

SKRIPSI

ASWORINI DWIKORIANDARI

**STANDARD COST SEBAGAI PENGUKUR EFISIENSI DAN ALAT
MOTIVASI DALAM MENCAPAI TUJUAN PERUSAHAAN
PADA PT. "X" DI SURABAYA**



A.779/91
Dwi
S

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
1991**

**STANDARD COST SEBAGAI PENGUKUR EFISIENSI DAN ALAT
MOTIVASI DALAM MENCAPAI TUJUAN PERUSAHAAN
PADA PT "X" DI SURABAYA**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memperlengkapi Syarat-syarat dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi

Oleh :

ASWORINI DWIKORIANDARI

No. Pokok : 048311604

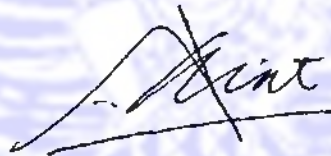
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA

1991

Surabaya, 22 Februari 1991

Disetujui dan siap untuk diuji,

Dosen Pembimbing :



(Drs. Ee. Sugiat, Ak)

Surabaya, ... 25 April 1991.

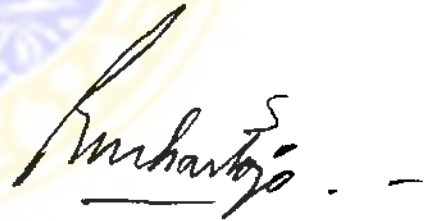
Disetujui dan diterima baik
oleh :

Dosen Pembimbing:

Ketua Jurusan:



(Drs. Ee. Sugiat, Ak)



(Drs. Parwoto Wignyohartoyo, Ak)

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan barokahnya, hingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari tanpa bantuan beberapa pihak tertentu mungkin skripsi ini belum dapat penulis selesaikan. Karenanya dalam kesempatan ini pula penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Yth. Bapak Drs. Ec. Sugiati yang telah meluangkan waktunya di tengah kesibukannya, untuk membimbing dan memberikan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
2. Yth. Ibu Dra.Ec. Siti Soelasmi, meskipun beliau bukan dosen akuntansi, tetapi dengan sukarela meluangkan waktunya untuk membantu memberikan bimbingan yang berkenaan dengan motivasi kepada penulis.
3. Yth. Bapak Pimpinan PT "X" beserta seluruh staf, yang besar sekali bantuannya, terutama dalam melengkapi dan memberikan informasi dan data-data, yang penulis perlukan.
4. Yts. Ayahanda, ibu, kakak dan adik-adik yang telah memberikan dorongan, bantuan moril dan

material hingga selesainya skripsi ini.

5. Sahabat-sahabat terdekat khususnya Yulis, Gagat dan rekan-rekan seangkatan serta pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebut satu persatu yang telah membantu penulis selama masa kuliah sampai selesainya penulisan skripsi.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati, penulis tetap menyadari bahwa skripsi ini masih mempunyai kelemahan dan kekurangan-kekurangan, namun terlepas dari itu semua, penulis berharap semoga hasil kajian dalam skripsi ini dapat memeberikan manfaat baik bagi kalangan akademis, maupun bagi kalangan praktisi. Semoga!

Surabaya, Maret 1991

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1. Pandangan Umum	1
2. Penjelasan Judul	4
3. Alasan Pemilihan Judul	6
4. Tujuan Penyusunan Skripsi	7
5. Sistematika Skripsi	8
6. Metodologi	10
6.1. Permasalahan	10
6.2. Hipotesa Kerja	12
6.3. Scope Analisa	13
6.4. Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data	14
BAB II LANDASAN TEORITIS	16
1. Standarisasi Biaya	16
1.1. Pengertian Standard Cost	16
1.2. Tujuan Aplikasi Standard Cost	18
1.3. Sistem Standard Cost	20

1.4. Penetapan Standard Cost	23
1.5. Type Standard Cost	25
1.6. Prosedur Penyusunan Standard Cost	27
1.7. Peranan Standard dalam Anggaran Biaya	35
2. Analisa Varian	36
2.1. Model Umum	38
3. Pengendalian dalam Manajemen	40
3.1. Pusat-pusat Pertanggungjawaban ...	41
3.2. Metode Pengendalian Anggaran	46
4. Pengertian Organisasi dan Perilakunya .	48
4.1. Perilaku Organisasi	49
4.2. Teori Perilaku Organisasi	51
5. Motivasi	52
5.1. Pengertian Motivasi	53
5.2. Teori Motivasi	55
5.3. Sistem Motivasi dalam Organisasi .	61
5.4. Penganggaran dan Tingkah Laku	66
BAB III TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN	68
1. Umum	68
1.1. Sejarah PT X	68
1.2. Perkembangan Kegiatan Usaha	68
1.3. Rencana Pengembangan Pasar	69
2. Struktur Organisasi dan Penjelasannya .	70

3. Proses Produksi	78
3.1. Persiapan	81
3.2. Pencampuran	81
3.3. Penggilingan	82
3.4. Pengenceran dan Pewarnaan	82
3.5. Penyaringan dan Pengalengan	83
4. Sistem Pelaporan	83
5. Penyusunan Anggaran	86
6. Pelaksanaan dan Pengukuran	88
BAB IV ANALISA STANDARD COST SEBAGAI PENGUKUR EFISIENSI DAN ALAT MOTIVASI DALAM MENCAPAI TUJUAN PERUSAHAAN	91
1. Penetapan Standard Cost Sebagai Alat Pengendali	91
2. Analisa Selisih / Variance Analysis ...	95
3. Analisa Motivasi Terhadap Standard Cost	105
4. Hubungan Standard Cost dan Motivasi Kerja Kearah Tercapainya Tujuan Perusahaan	114
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	117
1. Kesimpulan	117
2. Saran	119

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Nomor

1. Proses Management Control
2. Bagan Motivasi dari Lawler dan Porter
3. Struktur Organisasi PT X di Surabaya
4. Proses Produksi dari PT X



DAFTAR TABEL

Nomor :

1. Realisasi Biaya
2. Analisa Selisih Standard Cost Dengan Realisasi Biaya
3. Analisa Selisih Anggaran Dengan Realisasi Biaya
4. Analisa Motivasi I
5. Analisa Motivasi II



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor

1. Perintah Produksi
2. Daftar Produksi
3. Laporan Proses Produksi
4. Angket Motivasi



BAB I

PENDAHULUAN

1. PANDANGAN UMUM

High cost merupakan ciri perekonomian Indonesia sejak dasawarsa 1980-an, hal itu terjadi salah satunya diakibatkan oleh ekonomi dunia yang tak menentu, mengingat perekonomian Indonesia adalah terbuka. Langkah untuk mengatasi krisis tersebut, pemerintah Indonesia banyak melakukan pembenahan ke dalam, salah satu langkah yang dilakukan adalah peningkatan efisiensi dalam segala bidang. Berbicara efisiensi selalu dikaitkan dengan masalah pemakaian sumber ekonomi seminimal mungkin untuk usaha mencapai hasil yang optimal. Dengan demikian kemampuan untuk mewujudkan efisiensi merupakan sasaran yang selalu ditekankan pada setiap perusahaan, dengan cara mengendalikan biaya produksi. Karena faktor biaya produksi adalah faktor yang sangat penting untuk dikendalikan secara langsung, terutama dalam perusahaan yang memfungsikan pusat-pusat kerjanya sebagai cost centre.

Sebagaimana dijelaskan di atas, perusahaan yang berfungsi sebagai cost centre, masalahnya tidak hanya menyangkut peningkatan efisiensi dalam produksinya, namun justru pada pengukuran efisiensinya. Karena hal itu

menyangkut masalah penilaian prestasi kerja dari masing-masing pusat kerja yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut.

Sehubungan dengan kenyataan di atas, perusahaan pada umumnya menyusun suatu anggaran untuk menjalankan aktivitas operasionalnya. Sedang penyusunan anggaran yang dilakukan lebih mendasarkan pada data historis. Namun dengan berjalannya waktu dan berkembangnya perusahaan, maka semakin kompleks proses akumulasi biaya historis. Sehingga tanpa disadari apakah data historis yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran tersebut benar-benar relevan. Hal lain yang menjadi permasalahan dalam penyusunan anggaran, biaya-biaya yang terjadi tidak dialokasikan sesuai dengan perilaku yang sebenarnya. Sehingga sulit menentukan siapa yang bertanggung jawab atas biaya yang bersangkutan, yang berpengaruh dalam menilai prestasi kerja dari pusat kerja tersebut.

Salah satu faktor yang pengaruhi masalah tersebut di atas adalah faktor manusia. Karena manusia adalah elemen terpenting dalam organisasi dan faktor manusialah yang menentukan tercapai tidaknya tujuan suatu organisasi. Sedang manusia membentuk organisasi adalah untuk memuaskan kebutuhannya. Hal itulah yang menyebabkan mengapa dan bagaimana manusia berperilaku dalam suatu organisasi. Terutama dalam usahanya mencapai

tujuan perusahaan dan reaksi tindakannya terhadap informasi. Informasi tersebut dapat diperoleh melalui prosedur formal, misalnya melalui anggaran, dan secara informal melalui percakapan-percakapan dan sebagainya. Namun dalam pembahasan ini, penulis membatasi pada sarana informasi yang berbentuk anggaran.

Untuk menyusun anggaran tersebut agar menjadi pedoman operasional yang relevan dan akurat, dalam arti dapat berfungsi sebagai pengukur efisiensi yang optimal, maka anggaran harus disusun dengan dasar standar cost.

Di samping itu manajer tidak hanya mengetahui adanya penyimpangan antara perencanaan dengan yang sesungguhnya, namun juga tahu sebab terjadinya varian tersebut, sehingga dapat membantu manajer dalam mengambil keputusan secara rasional. Selain sebagai pengukur efisiensi yang optimal, juga dapat memotivasi manajer yang bersangkutan selaku penanggung jawab cost center dalam mencapai tujuan perusahaan.

Manajer seharusnya menyadari pentingnya penggunaan biaya standar untuk tujuan-tujuan tersebut diatas. Standard cost merupakan alat pengukur yang membawa perhatian kepada variance biaya, menyederhanakan prosedur pekerjaan tulis menulis. Yang lebih penting kemanfaatannya sistem standar cost optimal dan tidaknya, tergantung kepada dapat diandalkannya ketepatan

penetapan, dan dapat diterimanya standar tersebut oleh manajer.

Oleh karena hal-hal inilah, penulis mencoba mengadakan pengamatan dan penelitian pada perusahaan cat, PT X yang berlokasi di Surabaya.

2. PENJELASAN JUDUL

Dalam skripsi ini, penulis mengambil judul sebagai berikut : " STANDARD COST SEBAGAI PENGUKUR EFISIENSI DAN ALAT MOTIVASI DALAM MENCAPAI TUJUAN PADA PT "X" DI SURABAYA ". Secara terperinci makna judul tersebut dijelaskan sebagai berikut :

- Standard,
suatu norma/ target yang dianggap normal dan diterima secara umum sebagai pedoman dalam mengukur prestasi.
- Cost,
pengorbanan atau penyerahan sumber-sumber daya untuk tujuan tertentu, biasanya dinyatakan dengan satuan moneter.
- Pengukur,
sarana dalam usaha mengukur sesuatu
- Efisiensi,
mengandung pengertian yang sifatnya teknis di dalamnya tercakup pengertian hubungan input output atau berhubungan dengan konsumsi minimum sumber-sumber yang

digunakan untuk mencapai hasil/output tertentu

- Alat,
sarana, media
- Motivasi,
dorongan atau kebutuhan yang mempengaruhi tindakan seseorang terhadap rangsangan yang berasal dari luar
- Mencapai,
memperoleh atau telah sampai pada sesuatu yang diharapkan
- Tujuan,
apa yang ingin dicapai organisasi secara luas dan tanpa batasan waktu tertentu
- PT X,
adalah perusahaan yang melaksanakan proses produksi guna menghasilkan cat. PT X adalah perusahaan divisi yang berfungsi sebagai cost center.
- Di Surabaya,
Adalah lokasi di mana PT X tersebut beroperasi, tepatnya di Jl Rungkut Industri.

Dengan demikian, pengertian lengkap dari judul skripsi ini adalah dengan adanya standar cost yang ditetapkan secara rasionil dan praktis, dalam arti biaya yang ditetapkan pada kapasitas normal dan disesuaikan dengan perubahan pola ekonomi & teknologi, serta memperhatikan karakteristik dari kebutuhan pribadi dari manajerya dan

karyawannya dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan. Maka standar cost tersebut akan membantu dalam mengukur efisiensi secara optimal, karena mengarahkan pada Manajemen By Exception. Hal itu justru akan memotivasi manajer dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan.

3. ALASAN PEMILIHAN JUDUL :

Penulis memilih judul seperti tersebut di atas dengan mempertimbangkan bahwa masalah efisiensi terutama bagi perusahaan industri, bukan hanya bagaimana mengendalikan biaya produksi dalam usahanya menekan harga pokok, agar dapat bersaing harga jual di pasaran. Namun masalahnya pada bagaimana mengukur tingkat efisiensi tersebut secara optimal tidak hanya mengetahui adanya varian antara perencanaan dengan sesungguhnya, tetapi juga mengetahui sebab terjadinya varian tersebut. Sehingga memudahkan manajer mengambil keputusan secara rasional.

Sehubungan dengan hal di atas perusahaan cat tempat penulis mengadakan penelitian di atas telah menyusun anggaran, tetapi dalam penyusunan anggaran perusahaan bersandar pada data biaya historis. Padahal dengan berkembangnya perekonomian dan teknologi, serta perubahan karakteristik kebutuhan dan perilaku manusia dalam organisasi, historis cost sebagai pedoman

pengukuran efisiensi kurang relevan.

Di sisi lain, masalah yang selalu timbul pada tiap perusahaan dewasa ini, bagaimana memotivasi manajer khususnya dan karyawan umumnya, dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Karena pada umumnya tujuan masing-masing individu dengan tujuan perusahaan bertentangan. Untuk itulah perlu adanya suatu alat yang dapat menyelaraskan kedua tujuan di atas.

Dalam hal ini perusahaan membutuhkan suatu alat yang selain dapat berperan sebagai pedoman yang mengarahkan perhatian manajer pada Manajemen By Exception, juga diharapkan dapat memotivasi anggota organisasi Perusahaan

4. TUJUAN PENYUSUNAN

Tujuan penyusunan skripsi:

- a. Merupakan usaha penulis untuk membantu memberikan alternatif pemecahan permasalahan yang dialami oleh PT X dengan bersandar pada landasan teoritis yang sudah dipelajari.
- b. Di samping itu memberikan gambaran bahwa suatu anggaran yang berlandaskan atas standar cost yang praktis, disusun pada tingkat produksi yang normal dan dimodifikasi dengan perkembangan perkembangan teknologi dan perekonomian, akan membantu untuk memenuhi kebutuhan unit usaha cat yang berfungsi

sebagai cost center, yang selalu menekankan pada masalah efisiensi produksi dan pengukuran efisiensi dari unit-unit yang bertanggung jawab atas biaya-biaya produksi yang terjadi.

- c. Perlunya memperhatikan kebutuhan dan perilaku anggota organisasi, dalam penyusunan standar cost. Karena dalam jangka panjang, mereka akan lebih siap dan bereaksi secara positif, sehingga merasa bahwa standar tersebut merupakan sasaran dari tujuan milik pribadi mereka yang harus dicapai. Hal itu akan memotivasi manajer dan karyawan unit usaha cat tersebut ke arah tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- d. Menambah tulisan ilmiah khususnya di bidang standar cost yang berkaitan dengan usaha mengendalikan biaya produksi dari unit usaha yang berfungsi sebagai cost centre, sehingga bermanfaat bagi pihak lain yang memerlukan.

5. SISTEMATIKA SKRIPSI

Agar lebih mudah dalam memperoleh gambaran mengenai masalah atau isi skripsi, maka penulis menyusun sistematika sebagai berikut :

Bab I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini dikemukakan pandangan umum yang menjelaskan isi skripsi secara singkat, pen-

jelasan judul, alasan pemilihan judul, tujuan penyusunan, sistematika skripsi dan metodologi yang di dalamnya mencakup uraian mengenai permasalahan, hipotesa kerja, scope analisa serta prosedur pengumpulan dan pengolahan data.

Bab II : LANDASAN TEORITIS

Dalam bab ini akan dijelaskan secara teoritis mengenai pengertian dan peranan standar cost, jenis standar cost dan tujuan alokasi standar cost, pengendalian, akuntansi pertanggungjawaban, efisiensi, pengertian dan fungsi cost centre, pengendalian melalui anggaran biaya, kaitan standar cost terhadap anggaran biaya, jenis dan fungsi analisa varian, pengertian struktur organisasi, teori perilaku organisasi, pengertian dan teori motivasi, standar cost dan perilaku manusia.

