudi yang lain berarti harus berpikir dua kali apabila ingin menjalankan kendaraannya melebihi kecepatan yang ada.

Apabila pengendalian yang dilakukan kurang baik terhadap kualitas produksi, maka kemungkinan barang yang diproduksi tidak akan laku dijual, sehingga hal ini akan menyebabkan kegagalan bagi perusahaan tersebut. Seandainya perusahaan tersebut tidak gagal, paling tidak perusahaan mengalami kerugian yang cukup besar, hal ini berarti akan mengganggu kelancaran perusahaan.

Perlu ditambahkan di sini bahwa tanpa adanya pengawasan atau pengendalian yang dilakukan dengan cara yang kurang/tidak baik, maka

kemungkinan besar rencana-rencana, instruksi-instruksi, saran-saran dan sebagainya, meskipun telah dibuat sebaik dan seteliti mungkin hanya akan tinggal di atas kertas. Hal ini berarti semua pengorbanan yang dikeluarkan untuk perencanaan-perencanaan, instruksi-instruksi serta saran-saran dan sebagainya, meskipun telah dibuat sebaik dan seteliti mungkin hanya akan tinggal di atas kertas. Hal ini berarti semua pengorbanan yang dikeluarkan untuk perencanaan-perencanaan, instruksi-instruksi serta saran-saran dan sebagainya hanya menambah kerugian yang tidak kecil bagi perusahaan. Oleh karena itulah pengendalian yang baik mutlak diperlukan bagi setiap perusahaan/institusi yang menginginkan tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

Pada setiap tahap kegiatan perlu dilakukan pengendalian, agar bisa lebih cepat dilakukan koreksi bila terjadi penyimpangan. Proses pengendalian mencatat setiap perkembangan ke arah tujuan pokok perusahaan, juga sasaran serta metode pencapaiannya yang memungkinkan manajer mengetahui lebih awal bila terdapat penyimpangan.

Menurut Umar Husain (2001 : 142) mengemukakan bahwa :

Pengendalian sebagai salah satu faktor manajemen, hendaknya juga dianalisis untuk mendapatkan jawaban, apakah dari sisi ini rencana manajemen untuk pembangunan maupun pengimplementasian bisnis dinyatakan layak atau sebaliknya.

Jelas kiranya, dari berbagai batasan pengendalian di atas bahwa tujuan utama dari pengendalian ialah mengusahakan agar apa yang

direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengendalian pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya. Baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.

Gardon Hilton, Welsch (2000 : 3) memberikan pengertian tentang pengendalian adalah : "Pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan".

Kemudian Kusnadi (2001 : 3) mengemukakan bahwa : " Pengendalian adalah dilakukan dengan cara membandingkan antara biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk memproduksi satu satuan produk dengan biaya yang sesungguhnya terjadi".

Selanjutnya Abbas Kartadinata (2000 : 16) memberikan pengertian bahwa : " Pengendalian merupakan pengamatan pelaksanaan rencana yang telah dibuat secara terus-menerus".

Agar supaya pengendalian itu efektif perlulah di penuhi berbagai persyaratan, yaitu :

1. Pengendalian haruslah memenuhi sifat serta kebutuhan kegiatan yang ada. Walaupun ada teknik-teknik pengawasan umum seperti : anggaran, titik impas, waktu standar, dan lain-lain, organisasi perlu juga menyiapkan sistem pengendalian khusus masing-masing bagian, seperti : pengendalian kualitas untuk bagian produksi.
2. Pengendalian harus dapat memberikan laporan penyimpangan secepat mungkin. Oleh karena itu perlu sistem informasi yang baik agar data penyimpanan cepat sampai pada yang berkepentingan dan diputuskan dengan cepat pula.
3. Pengendalian harus luwes, walaupun rencana barulah sistem pengendalian tetap berjalan, misalnya dengan menyiapkan rencana-rencana alternatif.
4. Pengendalian harus menyatakan pola organisasi. Setiap bagian perlu bertanggung jawabkan hasil-hasil kegiatannya.
5. Pengendalian haruslah ekonomis, tidak memakan biaya besar percuma saja memiliki sistem pengendalian yang baik tapi biayanya besar sekali.
6. Pengendalian haruslah mudah dimengerti maksud dan tujuannya, sederhana, mudah ditetapkan dan dilaksanakan.
7. Pengendalian haruslah menjamin tindakan perbaikan setelah didapati adanya penyimpangan, artinya harus mengandung prosedur untuk memperbaiki penyimpangan.

8. Pengendalian haruslah berhubungan dengan tujuan tertentu dan yang telah disetujui.
9. Pengendalian hendaknya mengandung hal-hal yang memotivasi pelaksanaan tugas. Artinya tujuan yang dicapai itu harus dapat tercapai, tidak terlalu muluk.

## 2.2 Kerangka Pikir

Kerangka pikir yang dikemukakan dalam pembahasan proposal ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

Skema 2.1 Kerangka Pikir



### 2.3. Hipotesis

Sebagai jawaban atau dugaan sementara atas permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut : " Diduga bahwa pengendalian biaya produksi yang dilakukan oleh perusahaan belum berfungsi secara efisien."



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Daerah dan Waktu Penelitian**

Adapun tempat atau obyek penelitian yang dilakukan selama penulis mengadakan penelitian adalah para pabrik Meubel Rotan yang berlokasi di Jalan kantor di Jalan Baji Minasa No. 1 Makassar.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penulisan proposal ini adalah sebagai berikut :

1. Data kuantitatif, yaitu data atau informasi yang berupa dokumen-dokumen yang diperoleh dari perusahaan menyangkut persediaan barang dagang yang dimiliki perusahaan, sejarah berdirinya perusahaan dan struktur organisasi serta pembagian tugasnya.
2. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan dan karyawan pada PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar.

Sedangkan sumber data yang diperoleh bersumber dari :

1. Data primer yaitu data yang diperoleh dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung serta mengadakan wawancara dengan bagian keuangan dan akuntansi.

2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dengan jalan mengumpulkan dokumen-dokumen serta sumber-sumber lainnya yang berupa informasi mengenai jumlah meubel rotan yang diproduksi, biaya-biaya produksi yang berupa biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik untuk periode tahun 2005 yang diperoleh dari bagian produksi.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data, penulis mengadakan penelitian dengan mengumpulkan data melalui penelitian sebagai berikut :

#### a) Observasi

Teknik observasi dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung pada kegiatan perusahaan yakni biaya produksi, struktur organisasi dan data lainnya yang menunjang pembahasan skripsi.

#### b) Interview

Teknik interview dilakukan dengan jalan mengadakan wawancara secara langsung dengan pimpinan perusahaan, kepala bagian produksi dan sejumlah personil yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini.



### 3.4. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam pembahasan skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Selisih Biaya Bahan Baku adalah perbedaan antara biaya sesungguhnya dengan biaya bahan baku menurut standar. Ada dua macam selisih biaya bahan baku, yaitu :

a. Selisih harga bahan baku adalah selisih yang disebabkan oleh perbedaan harga, adapun rumus perhitungan dikemukakan oleh Sunarto (2004 : 66) :

$$\text{Selisih Harga} = (HS - HS_t) \text{ KS}$$

Dimana :

HS = Harga bahan sesungguhnya dibeli

$HS_t$  = Harga bahan menurut standar

KS = Kuantitas sesungguhnya

b. Selisih kuantitas bahan baku adalah perbedaan kuantitas bahan baku yang dibutuhkan menurut standar dan sesungguhnya, dapat dihitung dengan rumus yang dikemukakan oleh Sunarto (2004 : 67) yaitu :

$$\text{Selisih Kuantitas} = (KS - KS_t) HS_t$$

Dimana :

KS = Kuantitas sesungguhnya dipakai

$KS_t$  = Kuantitas menurut standar

$HS_t$  = Harga standar

2. Selisih biaya tenaga kerja merupakan perbedaan antara biaya tenaga kerja sesungguhnya dengan biaya tenaga kerja menurut standar.

a. Selisih tarif adalah selisih biaya tenaga kerja yang disebabkan perbedaan tarif upah standar dengan tarif upah rata-rata sesungguhnya. Rumus perhitungan selisih tarif menurut Sunarto (2004 : 67) adalah sebagai berikut :

$$\text{Selisih Tarif} = (TS - TS_t) JS$$

Dimana :