Bab III : TINJAUAN PRAKTIS PERUSAHAAN

Dalam bab ini diuraikan tentang keadaan dan kondisi perusahaan, yang penulis peroleh dari hasil pengamatan dan penelitian pada perusahaan cat PT X tersebut. Selain itu akan penulis jelaskan pula sistem dan prosedur-prosedur yang berhubungan dengan anggaran dan kegiatan

produksi yang dijalankan oleh perusahaan.

Bab IV : PEMBAHASAN DAN PEMECAHAN MASALAH

Dalam bab ini berisi analisa pembahasan dan pemecahan masalah, yaitu dengan mengkombinasikan antara segi teoritis dengan kenyataan praktek perusahaan. Diharapkan masalah yang timbul dalam praktek akan dapat dipecahkan melalui sudut pandang teoritis.

Bab V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini merupakan bab terakhir yang mengetengahkan kesimpulan dari uraian-uraian pada bab sebelumnya serta saran-saran yang perlu dikemukakan sebagai pelengkap kesimpulan tersebut.

6. METODOLOGI

6.1. Permasalahan

Sebagaimana perusahaan manufacturing pada umumnya, unit perusahaan cat tempat penulis melakukan penelitian juga menyusun anggaran yang mendukung operasional perusahaan. Di sisi lain perusahaan tersebut juga tidak menggunakan atau tidak memfungsikan standar cost yang telah ditetapkan sebelumnya. Padahal bila ditinjau dari bagaimana cara menetapkan, tim penyusunnya serta disusun tiap awal tahun, standar cost tersebut benar dan relevan

sebagai alat untuk mengendalikan biaya. Maka dengan tidak difungsikan standar cost tersebut mengakibatkan tidak adanya alat untuk mengukur efisiensi atas proses produksinya. Padahal efisiensi sangat ditekankan oleh perusahaan cat tersebut, yang berfungsi sebagai cost centre, terutama dalam usahanya untuk dapat menekan harga pokok produksi, sebagai alternatif yang terpaksa dipilih untuk memperoleh laba yang maksimum, karena alternatif lain yaitu kenaikan volume penjualan merupakan masalah yang Uncontrollable dari PT X tersebut. Sehubungan dengan kenyataan di atas, dengan tidak difungsikannya standar cost, menyebabkan manajer dari divisi PT X tersebut sulit mengukur tingkat efisiensi yang dicapai sebenarnya, sehingga akan mempengaruhi usahanya untuk mengendalikan biaya produksi yang terjadi. Karena tidak ada suatu target atau standar yang harus dipenuhi sebagai pedoman yang mengarahkan manajer dalam mengukur efisiensi dan keputusan yang diambil.

Faktor lain yang perlu dipermasalahkan di sini, apa sebab dan seberapa besar motivasi anggota organisasi dari PT X, khususnya manajer dan kepala-kepala bagian yang bersangkutan terhadap standar cost. Karena secara tak langsung hal itu akan mempengaruhi juga perilaku manajer dan anggota organisasi yang bersangkutan di atas dalam usahanya mencapai tujuan

perusahaan.

6.2. Hipotesa Kerja

Apabila manajer dan anggota organisasi dari perusahaan cat tersebut menyadari dan menerima standar cost yang telah ditetapkan secara rasional dengan memperhatikan keadaan perekonomian di masa yang akan datang dan kebutuhan pribadi dan tingkah laku manajer dan karyawan, sebagai landasan dalam menyusun anggaran dan mengendalikan biaya operasional. Maka standar cost tersebut dapat berfungsi secara optimal terutama dalam mengukur keberhasilan operasi perusahaan bila dikaitkan dengan tingkat efisiensi yang dicapai baik waktu maupun biayanya. Karena sistim standar cost dirancang untuk mengendalikan biaya dengan menyajikan analisa penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar, hal itu akan mengarahkan perhatian manajer terhadap keadaan-keadaan yang menyimpang dari yang seharusnya. Sehingga sebab-sebab terjadinya penyimpangan tersebut akan segera diketahui dan dicari penyebabnya. Dengan demikian hal itu akan membantu manajer dalam merumuskan kebijaksanaan dan tindakan alternatifnya. Selain itu seperangkat standar cost memberikan kerangka petunjuk bagaimana tugas seharusnya dilaksanakan dan berapa tingkat biayanya. Sehingga secara tak langsung akan merangsang manajer dan

karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif. Maka hal itu akan mempengaruhi perilaku dan motivasi manajer dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan. Meskipun standar cost di atas besar kegunaannya dalam mengukur tingkat efisiensi biaya produksi. Namun semua itu tergantung pada seberapa besar persepsi dan motivasi manajer dan kepala-kepala bagian yang bersangkutan sebagai pihak yang bertanggung jawab, terhadap standar cost dan sasarannya. Terutama bila dikaitkan dengan kebutuhan pribadi mereka yang sebenarnya terhadap organisasi.

6.3. Scope Analisa

Dalam pembahasan nanti, baik secara teoritis dan praktis, penulis memandang perlu untuk mengadakan pembatasan agar tidak terjadi kesalah pahaman. Meliputi :

- Pembahasan hanya meliputi unit cat PT X yang merupakan satu bagian dari unit usaha yang ada di Perusahaan Kimia.
- Pengukuran efisiensi yang dimaksud dalam penulisan ini, menyangkut pengukuran efisiensi biaya produksi yang mengarahkan perhatian manajer pada Manajemen By Exception dalam mengambil keputusan.
- Pembahasan tentang standar cost akan meliputi analisa varian yang menitik beratkan pada aspek manfaatnya

manfaatnya terhadap masalah pengukuran efisiensi yang berpengaruh terhadap motivasi manajer dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

6.4. Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data

Metode yang penulis gunakan dalam pengumpulan dan pengolahan data adalah sebagai berikut :

6.4.1. Preliminary Survey

Merupakan langkah pertama yang dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi permasalahan.

6.4.2. Study Kepustakaan

Bertujuan mengumpulkan dan mempelajari literatur yang berhubungan dengan pembahasan skripsi yang penulis susun sebagai landasan teoritis dan menjadi perbandingan dalam analisa pemecahan masalah.

6.4.3. Survey Lapangan

Prosedur ini bertujuan memperoleh gambaran praktis perusahaan khususnya yang berhubungan dengan permasalahan. Langkah-langkah yang dilakukan meliputi, wawancara langsung dengan pejabat perusahaan yang berwenang serta staf-staf yang ditunjuk dan mengadakan pengamatan langsung terhadap penerapan prosedur yang digunakan.

6.4.4. Pengolahan Data

Dalam prosedur ini, data-data yang berhasil

dikumpulkan dikelompokkan menurut jenis dan kegunaannya, kemudian ditentukan hubungannya satu dengan lain, sehingga akhirnya diperoleh gambaran data yang lebih sistematis dan memudahkan dalam penganalisaan.

6.4.5. Analisa Data

Dari hasil pengolahan data, diadakan pembahasan melalui perbandingan antara keadaan yang sebenarnya dengan landasan teori. Dan dari analisa data ini akhirnya ditarik kesimpulan dan saran-saran yang diperlukan.

BAB II

LANDASAN TEORI

1. Standarisasi Biaya

Sebagai akibat dari perubahan fluktuasi volume produksi aktual, bisa membawa pengaruh terhadap biaya produksi, terutama yang akan membawa akibat yang sangat berarti terhadap biaya-biaya per unit. Hal itu terutama terjadi pada perusahaan manufaktur yang berfungsi sebagai cost centre. Mengingat keadaan yang demikian, perlunya mengembangkan prosedur biaya standar bagi perusahaan manufaktur tersebut. Namun sebelum membahas sistim dan prosedur standar cost, perlu kita pahami pengertian dari standar cost.

1.1. Pengertian standar cost

Standar cost adalah biaya yang sebelumnya telah ditentukan lebih dahulu untuk membuat satu atau beberapa kesatuan barang produksi selama periode tertentu di masa yang akan datang.

Sepanjang asumsi-asumsi yang mendasari penentuannya tidak berubah, biaya yang ditentukan di muka merupakan pedoman di dalam pengeluaran biaya yang sesungguhnya. J.Batty dalam bukunya "Standar Costing" memberikan definisi sebagai berikut :

Standard costing a sistem of cost accounting which is designed to show in detail how much each product should cost to produce and sell when a business is operating at a stated level of efficiency and for a given volume of output. ¹⁾

Standard cost dapat juga dikatakan sebagai biaya yang ditentukan di muka (Predetermined Cost), seperti yang dikemukakan oleh Mulyadi :

Standard Cost adalah biaya yang ditentukan di muka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, di bawah asumsi kondisi, ekonomi, efisiensi dan faktor-faktor lain tertentu. ²⁾

Masih dalam kaitannya dengan Predetermined Cost, tentang biaya standard, Adolph Matz dan Milton F. Usry menyatakan sebagai berikut:

Standard cost are predetermined costs of manufacturing a single unit of number of product units during a specific period in the immediate future. They are planned costs of a product under current and/or anticipated operating condition. ³⁾

Adapun pengertian lain tentang standard cost yang merupakan banyak kesamaan unsur dengan definisi yang dikemukakan oleh Matz dan Usry, W.A. Patton dan A.C. Litteleton memberikan pengertian sebagai berikut:

1) J. Batty, Standard Costing, Fourth Edition, Mac Donald and Evans Ltd., 8 John Street, London, WCIN 2 HY, 1975, hal. 9.

2) Mulyadi, Akuntansi Biaya, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta, 1990, hal. 299.

3) Adolph Matz and Milton F. Usry, Cost Accounting Planning and Control, Seventh Edition, Federal Publications (S) Ptc. Ltd, Singapore 1982, hal.

A standard cost may be defined as a judgement or estimate of what a particular cost component should be, or may reasonably be expected to be, for a particular period and under given or assumed operating conditions and volume of output.⁴

Sedangkan ditetapkannya Predetermined cost lebih lanjut W.A.Patton menyatakan:

Such estimated are used to emphasize standard of performance and to draw management's attention.⁵

Dari berbagai definisi yang telah disebutkan di atas penulis dapat menyimpulkan pengertian dari standard cost, sebagai berikut; biaya yang ditentukan terlebih dahulu, diestimasikan, ditargetkan dan yang harus dicapai atas dasar kondisi tertentu yaitu tingkat efisiensi yang diijinkan yang mencerminkan tingkat efisiensi yang realistis serta dapat dicapai.

1.2. Tujuan Aplikasi Standard Costing

Dengan ditetapkannya standard cost sebagai dasar perhitungan dan pengendalian, tujuan dan kegunaannya seperti yang dikemukakan Matz and Usry:

1. Establising budgets
2. Controlling costs and motivating and measuring efficiencies.

⁴ W.A.Patton and A.C.Littleton, An Introduction to Corporate Accounting Standards, American Accounting Association, Hal 15.

⁵ W.A. Patton and A.C. Littleton, op cit, Hal 120.

3. Promoting possible cost reduction.
4. Simplifying costing procedures and expediting cost
5. Assigning costs to materials, work in process, and finishing good inventories.
6. Forming the basis for establishing bids and contracts and for setting selling prices.⁶

Hal itu juga dikemukakan oleh Charles T. Hongren, antara lain sebagai berikut: "Standards costs help to build budgets, gauge performance obtain product costs, and save book keeping costs ".⁷

Selanjutnya seperti yang dikemukakan dari beberapa penulis masalah standard cost, pada dasarnya standard cost merupakan biaya yang ditargetkan yaitu biaya yang harus dicapai. Sehingga fungsi biaya standard merupakan salah satu alat yang digunakan oleh manajemen sebagai landasan dalam menyusun anggaran dan mengendalikan biaya, untuk mengukur dan mendorong efisiensi, menilai prestasi kerja serta membantu merumuskan kebijaksanaan dan tindakan alternatif. Selain itu seperangkat standard memberikan kerangka petunjuk bagaimana tugas seharusnya

⁶ Adolph Matz and Milton F. Usry, *op cit*, Hal 576

⁷ Charles T. Hongren, Cost Accounting A Managerial Emphasis, Fourth Edition, Prentice Hall, Inc., Engkwood Cliffs, USA , 1977.

dilaksanakan dan berapa biayanya, sehingga secara tidak langsung akan menyederhanakan prosedur perhitungan biaya dan menghemat biaya serta waktu.

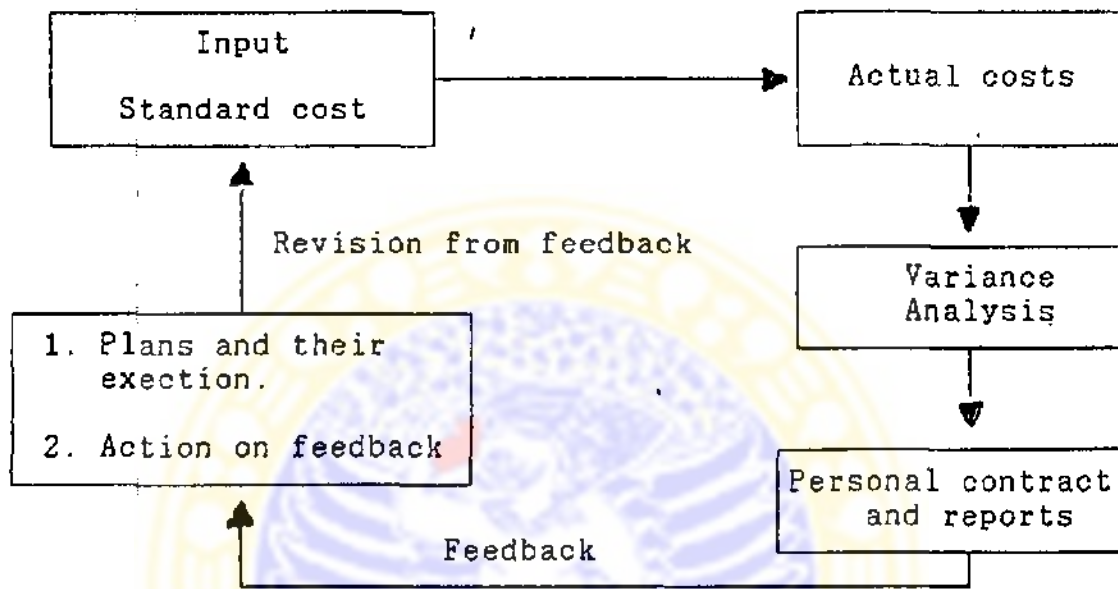
1.3. Sistem Standard Cost

Sistem standard cost merupakan suatu sistem akuntansi biaya yang mengolah informasi biaya sedemikian rupa sehingga manajemen dapat mendeteksi kegiatan-kegiatan dalam perusahaan yang biayanya menyimpang dari biaya standard yang ditentukan. Karena pada dasarnya sistem biaya standard dirancang untuk mengendalikan biaya, dengan menyajikan perbandingan antara biaya standard dan biaya sesungguhnya serta menyajikan analisis penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standard.

Sistem standard cost yang menyajikan analisis penyimpangan biaya sesungguhnya memungkinkan manajemen melaksanakan pengelolaan mereka dengan "prinsip pengecualian" (exception principles). Dengan memusatkan perhatian mereka terhadap keadaan-keadaan yang menyimpang dari keadaan yang seharusnya, manajemen diperlengkapi dengan alat yang efektif untuk mengendalikan kegiatan perusahaan. Jika biaya standard ditentukan dengan realistis, hal ini akan merangsang pelaksana dalam melaksanakan pekerjaannya dengan efektif, karena pelaksana telah mengetahui bagaimana pekerjaan seharusnya dilaksanakan, dan pada tingkat biaya berapa pekerjaan

tersebut seharusnya dilaksanakan.

Adapun untuk memperjelas pengertian mengenai proses manajemen control dengan standard costing sebagai alatnya dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 1

Sumber : Standard Costing, J.A.Batty, Mac Donald and Evans Ltd., London, 1973, Hal 320.

Dalam sistem standard cost sebagaimana terlihat pada gambar dapat dijelaskan dalam tahapan sebagai berikut:

- a. Penentuan biaya yang realistis sebagai dasar masukan/pedoman kontrol terhadap segala biaya produksi. Melalui pengujian-pengujian yang obyektif, pemilihan type standard yang kesemuanya bersifat teknis. Standard yang ditetapkan, kemudian dipakai dasar penyusunan anggaran/rencana pengeluaran biaya di masa

- datang dan untuk mengendalikan pelaksanaannya.
- b. Feedback, laporan tentang pelaksanaan anggaran yang sesungguhnya diperbandingkan dengan standard yang telah ditetapkan. Selisihnya kemudian dianalisa, sebagai dasar adanya penyimpangan, dicari sebab-sebab terjadinya penyimpangan.
 - c. Action, tindakan yang diambil berkenaan dengan hasil laporan analisa penyimpangan, pencegahan terjadinya penyimpangan yang lebih besar.
 - d. Revisi, tindakan yang diambil setelah dilakukan analisa tentang sebab-sebab terjadinya penyimpangan, kemudian ditentukan apakah standard yang dipakai perlu direvisi atau tidak.⁸

Proses feed back sistem tersebut berulang secara rutin, tergantung pada berapa lama periode control yang diperlukan.

Untuk memperjelas pengertian tentang sistem standard cost, J.A.Batty memberi definisi: Standard costing is a system of cost accounting which is designed to show in detail how much each product should cost to product and sell when a busines is operating at a stated level of efisiency and for a given volume output.⁹

⁸ Ibid, Hal 320 - 321.

⁹ J. Batty, Op.cit., Hal 7.

Secara singkat, bahwa sebelum ditetapkan besarnya biaya yang akan dikeluarkan di masa datang, ditetapkan terlebih dahulu kondisi apa yang akan dicapai atau besarnya tingkat efisiensi. Atas dasar kondisi tersebut para pengambil keputusan, dalam hal ini para manajer dapat menilai apakah operasional perusahaan dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan secara realisasi sesuai dengan sasaran/kondisi yang diinginkan.

1.4. Penetapan standard cost

Penetapan standard cost pada dasarnya lebih merupakan seni daripada merupakan ilmu pengetahuan. Karena standard cost menuntut pepaduan pemikiran dengan keahlian seluruh personel yang bertanggung jawab atas harga dan kuantitas masukan. Yang dimaksudkan seluruh personel, seperti pada perusahaan manufaktur dapat terdiri dari akuntan manajemen, agen pembelian, perekayasa industri, penyelia (supervisor) produksi, dan manajer lini. Namun dalam menetapkan standard cost ada beberapa faktor/kondisi yang harus diperhatikan.

1.4.1. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan standard cost meliputi:

a. **Pembatasan Efisiensi**

Meliputi hal-hal yang mempengaruhi pencapaian efisiensi dan merupakan prasyarat untuk

menyusun satu sistem standard cost. Faktor tersebut terdiri dari :

- a.1. Metode dan prosedur operasi harus dapat distandarisasikan.
- a.2. Type biaya standard yang digunakan.
- a.3. Kapasitas yang dikehendaki dalam konteks perencanaan dan pengendalian.
- a.4. Kriteria untuk mengukur efisiensi.

b. Pencapaian Tujuan

Kondisi perekonomian dan perkembangan teknologi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tercapai tidaknya tujuan perusahaan. Sehingga perlu diperhatikan dalam menetapkan biaya yang seharusnya dikeluarkan dan bukan dari hasil estimasi biaya yang tidak lain merupakan proyeksi biaya masa lalu ke masa yang akan datang.

c. Type standard dan kapasitas produksi

Sebelum menetapkan standard cost mana yang akan dipakai, perlu dipertimbangkan aspek-aspek:

- c.1. Keputusan manajemen berkenaan dengan volume produksi, laba (profit), penentuan harga jual, dan masalah-masalah yang terkait lainnya.
- c.2. Penilaian stock. Hal mana berkaitan dengan

masalah pembebanan biaya yang realistis terhadap biaya produksi, barang dalam proses, dan barang jadi.

1.5. Type Standard Cost

Perhitungan standard cost adalah berdasarkan standard fisik. Hal itu dapat dibedakan menjadi 2 type standard yakni:

- a. Basic standard: standard yang disusun sebagai tolok ukur yang digunakan selama jangka panjang, dan tanpa adanya revisi.
- b. Current standard: standard yang disusun dan digunakan untuk periode waktu yang terbatas, biasanya satu tahun dan dievaluasi pada setiap interval waktu tertentu sesuai kondisi yang berpengaruh terhadap standard tersebut. Current standard ini terdiri dari:
 - b.1. Expected Actual Standard, merupakan standard yang disusun untuk tingkat operasi dan efisiensi yang diharapkan terjadi. Standard ini mendekati angka yang sesungguhnya. Karena standard ini sudah memperhitungkan waktu kerusakan mesin, waktu istirahat karyawan dan kondisi lainnya yang mempengaruhi tercapai tidaknya standard yang telah ditetapkan tersebut. Sehingga standard ini cenderung

merupakan standard yang longgar sifatnya. Jenis standard ini kadang berguna pada saat permulaan perusahaan menerapkan sistem biaya standard.

b.2. Normal Standard, adalah standard yang ditetapkan untuk tingkat operasi dan efisiensi yang normal, dapat diartikan sebagai standard yang ketat, namun dapat dijangkau. Sehingga merupakan suatu tantangan untuk dicapai. Sehingga memerlukan tingkat upaya yang hanya dapat dicapai oleh karyawan yang lebih ahli dan melalui kerja keras.

b.3. Theoretical standard, adalah standard yang disusun pada tingkat operasi dan efisiensi yang ideal atau standard yang dapat dicapai dalam keadaan yang paling baik. Standard ini lebih merupakan sasaran-sasaran yang harus dicapai dan bukannya pelaksanaan yang dapat dicapai pada saat sekarang. Biaya bahan baku dan upah langsung, umumnya dihitung berdasarkan kondisi normal dan kondisi sekarang, karena kemungkinan terjadi perubahan-perubahan harga dan tarif serta penyesuaian dengan tingkat efisiensi yang dikehendaki. Sedangkan Biaya Overhead Pabrik dihitung

berdasarkan kondisi efisiensi dan volume yang normal.

1.6. Prosedur Penyusunan Standard Cost

Berikut ini akan dibahas prosedur penentuan biaya standard yang dibagi dalam tiga bagian, meliputi:

1.6.1. Biaya Bahan Baku Standard

Biaya bahan baku standard terdiri dari:

1. Masukan fisik yang diperlukan untuk memproduksi sejumlah keluaran fisik tertentu (kuantitas standard).
2. Harga per satuan masukan fisik tersebut (harga standard).

Penentuan kuantitas standard bahan baku dimulai dari penetapan spesifikasi produk, baik mengenai ukuran, bentuk, warna, karakteristik produk, maupun mutunya. Kuantitas standard bahan baku dapat ditentukan dengan menggunakan:

1. Penyelidikan teknis.
2. Analisis catatan masa lalu dalam bentuk:
 - a. Menghitung rata-rata pemakaian bahan baku untuk produk atau pekerjaan yang sama dalam periode tertentu di masa lalu.
 - b. Menghitung rata-rata pemakaian bahan baku dalam pelaksanaan pekerjaan yang paling baik dan paling buruk di masa lalu.
 - c. Menghitung rata-rata pemakaian bahan baku dalam

pelaksanaan pekerjaan yang paling baik.

Dalam menetapkan kuantitas standard juga meliputi kelonggaran standard untuk pemborosan atau kerugian yang normal terjadi.

Untuk mengubah kuantitas standard bahan baku menjadi biaya bahan baku, maka perlu ditentukan harga standard bahan baku. Harga bahan pada umumnya ditentukan dari daftar harga pemasok, katalog atau informasi yang sejenis dan informasi lain yang tersedia yang berhubungan dengan kemungkinan perubahan harga-harga tersebut di masa depan. Jika biaya angkut dan biaya pengurusan bahan baku yang lain dibebankan juga bila mendapat potongan pembelian, maka harga standard tersebut harus memperhitungkan biaya-biaya tersebut.

Harga yang dipakai sebagai harga standard dapat berupa :

- a. Harga yang diperkirakan akan terjadi di masa yang akan datang, selama jangka waktu satu tahun.
- b. Harga yang berlaku pada saat penyusunan standard.
- c. Harga yang diperkirakan akan merupakan harga normal dalam jangka panjang.

Harga standard sebagian dipengaruhi fluktuasi harga yang diperkirakan dantujuan penggunaan biaya standard tersebut. Jika fluktuasi harga cenderung berulang kali dan tidak dapat dipastikan, maka harga normal yang tepat untuk situasi ini. Dan apabila arah

perubahan harga di masa yang akan datang dapat diperkirakan dengan baik, maka harga yang tepat untuk situasi ini adalah harga rata-rata dalam periode di mana biaya standard tersebut akan dipakai. Biasanya harga standard bahan baku ditentukan pada awal tahun dan digunakan selama tahun yang bersangkutan.

Fungsi ditetapkan harga standard:

- a. Mengecek pelaksanaan pekerjaan dari bagian pembelian.
- b. Menilai kenaikan dan penurunan harga yang berpengaruh terhadap laba perusahaan.

1.6.2. Biaya Tenaga Kerja Standard

Biaya tenaga kerja standard terdiri dari dua unsur:

- Jam kerja standard
- Tarif upah standard

Jam tenaga kerja standard ditentukan dengan cara:

1. Menghitung rata-rata jam kerja yang dikonsumsi dalam suatu pekerjaan dari kartu harga pokok (cost sheet) periode yang lalu.
2. Membuat test-run operasi produksi di bawah keadaan normal yang diharapkan.
3. Mengadakan penyelidikan gerak dan waktu dari berbagai kerja karyawan di bawah keadaan nyata yang diharapkan.
4. Mengadakan taksiran yang wajar, yang didasarkan pada

pengalaman dan pengetahuan operasi produksi dan produk.

Dalam menentukan jam tenaga kerja standard juga diperhitungkan kelonggaran waktu untuk istirahat, penundaan kerja yang tak bisa dihindari (menunggu bahan baku, reparasi dan pemeliharaan mesin) dan faktor-faktor gangguan kerja lainnya.

Sedang penentuan tarif upah standard memerlukan pengetahuan tentang kegiatan yang dijalankan, tingkat kecepatan tenaga kerja yang diperlukan dan rata-rata tarif upah per jam yang diperkirakan akan dibayar.

Tarif upah standard ditentukan atas dasar:

1. Perjanjian dengan organisasi karyawan.
2. Data upah masa lalu. Dapat ditentukan dengan, rata-rata hitung, rata-rata tertimbang atau median dari upah karyawan masa lalu.
3. Penghitungan tarif upah dalam keadaan operasi normal.

1.6.3. Biaya Overhead Pabrik Standard

Sebelum membahas tentang penetapan tarif biaya overhead pabrik standard lebih lanjut, lebih dahulu kita harus perhatikan tingkat kapasitas yang akan dipakai sebagai dasar biaya overhead pabrik.

1.6.3.1 Menetapkan Kapasitas

Ada tiga macam kapasitas sebagai dasar:

- a. Kapasitas teoritis (theoretical capacity);

Kapasitas pabrik atau suatu departemen untuk menghasilkan produk pada kecepatan penuh tanpa rintangan-rintangan. Kapasitas ini dicapai bila pabrik atau departemen memproduksi 100% dari kapasitas yang diukur.

b. Kapasitas normal (normal capacity);

Kemampuan perusahaan untuk memproduksi dan menjual produknya dalam jangka panjang. Atau dapat dikatakan kemampuan perusahaan untuk menyeimbangkan antara kapasitas pabrik dan volume penjualan dalam suatu periode yang cukup panjang. Sekali tingkat kapasitas normal ditetapkan, maka biaya overhead dapat diperkirakan dan tarif overhead dapat dihitung. Sehingga setiap penyimpangan dari kapasitas normal dan biaya overhead normal, akan menyebabkan varian-varian.

Tujuan ditetapkan kapasitas Normal

1. Berguna dalam menetapkan harga penjualan dan pengawasan biaya-biaya.
2. Dasar bagi penyusunan fleksibel budget secara departemental dan penghitungan tarif-tarif overhead pabrik.
3. Kompilasi biaya standard untuk setiap produk.

4. Perencanaan produksi (scheduling production)
5. Menetapkan biaya persediaan barang.
6. Pengukuran efek-efek dari volume-volume produksi yang berubah.
7. Penentuan break-even point.

- c. Kapasitas sesungguhnya yang diharapkan (expected actual capacity);

Kapasitas sesungguhnya yang diperkirakan akan dapat dicapai dalam tahun yang akan datang (jangka pendek), didasarkan atas pandangan ramalan penjualan masa yang akan datang. Kapasitas ini dapat digunakan untuk perusahaan-perusahaan yang produknya bersifat musiman, dan perubahan-perubahan pasar dan mode memungkinkan penyesuaian harga sesuai dengan kondisi persaingan dan permintaan para pelanggan.

- d. Kapasitas Praktis (practical capacity);

Kapasitas yang ditetapkan dengan memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan adanya kerugian-kerugian waktu yang tidak dapat dihindari karena hambatan-hambatan intern perusahaan.

1.6.3.2. Dasar Pembebanan Biaya Overhead Pabrik Terhadap Produk

Setelah kapasitas ditetapkan, langkah selanjutnya menetapkan dasar pembebanan yang akan dipakai. Ada

beberapa macam dasar pembebanan, yaitu:

a. Satuan produk,

Langsung membebankan biaya overhead pabrik terhadap produk. Metode ini sesuai digunakan dalam perusahaan yang hanya memproduksi satu macam produk.

b. Satuan biaya bahan baku,

Apabila biaya overhead dominan variasinya dengan nilai bahan baku. Sehingga semakin besar biaya bahan baku yang dikeluarkan dalam pengolahan produk semakin besar pula biaya overhead pabrik yang dibebankan. Bila biaya overhead pabrik bervariasi dengan jumlah bahan baku, maka dasar pembebanan yang dipakai adalah jumlah bahan baku yang dipakai. Namun pemakaian metode ini terbatas sifatnya.

c. Satuan biaya tenaga kerja,

Jika sebagian besar elemen biaya overhead pabrik mempunyai hubungan yang erat dengan jumlah upah tenaga kerja langsung, maka dasar yang dipakai adalah biaya tenaga kerja langsung. Seperti dasar pembebanan biaya bahan baku di atas, metode ini banyak kelemahannya.

d. Satuan jam tenaga kerja langsung,

Disebabkan adanya hubungan yang erat antara

jumlah upah dengan jumlah jam tenaga kerja (jumlah upah adalah hasil kali jumlah jam kerja dengan tarif upah), maka biaya overhead pabrik tersebut dapat dibebankan atas dasar jam tenaga kerja langsung.

e. Satuan jam mesin,

Apabila biaya overhead pabrik bervariasi dengan waktu penggunaan mesin (misal bahan bakar atau listrik yang dipakai untuk menjalankan mesin), maka dasar yang dipakai adalah jam mesin.

1.6.3.3. Menetapkan Tarif Biaya Overhead Pabrik Standard,

Setelah melalui beberapa prosedur seperti yang dijelaskan di atas, kemudian langkah terakhir adalah menghitung tarif biaya overhead pabrik. Tetapi bila dikaitkan dengan biaya overhead standard, maka tarif overhead standard dihitung dengan membagi jumlah biaya overhead yang dianggarkan pada kapasitas normal dengan kapasitas normal. Manfaat ditetapkan tarif overhead standard, yang meliputi unsur biaya overhead pabrik variabel dan tetap, untuk:

- Penentuan harga pokok produk dan perencanaan.
- Pengendalian biaya.

Jadi suatu standard menyatakan suatu biaya di bawah kondisi tertentu yang bersifat konstan. Dan sistem biaya standard tersebut dapat digunakan baik

untuk proses maupun job (pesanan). Tetapi biasanya lebih sering digunakan dalam proses, karena penetapan standard akan lebih praktis pada pekerjaan yang rutin dan kontinyu daripada pekerjaan pesanan.

1.7. Peranan Standard dalam Anggaran Biaya

Anggaran biaya adalah suatu cara untuk meneliti kebenaran dan ketepatan informasi mengenai operasi dan pengendalian serta meramalkan dan sebagai salah satu pedoman dalam membuat keputusan operasi perusahaan di masa yang akan datang. Jika anggaran disusun berdasarkan standard-standard bahan baku, upah langsung dan overhead pabrik, maka terciptalah suatu sistem pengendalian dan pengawasan yang sesungguhnya serta mempermudah dalam pengambilan keputusan.

Standard-standard adalah mutlak diperlukan untuk menyusun suatu anggaran, karena baik standard maupun anggaran keduanya mempunyai tujuan yang sama sebagai managerial control (pengawas oleh pimpinan). Karena baik anggaran maupun standard keduanya mempergunakan biaya yang ditetapkan di muka yang disusun secara hati-hati dan dengan kerja sama yang baik antara bagian-bagian yang bersangkutan. Dalam keadaan yang demikian anggaran biaya maupun biaya standard memungkinkan kita membuat laporan untuk manajemen yang memperbandingkan antara biaya yang sesungguhnya terjadi dengan biaya yang ditetapkan di muka

tersebut (dianggarkan). Namun anggaran biaya dan biaya standard tersebut kurang sempurna jika dipergunakan sebagai ukuran dasar untuk memperbandingkan dengan biaya yang sesungguhnya terjadi. Kecuali apabila anggaran biaya tersebut dilengkapi dengan anggaran flexible (luwes), dalam arti anggaran biaya yang didasarkan atas perilaku biaya, dibuat untuk suatu rentangan aktivitas (range of activities), bukan untuk satu tingkatan aktivitas saja.

Dengan demikian anggaran biaya yang flexible akan memudahkan manajer pada waktu manajer memilih di antara rentangan aktivitas untuk tujuan perencanaan, juga bermanfaat bagi manajer untuk memperoleh dasar analisa yang lebih baik terhadap biaya-biaya yang aktual, melalui suatu analisa yang lebih dikenal dengan analisa varian, dalam usahanya untuk menilai efisiensi atas biaya yang terjadi dari unit usaha yang dipimpinnya. Hal itu dilakukan dalam hubungannya untuk mengendalikan biaya yang terjadi sesungguhnya.