TS = Tarif sesungguhnya

TS<sub>t</sub> = Tarif standar

JS = Jam sesungguhnya

b. Selisih efisiensi yaitu selisih yang disebabkan oleh perbedaan jumlah jam tenaga kerja standar dengan jumlah jam sesungguhnya untuk membuat sejumlah produksi. Rumus selisih efisiensi tenaga kerja menurut Sunarto (2004 : 68) adalah sebagai berikut :

$$\text{SELISIH EFISIENSI} = (JS - JS_t) TS_t$$

Dimana :

JS = Jam kerja sesungguhnya

JS<sub>t</sub> = Jam kerja menurut standar

TS<sub>t</sub> = Tarif standar

3. Selisih biaya *overhead* pabrik adalah selisih biaya yang disebabkan adanya perbedaan antara biaya *overhead* pabrik yang sesungguhnya terjadi dengan biaya *overhead* pabrik standar. (Abdul Halim, 1999 : 293)

Selisih biaya *overhead* pabrik dalam pembahasan ini menggunakan metode Empat Selisih. Model analisa empat selisih merupakan perluasan dari model analisis tiga selisih, dimana selisih efisiensi dipisahkan menjadi selisih efisien variabel dan selisih efisiensi tetap. Sehingga pada analisa empat selisih, selisih biaya *overhead* pabrik menjadi :

- 1) Selisih anggaran
- 2) Selisih kapasitas
- 3) Selisih efisiensi variabel
- 4) Selisih efisien tetap

Secara sistematis selisih biaya menurut model empat selisih dapat dirumuskan sebagai berikut : (Abdul Halim, 1999 : 293)

1) Selisih anggaran dengan rumus :

$$SA = BOP_{ss} - (KN \times TT_{st}) - (KP_{ss} \times TV_{st})$$

Dimana :

SA = Selisih anggaran

BOP<sub>ss</sub> = Biaya *overhead* pabrik sesungguhnya

KP<sub>ss</sub> = Kapasitas sesungguhnya

TV<sub>st</sub> = Tarif variabel

KN = Kapasitas normal

TTst = Tarif tetap standar

- 2) Selisih kapasitas dengan rumus sebagai berikut :

$$SK = (KN - KP_{ss}) TT_{st}$$

Di mana :

SK = Selisih kapasitas

KN = Kapasitas normal

KP<sub>ss</sub> = Kapasitas sesungguhnya

TT<sub>st</sub> = Tarif tetap

- 3) Selisih efisiensi tetap, dengan rumus sebagai berikut :

$$SET = (KP_{ss} - KP_{st}) \times TT_{st}$$

Dimana :

SET = Selisih efisiensi tetap

KP<sub>ss</sub> = Kapasitas sesungguhnya

TT<sub>st</sub> = Tarif tetap

KP<sub>st</sub> = Kapasitas standar

- 4) Selisih efisiensi variabel, dengan rumus sebagai berikut :

$$SEV = (KP_{ss} - KP_{st}) TV_{st}$$

Di mana :

SEV = Selisih efisiensi variabel

TV<sub>st</sub> = Tarif variabel

KPst = Kapasitas standar

### 3.5. Defenisi Operasional

Definisi operasional variabel penelitian dimaksudkan untuk dapat memberikan kesimpulan yang tepat digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini yang meliputi :

Biaya adalah harga pokok atau bagiannya yang telah dimanfaatkan atau dikonsumsi untuk memperoleh pendapatan.

Biaya produksi adalah biaya untuk membuat barang yang meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga, biaya *overhead* pabrik.

Anggaran biaya merupakan proses yang sistematis untuk menentukan besarnya selisih biaya dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya dengan biaya standar, dan menginterpretasikan penyebabnya.

Standar biaya produksi adalah rencana produksi yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan produksi.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum**

##### **4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. PP Berdikari Furniture Division adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri rotan, yang didirikan pada tanggal 23 Oktober 2002 yang sesuai dengan Keputusan Walikota No. 503/0005/TDP-P/KPP, selain itu dalam pengelolaan unit usaha divisi meubel ini, dipimpin dan bertindak sekaligus sebagai penanggungjawab adalah Ir. H. Ibrahim Wiradisastra.

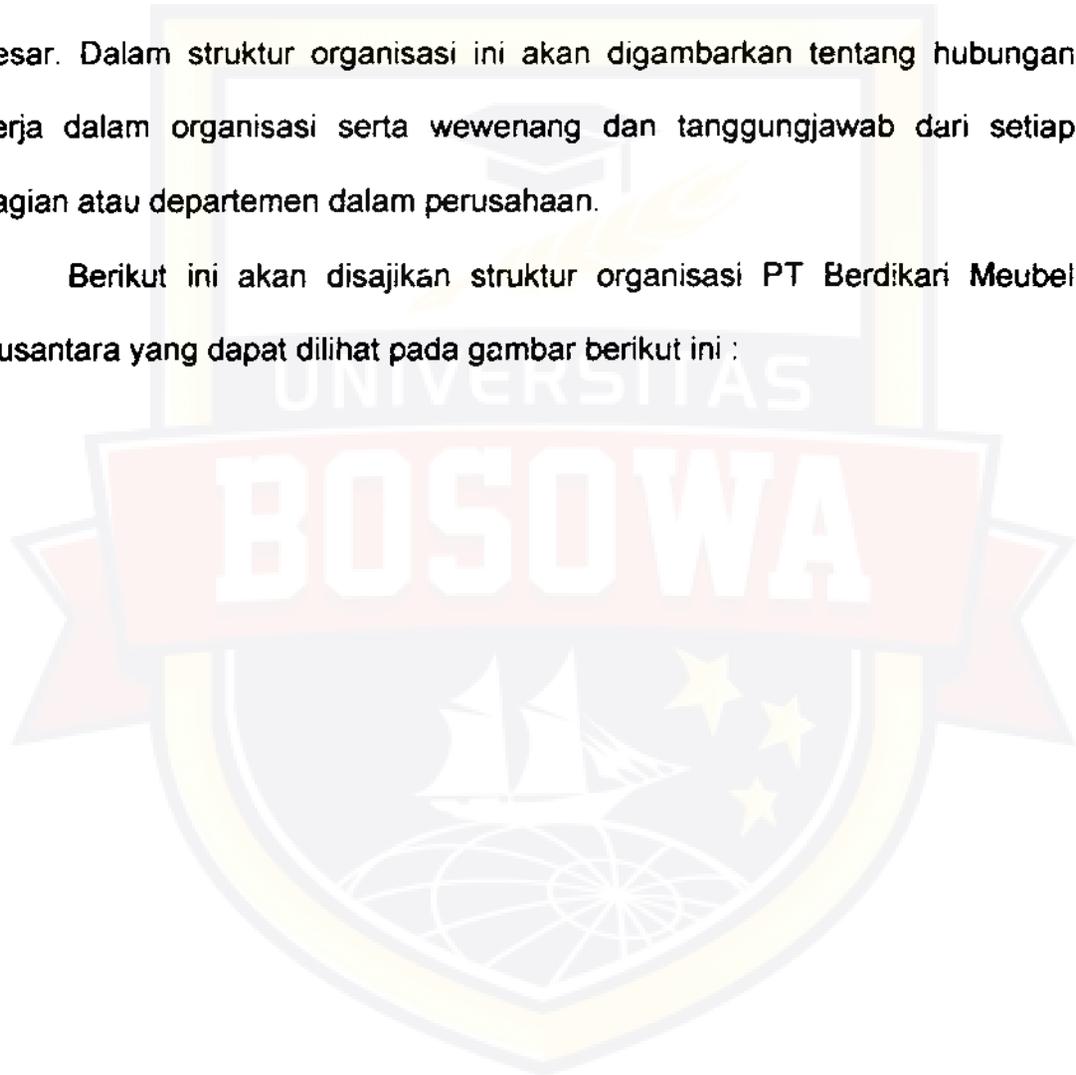
Kemudian PT. PP Berdikari Furniture Division, yang tanggal 20 Oktober 2003 berubah nama menjadi PT. Berdikari (Persero) unit usaha meubel, dengan surat izin usaha No. 503/240/SIUPB – B – KPP, selain itu dengan No. NPWP 01.000.057.8.805.001.

Dalam menjalankan aktivitas usahanya, maka perusahaan PT. Berdikari (Persero) menurut aktivitas usahanya sebagai supplier meubel, maka pada tanggal 9 September 2004 berubah nama menjadi PT. Berdikari Meubel Nusantara dengan surat izin No. 503/174/SIUPB – B/KPP, dengan nomor NPWP 01.000.250.5-051.000.

#### 4.1.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan bagian yang sangat penting dalam setiap organisasi perusahaan, baik perusahaan kecil maupun perusahaan besar. Dalam struktur organisasi ini akan digambarkan tentang hubungan kerja dalam organisasi serta wewenang dan tanggungjawab dari setiap bagian atau departemen dalam perusahaan.