2. Analisa Varian

Varian adalah selisih antara harga standar dan kuantitas standar dengan harga sesungguhnya dan kuantitas sesungguhnya. Analisis varians tidak mempunyai arti kecuali jika varians-variens dilaporkan secara terpisah

berdasarkan faktor-faktor penyebabnya dan unit organisasi yang bertanggungjawab. Terutama, varians biaya harus dipisahkan dari varians pendapatan. Pada bagian selanjutnya hanya akan dibahas analisis varians biaya. Bila ditinjau dari faktor penyebabnya analisis varian terdiri dua kategori:

1. Varians harga, meliputi;

- ① Varian harga bahan baku
 - Varian tarif upah kerja.
 - Varian pengeluaran overhead

2. Varian kuantitas, meliputi;

- ① Varian kuantitas bahan baku
 - Varian Efisiensi kerja
 - Varian Efisiensi Overhead variabel.¹⁰

Salah satu alasan memisahkan varians ke dalam dua kategori tersebut, jika dikaitkan dengan unit organisasi yang bertanggungjawab, adalah bahwa pada saat pengambilan keputusan pengendalian harga yang dibayar dan kuantitas yang digunakan pada umumnya berbeda. Disamping itu, pengendalian harga yang dibayar dan pengendalian kuantitas yang digunakan pada dasarnya akan menjadi

¹⁰ Ray H. Garrison, Managerial Accounting, Terjemahan Bambang Purnomosidhi & Erwan Dukat, Edisi ketiga, AK Group, Yogyakarta, 1988, Hal 10-11.

tanggungjawab dua orang manajer yang berbeda dan akan dinilai secara terpisah. Sebagaimana telah ditekankan sebelumnya, tidak ada manajer yang harus dimintai pertanggungjawaban atas biaya kalau ia sendiri tidak bertanggungjawab untuk mengendalikan biaya tersebut. Karena hal itu juga akan mempengaruhi penilaian atas prestasi manajer yang bersangkutan, atas tingkat efisiensi yang dapat dicapainya.

2.1 Model Umum

Model ini berkaitan dengan biaya variabel, membantu membedakan antara varians harga (price variance) dan varians kuantitas, maupun menunjukkan bagaimana masing-masing varians ini dihitung.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan :

1. Varian harga dan varian kuantitas dapat dihitung untuk ketiga unsur biaya variabel, bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik langsung.
2. Meskipun varian harga dapat disebut dengan berbagai sebutan yang berbeda, tetapi varian harga dihitung dengan cara yang sama tanpa memandang apakah varian harga tersebut berkaitan dengan bahan baku, tenaga kerja langsung, ataukah overhead pabrik variabel. Demikian halnya dengan varian kuantitas.
3. Analisis varian sesungguhnya merupakan suatu masalah

analisis input/output. Input menunjukkan kuantitas bahan baku yang sesungguhnya digunakan, kuantitas tenaga kerja langsung yang digunakan, dan kuantitas overhead pabrik variabel sesungguhnya digunakan; sedang output dinyatakan kuantitas standar masukan yang diperkenankan untuk pembuatan output tersebut. Kuantitas standar ini kemungkinan dapat lebih atau kurang dibanding dengan yang sesungguhnya digunakan, tergantung pada efisiensi atau tidaknya operasi.¹¹

(1)	(2)	(3)
Kuantitas Masukan Sesungguhnya Menurut Harga yang Sesungguhnya	Kuantitas Masukan Sesungguhnya Menurut Harga Standar	Kuantitas Masukan Yang Diperkenankan untuk Keluaran, Menurut Harga Standar
$(AQ * AP)$	$(AQ * SP)$	$(SQ * SP)$
Varian Harga $(1) - (2)$	Varian Kuantitas $(2) - (3)$	
Varian Harga Bahan Baku	Varian Kuantitas Bahan Baku	
Varian Tarip Upah	Varian Efisiensi Kerja	
Varian Pengeluaran Overhead Variabel	Varian Efisiensi Overhead Variabel	
Total Varian		

Sumber: Managerial Accounting, Ray H. Garrison, Terjemahan Bambang Purnomosidhi & Erwan Dukat, Edisi ketiga, Yogyakarta, Buku II, 1988, Hal 12.

11) Ibid, Hal 11-12.

3. Pengendalian dalam Manajemen

Sistem pengendalian dalam organisasi, bila diumpamakan seperti halnya pengemudi yang harus menjaga mobilnya dalam kendali. Demikian pula bagi manajemen harus mengendalikan organisasi agar melaksanakan, mengarahkan dan menuntun organisasi ke tujuan yang ditetapkan. Pengendalian manajemen adalah proses memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan organisasi dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi.

Fungsi tersebut dilakukan dengan mengumpulkan informasi tentang keadaan organisasi sekarang, dibandingkan dengan keadaan yang diinginkan dan memulai tindakan untuk memperbaiki prestasi organisasi. Mencakup juga sistem pengendalian yang terdiri dari struktur penataan organisasi, wewenang, tanggung jawab untuk memudahkan pelaksanaan pengendalian untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya.¹²

Dalam organisasi, manusia merupakan variabel yang harus diarahkan, dituntun atau dirangsang untuk mencapai tujuan. Sedang proses pengendalian manajemen adalah proses yang berorientasi pada manusia. Dan manajer-

¹² Robert N. Anthony and John Dearden, Sistem Pengendalian Manajemen, Terjemahan Agus Maulana, Edisi Ke-5, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1989, Hal 9-11.

manajer lini merupakan titik pusat dalam pengendalian manajemen. Mereka membuat rencana untuk mencapai tujuan dan mereka pulalah yang harus mempengaruhi orang lain dan prestasinya diukur. Akan tetapi proses pengendalian manajemen tersebut adalah rumit dan kompleks, pengendalian yang telah dirancang tersebut tak akan berjalan dengan baik, jika tak seorangpun tertarik untuk memperhatikan, dan sulit menerka bagaimana reaksi seseorang bila diberitahu bahwa prestasinya tak sesuai dengan yang direncanakan.¹³

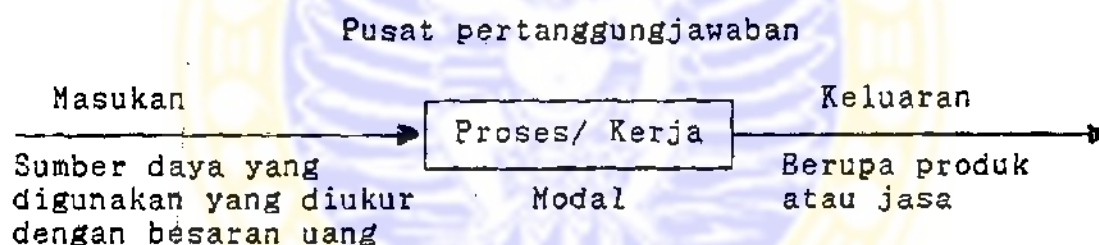
Yang menambah kompleksnya pengendalian sekarang adalah adanya sistem desentralisasi. Di sisi lain desentralisasi juga dapat mempermudah usaha pengendalian organisasi, karena operasi organisasi tidak lagi diawasi oleh kantor pusat secara langsung. Hal itu dapat dilakukan melalui pendelegasian wewenang pada manajer dari fungsi-fungsi dalam organisasi, yang dikenal dengan Responsibility Centres.

3.1 Pusat-pusat Pertanggungjawaban

Kita mempergunakan istilah pusat pertanggungjawaban untuk mengartikan setiap unit kerja atau unit fungsional dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang

13) Ibid, Hal 39.

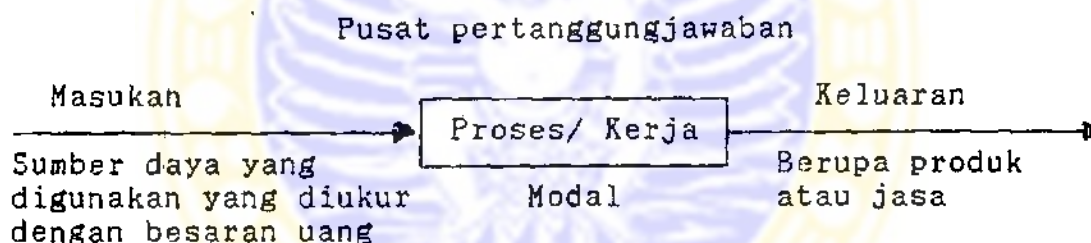
manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas unit itu. Pusat pertanggung jawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu. Dalam kaitan ini, sasaran dari masing-masing individu dalam tiap-tiap pusat pertanggungjawaban harus selaras dalam usaha mencapai sasaran umum dari organisasi secara keseluruhan, yang telah ditetapkan dalam suatu proses perencanaan strategis, diasumsikan telah ditetapkan sebelum proses pengendalian dimulai. Dapat digambarkan dalam diagram sistematis tentang esensi dari setiap pusat pertanggungjawaban.



Sumber: Sistem Pengendalian Manajemen, Anthony and Dearden, Terjemahan Agus Maulana, Edisi 5, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1989, Hal 197.

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam kegiatannya membutuhkan input, dapat berupa sejumlah bahan baku, tenaga kerja atau macam-macam jenis jasa lain. Semua input tersebut diproses dalam pusat pertanggungjawaban tersebut. Dalam melaksanakan proses ini diperlukan tambahan masukan lain berupa modal kerja. Sebagai hasil

manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas unit itu. Pusat pertanggung jawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu. Dalam kaitan ini, sasaran dari masing-masing individu dalam tiap-tiap pusat pertanggungjawaban harus selaras dalam usaha mencapai sasaran umum dari organisasi secara keseluruhan, yang telah ditetapkan dalam suatu proses perencanaan strategis, diasumsikan telah ditetapkan sebelum proses pengendalian dimulai. Dapat digambarkan dalam diagram sistematis tentang esensi dari setiap pusat pertanggungjawaban.



Sumber: Sistem Pengendalian Manajemen, Anthony and Dearden, Terjemahan Agus Maulana, Edisi 5, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1989, Hal 197.

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam kegiatannya membutuhkan input, dapat berupa sejumlah bahan baku, tenaga kerja atau macam-macam jenis jasa lain. Semua input tersebut diproses dalam pusat pertanggungjawaban tersebut. Dalam melaksanakan proses ini diperlukan tambahan masukan lain berupa modal kerja. Sebagai hasil

dari proses tersebut dihasilkan suatu keluaran atau output. Tentunya dalam hal ini diasumsikan bahwa keluaran akan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Dalam sistem pengendalian tersebut lebih mudah apabila jumlah input tadi kita konversikan ke dalam jumlah nilai uang atau biaya. Meskipun masukan hampir dapat kita ukur dalam bentuk nilai uang, keluaran lebih sulit pengukurannya.

Sehingga berdasarkan uraian di atas ada empat type pusat pertanggung jawaban, tergantung bagaimana input output dicatat oleh sistem pengendalian, yaitu:

- pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Namun di sini penulis hanya menekankan pembahasannya pada pusat biaya (cost center).

3.1.1. Efisiensi

Sebelum membahas mengenai cost center, perlu penulis jelaskan arti istilah dari efisiensi. Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan, atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu unit input yang dipergunakan. Sebagai contoh pusat pertanggungjawaban A dapat dikatakan lebih efisien daripada pusat pertanggungjawaban B, apabila;

- A mempergunakan jumlah input yang lebih sedikit bila

dibandingkan dengan jumlah input dari B, untuk menghasilkan jumlah output yang sama.

- Bila A mempergunakan jumlah unit masukan yang sama dengan B, akan tetapi dapat menghasilkan keluaran yang lebih besar.¹⁴

Pada kebanyakan pusat pertanggungjawaban, pengukuran efisiensi dapat dikembangkan dengan cara membandingkan antara biaya sesungguhnya yang dipergunakan dengan standar pembiayaan yang telah ditetapkan, yaitu gambaran tentang tingkat biaya tertentu yang dapat mengekspresikan berapa besar biaya yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran tertentu.

3.1.2. Pusat Biaya (Cost Centre)

Pusat biaya (cost centre), adalah pusat pertanggungjawaban, di mana masukan/input atau biayanya diukur dalam satuan moneter, sedangkan keluarannya tidak kita ukur dengan satuan moneter. Secara umum ada dua macam pusat biaya:

1. Pusat biaya yang besarannya terukur (Engineered Expense Centers), biaya yang dapat dikalkulasi atau diperkirakan dengan cermat, misalnya biaya langsung tenaga kerja, atau

¹⁴ Ibid, Hal 199-20.

material, atau biaya tak langsung lainnya. Biasanya berhubungan langsung dengan proses produksi dalam menetapkan harga pokok produksi suatu output (produk), dari suatu unit produksi.

2. Pusat Pembiayaan Tak Terukur (Discretionary Expense Centers), biaya yang sukar diperkirakan secara tepat atau tidak dapat diukur dengan nilai uang, sehingga untuk sebagian besar tergantung kepada kebijaksanaan manajer. Misal bagian unit administrasi, unit penelitian dan pengembangan produk.¹⁵

Pada waktu diadakan evaluasi, untuk menilai keberhasilan prestasi dari para manajer dari pusat biaya dinilai dengan membandingkan antara biaya input aktual terhadap biaya input yang dianggarkan. Sehingga bila ditinjau kegiatan atau bidang tanggungjawabnya, pusat biaya ini merupakan divisi yang bertanggungjawab terhadap biaya-biaya yang terjadi. Suatu pusat biaya tidak bertanggungjawab atas pendapatan.

¹⁵ James F. Stoner, Manajemen, Terjemahan Gunawan Hutauruk MBA, Edisi kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1986

3.2. Metode Pengendalian Anggaran

Anggaran biaya merupakan bagian yang fundamental dari program pengendalian di banyak organisasi. Karena menetapkan standar prestasi yang jelas dan tidak samar-samar.

Seperti yang dijelaskan di atas pusat biaya meliputi pusat biaya terukur (operasional) dan pusat biaya tak terukur (dikresioner). Ditinjau dari jenis pusat biaya tersebut, anggaran biaya disusun sebagai berikut:

- a. Anggaran yang menyangkut biaya yang dapat diperhitungkan secara teknis (engineered expenses) di pusat tanggungjawab, di mana input dan output dapat diukur.
- b. Anggaran yang berhubungan dengan biaya pertimbangan (discretionary expenses) di pusat tanggungjawab, di mana input dan outputnya tidak dapat diukur.¹⁶

Maka pengendalian keuangannya untuk pos-pos kegiatan engineer (operasional) berbeda dengan kegiatan-kegiatan pembiayaan disresioner untuk suatu departemen manufaktur. Usaha pengendalian yang kita lakukan di dalam pengendalian operasional ini lebih diarahkan untuk

¹⁶ Robert N. Anthony and John Dearden, Op cit., Hal 491.

meminimalisir biaya-biaya operasi yaitu dengan menetapkan besarnya biaya standar yang selanjutnya akan kita pakai sebagai tolok ukur. Usaha penekanan biaya di sini dilakukan dengan cara memotivasi para manajer lini untuk selalu menjaga efisiensi kerja pada tingkat yang maksimum dan dengan cara menyediakan sarana untuk menilai prestasi manajemen pada tingkatan departemen bagi para manajer yang lebih tinggi kedudukannya. Pada sisi lain usaha penyusunan anggaran biaya diskrit mempunyai tujuan pokok yaitu memungkinkan pihak manajemen untuk mengendalikan tingkat biaya dengan cara turut berpartisipasi secara aktif sejak tahapan perencanaan.

Pada bagian selanjutnya, penulis hanya akan membahas kegiatan pusat pembiayaan engineered (operasional), yang umumnya kita dapatkan pada pusat kegiatan produksi atau operasional. Di dalam pusat-pusat kegiatan engineer, anggaran dapat berfungsi sebagai tolok ukur dalam mengukur prestasi kerja manajer. Pengukurannya dilakukan dengan cara menilai tingkat efisiensi kerja para manajer dan kelompok manajemen manufaktur tersebut. Dalam hal ini manajer operasi memikul tanggungjawab penuh atas tercapainya target yang dianggarkan, oleh karena pada umumnya semua variabel prestasi berada di bawah kendali manajer operasi.

Hal lain yang harus dipertimbangkan anggaran biaya

ini sangat dominan dalam menentukan harga pokok produksi, sedang harga pokok produksi merupakan komponen terbesar dari seluruh biaya perusahaan. Dengan demikian memegang peranan penting pula dalam pembentukan laba perusahaan.

4. Pengertian Organisasi dan Perilakunya

Organisasi tercipta jika beberapa orang bergabung bersama karena suatu alasan tertentu, kemungkinan alasan tersebut yang sifatnya informal maupun formal. Sedang masuknya individu pada suatu organisasi, karena adanya harapan bahwa secara tak langsung kebutuhan pribadi mereka akan tercapai, melalui suatu koordinasi yang konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri.