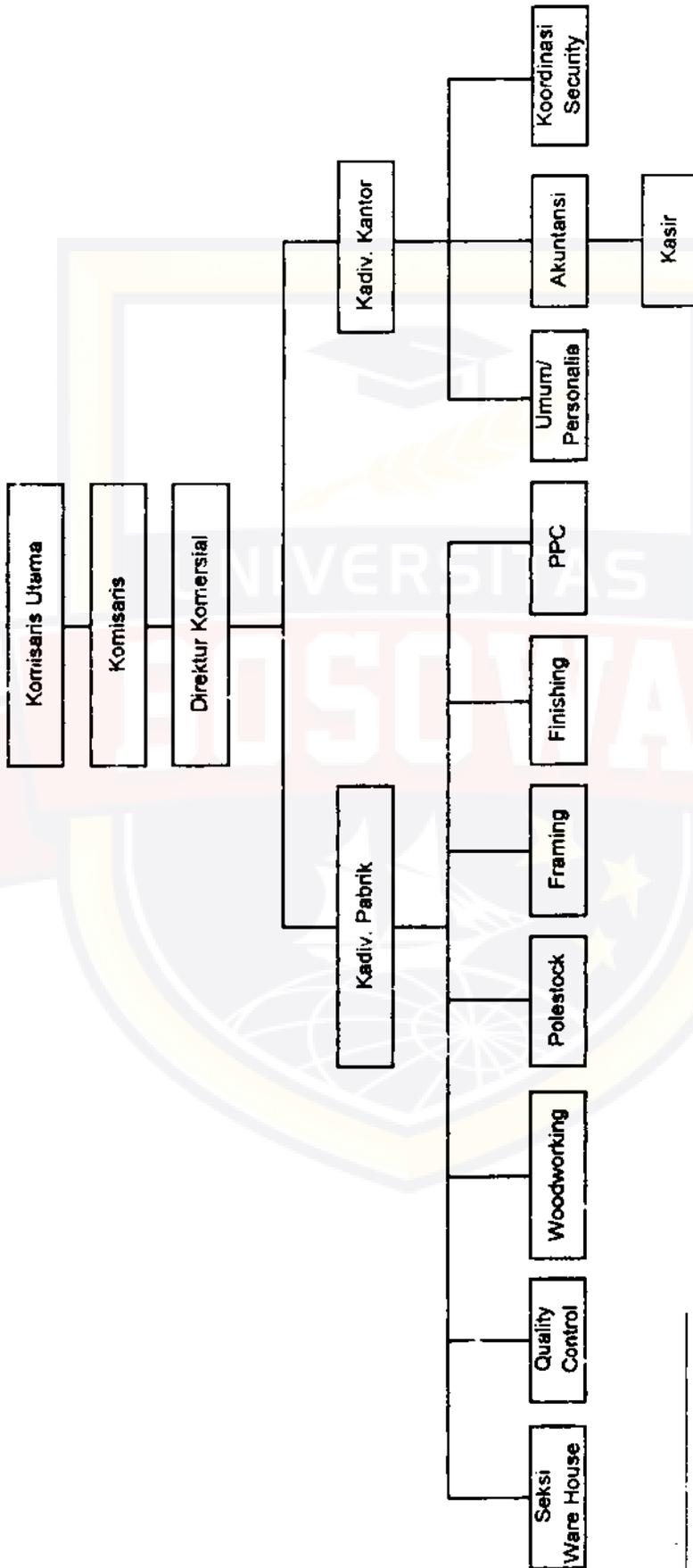
Berikut ini akan disajikan struktur organisasi PT Berdikari Meubel Nusantara yang dapat dilihat pada gambar berikut ini :



SKEMA 4.1

STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN  
PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA

TAHUN 2006



Sumber : PT Berdikari Meubel Nusantara di Makassar, tahun 2006

#### **4.1.3. Uraian Tugas**

Adapun gambaran tugas dan tanggung jawab dari setiap bagian yang terdapat dalam struktur organisasi adalah sebagai berikut :

##### **1. Komisaris Utama**

Komisaris Utama merupakan pengambil keputusan tertinggi guna pengembangan perusahaan. Komisaris Utama melimpahkan wewenangnya kepada Komisaris yang secara umum bertanggungjawab atas pelaksanaan kebijaksanaan perusahaan.

##### **2. Komisaris**

Komisaris bertanggungjawab atas terselenggaranya operasional perusahaan secara berkesinambungan pada lingkungan perusahaan, menjabarkan dan mengawasi segala pelaksanaan kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan kegiatan sehari-hari perusahaan, serta mengkoordinir, mengarahkan dan mengawasi segala pelaksanaan tugas dan tanggung jawab para manajer khususnya bagian-bagian yang berada dibawah koordinasinya.

##### **3. Direktur Komersial**

Direktur bertugas dan bertanggungjawab dalam mengkoordinir semua fungsi yang terdapat dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan, baik intern maupun ekstern sesuai dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditentukan dan bertindak atas nama perusa-

haan untuk berhubungan dengan pihak luar perusahaan. Dalam pelaksanaan tugasnya, direktur akan memperoleh informasi berupa laporan-laporan aktual dan fungsi-fungsi utama dalam struktur organisasi tentang kebijakan-kebijakan yang ditempuh dan pelaksanaan tugas/wewenang yang diberikan untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Direktur Komersial membawahi kepala divisi pabrik dan kepala divisi kantor.

#### 4. Kadiv. Pabrik

Kadiv. Pabrik mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk mengawasi dan menjamin terlaksananya kegiatan proses produksi pabrik mulai dari menangani pembelian bahan baku sampai menangani pengolahan bahan baku menjadi barang jadi.

Kadiv. Pabrik membawahi beberapa bagian yaitu :

##### a. *Seksi Ware House (Gudang)*

Bagian ini bertugas dan bertanggungjawab dalam menerima dan mengeluarkan bahan baku dari dalam gudang serta mengawasi keselamatan dan kearnanan bahan baku selama disimpan di gudang. Bagian ini tidak bertugas dalam mengklasifikasi bahan baku yang diterima sebab hal tersebut sudah dilakukan oleh supplier bagi kepentingan perusahaan.



**b. *Quality Control***

Bagian ini bertugas dan bertanggungjawab dalam hal pengawasan dan pengendalian kualitas produk. Dalam mengambil keputusannya, fungsi ini banyak mengetahui tentang keadaan dan mutu produk, baik dalam hal pemenuhan kepuasan pembeli maupun keadaan produk saingan atau produk yang telah dipasarkan yang selanjutnya akan menjadi bahan laporan kepada Direktur untuk dijadikan bahan pertimbangan.

**c. *Wood Working***

Bagian ini bertugas dan bertanggungjawab dalam hal membantu serta mengawasi para buruh dalam proses pengerjaan kayu, dimana kayu tersebut masih bersifat gelondongan yang kemudian dipotong sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan.

**d. *Polestock***

Fungsi Polestock bertugas dan bertanggungjawab dalam hal membantu dan mengawasi terlaksananya pengerutan kayu-kayu agar nampak lebih halus dan kemudian dipotong-potong sesuai dengan model atau desain produk dalam upaya meningkatkan minat konsumen terhadap produk meubel yang dihasilkan oleh perusahaan.

**e. *Framing***

Tugas dan tanggungjawab bagian ini adalah melakukan pemeriksaan terhadap bahan terpasang dan berbentuk suatu model yang diinginkan-

kan, kemudian dilakukan pemasangan dekorasi atau hiasan pada patron masing-masing.

**f. *Finishing***

Bagian *Finishing* bertugas dan bertanggungjawab dalam hal pengecatan atau pemberian warna sebagai proses terakhir kemudian dimasukkan dalam gudang penyimpanan yang selanjutnya akan dibungkus dan dimasukkan kedalam pengemasan berupa dos atau karton.

**g. *PPC (Production, Planning and Control)***

PPC mempunyai tugas dan tanggungjawab dalam hal melakukan pengecekan terhadap segala kegiatan proses produksi dari awal hingga akhir, melakukan perencanaan serta melakukan pengawasan terhadap produk yang telah siap dipasarkan.

**5. Kadiv. Kantor**

Kadiv. Kantor bertugas dan bertanggungjawab dalam melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang dilakukan di kantor sehari-hari, serta mengawasi pelaksanaan dan kelancaran tugas-tugas rutin perusahaan.

Kadiv. Kantor membawahi beberapa seksi atau bagian yaitu :

**a. Bagian Umum/Personalia**

Bagian Umum/Personalia bertugas dan bertanggungjawab menyangkut masalah umum dan personalia, seperti melakukan pembelian

yang berhubungan dengan aktivitas kantor, membayar rekening listrik atau fasilitas kantor lainnya, serta melakukan pendataan terhadap seluruh karyawan/ personalia semua sub divisi yang ada.

**b. Bagian Akuntansi**

Bertugas dan bertanggungjawab dalam hal pelaksanaan akuntansi, mencatat segala peristiwa yang berhubungan dengan keuangan perusahaan, mengendalikan biaya serta menyusun sistem akuntansi. Bagian akuntansi membawahi kasir

**- Kasir**

Kasir mempunyai tugas menerima dan mengeluarkan uang kas, menerbitkan kuitansi pembayaran/bukti terima giro, mencatat, menghitung dan membuat laporan seluruh penerimaan dana dari penjualan meubel dan laporan seluruh pengeluaran dana dari pembelian bahan baku serta mencatat dan bertanggungjawab atas penggunaan kas bon/kas kecil.

**c. Koordinasi Security**

Security bertanggungjawab atas pengaturan check lock karyawan, menjaga keamanan didalam kantor maupun pabrik, mengatur lalu lintas kendaraan yang masuk dan keluar ke dan dari pabrik, mengatur dan menjaga keamanan kendaraan yang di parkir di halaman kantor dan pabrik.

#### 4.1.4. Proses Produksi

Untuk menghasilkan produk meubel, perusahaan menggunakan bahan baku utama yaitu rotan dan bahan baku lain seperti cat. Tahapan proses produksi diurut berdasarkan urutan proses produksi mulai pada saat bahan baku dikeluarkan dari gudang hingga barang atau hasil produksi siap digudangkan lagi.

Adapun tahapan-tahapan pembuatan produk meubel ini dapat diuraikan sebagai berikut :

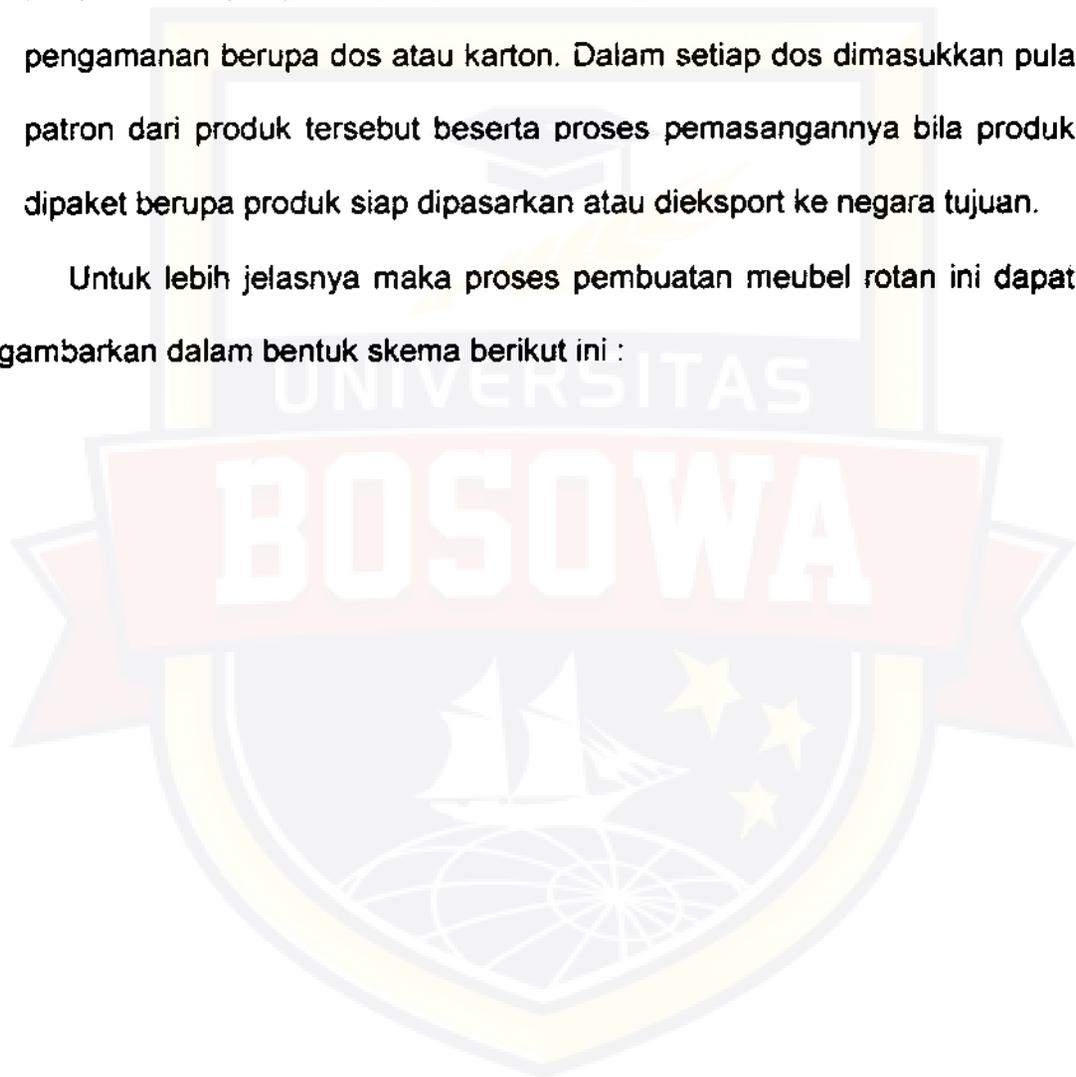
- a. **Research, develoment and sampling**, pada tahap ini terlebih dahulu adalah membuat patron dari meubel yang akan dibuat.
- b. **Polestrok and lumber yard**, bahan baku yang masih tersimpan di gudang ditimbang kemudian diawetkan dengan bahan kimia tertentu. Selanjutnya setelah beberapa saat diadakan pengerutan agar nampak lebih halus dan kemudian dipotong-potong sesuai dengan patron yang telah dibuat.
- c. **Parts preparation I**, proses dimana bahan-bahan yang telah dipotong-potong diluruskan kembali lalu diampelas guna memperoleh keseragaman ukuran.
- d. **Parts preparation II**, dan hasil parts preparation I selanjutnya disiapkan untuk dilengkungkan bagi yang perlu dilengkungkan; sedang yang baik perlu dilengkungkan dilanjutkan ke proses berikutnya. Dalam proses ini

dilakukan pula proses *maching* yaitu proses pelubangan dan pengikisan bagi yang perlu dilubang dan dikikis.