Salah satu yang dikemukakan oleh Dale S. Beach dalam bukunya, "Personnel"

An organization is a system, having an established structure and conscious planning in which people work and deal with one another in a coordinated and cooperative manner for the accomplishment of recognized goals.¹⁷

Stephen P. Robbin, di sini menekankan pengertian dari organisasi;

¹⁷ Dale S. Beach, "Personnel"; The Management of People At Work, Fourth Edition, Macmillan Publishing, Inc., New York, 1980, Hal,13.

Organization is a conciosly coordinated sosial unit, composed of two or more people, that funtions on a relatively continous basis to achieve a common goal or set of goals.¹⁸

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur dasar daripada organisasi adalah:

- a. Adanya dua orang atau lebih.
- b. Adanya maksud untuk kerja sama.
- c. Adanya pengaturan hubungan.
- d. Adanya tujuan yang hendak dicapai.¹⁹

Sebenarnya banyak pengertian tentang organisasi, namun penulis di sini membatasi pembahasannya. Namun pembahasan selanjutnya penulis hanya menekankan pembahasan mengapa dan bagaimana organisasi berperilaku, hubungannya dengan motivasi dan kebutuhan pribadi dari individu yang membentuk organisasi tersebut terhadap tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan.

4.1. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi, adalah study yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu. Hal itu meliputi aspek yang

¹⁸ Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Third Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 1986, Hal 5.

¹⁹ Drs. Sarwoto, Dasar-Dasar Organisasi dan Manaiemen, Cetakan 7, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1988, Hal 15.

ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuannya untuk menentukan bagaimana perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Karena manusia adalah pendukung utama setiap organisasi apapun bentuknya, sedang perilaku manusia yang berada pada suatu kelompok atau organisasi adalah awal dari perilaku organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dalam bukunya "Organizational Behavior",

Organizational Behavior is a field of study of study that individuals, group and structure have on behavior within organizations for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness.²⁰

Sedangkan pengertian dari Perilaku organisasi Stephen P. Robbins, lebih lanjut menambahkan:

Organizational Behavior has been characterized in the broad sense as a way of thinking and in a narrower sense as a body of knowledge covering a relatively specific set of core topics.²¹

Stephen Robbins di sini menekankan bahwa perilaku organisasi merupakan suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan pemecahannya, termasuk di

20) Stephen P. Robbins, *Op cit*, Hal 6.

21) Ibid, hal 6.

dalamnya yang secara relatif berusaha menjelaskan tindakan manusia dalam suatu organisasi, dalam pengertian yang terbatas.

Perilaku organisasi sebenarnya dapat dipahami lewat suatu penelahaan dari bagaimana organisasi itu dimulai, tumbuh dan berkembang dan bagaimana pengaruhnya terhadap anggota organisasi sebagai individu, kelompok pemilik, dan organisasi lain serta bagaimana pula suatu struktur, proses dan nilai tumbuh bersama-sama sesuai dengan perkembangan lingkungan. Hal lain yang bisa dipertimbangkan tentang perilaku organisasi sebagai suatu disiplin yang mengenal bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggungjawab untuk pelaksanaannya. Sehingga kesimpulannya perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang dalam organisasi agar supaya usaha-usaha individu bisa terkoordinasi, serta bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha-usaha tercapainya tujuan organisasi.

4.2. Teori Perilaku Organisasi

Teori yang membahas mengenai bagaimana dan mengapa orang berperilaku dalam organisasi. Teori tersebut secara garis besar terdiri dari dua, yaitu:

1. Teori jenjang kebutuhan.
2. Teori motivasi pencapaian.²²

Ad. 1. Teori jenjang kebutuhan,

Teori bahwa manusia mempunyai banyak kebutuhan dan keinginan yang tersusun sedemikian hingga bila satu kebutuhan telah terpenuhi maka manusia tersebut akan berusaha untuk memenuhi tingkat kebutuhan yang lebih tinggi. Pada setiap saat, seseorang akan berusaha memuaskan kebutuhan yang berbeda-beda dan kebutuhan ini menentukan tingkah laku manusia dalam organisasi.

Ad. 2. Teori motivasi pencapaian

Teori yang mengatakan bahwa seseorang dipengaruhi oleh keinginan untuk berhasil (berprestasi), keinginan untuk berkuasa dan kebutuhan akan pergaulan.

5. Motivasi

Dalam pembahasan perilaku manusia, hal itu tak lepas dari perhatian yang lebih besar terhadap motivasi. Sepintas lalu pada beberapa organisasi kemungkinan beberapa orang bekerja lebih keras dibanding yang lain.

²² Robert N. Anthony and John Dearden, *Op cit*, Hal 41-42.

Sedang seseorang dengan kemampuan yang menonjol kemungkinan akan dihargai masyarakat, meskipun dengan pembawaan yang kurang cerdas.

Mengapa orang menggunakan tingkat usaha yang berbeda pada aktivitas yang berbeda ? Mengapa orang nampaknya termotivasi tinggi pada satu pihak sedangkan di lain pihak tidak ? Hal-hal seperti itulah yang selalu merupakan bahan yang penting dan membingungkan, karena motivasi merupakan motif yang tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, hal itu harus diduga dari perilaku manusia.

5.1. Pengertian Motivasi.

Filmore H.Sandford dalam bukunya " Psychology a Scientific Study of Man ", sebagai berikut:

"Motivation is an energizing condition of the organism toward the goal or goals of a certain class"²³⁾

Berdasarkan definisi di atas pengertian motivasi adalah suatu kondisi atau kekuatan atau dorongan yang menggerakkan organism atau individu untuk mencapai suatu tujuan atau beberapa tujuan dari tingkat tertentu, atau dapat dikatakan suatu motif yang menyebabkan timbulnya

²³ Filmore H. Sanford, Psychology a Scientific Study of Man,

Sedang seseorang dengan kemampuan yang menonjol kemungkinan akan dihargai masyarakat, meskipun dengan pembawaan yang kurang cerdas.

Mengapa orang menggunakan tingkat usaha yang berbeda pada aktivitas yang berbeda ? Mengapa orang nampaknya termotivasi tinggi pada satu pihak sedangkan di lain pihak tidak ? Hal-hal seperti itulah yang selalu merupakan bahan yang penting dan membingungkan, karena motivasi merupakan motif yang tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, hal itu harus diduga dari perilaku manusia.

5.1. Pengertian Motivasi.

Filmore H. Sandford dalam bukunya " Psychology a Scientific Study of Man ", sebagai berikut:

"Motivation is an energizing condition of the organism toward the goal or goals of a certain class"²³⁾

Berdasarkan definisi di atas pengertian motivasi adalah suatu kondisi atau kekuatan atau dorongan yang menggerakkan organism atau individu untuk mencapai suatu tujuan atau beberapa tujuan dari tingkat tertentu, atau dapat dikatakan suatu motif yang menyebabkan timbulnya

²³ Drs. E. Usman Effendi dan Drs. Julaya S. Praja, Pengantar Psikologi, Angkasa, Bandung, 1984, Hal. 60

semacam kekuatan agar individu itu berbuat atau ber-tingkah laku.

Berdasarkan pendapat dari Harold, motivasi merupakan dorongan dan usaha untuk memenuhi atau memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Bagi Stephen P Robbins, dalam bukunya "Organizational Behaviour":

Motivation is result of the interaction of the individual and the situation.²⁴

Yang mengemukakan bahwa motivasi merupakan hasil interaksi seseorang dengan situasi. Seseorang akan bereaksi terhadap situasi tertentu bila ia mempunyai motif terhadap situasi tersebut. Sesungguhnya setiap orang/individu berbeda dalam hal menggerakkan motivasi dasarnya. Sehingga diantara individu yang satu dengan yang lain pada waktu yang berbeda, tingkatan motivasinya bermacam-macam.

Sehingga berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang timbulnya dari dalam diri manusia yang menyebabkan atau menjadikan manusia berbuat sesuatu terhadap situasi tertentu.

²⁴ Stephen P. Robbins, Organizational Behaviour, Third Edition, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, USA, 1986, Hal 121.

5.2. Teori Motivasi

Dalam berbagai tahap evolusi pemikiran manajemen, para manajer menganut model-model atau teori-teori yang berlainan. Terdapat tiga model atau teori menurut urutannya di mana teori ini berkembang, yaitu:

1. Model tradisional.
2. Model hubungan manusia.
3. Model sumber daya manusia.²⁵

5.2.1. Model Tradisional

Teori motivasi dimulai oleh Frederick Taylor, yang berpendapat bahwa aspek yang penting dari tugas manajer adalah memastikan bahwa para pekerja melaksanakan tugas mereka yang berulang-ulang dan membosankan dengan cara yang paling efisien. Manajer menentukan bagaimana tugas harus dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja, makin banyak mereka berproduksi, makin besar penghasilan mereka.

Perspektif ini menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya pemalas. Pekerja hanya dapat dimotivasi dengan imbalan uang dan hanya sedikit kontribusinya di luar tugas mereka.

²⁵ James F. Stoner, *Op cit*, Hal 81-83.

5.2.2. Model Hubungan Manusia

Akhirnya pendekatan tradisional terhadap motivasi tidak lagi memadai. Elton Mayo dan peneliti lain menemukan bahwa kontak-kontak sosial yang dilakukan oleh para karyawan di waktu kerja juga penting dan bahwa tugas yang berulang dan menjemukan dengan sendirinya merupakan faktor dalam mengurangi motivasi. Pendapat lain yang dikemukakan bahwa manajer dapat memotivasi karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Tetapi baik model tradisional maupun model hubungan manusia, keinginan manajer tetap sama, mengharapkan pekerja menerima situasi kerja yang dibentuk oleh manajer.

5.2.3. Model Sumberdaya Manusia

Teori ini dikemukakan oleh Maslow dan Mc Clelland, mengkritik model-model di atas, yang mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang, atau keinginan atau kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti.

- a. Maslow dalam hal ini yang terkenal dengan teorinya "Hierarchy of Needs Theory", yang lebih kita kenal dengan teori hirarkhi kebutuhan dari Abraham Maslow's. Dia mempunyai hipotesa bahwa dalam diri setiap orang terdapat lima jenjang kebutuhan, yaitu:
 1. Psychological, meliputi rasa lapar, haus, sex dan

- kebutuhan-kebutuhan badan lainnya.
2. Rasa aman, meliputi keamanan dan perlindungan dari gangguan secara fisik dan emosi.
 3. Cinta, meliputi rasa kasih sayang, pemilikan, ras dapat diterima dan persahabatan.
 4. Penghargaan, meliputi faktor-faktor penghargaan yang timbul dari dalam seperti, rasa hormat pada diri sendiri, otonomi dan prestasi dan faktor-faktor penghargaan yang dari luar seperti, status, dikenal dan diperhatikan.
 5. Aktualisasi diri, diwakili oleh dorongan untuk menjadi apa yang mampu dilakukan oleh seseorang, seperti perkembangan, pencapaian prestasi dan pemenuhan kebutuhan diri.²⁶

Dalam hal ini Stephen P. Robbins mengemukakan,

As each of these needs becomes substantially satisfied, the next need becomes dominant From the standpoint of motivation, the theory would say that although no need is ever fully gratified, a substantially satisfied need no longer motivates.²⁷

Yang mengatakan bahwa bila tiap kebutuhan pada dasarnya telah terpuaskan, kebutuhan berikutnya menjadi

²⁶ Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, 2nd Edition, Harper and Row, New York, 1970, Hal 28.

²⁷ Stephen P. Robbins, Op cit, Hal 123.

dominan. Berawal dari motivasi, teori ini akan mengatakan bahwa meski tidak terdapat kebutuhan yang dapat terpenuhi seluruhnya, kepuasan yang banyak tidak membutuhkan motivasi yang begitu lama.

b. Teori dari Me Clelland

Dalam konsepnya, bahwa dalam diri manusia terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya, yang dikenal dengan "Social Motives Theory"²⁸), meliputi:

1. Need of achievement,

Kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar keberhasilan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

2. Need for affiliation,

Kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Yang mengarah pada tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

3. Need for power,

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Sehingga menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.

²⁸ Moh. As'ad, S.U., Psi, Psikologi Industri, Edisi Ketiga, Liberty, Yogyakarta, 1987, Hal. 51.

c. Teori dari Vroom

Teorinya tentang motivasi lebih diarahkan hubungannya dengan prestasi kerja dan ability. Yang dirumuskan dalam suatu model, yaitu: $P = f(M \times A)$.²⁹

Menurut model ini prestasi kerja seseorang (P) merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara Motivasi (M) dan Ability (A). Jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka prestasi kerjanya pasti akan rendah pula.

Sedangkan tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh interaksi perkalian dari tiga komponen, yaitu: Valence (nilai), Instrumentality (alat) dan Expectancy (harapan), maka rumusnya adalah: $M = V \times I \times E$ dengan bekerja setiap orang tentu mempunyai sasaran-sasaran pribadi yang diharapkan dapat dicapai sebagai akibat dari prestasi yang ia berikan. Akibat ini akan mempunyai nilai (valence) yang berbeda bagi setiap individu.

Kalau seorang tenaga kerja bisa berprestasi kerja sesuai yang diharapkan perusahaan, seberapa besar sasaran pribadi karyawan tersebut bisa dipenuhi. Dalam hal ini kemungkinan tercapainya sasaran-sasaran pribadi satu persatu melalui tercapainya produktivitas

²⁹ Ibid, Hal 57-59.

yang diharapkan perusahaan, sebagai Instrumentality.

Jika misalnya prestasi kerja yang tinggi itu merupakan outputnya seseorang tenaga kerja, sejauh mana kemungkinan yang dirasakan oleh tenaga kerja bahwa tenaga yang akan diberikan dan usaha yang akan dilakukan dapat membuahkan prestasi kerja sesuai yang diharapkan oleh perusahaan darinya, pertanyaan tersebut berhubungan tentang Expectancy.

Selanjutnya tentang ability, menurut pendapat Vroom adalah semua non motivasional attribut yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas. Jadi ability merupakan suatu potensi untuk melakukan sesuatu.

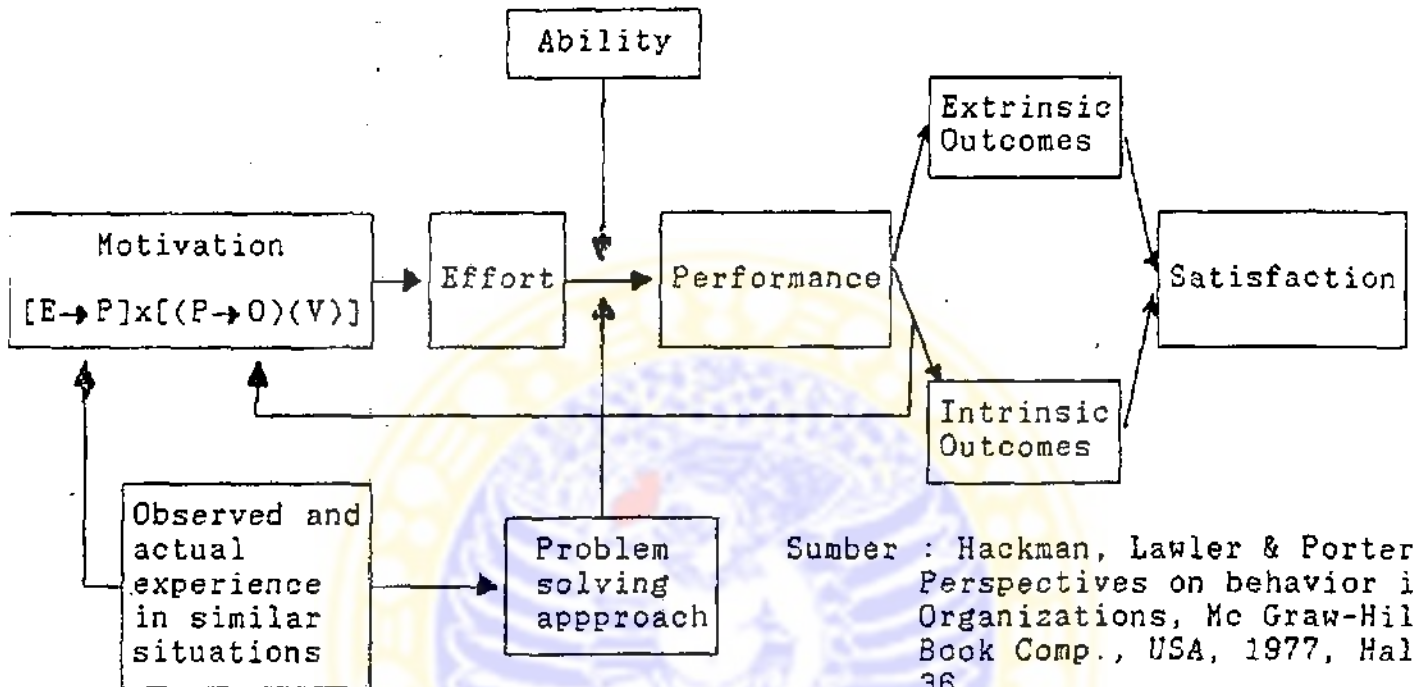
d. Model Lawler dan Porter

Adapun rumusan yang diusulkan oleh Lawler dan Porter adalah:

$$\text{Performance} = \text{Effort} \times \text{Abilities} \times \text{Role perception}$$

Model di atas merupakan penyempurnaan dari model Vroom, hal yang ditambahkan pada model ini adalah role perception, jenis aktivitas tingkah laku yang dirasakan subyek paling sesuai dilakukan agar sukses. Sifatnya labil, dinamikanya mengikuti perubahan situasi, penentu arah dari effort, dan merupakan moderator

antara effort dengan performance. Model di atas bila dikaitkan dengan motivasi, dapat dijabarkan melalui bagan sebagai berikut:



GAMBAR 2

5.3. Sistem Motivasi dalam Organisasi

Stephen P. Robbins dalam bukunya yang berjudul "Organizational Behavior", berpendapat bahwa:

Motivation as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need.....
The three key elements in our definition are effort, organizational goals, and need.³⁰

³⁰ Stephen P. Robbins, *Op cit*, Hal 121.

Konsep ini menyatakan adanya hubungan motivasi dengan tujuan organisasi. Motivasi sebagai kemauan berusaha yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dicapai melalui usaha untuk memuaskan keinginan individu. Motivasi secara umum dipusatkan pada usaha kearah pencapaian tujuan. Kita akan mengarahkan perhatian ke tujuan-tujuan organisasi dalam upaya menggambarkan perhatian tunggal kita dalam perilaku dan prestasi. Pernyataan di atas juga mengemukakan adanya tiga kunci dasar hubungan motivasi dalam organisasi yaitu usaha, tujuan organisasi, dan keinginan.

Usaha merupakan elemen yang dominant, karena bila seseorang termotivasi, maka dia akan berusaha keras. Tetapi usaha yang tinggi tidak mungkin bisa menimbulkan hasil prestasi kerja yang baik, kecuali usaha tadi disalurkan pada satu arah yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu harus ditetapkan suatu ukuran kualitas dari usaha sebaik-baiknya, dalam hal ini diarahkan secara konsisten dengan tujuan organisasi. Sedang keinginan merupakan suatu kondisi internal yang membuat hasil tertentu tampak menarik. Suatu keinginan yang tidak tersalurkan menimbulkan tekanan yang mendorong dari dalam diri individu. Dan untuk mengurangi tekanan ini mereka memakai usaha. Makin besar tekanan makin tinggi usahanya. Sehingga dorongan dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan

akan kepuasan ini dapat menimbulkan berbagai perilaku dari masing individu dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian adanya hubungan yang konsisten antara motivasi dengan tujuan organisasi. James A.F.Stoner, yang mengutip pendapat dari Lyman Porter and Raymond Miles, yaitu: " Perspektif sistem dari motivasi akan merupakan hal yang paling bergema bagi manajer "

Maksud dari pernyataan tersebut, bahwa dalam perspektif sistem dipertimbangkan mengenai sikap/karakter dari para karyawan, sehingga motivasi yang diterapkan akan sesuai dengan karakternya.

Ada tiga hal yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi, antara lain:

1. Karakteristik perseorangan / Individual Characteristics.
2. Karakteristik pekerjaan/Job Characteristics.
3. Karakteristik situasi pekerjaan / Work Situation Characteristics.³¹

2.3.1 Karakteristik perseorangan / Individual Characteristics

Merupakan minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja. Bila kebutuhan masing-

³¹ James A.F.Stoner, *Op cit*, Hal 87.

masing telah terpenuhi secara memadai, menurut Maslow, karyawan akan menjadi termotivasi oleh keinginan akan aktualisasi diri. Mereka akan mencari arti dan perkembangan pribadi dalam pekerjaan mereka dan akan secara aktif mencari tanggung jawab baru. Bagi beberapa orang, menghasilkan pekerjaan yang bermutu tinggi mungkin merupakan alat untuk aktualisasi diri, sedangkan bagi yang lain, mengembangkan gagasan yang kreatif akan terpenuhi kebutuhan akan aktualisasi diri. Dengan menyadari perbedaan kebutuhan akan aktualisasi diri pada bawahan, manajer dapat menggunakan berbagai pendekatan untuk memungkinkan bawahan mencapai tujuan pribadi selain tujuan organisasi. Sehingga dari penemuan ini, bagi para manajer bahwa pentingnya menyesuaikan seseorang dengan pekerjaan:

2.3.2. Karakteristik pekerjaan/ Job Characteristics

Merupakan atribut dari tugas karyawan dan meliputi besarnya tanggung jawab, variasi tugas, dan sejauh mana pekerjaan memberikan kepuasan. Menurut F. Herzberg terdapat dua faktor terhadap motivasi kerja;

- penyebab kepuasan, berkaitan dengan sifat pekerjaan dan dengan imbalan yang dihasilkan langsung dari prestasi tugas pekerjaan.
- penyebab ketidakpuasan, faktor ini berasal dari hubungan seseorang dengan lingkungan organisasi di

mana pekerjaan dilaksanakan, misal adanya kebijaksanaan organisasi.

2.3.3. Karakteristik situasi pekerjaan/Work Situation Characteristics

Adalah faktor-faktor dalam lingkungan kerja individu.

Meliputi :

- Lingkungan kerja langsung, mencakup sikap dan tindakan rekan sekerja dan atasan, serta iklim dari tempat kerja. Dalam hal ini manajer harus menyadari perlunya menyediakan iklim lingkungan yang sesuai untuk para karyawan selain juga tugas-tugas mereka. Suatu lingkungan kerja, di mana karyawan di semua tingkat merasa bahwa mereka adalah bagian yang integral dari organisasi, hal itu akan lebih memotivasi karyawan.
- Tindakan dan kebijaksanaan organisasi secara keseluruhan. Adanya kebijaksanaan personalia, yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap atau meninggalkan organisasi, serta kemampuan untuk menarik karyawan baru. Iklim atau kebijaksanaan secara keseluruhan yang berasal dari manajemen puncak, biasanya tidak dapat diubah secara berarti oleh manajer tingkat menengah.

5.4. Penganggaran dan Tingkah Laku

Belakangan ini, lebih banyak perhatian diberikan terhadap pengaruh dari tingkah laku dalam menyediakan data-data yang diperlukan manajer pada kegiatan perencanaan dan pengawasan. Sehubungan dengan hal itu, penganggaran mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi tingkah laku perorangan dan kelompok pada proses manajemen tersebut, yaitu :

1. Menetapkan sasaran;
2. Menjelaskan apa yang harus dilakukan seseorang untuk dapat mencapai sasaran;
3. Memberikan dorongan untuk melakukan hal yang diinginkan;
4. Memberikan penilaian terhadap hasil usaha;
5. Menetapkan tindakan perbaikan.³²

Sedang sikap seseorang manajer terhadap anggaran sangat bergantung pada hubungan baik yang terjalin dalam kelompok manajemen. Melalui pengarahan atas rencana perusahaan disertai dengan kesempatan untuk mendapat imbalan dan kepuasan pada pihak manajemen yang lebih rendah dan menengah dapat mencapai hasil yang luar biasa. Selanjutnya James L. Peirce menyatakan :

³² Adolph Matz and Milton Usry, *Op cit*, Hal 7.

Kita mulai menyadari bahwa suatu alat tidak dapat digunakan secara tepat kecuali bila tangan yang menggunakan diberi motivasi yang tepat pula. Seperti halnya tehnik-tehnik usaha lainnya, suatu anggaran harus merupakan suatu pintu yang membukakan kesempatan ke arah pekerjaan yang lebih menyenangkan dan menguntungkan, dan bukan merupakan alat untuk meniksa.....Kemudian akan disadari bahwa hal-hal yang dapat dilakukan tanpa suatu anggaran dapat dikerjakan dengan lebih baik bila menggunakan anggaran..... Kecerdikan dari manajemen pada akhirnya dapat mengarahkan pemikiran tentang anggaran ke saluran yang positif saja, sedemikian rupa baik bagi perorangan maupun sebagai pimpinan usaha dapat menikmati hasil dari usaha yang diharapkannya.³³

Pendapat yang dikutip dari Peirce di atas menunjukkan bahwa suatu anggaran tidak akan berhasil dengan baik selama pihak-pihak yang berkepentingan tidak mau menerimanya. Sedangkan masalah penciptaan motivasi bagi para karyawan perusahaan masih merupakan masalah yang sulit diatasi. Manajer maupun para karyawan pabrik mungkin mempunyai pendapat yang berbeda mengenai alasan ataupun sebab-sebab yang diperlukan untuk menimbulkan motivasi untuk mencapai tingkat tertinggi dari standar kerja mereka.

³³ Ibid, Hal 8-9.

BAB III**TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN****1. UMUM**

Agar diperoleh gambaran yang jelas mengenai perusahaan dan aktivitasnya, berikut ini penulis uraikan mengenai sejarah singkat, lokasi, struktur organisasi dan penjelasan tugas-tugas dari masing-masing unsur organisasi perusahaan PT X, hasil produksi dan proses produksinya, sistim penyusunan anggaran dan pembuatan laporan realisasinya, serta sistim penilaian prestasi atas hasil yang dicapai.

1.1. Sejarah PT X

PT X adalah unit perusahaan yang memproduksi cat, dan yang berlokasi di daerah Rungkut Industri Raya. Sebelumnya perusahaan ini terbentuk dari dua unit produksi yaitu unit I (PT X), dan unit II Yang berada di jalan Dinoyo Surabaya. Namun akhirnya realisasi perkembangan perusahaan tersebut diselesaikan dan diresmikan penggunaannya pada tanggal 17 Maret 1983 oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur.

1.2. Perkembangan Kegiatan Usaha

PT X adalah unit usaha yang yang memfungsikan pusat-pusat kerjanya sebagai cost center. Sehingga

kegiatan dari PT X hanya memproduksi berbagai jenis cat, vernis dan minyak cat. Selain itu juga mulai tahun 1989, selain memproduksi produk-produk di atas, juga mulai menggalakkan diversifikasi produk, antara lain:

- Cat-cat' Heavy duty dan cat tehnis mutu tinggi lainnya.
- Cat tembok merk Indatex.

Dengan demikian tanggungjawab dari pimpinan PT X ditekankan pada kualitas dan kuantitas cat yang diproduksinya. Selain itu juga bertanggungjawab terhadap tingkat biaya produksi yang terjadi, dalam usahanya untuk mengendalikan harga pokok produksi.

1.3. Rencana Pengembangan Pasar

Bidang Lit.Bang terus menerus mengadakan penelitian dan optimasi resep-resep sehingga mampu bersaing di pasaran. Intensifikasi pasar yang sudah dikelola, tetap diadakan pengembangan daerah pemasaran baru, baik di pasaran umum lewat penyalur, maupun pasaran pemakai langsung, seperti Pertamina Jakarta yang telah dirintis menjelang tahun 1989.

Khususnya untuk cat khusus seperti cat Heavy-Duty yang masih terbatas pemakaiannya pada pabrik-pabrik pupuk, seperti PT Petrokimia Gresik (User-potensial) secara kontinu telah menggunakan. Dan telah

dirintis penggunaannya menjangkau pabrik-pabrik pupuk di luar Jawa. Karena cat jenis heavy-duty ini selain menghasilkan kontribusi margin yang cukup tinggi, juga collection payblenya cukup baik pula.

2. STRUKTUR ORGANISASI DAN PENJELASAN

PT X, sebagai salah satu divisi yang memproduksi cat, menggunakan struktur organisasi campuran antara garis dan staf, di mana setiap bagian membawahi beberapa bagian di bawahnya dan tanggungjawab berjalan dari tingkat bawah ke tingkat yang lebih tinggi. Bagan struktur organisasi dari PT X terlampir.

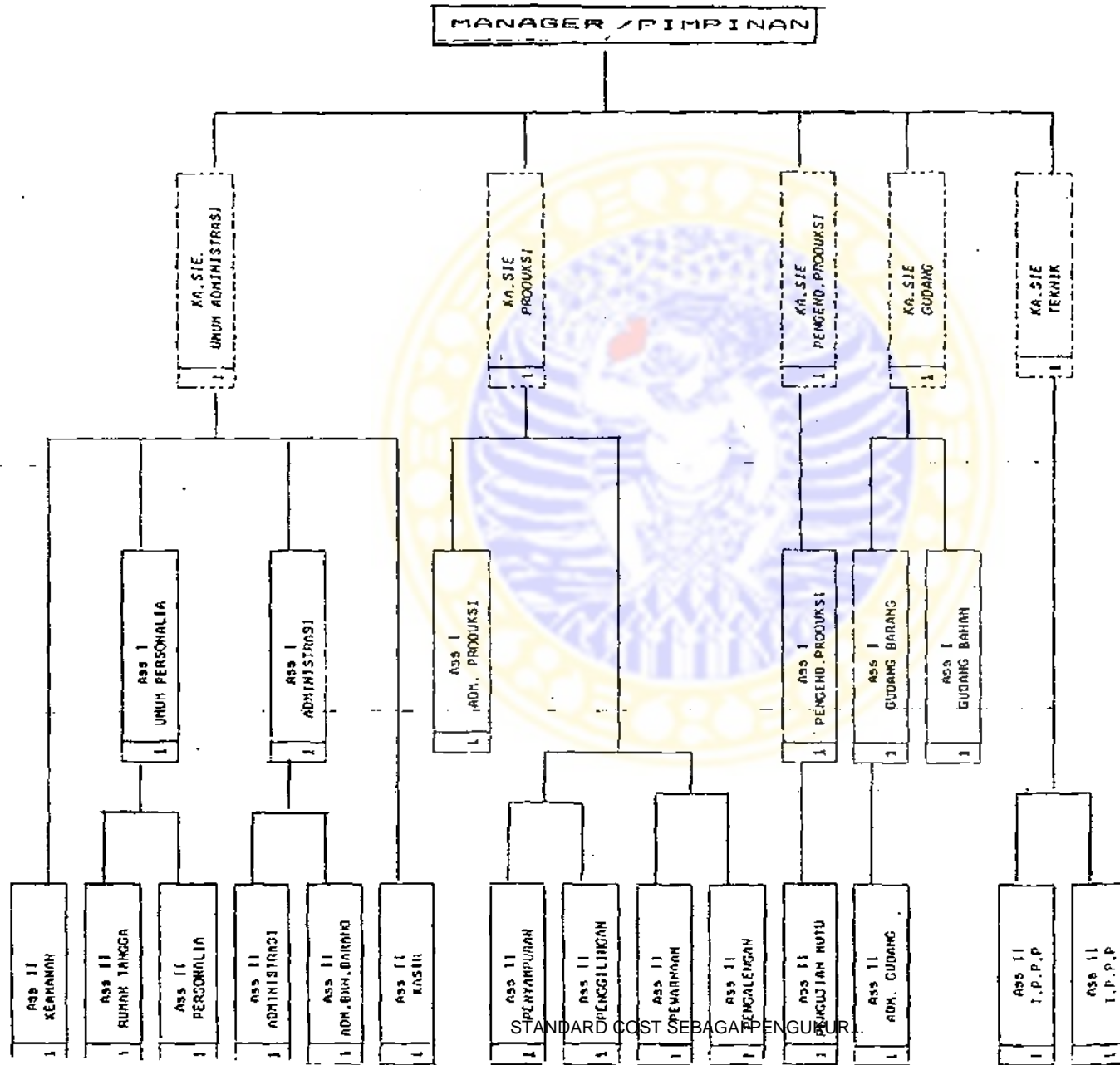
Adapun tugas-tugas dari masing-masing anggota organisasi adalah sebagai berikut:

Manajer/ Pimpinan PT X,

Sebagai pimpinan tertinggi di unit usaha PT X mempunyai tugas-tugas:

- a. Menyelenggarakan aktivitas unit untuk mencapai program produksi sesuai kebijaksanaan Direksi dari kantor pusat.
- b. Membina dan mengkoordinir administrasi dan tata laksana seluruh kegiatan satuan-satuan tugas di Unit;
- c. Memimpin dan membina unit produksi dan segenap aparaturnya sesuai fungsi dan tugasnya masing-masing sehingga mampu berdaya guna dan berhasil guna secara

GAMBAR 3
STRUKTUR ORGANISASI PT. X



- optimal;
- d. Menyelenggarakan usaha pengendalian dan pengawasan pelaksanaan anggaran unit;
 - e. Menyelenggarakan efisiensi di segala bidang sesuai prinsip ekonomi perusahaan;
 - f. Menyelenggarakan, pengawasan, perawatan serta pemakaian barang-barang milik perusahaan;
 - g. Membina ketentraman dan ketertiban dalam lingkungan perusahaan;
 - h. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sehingga tercapai produktivitas secara optimal;
 - i. Menyelenggarakan laporan berkala kepada direksi tentang pelaksanaan produksi, keuangan, persediaan, daftar, nominatif dan sebagainya;
 - j. Menyelenggarakan hubungan kemasyarakatan yang tidak bertentangan dengan kebijaksanaan direksi untuk tujuan pengembangan pemasaran produksinya;

Dalam melakukan tugasnya manajer/ pimpinan PT X, dibantu oleh:

- Kepala Seksi Umum dan Administrasi
- Kepala Seksi Produksi
- Kepala Seksi Pengendalian Produksi
- Kepala Seksi Tehnik
- Kepala Seksi Gudang

Kepala Seksi Umum dan Administrasi

Sebagai unsur pelaksana di Unit mempunyai tugas-tugas:

- a. Menyelenggarakan administrasi personalia;
- b. Menyelenggarakan kesejahteraan karyawan yang meliputi makan siang, perawatan kesehatan, pendidikan dan usaha kesejahteraan lainnya;
- c. Menyelenggarakan kebersihan lingkungan kerja;
- d. Mengatur akomodasi dan hal-hal lain bagi tamu dinas;
- e. Menyelenggarakan pemeliharaan alat-alat kantor/ tulis dan inventarisasi barang-barang yang menyangkut perlengkapan kantor, bangunan, mess, poliklinik dan lain-lain peralatan non teknis.