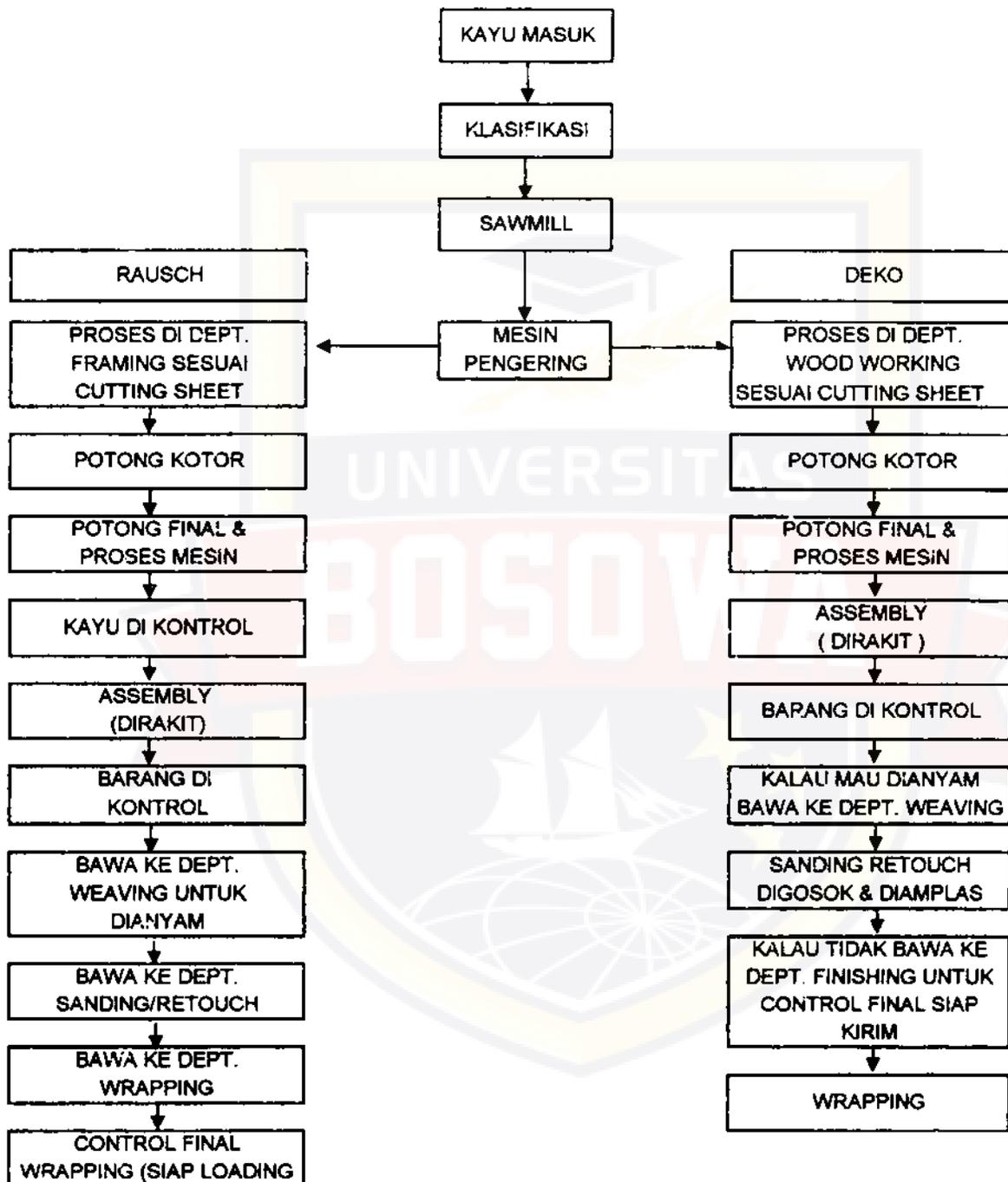
- e. ***Framing***, atau perakitan yaitu bahan-bahan potongan dari proses sebelumnya yang ada pada patron masing-masing, termasuk pemasangan dekorasi atau hiasannya.
- f. ***First Handling***, proses pengamplasan kembali hasil dari proses *framing* yang dimaksudkan agar nampak lebih halus dan rata.
- g. ***Binding/weaving***, setelah *diframing* dan dihaluskan lagi, selanjutnya diadakan pemasangan anyaman-anyaman yang diperkuat dengan ikatan rotan atau paku.
- h. ***Wood working***, Dalam proses ini disediakan bahan baku kayu yang sudah diolah sesuai dengan kebutuhan dalam patron. Bersamaan dengan pemasangan anyaman, bahan kayu dipasang sesuai dengan model yang diinginkan.
- i. ***Retouch***, setelah semua bahan terpasang dan berbentuk suatu model yang diinginkan, digosok lagi dengan amplas halus sehingga nampak betul-betul halus dan rata. Pada proses ini dilakukan pula pengendalian kualitas di mana barang yang cacat atau rusak akan diperbaiki kemudian dicat sedangkan barang yang dinilai sudah baik akan langsung dicat atau dipoletur.

j. *Packing and loading*, setelah dilakukan pengecatan atau pemberian warna sebagai proses finish maka produk dimasukkan dalam gudang penyimpanan yang selanjutnya akan dibungkus dan dimasukkan kedalam pengemasan berupa dos atau karton. Dalam setiap dos dimasukkan pula patron dari produk tersebut beserta proses pemasangannya bila produk dipaket berupa produk siap dipasarkan atau diekspor ke negara tujuan.

Untuk lebih jelasnya maka proses pembuatan meubel rotan ini dapat digambarkan dalam bentuk skema berikut ini :



### SKEMA 4.2 PROSES PRODUKSI



**NOTE :**

Khusus kayu jati tidak melalui proses mesin pengering

**CUSTOMER DEKO**

Kursi Pantai :

1. Atlantic / Nautic (Jati)
2. Garpa (jati)
3. Trend 30/75/55/65 (kayu merah)

**CUSTOMER RAUSCH**

1. Series 30 Kayu Merah Anyam Datu
2. Series 6 Kayu Jati Anyaman Plastik

## 4.2 Analisis Anggaran Biaya Produksi

Dalam menunjang pengelolaan produksi dalam suatu perusahaan industri, dibutuhkan biaya produksi. Dimana biaya produksi adalah semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melaksanakan proses produksi.

PT. Berdikari Meubel Nusantara yang bergerak di bidang industri meubel rotan, dimana dalam melaksanakan kegiatan produksinya, membutuhkan biaya produksi, sehingga upaya yang ditempuh oleh perusahaan adalah untuk melihat bagaimana efisiensi penggunaan anggaran biaya produksi, sehingga perlu dilakukan pengendalian biaya produksi.

Berdasarkan hasil pengamatan pada obyek penelitian, menunjukkan bahwa biaya-biaya yang dikeluarkan oleh PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar dalam memproduksi meubel rotan belum memadai, sehingga harga pokok produksi yang ditetapkan oleh perusahaan sedikit lebih tinggi jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing lainnya.

Namun dalam pembahasan ini, salah satu titik pokok yang akan diteliti dalam pembahasan ini adalah kursi rotan. Berikut ini akan disajikan data mengenai besarnya jumlah produksi meubel rotan pada PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar untuk tahun 2005 yaitu sebagai berikut :

**TABEL 4.1**  
**PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR**  
**BESARNYA RENCANA PRODUKSI MEUBEL ROTAN**  
**TAHUN 2005**

K w a r t a l	Jumlah Produksi Meubel Rotan (Unit)
I	484
II	435
III	455
IV	342
	1.716

Sumber : PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar

Untuk menunjang pengelolaan biaya produksi dalam proses produksi meubel Rotan, maka PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar, menggunakan standar biaya produksi

Adapun anggaran biaya produksi meubel rotan, pada PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar adalah :

#### **1. Anggaran Biaya Bahan Baku**

Dalam memproduksi meubel rotan sebesar 1.716 unit maka dibutuhkan rotan sebesar 389.220 batang, sehingga besarnya pembelian rotan untuk

tahun 2005 adalah sebesar Rp.1.362.270.000 (389.220 batang x Rp.3.500 ).

Adapun besarnya anggaran biaya bahan baku yang dikeluarkan oleh perusahaan selama tahun 2005, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**TABEL 4.2**  
**PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR**  
**ANGGARAN BIAYA BAHAN BAKU ROTAN**  
**TAHUN 2005**

Jenis Biaya	Kwantitas (Batang)	Harga (Rp)	Jumlah Anggaran Biaya Bahan Baku (Rp)
Biaya bahan baku - Kayu rotan	389.220	3.500	1.362.270.000

Sumber : PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar

## 2. Anggaran biaya tenaga kerja

Dalam menghasilkan meubel rotan, diperlukan sejumlah tenaga kerja. Adapun besarnya standar biaya tenaga kerja untuk masing-masing bagian yaitu :

### a. Bagian Pematangan Rotan

Dalam membuat meubel rotan, bagian pematangan rotan memerlukan waktu selama 8 jam. Dengan upah per jam sebesar Rp.3.750,-. Dengan

jumlah tenaga kerja sebanyak 8 orang, sehingga besarnya anggaran biaya tenaga kerja langsung untuk pemotongan rotan dapat ditentukan  $8 \text{ orang} \times 8 \text{ jam} \times \text{Rp. } 3.750 \times 300 \text{ hari} = \text{Rp.}72.000.000,-$ .

**b. Bagian *trimming yard* (pengukuran)**

Dalam proses kegiatan pengukuran rotan yang akan digunakan maka diperlukan waktu kerja selama 8 jam. Dengan upah per jam sebesar Rp.2.750,- dengan jumlah tenaga kerja 6 orang, maka besarnya anggaran biaya tenaga kerja untuk bagian pengukuran adalah  $\text{Rp.}2.750 \times 6 \text{ orang} \times 8 \text{ jam} \times 300 \text{ hari} = \text{Rp.}39.600.000,-$ .

**c. Bagian *framming***

Dalam proses kegiatan pembuatan meubel rotan maka waktu tenaga kerja yang digunakan adalah 8 jam, dengan upah per jam sebesar Rp.3.100,-. Dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 4 orang, maka besarnya anggaran biaya tenaga kerja untuk bagian framming adalah  $8 \text{ jam} \times \text{Rp.}3.100 \times 4 \text{ orang} \times 300 \text{ hari} = \text{Rp.}29.760.000,-$ .