Kepala Seksi Produksi,

Sebagai unsur pelaksana dalam produksi, meliputi:

- a. Menyelenggarakan tugas-tugas dalam proses produksi sesuai kebijaksanaan direksi;
- b. Menyelenggarakan dan mengkoordinir satuan-satuan tugas Bidang Proses Produksi yang meliputi:
 - proses penerimaan bahan baku dan bahan penolong
 - proses pencampuran dan pembuatan pasta
 - proses penggilingan pasta
 - proses pengenceran dan pewarnaan menurut kebutuhan
 - proses pengalengan

- c. Menyelenggarakan administrasi hasil produksi baik kuantitas maupun kualitas;
- d. Membuat laporan berkala data proses;
- e. Menyelenggarakan pengawasan bidang Kesehatan Kerja, Keselamatan Kerja serta memberikan petunjuk bawahan dalam penggunaan perlengkapan alat-alat kerja;

Dalam hal ini Kepala seksi produksi dibantu oleh Assisten I Administrasi Produksi, yang melakukan tugasnya sebagai berikut:

1. Di dalam tugasnya bertanggungjawab kepada Kasi Produksi.
2. Bertanggungjawab dalam pembuatan laporan administrasi pemakaian bahan, bahan setengah jadi dan produk jadi, setelah proses produksi selesai dikerjakan, dalam bentuk:
 - laporan harian
 - laporan sepuluh harian
 - laporan bulanan.
3. Membuat daftar bahan keperluan produksi.
4. Membuat daftar lembur.
5. Membuat dokumentasi data-data barang produksi baik yang menyangkut kuantitas maupun kualitas.

Kepala Seksi Pengendalian Produksi,

Sebagai unsur pelaksana pada Unit tugas-tugasnya:

- a. Menyelenggarakan administrasi dan dokumentasi data

- produksi baik yang menyangkut kualitas dan kuantitas;
- b. Menyelenggarakan pengendalian terhadap realisasi program produksi;
 - c. Menyelenggarakan pengendalian dan pengawasan kualitas produksi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh atasan;
 - d. Menyelenggarakan pengawasan terhadap mutu bahan baku dan bahan penolong untuk menunjang kelancaran program produksi;
 - e. Membuat laporan produksi terhadap kegiatan Unit.

Dalam tugasnya dibantu oleh:

Assisten I Pengendalian Produksi

1. Dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kasi Pengendalian Produksi;
2. Melakukan administrasi dan dokumentasi data produksi, baik yang menyangkut kualitas maupun kuantitas;
3. Melaksanakan pengendalian dan pengawasan kualitas produksi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan pada setiap tahapan proses produksi;
4. Melaksanakan pemeriksaan pengawasan mutu bahan baku dan bahan pembantu;

Kepala Seksi Gudang,

Sebagai salah satu unsur dari Unit yang bertugas:

- a. Menerima dan menyimpan barang-barang/bahan-bahan milik perusahaan meliputi:

- bahan baku dan bahan penolong
 - produk jadi berupa cat
 - alat-alat tehnik dan spare part serta bahan-bahan keperluan lainnya
- b. Menyelenggarakan pelayanan pengiriman produksi sesuai order dari direksi;
 - c. Memelihara dan merawat barang-barang dalam gudang ;
 - d. Melayani pengeluaran barang-barang gudang untuk keperluan perusahaan;
 - e. Membuat administrasi barang-barang dalam gudang sesuai jenisnya;
 - f. Meneliti dan mencatat setiap barang yang masuk sesuai dokumen yang ada;
 - g. Menolak setiap penerimaan barang yang tidak sesuai dengan dokumen baik yang menyangkut kuantitas maupun kualitas.

Untuk melaksanakan tugasnya dibantu oleh:

1. Assisten I Gudang Bahan Material
 - a. mencatat bahan material yang masuk dan yang keluar dalam kartu gudang, menyusun secara kronologis dan teratur, serta menyimpan bon-bon penerimaan dan pengeluaran bahan;
 - b. melayani permintaan bon bahan-bahan sesuai yang tertera pada Surat Perintah Mengeluarkan Barang;
 - c. menyelesaikan bon-bon pengeluaran bahan yang

belum dibuat / dikerjakan;

- d. meneliti setiap bahan yang masuk dan keluar sesuai dengan bukti dokumen mengenai kualitas, kuantitas, tanggal dan supliernya;
- e. bertanggungjawab atas ketertiban, penyimpanan dan penempatan bahan-bahan;
- f. dalam melaksanakan tugas bertanggungjawab kepada Kepala Seksi Gudang.

2. **Assisten I Gudang Barang Jadi**, yang tugasnya meliputi:

- a. Mencatat barang jadi yang masuk dan keluar dalam kartu gudang, menyusun secara kronologis dan teratur serta menyimpan bon-bon penerimaan dan pengeluaran barang jadi;
- b. Melaksanakan pengiriman barang sesuai dengan Delivery Order;
- c. Menyelesaikan bon-bon pengeluaran barang jadi yang belum dibuat / dikerjakan;
- d. Meneliti setiap barang jadi yang masuk dan keluar, sesuai dengan bukti dokumen yang ada;
- e. Bertanggungjawab atas ketertiban penyimpanan dan penempatan barang jadi;
- f. Dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Seksi Gudang.

Kepala Seksi Tehnik,

Tugas-tugasnya di sini meliputi:

- a. Menyelenggarakan tugas-tugas dalam bidang teknik permesinan dan utility untuk menunjang kelancaran proses produksi;
- b. Menyelenggarakan dan mengkoordinir satuan-satuan tugas bidang teknik yang meliputi:
 - administrasi dan dokumentasi teknik
 - teknik perawatan peralatan produksi
 - teknik perawatan utility tenaga motor, listrik dan pompa
- c. Membina inventaris harta kekayaan perusahaan khusus dalam bidang alat-alat teknik;
- d. Membuat laporan berkala data teknik yang menyangkut permesinan dan utility serta alat-alat lainnya termasuk penggunaannya;
- e. Mengadakan pengawasan dalam bidang kesehatan kerja serta memberikan petunjuk pada bawahan tentang penggunaan alat-alat kerja sesuai pedoman dari Departemen Tenaga Kerja.

3. PROSES PRODUKSI

Proses produksi dilaksanakan berdasarkan Surat Perintah Produksi (SPP) yang berasal dari Direktur Produksi dan Pemasaran dari kantor pusat yang dibuat dalam rangkap empat:

1. Ditujukan kepada Manajer/ pimpinan PT X;

2. Ditujukan kepada Kepala Seksi Produksi dari unit cat tersebut;
3. Ditujukan kepada Kepala Seksi Pengendalian Produksi dari unit cat tersebut;
4. Arsip.

Berdasarkan SPP tersebut kepala seksi produksi melaksanakan produksi. Di mana proses produksinya dibagidalam empat departemen yang disesuaikan dengan proses produksinya terdiri dari:

1. Departemen Penyampuran;
2. Departemen Penggilingan / Grinding;
3. Departemen Pewarnaan;
4. Departemen Pengalengan.

Di mana masing-masing departemen tersebut di bawah pengawasan dari Assisten II, yang meliputi:

1. Assisten II Departemen Penyampuran;, yang bertanggung jawab atas:
 - a. Membuat laporan administrasi mengenai keperluan/ pemakaian bahan dan hasil produksi yang ada kaitannya dengan proses campuran;
 - b. Membantu mengkoordinir pelaksanaan pembuatan pasta (campuran) sesuai dengan resep;
 - c. Menciptakan ketertiban administrasi dengan bagian-bagian lain.
2. Assisten II Departemen Grinding, bertanggungjawab

atas:

- a. Membuat laporan administrasi harian mengenai semua keperluan/pemakaian bahan solvent/binder dan hasil produksi yang ada kaitannya dengan proses Grinding;
- b. Menciptakan ketertiban administrasi dengan bagian-bagian lain;
- c. Membantu mengkoordinir pelaksanaan penggilingan/grinding.

3. Assisten II Departemen Pewarnaan, bertanggungjawab

atas:

- a. Membuat laporan administrasi mengenai keperluan/pemakaian bahan dan hasil produksi yang ada kaitannya dengan proses pengenceran / pewarnaan;
- b. Menciptakan ketertiban administrasi dengan bagian-bagian lain;
- c. Membantu menkoordinir pelaksanaan proses pengenceran/pewarnaan.

4. Assisten II Departemen Pengalengan, bertanggungjawab

atas:

- a. Membuat laporan administrasi mengenai keperluan / pemakaian bahan dan hasil produksi yang ada kaitannya dengan proses penyaringan/pengalengan ;
- b. Menciptakan ketertiban administrasi dengan bagian-

bagian lain;

- c. Membantu mengkoordinir pelaksanaan proses penyaringan / pengalengan.

Assisten II dari masing-masing departemen tersebut di dalam tugas kerjanya bertanggungjawab terhadap Kasi Produksi.

Sedangkan proses produksinya dari unit cat PT X tersebut digambarkan dalam bagan terlampir. Tahapan dari masing-masing proses produksi kami jelaskan sebagai berikut:

3.1. Persiapan

Untuk kelangsungan proses produksi pembuatan cat perlu diperhatikan persiapan awal, sebelum proses produksi berjalan. Hal itu meliputi:

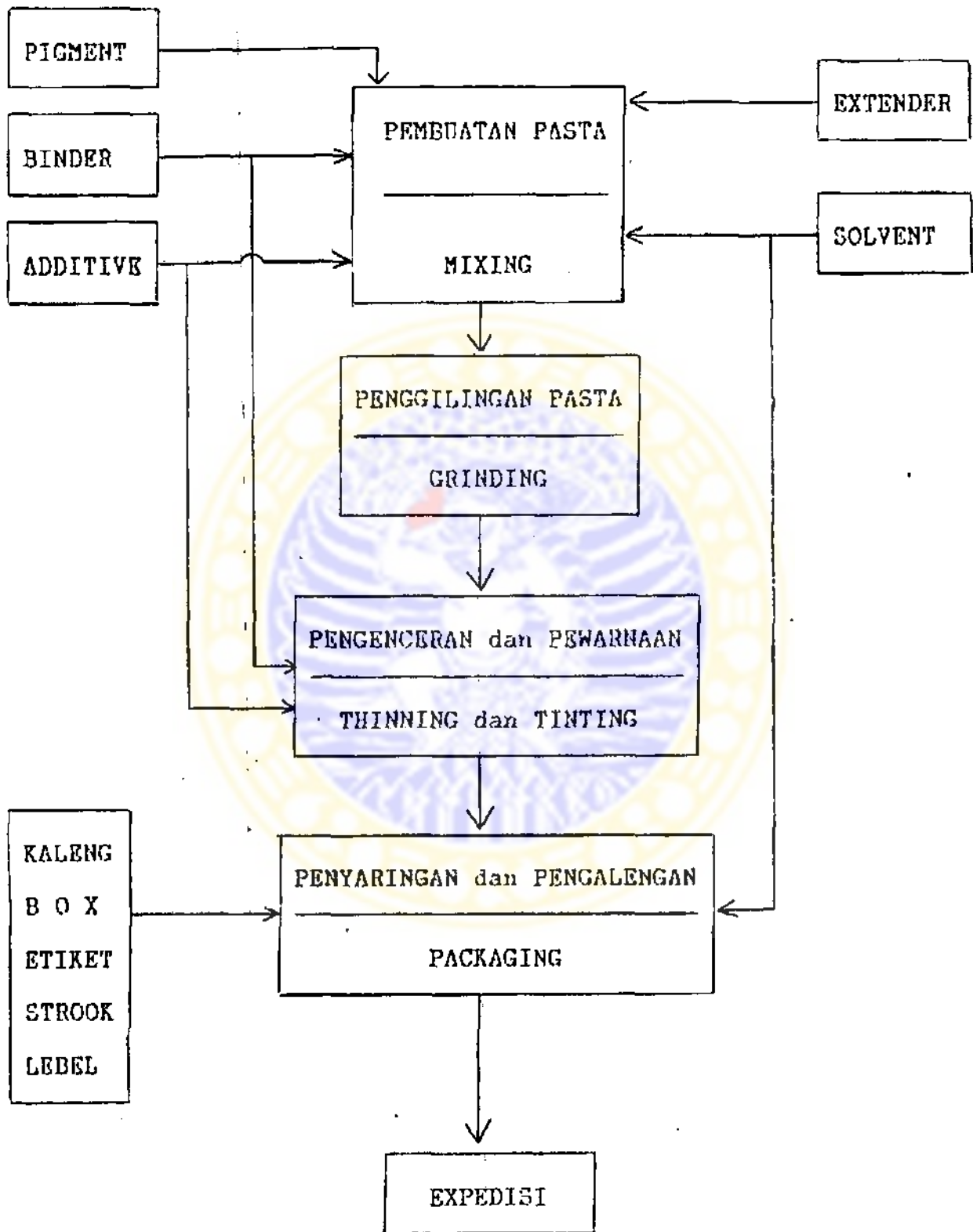
- Penyediaan bahan baku utama dan bahan tambahan, melalui penimbangan dan penakaran dengan ukuran yang telah ditentukan.
- Penyediaan tempat pencampuran yang akan digunakan sesuai dengan jumlah yang akan diproduksi.

Setelah bahan dan sarana tersedia, maka langkah selanjutnya pencampuran.

3.2. Pencampuran,

Pada tahap ini dilakukan proses pencampuran beberapa bahan sebagai berikut:

GAMBAR IV
FLOW CHART PROSES PRODUKSI
P.T. X SURABAYA



- Pigment, prosentase yang dicampur 100% dari seluruh pigment yang digunakan;
- Extender (Bahan pengisi);
- Binder (Bahan pengikat);
- Solvent dan Diluent (Bahan pelarut dan pengencer);
- Additive (Bahan tambahan).

Bahan-bahan di atas dituang dalam drum , sambil diadakan pengadukan dengan mesin pencampur (mixer). Sehingga diperoleh hasil berupa pasta.

3.3. Penggilingan

Pada proses penggilingan ini bertujuan untuk menghaluskan pasta hasil pencampuran sehingga diperoleh kehalusan (grit) dengan ukuran tertentu yang telah disyaratkan.

3.4. Pengenceran dan Pewarnaan

Untuk proses ini memerlukan keahlian khusus dalam mencampur beberapa warna, sehingga diperoleh warna yang diinginkan sesuai dengan standar warna yang dipakai, dan ini merupakan pekerjaan yang paling menentukan mutu serta keluwesan warna dari cat itu sendiri. Bahan-bahan yang dicampur dalam proses ini:

- pasta hasil penggilingan;
- binder;
- solvent;
- additive.

Bahan-bahan tersebut dicampur, sehingga diperoleh hasil

campuran yang homogen.

Setelah melalui pemeriksaan terhadap warna dan kekentalannya (viskositasnya), bila telah memenuhi syarat, maka dilanjutkan pada proses penyaringan dan pengalengan.

3.5. Penyaringan dan Pengalengan

Dalam pengalengan ditetapkan beratnya 1 kg dan 5 kg, dengan menggunakan mesin pengisi cat yang dilengkapi dengan saringan, untuk menghindarkan masuknya cat yang kasar ke dalam kaleng.

Kelanjutan dari pengalengan ini adalah pengepakan dan diteruskan ke bagian penyimpanan (gudang) atau langsung dilakukan pengiriman (ekpedisi).

Untuk lebih jelasnya proses produksi cat PT X, digambarkan dalam formulir terlampir.

4. SISTIM PELAPORAN

Sistim laporan dari perusahaan cat PT X dimulai dengan pembuatan laporan harian mengenai pemakaian bahan dan hasil produksi, yang dilakukan oleh Assisten II dari masing-masing departemen.