**d. Bagian pengecatan**

Dalam proses kegiatan pengecatan meubel rotan, diperlukan waktu kerja selama 8 jam, dengan upah per jam sebesar Rp.2.500. Dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 8 orang, sehingga besarnya anggaran biaya tenaga kerja untuk bagian pengecatan adalah  $8 \times \text{Rp.}2.500 \times 8 \text{ orang} \times 300 \text{ hari} = \text{Rp.}48.000.000$

Untuk lebih jelasnya, hasil perhitungan atas besarnya anggaran biaya tenaga kerja dalam memproduksi meubel rotan pada tahun 2005, dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**TABEL 4.3**  
**PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR**  
**ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG**  
**TAHUN 2005**

No.	Jenis Biaya Tenaga Kerja	Jam Tenaga Kerja	Upah	Jumlah Orang	Jumlah Anggaran Biaya Tenaga Kerja
1.	Bagian Pemotongan	2.400 Jam	3.750	8	Rp. 72.000.000
2.	Bagian Pengukuran	2.400 Jam	3.100	6	Rp. 39.600.000
3.	Bagian Framming	2.400 Jam	2.750	4	Rp. 29.760.000
4.	Bagian Pengecatan	2.400 Jam	2.500	8	Rp. 48.000.000
		9.600 Jam			Rp.189.360.000

Sumber : PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar



### 3. Anggaran biaya overhead pabrik

Besarnya anggaran biaya overhead pabrik selama tahun 2005 dalam proses produksi meubel rotan adalah :

- (a) Biaya bahan penolong ..... Rp.152.325.350
- (b) Biaya tenaga kerja tak langsung ..... Rp. 49.900.500
- (c) Biaya listrik/telepon ..... Rp 39.550.950
- (d) Biaya penyusuan aktiva tetap ..... Rp. 89.958.600

(e) Biaya bahan bakar .....	Rp. 38.117.350
(f) Biaya kesejahteraan karyawan .....	Rp. 29.450.000
(g) Biaya reparasi dan pemeliharaan aktiva tetap .....	Rp. 19.550.000
	<hr/>
	Rp.418.852.800

Selengkapnya, hasil perhitungan anggaran biaya overhead pabrik dengan kapasitas 300 hari pada PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar dalam tahun 2005, dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini :



TABEL 4.4

**PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR**  
**ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK (KAPASITAS 300 HARI)**  
**TAHUN 2005**

No.	Jenis Biaya	Jumlah Biaya Overhead Pabrik		Jumlah (Rp)
		Biaya Tetap (Rp)	Biaya Variabel (Rp)	
1.	Biaya bahan penolong	-	152.325.350	152.325.350
2.	Biaya tenaga kerja tak langsung	49.900.550	-	49.900.550
3.	Biaya listrik / telepon	19.500.000	20.050.950	39.550.950
4.	Biaya penyusutan aktiva tetap	89.958.600	-	89.958.600
5.	Biaya bahan bakar	-	38.117.350	38.117.350
6.	Biaya kesejahteraan karyawan	29.450.000	-	29.450.000
7.	Biaya reparasi dan pemeliharaan aktiva tetap	9.550.000	10.000.000	19.550.000
		198.359.150	220.493.650	418.852.800

Sumber : PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar

Berdasarkan data yang ada pada tabel 4.4, maka tarif standar biaya overhead pabrik dapat diketahui melalui perhitungan di bawah ini :

Tarif standar biaya overhead pabrik (Tetap)

$$= \frac{\text{Rp.198.359.150}}{9.600 \text{ Jam}} \times 1 \text{ Jam}$$

$$= \text{Rp. 20.662,41}$$

Tarif standar biaya overhead pabrik (Variabel)

$$= \frac{\text{Rp.220.493.650}}{9.600 \text{ Jam}} \times 1 \text{ Jam}$$

$$= \text{Rp.22.968,09}$$

Jadi jumlah keseluruhan tarif standar biaya overhead pabrik tetap ditambah dengan anggaran biaya overhead pabrik variabel per jam adalah sebesar Rp.43.630,50,-

### 4.3 Analisis Varians Biaya Produksi

Untuk melihat pengalokasian harga pokok produksi menurut anggaran dan selisih harga pokok bahan baku dalam proses produksi meubel rotan, terlebih dahulu akan disajikan realisasi biaya bahan baku selama tahun 2005 pada PT. Berdikari Meubel Nusantara, yang dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini :

**TABEL 4.5**  
**PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR**  
**REALISASI BIAYA BAHAN BAKU**  
**TAHUN 2005**

Bahan Baku	Kwantitas (Batang)	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)
Biaya bahan baku - kayu rotan	412.316	3.750	1.546.185.000

Sumber : PT. Berdikari Meubel Nusantara, Makassar

Selanjutnya akan disajikan realisasi biaya tenaga kerja langsung pada perusahaan PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar selama tahun 2005, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**TABEL 4.6**  
**PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR**  
**REALISASI BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG**  
**TAHUN 2005**

No	Jenis Biaya Tenaga Kerja	Jam Tenaga Kerja	Upah	Jumlah Orang	Jumlah Anggaran Biaya Tenaga Kerja
1.	Bagian Pemotongan	2.550 Jam	3.850	8	Rp. 78.540.000
2.	Bagian Pengukuran	2.568 Jam	3.250	6	Rp. 50.076.000
3.	Bagian Framming	2.670 Jam	2.850	4	Rp. 30.438.000
4.	Bagian Pengecatan	2.550 Jam	2.700	8	Rp. 55.580.000
		10.338 Jam			Rp.214.734.000

Sumber : PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar

Selanjutnya akan disajikan realisasi biaya overhead pabrik pada PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar tahun 2005, yaitu sebagai berikut :

**TABEL 4.7**  
**PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR**  
**REALISASI BIAYA OVERHEAD PABRIK**  
**TAHUN 2005**

No.	Biaya Overhead Pabrik	Biaya overhead Pabrik		Jumlah (Rp)
		Tetap	Variabel	
1.	Biaya bahan penolong	-	162.325.350	162.325.350
2.	Biaya tenaga kerja tak langsung	52.356.350	-	52.356.350
3.	Biaya listrik/tehp.	19.500.000	22.626.350	42.156.350
4.	Biaya penyusutan aktiva tetap	90.616.500	-	90.616.500
5.	Biaya reparasi dan pemeliharaan aktiva tetap	11.616.500	12.856.500	24.473.000
6.	Biaya bahan bakar	-	42.500.000	42.500.000
7.	Biaya kesejahteraan karyawan	31.350.000	-	31.350.000
		205.439.350	240.338.200	444.777.550

Sumber : PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar

Dengan demikian, selisih harga pokok produksi tahun 2005 dapat diketahui melalui hasil perhitungan di bawah ini :

**1. Selisih biaya bahan baku**

Besarnya selisih harga rotan tahun 2005 adalah :

**a. Selisih harga rotan**

Besarnya selisih harga rotan tahun 2005 adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= (\text{HS} - \text{HS}_t) \times \text{KS} \\ &= (\text{Rp.3.750} - \text{Rp.3.500}) \times 412.316 \text{ batang} \\ \text{SHB} &= \text{Rp.103.079.000} \text{ (Rugi)} \end{aligned}$$

#### **b. Selisih pemakaian rotan**

Besarnya selisih pemakaian rotan untuk tahun 2005 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{SKB} &= (\text{KS} - \text{KS}_t) \times \text{HS}_t \\ &= (412.316 - 389.220) \times \text{Rp.3.500} \\ &= \text{Rp.80.836.000,-} \text{ (Rugi)} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil analisis mengenai selisih biaya bahan baku langsung selama tahun 2005, menunjukkan bahwa selisih harga roian merugikan sebesar Rp.103.079.000 dan selisih pemakaian rotan merugikan sebesar Rp.80.836.000. Terjadinya selisih biaya bahan baku yang merugikan diakibatkan oleh karena harga rotan mengalami kenaikan dan di samping itu karena adanya pemborosan dalam pemakaian rotan dalam proses produksi pembuatan meubel rotan.

#### **1. Selisih biaya bahan baku**

Selisih biaya bahan baku yang merugikan diakibatkan oleh karena harga rotan mengalami kenaikan serta adanya kenaikan jumlah bahan baku yang digunakan dalam proses produksi di samping itu terdapat adanya pemborosan dalam pemakaian bahan baku pembuatan meubel rotan. Hal ini

terjadi karena kurang efektifnya perencanaan dan pengendalian biaya bahan baku oleh perusahaan yang masuk ke dalam proses produksi, seperti yang terlihat pada kenaikan harga bahan baku rotan, adanya kenaikan harga ini disebabkan kurangnya jumlah pasokan bahan baku rotan dari pemasok sehingga menimbulkan kenaikan harga, hal ini menyebabkan perusahaan sebaiknya mencari alternatif yaitu pemasok lain, tentunya hal ini dilakukan untuk menyesuaikan jumlah bahan baku yang digunakan yang mengalami kenaikan dalam proses pembuatan meubel rotan. Penyebab lain dari kerugian biaya bahan baku adalah adanya pemborosan dalam pemakaian bahan baku, ini disebabkan karena kinerja karyawan yang tidak optimal atau adanya kesalahan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya, hal-hal yang biasa terjadi adalah kesalahan pemotongan bahan baku rotan oleh karyawan yang bertugas di bagian pemotongan, ini diawali dengan kesalahan oleh karyawan bagian pengukuran, sehingga bahan baku rotan akan cacat sehingga otomatis terjadi pemborosan bahan baku.

Sehingga diharapkan dalam upaya mencapai perencanaan dan pengendalian biaya bahan baku yang efektif, perlu adanya perencanaan kebutuhan bahan baku yang lebih efektif. Dalam kegiatan-kegiatan produksi, dimana produksi berlangsung dalam beberapa tahap, perencanaan kebutuhan bahan baku dapat digunakan karena merupakan alat riset operasi yang memakai sistem komputerisasi untuk membantu perusahaan dalam

keseluruhan perencanaan pemakaian serta persediaan bahan baku. Tujuan perencanaan kebutuhan bahan baku adalah untuk memastikan bahwa bahan baku yang tepat berada di gudang, pada kuantitas yang tepat dan pada waktu yang tepat untuk mendukung proses produksi dan untuk mencegah terjadinya pemborosan bahan baku yang disebabkan kinerja karyawan yang tidak optimal, maka perusahaan diharapkan mampu meningkatkan sumber daya manusia dari para karyawan itu sendiri dengan jalan seperti melakukan pelatihan atau training tentang pekerjaan itu sendiri, sehingga diharapkan tercipta tenaga-tenaga profesional di bidangnya masing-masing, dengan demikian kesalahan-kesalahan yang tidak perlu dapat dihindari

## **2. Selisih biaya tenaga kerja**

### **a. Selisih Tingkat Upah**

Besarnya selisih tingkat upah tenaga kerja untuk masing-masing bagian dalam pembuatan meubel rotan dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **1) Bagian Pemotongan**

Besarnya selisih tingkat upah bagian pemotongan dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{STU} &= (\text{TS} - \text{TS}_t) \times \text{JS} \\ &= (\text{Rp.3.850} - \text{Rp.3.750}) \times 2.550 \text{ jam} \times 8 \text{ orang} \\ &= \text{Rp.2.040.000 (Rugi)} \end{aligned}$$

2) Bagian trimming yard (Pengukuran)

Besarnya selisih tingkat upah bagian pengukuran dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{STU} &= ( \text{TS} - \text{TS}_t ) \times \text{JS} \\ &= (\text{Rp.3.250} - \text{Rp.3.100}) \times 2.568 \text{ jam} \times 6 \text{ orang} \\ &= \text{Rp.2.311.200 (Rugi)} \end{aligned}$$

3) Bagian Framming

Besarnya selisih tingkat upah bagian Framming, dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{STU} &= ( \text{TS} - \text{TS}_t ) \times \text{JS} \\ &= (\text{Rp.2.850} - \text{Rp.2.750}) \times 2.570 \text{ jam} \times 4 \text{ orang} \\ &= \text{Rp.1.068.000 (Rugi)} \end{aligned}$$

4) Bagian Pengecatan

Besarnya selisih tingkat upah bagian pengecatan dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{STU} &= ( \text{TS} - \text{TS}_t ) \times \text{JS} \\ &= (\text{Rp.2.700} - \text{Rp.2.500}) \times 2.550 \text{ jam} \times 8 \text{ orang} \\ &= \text{Rp.4.080.000 (Rugi)} \end{aligned}$$

Besarnya hasil analisis mengenai selisih upah dalam perhitungan varians biaya produksi, nampak bahwa terdapat selisih upah bagian Pemotongan merugikan sebesar Rp.2.040.000, bagian Pengukuran merugikan sebesar Rp.2.311.200, bagian Framming

merugikan sebesar Rp.1.068.000, dan bagian Pengecatan merugikan sebesar Rp.4.080.000. Terjadinya selisih upah yang merugikan diakibatkan oleh karena perusahaan kurang efisien dalam penetapan upah, sehingga upah yang ditetapkan lebih kecil dari yang dianggarkan.

**b. Selisih Efisiensi**

Besarnya selisih efisiensi biaya tenaga kerja untuk masing-masing bagian dalam menghasilkan meubel rotan adalah sebagai berikut :

1) Bagian Pemotongan

Besarnya selisih efisiensi bagian pemotongan, dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{SEUL} &= (JS - JS_t) \times TS_t \\ &= (2.550 - 2.400) \times \text{Rp.3.750} \times 8 \text{ orang} \\ &= \text{Rp.4.500.000} \text{ (Rugi)} \end{aligned}$$

2) Bagian Pengukuran

Besarnya selisih efisiensi bagian pengukuran dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{SEUL} &= (JS - JS_t) \times TS_t \\ &= (2.568 - 2.400) \times \text{Rp.3.100} \times 6 \text{ orang} \\ &= \text{Rp.3.124.800} \text{ (Rugi)} \end{aligned}$$

### 3) Bagian Framing

Besarnya selisih efisiensi bagian Framing dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{SEUL} &= ( \text{JS} - \text{JS}_t ) \times \text{TS}_t \\ &= ( 2.670 - 2.400 ) \times \text{Rp.2.750} \times 4 \text{ orang} \\ &= \text{Rp.2.970.000} \text{ ( Rugi )} \end{aligned}$$

### 4) Bagian Pengecatan

Besarnya selisih efisiensi bagian pengecatan dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{SEUL} &= ( \text{JS} - \text{JS}_t ) \times \text{TS}_t \\ &= ( 2.550 - 2.400 ) \times \text{Rp.2.500} \times 8 \text{ orang} \\ &= \text{Rp.3.000.000} \text{ ( Rugi )} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil analisis varians efisiensi dalam pemakaian jam tenaga kerja, khususnya selama tahun 2005 menunjukkan bahwa terdapat selisih efisiensi bagian pemotongan merugikan sebesar Rp.4.500.000, bagian Pengukuran merugikan sebesar Rp.3.124.800, bagian Framing merugikan sebesar Rp.2.970.000 dan bagian Pengecatan merugikan sebesar Rp.3 000.000. Terjadinya selisih efisiensi dalam pemakaian jam tenaga kerja merugikan diakibatkan oleh karena jam tenaga kerja yang distandarkan lebih kecil dari jam tenaga kerja yang sebenarnya.

## 2. Selisih biaya tenaga kerja langsung

Terjadinya selisih biaya tenaga kerja yang merugikan terjadi akibat anggaran biaya tenaga kerja yang dianggarkan lebih kuat dari pada realisasinya. Hal ini terjadi karena adanya kenaikan tingkat upah dari para karyawan perusahaan, adanya kenaikan tingkat upah karyawan disebabkan karena adanya tuntutan dari para pekerja agar upah mereka dinaikkan oleh perusahaan dengan alasan kondisi perekonomian yang semakin sulit, sehingga perlu adanya kebijaksanaan dari perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan jalan menaikkan upah para pekerja. Kenaikan upah karyawan di harapkan mampu menambah kreativitas kerja serta semangat kerja para karyawan itu sendiri.

Biaya tenaga kerja langsung dapat ditelusuri langsung dengan melihat pekerjaan tertentu dalam proses produksi, sehingga cukup mudah untuk menentukan jumlah yang benar yang harus dibayarkan kepada setiap karyawan pada setiap periode penggajian.

Penyebab lain terjadinya selisih biaya tenaga kerja langsung yang merugikan adalah adanya selisih efisiensi jam kerja yang lebih besar dari yang dianggarkan.

Untuk itu dalam hal ini lamanya waktu yang dihabiskan oleh seorang karyawan harus di catat pada kartu waktu kerja, dengan kartu ini maka lamanya waktu yang dihabiskan oleh karyawan dan biaya tenaga kerja yang

dikeluarkan untuk setiap pekerjaan, dapat diketahui sehingga memudahkan untuk mengetahui berapa besar upah yang diberikan pada waktu penggajian. dengan sistem ini perusahaan akan mudah memonitoring setiap unit yang bekerja pada proses produksi, tapi tentunya harus diikuti dengan pengawasan dan pengendalian yang baik.

### 3. Selisih Biaya Overhead Pabrik

Jam kerja normal selama tahun 2005 adalah 9.380 jam. Besarnya selisih biaya overhead pabrik, dapat ditentukan sebagai berikut

#### 1) Varians pengeluaran

$$\begin{aligned}
 &= \{BOPS - (KN \times TT) - (KS \times TV)\} \\
 &= \text{Rp. } 444.777.500 - \{(9.380 \times \text{Rp.}20.662.41) + (10.338 \times \text{Rp.}22.968,09)\} \\
 &= \text{Rp.}444.777.500 - (\text{Rp.}193.813.405,80 + \text{Rp.}237.444.114,42) \\
 &= \text{Rp.}444.777.500 - \text{Rp.}431.257.520,22 \\
 &= \text{Rp.}13.519.978,78,- \text{ (Rugi)}
 \end{aligned}$$

Dengan demikian, maka terdapat selisih yang merugikan sebesar Rp.13.519.978,78

#### 2) Varians kapasitas yang menganggur

$$\begin{aligned}
 &= (KN - KS) \times TT \\
 &= (9.380 - 10.338) \times \text{Rp.}20.662,41 \\
 &= \text{Rp } 19.794.588,78,- \text{ (Rugi)}
 \end{aligned}$$

Dengan demikian, maka terdapat selisih yang merugikan sebesar Rp.19.794.588,78,-

3) Varians efisiensi variabel

$$\begin{aligned} \text{SEV} &= ( \text{KS} - \text{KS}_i ) \text{TV} \\ &= ( 10.338 - 9.600 ) \times \text{Rp.22.968,09} \\ &= \text{Rp.16.950.450,42,-} \end{aligned}$$

4) Varians efisiensi tetap

$$\begin{aligned} \text{SET} &= ( \text{KS} - \text{KS}_i ) \text{TT} \\ &= ( 10.338 - 9.600 ) \times \text{Rp.20.662,41} \\ &= \text{Rp.15.248.858,58,-} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil analisis varians biaya overhead pabrik pada perusahaan PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar nampak bahwa terdapat varians pengeluaran merugikan sebesar Rp.13.519.979,78, varians kapasitas merugikan sebesar Rp.19.794.588,78, varians efisiensi variabel merugikan sebesar Rp.16.950.450,42, dan varians efisiensi tetap sebesar Rp. 15.248.858,58. Terjadinya varians yang merugikan disebabkan oleh karena belum tepatnya pengendalian biaya overhead pabrik yang dilakukan oleh perusahaan.

**4. Selisih biaya overhead pabrik**

Terjadinya varians yang merugikan pada biaya overhead pabrik karena kurang efektifnya pengendalian biaya overhead pabrik yang dilakukan

oleh perusahaan, salah satu penyebab terjadinya selisih biaya overhead pabrik yang merugikan yaitu adanya pemborosan dalam pemakaian biaya bahan baku seperti paku, lem dan cat dalam pembuatan meubel rotan. Penyebab lainnya yaitu adanya pemborosan biaya listrik/telepon dimana penggunaan listrik/telepon digunakan untuk keperluan yang tidak penting dan tidak memberikan manfaat bagi perusahaan, biaya kesejahteraan karyawan seperti pemberian bonus kepada para karyawan yang tidak berprestasi dan lain-lain adalah salah satu penyebab terjadinya varians biaya overhead pabrik yang merugikan dan masih terjadi pemborosan-pemborosan biaya overhead pabrik yang menyebabkan kerugian.

Untuk itu perusahaan sebaiknya lebih mengoptimalkan pengawasan dan pengendalian biaya overhead pabrik, seperti misalnya pengendalian biaya bahan penolong diperlukan adanya evaluasi sistem penyusunan anggaran biaya overhead pabrik dalam proses produksi meubel rotan. Sehingga dapat disajikan hasil perhitungan analisis varians pada PT. Berdikari Meubel Nusantara di Makassar yang yang dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

**TABEL 4.8**  
**HASIL PERHITUNGAN / ANALISIS VARIANS**  
**PADA PT. BERDIKARI MEUBEL NUSANTARA DI MAKASSAR**

No.	Jenis Biaya Produksi	Selisih (Rp)	Interpenden
1.	Biaya bahan baku langsung	183.915.000	UF
2.	Biaya tenaga kerja langsung	23.094.000	UF
3.	Biaya overhead pabrik	65.513.876,56	UF
	Total	272.522.876,56	UF

Sumber : Hasil Olahan Data

Tabel 4.8 yang menunjukkan bahwa varians biaya produksi unfavorabel sebesar R. 272.522.876,56 dimana dapat dilihat bahwa varians biaya bahan baku langsung yang unfavorabel sebesar Rp. 183.915.000 sedangkan varians biaya tenaga kerja langsung yang unfavorabel sebesar Rp. 23.094.000 dan varians biaya overhead pabrik yang unfavorabel Rp. 65.513.876,56.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan uraian dan pembahasan atas masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, penulis memberikan simpulan atas masalah tersebut yaitu :

1. Berdasarkan hasil analisis varians biaya bahan baku dalam proses produksi meubel rotan, nampak bahwa realisasi biaya produksi untuk penggunaan bahan baku tidak sesuai dengan yang dianggarkan, sehingga terjadi selisih yang merugikan. Terjadinya selisih yang merugikan diakibatkan oleh karena harga rotan mengalami kenaikan dan disamping itu juga diakibatkan karena adanya pemborosan dalam pemakaian bahan baku rotan.
2. Berdasarkan hasil analisis varians biaya tenaga kerja langsung, nampak bahwa terjadi varians biaya yang merugikan. Adanya selisih biaya tenaga kerja yang merugikan diakibatkan oleh karena kurang tepatnya biaya tenaga kerja yang dianggarkan dalam proses pembuatan meubel rotan, untuk itu perlu ditunjang oleh adanya pengendalian biaya tenaga kerja langsung yang memadai.
3. Berdasarkan hasil analisis varians biaya overhead pabrik nampak bahwa terdapat varians pengeluaran merugikan. Terjadinya varians yang

merugikan disebabkan karena belum tepatnya pengendalian biaya overhead pabrik yang dianggarkan oleh perusahaan.

## **5.2 Saran-Saran**

Setelah penulis menyimpulkan hasil analisis, penulis akan mengemukakan saran yang dapat berguna bagi perusahaan, yaitu :

1. Perusahaan sebaiknya melakukan pengawasan terhadap pemakaian bahan baku supaya tidak terjadi pemborosan bahan baku.
2. Sebaiknya analisis selisih biaya produksi dilakukan secara seksama dengan memperhatikan apa penyebab terjadinya selisih dan segera ditindak lanjuti dengan tindakan perbaikan yang diperlukan agar dapat mencapai efisiensi biaya produksi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, Titik dan M. Jihadi, 2003, **Anggaran Perusahaan**, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : UNM, Malang.
- Christina Ellen, 2001, **Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis**, Penerbit : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gordon, Hilton, Welsch, 2000, **Anggaran Perencanaan Dan Pengendalian Laba**, buku satu, edisi pertama, cetakan keempat, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.
- Harnanto, 2002, **Akuntansi Biaya, Untuk Perhitungan Harga Pokok Produk**, edisi pertama, cetakan ketiga, Penerbit : BPFE, Yogyakarta.
- Halim Abdul, 1999, **Dasar-Dasar Akuntansi Biaya**, edisi keempat, cetakan ketiga, Penerbit : BPFE, Yogyakarta.
- Kartadinata Abbas, 2000, **Akuntansi dan Analisa Biaya Suatu Pendekatan Terhadap Tingkah Laku Biaya**, cetakan ketiga, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Kusnadi dkk, 2001, **Akuntansi Biaya (Tradisional dan Modern)**, Penerbit : Fakultas Ekonomi UNJANI, Bandung.
- Mulyadi, 1999, **Akuntansi Biaya**, edisi kelima, cetakan keenam, Penerbit : Aditya Media, Yogyakarta.
- Nafarin, M., 2000, **Penganggaran Perusahaan**, edisi pertama, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.
- Sunarto, 2004, **Akuntansi Perusahaan**, edisi pertama, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.
- Sunarto, 2004, **Akuntansi Biaya**, edisi kedua, cetakan kedua, Penerbit : AMUS, Yogyakarta.
- Umar, Husain, 2001, **Studi Kelayakan Bisnis**, edisi kedua Penerbit : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.