Atas dasar laporan harian tersebut Assisten I Administrasi Produksi membuat laporan harian, laporan sepuluh harian dan laporan bulanan, mengenai kuantitas dan kualitas bahan baku, barang setengah jadi dan barang jadi. Yang kemudian diserahkan kepada Kepala Seksi

Produksi dan dibandingkan dengan Surat Perintah Produksi. Selanjutnya sebagai pertanggungjawaban kepada Kepala Unit.

Demikian pula laporan yang harus dibuat oleh Assisten II Pengujian Mutu dan Assisten I Pengendalian Produksi seperti juga pada bagian produksi tersebut. Namun laporan atas produksi lebih ditekankan pada masalah pengawasan, dokumentasi dan pengendalian terhadap kualitas dan kuantitas produksi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kemudian oleh Kepala Seksi Pengendalian Produksi digunakan sebagai pertanggungjawaban kepada Kepala Unit.

Berdasarkan laporan administrasi yang diterima dari bagian produksi dan pengendalian produksi, kepala unit membuat laporan sepuluh harian dan laporan bulanan, yang mana sebelumnya telah dinilai dalam rupiah oleh seksi umum dan administrasi. Kepala seksi Umum tersebut juga membuat laporan bulanan atas biaya-biaya non bahan, untuk pertanggungjawabannya kepada kepala unit. Laporan produksi yang dibuat oleh kepala unit tersebut sebagai pertanggungjawabannya kepada Direktur Pemasaran dan Produksi pada direksi PD Aneka Kimia. Sebagai dasar penilaian prestasi atas hasil yang telah dicapai oleh kepala unit cat. Adapaun formulir atas laporan yang dimaksud tersebut kami lampirkan berikut ini.

5. PENYUSUNAN ANGGARAN

Pada tiap akhir tahun Direktur Pemasaran dan Produksi menyusun Anggaran penjualan atau target penjualan untuk tahun yang akan datang. Kemudian anggaran penjualan tersebut dilimpahkan kepada masing-masing kepala unit, juga termasuk kepala unit cat tersebut.

Atas dasar anggaran penjualan tersebut, kepala unit cat menyusun anggaran produksi tahunan untuk periode atau tahun yang akan datang. Penyusunan anggaran produksi tahunan tersebut dilakukan atas kesepakatan bersama antara kepala unit cat dengan kepala-kepala seksi yang terdapat pada unit cat tersebut. Dalam hal ini masing-masing kepala seksi tersebut memberikan masukan atau input berupa:

- Kepala seksi pengendalian produksi memberikan masukan tentang kebutuhan bahan baku dan bahan pembantu.
- Kepala seksi Umum dan Administrasi memberikan masukan tentang biaya-biaya non bahan.
- Kepala seksi Teknik memberikan masukan tentang biaya-biaya perawatan mesin.

Kepala-kepala seksi tersebut memberikan masukan tentang biaya-biaya yang dianggarkan berdasarkan biaya-biaya yang telah terjadi pada dua dan satu tahun sebelumnya atau atas dasar biaya historis.

Apabila anggaran produksi telah tersusun, maka

anggaran tersebut harus disetujui direksi dalam hal ini oleh Direktur Pemasaran dan Produksi. Anggaran produksi tahunan yang telah disetujui, selanjutnya oleh kepala unit diklasifikasikan dalam periode bulanan dan triwulanan, selanjutnya didelegasikan kepada kepala seksi pengendalian produksi dan kepala seksi umum dan administrasi.

Di sisi lain perusahaan cat PT X juga menetapkan standar cost produksi, yang ditetapkan pada awal tahun dan atas kesepakatan bersama antara kepala unit dengan kepala-kepala seksi yang ada pada unit cat tersebut. Ditinjau dari akuntansi, cara menetapkan standar cost, kecuali untuk bahan baku, benar dan relevan. Karena dalam menetapkan standar cost, perusahaan cat ini juga telah menetapkan kapasitas normal dan melalui penelitian bersama antara kepala unit dengan bagian-bagian yang terkait, hal itu juga tak lepas dari historis cost dengan kebijaksanaan atas kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Tentang gambaran atas standar cost tersebut penulis lampirkan di sini. Tetapi dalam menyusun anggarannya, perusahaan cat PT X lebih menekankan pada realisasi biaya yang terjadi dalam kaitannya dengan pengendalian biaya produksi. Jadi anggaran disusun berdasarkan biaya yang terjadi di masa lalu.

6. PELAKSANAAN DAN PENGUKURAN

Penganggaran biaya diperlukan untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan sesuai dengan yang direncanakan. Bila terjadi penyimpangan antara realisasi dan anggaran maka perlu segera dicari sebab-sebab penyimpangan tersebut dan dicari pemecahannya.

Dalam tata pelaksanaan program, khususnya program manufacturing, tampak sudah memadai dan baik pada unit cat PT X tersebut. Seperti dijelaskan di atas di mana sumber-sumber yang sesungguhnya dipakai dicatat dan dilaporkan setiap hari, sepuluh harian dan bulanan. Sehingga dari sistim laporan tersebut, kepala unit dapat segera mengetahui adanya penyimpangan biaya yang terjadi terhadap anggaran yang telah ditetapkan. Pada kenyataannya unit cat ini masih belum menerapkan sistim anggaran dengan baik. Selama ini semua biaya yang terpakai untuk produksi diperhitungkan secara aktual. Sedang standar cost yang telah ditetapkan tidak difungsikan sebagai dasar untuk menilai efisiensi/inefisiensi dalam perusahaan, karena perusahaan cenderung mengacu pada anggaran biaya secara total tersebut di atas. Namun dengan berjalannya waktu dan berkembangnya perusahaan, maka semakin kompleks proses akumulasi biaya historis, sehingga tanpa disadari apakah anggaran biaya yang digunakan sebagai dasar penilaian efisiensi tersebut

relevan. Hal itulah yang selalu kita ragukan. Sedangkan tingkat efisiensi atas biaya produksi yang terjadi merupakan tujuan dari unit cat PT X yang berfungsi sebagai cost center. Sehingga selisih yang terjadi atas biaya yang sesungguhnya terhadap anggaran biaya akan menimbulkan bias dalam menafsirkan dan menginterpretasikan hasil operasinya. Karena hal itu akhirnya juga akan mempengaruhi keputusan yang diambil kepala unit atas selisih atau varian yang terjadi.

Demikian pula halnya pada bidang yang berhubungan dengan pengukuran prestasi para pelaksana atau kepala unit, belum bisa dilaksanakan. Hal itu berhubungan erat dengan tidak difungsikannya standar cost sebagaimana telah disebutkan di atas. Sehingga secara tidak langsung akan mempengaruhi motivasi para pelaksana dan kepala unit dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan. Namun di sisi lain, bahwa standar cost tersebut dapat tidaknya diandalkan, semuanya tergantung pada dapat tidaknya standar cost tersebut diterima oleh manajer dan individu yang bersangkutan dari PT X tersebut. Sedangkan dapat tidaknya mereka menerima standar cost, tergantung pada persepsi dan kemampuan mereka terhadap standar cost. Hal lain yang sering mempengaruhinya apakah dengan diterapkan standar cost dapat memenuhi harapan dan sasaran masing-masing

individu dari PT X tersebut. Dengan demikian akan mempengaruhi variabel-variabel tersebut perlu penulis ketengahkan permasalahannya. Karena bagaimanapun juga faktor-faktor tersebut yang mempengaruhi tercapai tidaknya tujuan perusahaan.



BAB IV**ANALISA STANDAR COST SEBAGAI PENGUKUR EFISIENSI
DAN ALAT MOTIVASI DALAM MENCAPAI TUJUAN PERUSAHAAN**

Dari uraian-uraian yang telah penulis kemukakan tentang gambaran perusahaan secara menyeluruh dalam bab III, maka dalam bab berikut akan disajikan beberapa analisa khususnya yang ada kaitannya dengan pemecahan masalah yang sedang dihadapi. Analisa didasarkan pada landasan teoritis dengan sedapat mungkin mengadakan pendekatan praktis, yang maksudnya agar konsep yang dikemukakan dalam analisa ini mempunyai kemungkinan untuk diterapkan.

1. Penetapan standar cost sebagai alat pengendali

Dalam proses perencanaan, standar cost dapat diupamakan sebagai tiang-tiang penyangga yang memperkuat perencanaan itu.

Sedangkan dalam proses control standar berfungsi sebagai alat pengukur untuk membandingkan dan menilai pelaksanaan kerja yang sebenarnya. Oleh karena itu dalam perencanaan finansial kita juga harus mempergunakan standar cost yang secara garis besar menyangkut tujuan perusahaan sebagai-manatelah direncanakan bersama. Dan sebagai langkah pertama sebelum rencana finansial ditetapkan, yang meliputi standar biaya bahan baku, standar biaya

tenaga kerja langsung, standar biaya produksi tak langsung dan standar kuantitas yang akan diproduksi, maka terlebih dahulu rencana-rencana finansial tersebut diukur dan dinilai. Pengukuran dan penilaian tersebut dilakukan melalui:

- pendekatan historis, cara pendekatan dengan menggunakan data yang diperoleh dari pengalaman di masa lalu.
- cara pendekatan analitis, melalui penelitian secara engineering yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan dan kondisi perekonomian yang ada.

Untuk mendapatkan hasil yang relevan dan dapat dipercaya, maka kedua cara tersebut digunakan secara bersama. Apabila telah ditetapkan standar untuk biaya-biaya langsung dan tak langsung, maka standar tersebut dapat digunakan pada setiap tingkat kapasitas produksi. Dengan demikian akan membantu manajemen dalam:

- menyusun variabel budget untuk berbagai tingkat kapasitas produksi;
- melakukan analisa selisih atau varian terhadap perbedaan yang terjadi antara biaya yang sebenarnya dengan biaya yang telah ditetapkan di muka tersebut. Sehingga manajemen dapat lebih memfokuskan pengawasannya pada komponen selisih daripada setiap jenis biaya produksi yang terjadi.

Demikian pula pada PT X, dalam menetapkan standar cost tidak terlepas seperti prosedur di atas. Sedangkan standar cost pada PT X, dikelompokkan menjadi tiga bagian:

1. Standar bahan baku, ialah semua bahan yang menjadi bagian integral daripada barang jadi. Di sini perusahaan menetapkan harga standar sebesar Rp 1990,- per kilogram, kuantitas standar pemakaian bahan sama dengan kuantitas standar cat yang diproduksi, dalam hal ini kuantitas standar yang diproduksi per bulannya sebesar 10.000 kilogram cat.
2. Standar tenaga kerja langsung, adalah biaya tenaga kerja yang secara langsung terlibat dalam proses produksi. Perusahaan menetapkan tarif upahnya sebesar Rp 66,- per kilogram cat yang diproduksi. Tarif standar dibebankan berdasar jumlah cat yang diproduksi.
3. Standar produksi tak langsung, meliputi semua bahan tak langsung, tenaga kerja tak langsung dan biaya lain-lain. Pembebanan biaya tak langsung sebesar Rp 274,- per kilogram cat. Seperti halnya tarif tenaga kerja langsung, tarif biaya produksi tak langsung dibebankan berdasarkan per satu kilogram cat yang dianggarkan.

Dalam menetapkan standar cost tersebut di atas, PT X juga melibatkan pimpinan perusahaan dengan masing-masing kepala departemen yang bersangkutan. Sedangkan dalam menetapkan dan menilai standar costnya, PT X lebih didasarkan atas kuantitas cat yang diproduksinya yang sebelumnya telah diadakan penyelidikan lebih dahulu mengenai kegiatan produksi yang paling efisien. Mengingat metode penetapannya, yang menetapkan dan ditetapkan pada setiap tahun, seharusnya standar cost tersebut bagi perusahaan merupakan alat untuk mengendalikan biaya, alat yang penting dalam menilai kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga hal itu akan merangsang pelaksana dalam melaksanakan pekerjaannya dengan efektif, karena pelaksana telah mengetahui bagaimana pekerjaan seharusnya dilaksanakan, dan pada tingkat biaya berapa pekerjaan seharusnya dilaksanakan. Dengan demikian memungkinkan kepala unit untuk melakukan perbaikan metode produksi, pemilihan tenaga kerja dan kegiatan yang lain, dalam usahanya untuk mengefisienkan biaya produksi.

Di samping itu standar cost dapat menyajikan analisis penyimpangan (varian) biaya sesungguhnya dari standar cost yang memungkinkan manajemen dapat mengukur seberapa besar tingkat efisiensi biaya yang sesungguhnya terjadi. Sehingga melalui informasi tersebut kepala unit

dapat mendeteksi kegiatan apa yang menyebabkan biayanya menyimpang dari standar cost yang telah ditetapkan, hal itu akan memudahkan dan mempercepat kepala unit mengambil keputusan secara relevan terhadap penyimpangan tersebut. Penyajian semacam itu akan memungkinkan manajemen melaksanakan pengelolaan kegiatan operasionalnya dengan "prinsip pengecualian". Karena dengan memusatkan perhatian mereka terhadap keadaan-keadaan yang menyimpang dari keadaan yang seharusnya, manajemen diperlengkapi dengan alat yang efektif untuk mengukur tingkat efisiensi biaya produksi dalam usahanya untuk mengendalikan kegiatan perusahaan. Hal itu dapat penulis buktikan melalui pembahasan analisa selisih.

2. Analisa Selisih / Variance Analysis

Analisa selisih merupakan alat yang digunakan untuk mengukur efisiensi atas pemakaian bahan, harga bahan baku, upah tenaga kerja langsung dan tarif produksi tak langsung. Karena analisa ini fungsinya untuk selain untuk mengetahui berapa penyimpangan yang terjadi antara standar dan realisasi, tetapi juga untuk mengetahui sampai sejauh mana penyimpangan tersebut terjadi. Selain itu juga bagi kepala unit akan bermanfaat untuk memperoleh dasar analisa yang lebih baik terhadap biaya-biaya sesungguhnya dalam usahanya untuk menilai efisiensi atas biaya yang terjadi dari unit usaha cost yang

dipimpinnya, di mana hal itu merupakan tanggungjawabnya.

Hal lain yang perlu diperhatikan perlunya memisahkan varian yang terjadi sesuai dengan varian harga dan varian kuantitas produksi. Sehingga sesuai dengan keadaan dan faktor penyebabnya yang ada pada PT X, penulis membedakan varian tersebut ke dalam bentuk varian kuantitas cat yang diproduksi, varian harga bahan baku, varian tarif upah tenaga kerja langsung dan varian tarif biaya produksi tak langsung/ overhead variabel. Penulis tidak membedakan varian tarif tenaga kerja langsung dan biaya tak langsung ke dalam jam kerja, karena unit cat ini dalam mengontrol produktivitas tenaga kerja langsung dan biaya produksi tak langsung, ditekankan atas kuantitas dan kualitas cat yang diproduksi, tanpa menilai berapa produktivitas jam kerja yang terjadi. Sehubungan dengan pemisahan varian tersebut, maka akan menuntut manajemen untuk segera memperhatikan penyimpangan terhadap standar, sehingga semakin cepat pula permasalahan dapat dievaluasi dan dikoreksi.

Untuk lebih jelasnya penulis memberikan gambaran tentang penghitungan selisih analisisnya dalam tabel berikut ini. Yang dapat berfungsi sebagai laporan

prestasi atas tingkat efisiensi biaya produksi yang dapat dicapai.

Sebelumnya penulis cantumkan daftar realisasi biaya produksi yang terjadi selama enam bulan terakhir.

TABEL 1
REALISASI BIAYA

NO.	JENIS BIAYA	JULI	AGUSTUS	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DESEMBER
1	BIAYA BAHAN BAKU	61.771.537	37.321.375	42.446.575	29.068.030	26.499.825	44.252.203
2	BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG	1.529.041	998.966	1.166.487	1.434.290	1.009.467	1.988.614
3	BIAYA FOM VARIABEL	8.448.474	5.489.013	6.285.019	3.785.242	3.437.574	4.946.341
4	KUANTITAS/HASIL YANG DIPRODUKSI	28.785	16.405	18.415	12.315	11.205	16.469

Selanjutnya berdasarkan realisasi tersebut, penulis akan menghitung berapa varian per kilogram dari standard cost yang telah ditetapkan sebelumnya.

TABEL 2
ANALISA SELISIH STANDARD COST DENGAN REALISASI BIAYA
(PER UNIT PRODUK)

BULAN 1990	HASIL/KUANTITAS PRODUKSI (KG)			BIAYA BAHAN BAKU			BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG			BIAYA FOM VARIABEL		
	STANDAR	REALISASI	VARIAN	STANDAR	REALISASI	VARIAN	STANDAR	REALISASI	VARIAN	STANDAR	REALISASI	VARIAN
JULI	10.000	28.785	(18.785)	1.890	2.146	(256)	66	53	13	274	293,5	(19,5)
AGUSTUS	10.000	16.405	(6.405)	1.890	2.275	(385)	66	61	5	274	334,6	(60,6)
SEPTEMBER	10.000	18.415	(8.415)	1.890	2.305	(415)	66	63	3	274	341,3	(67,3)
OKTOBER	10.000	12.315	(2.315)	1.890	2.362	(472)	66	116	(50)	274	307,4	(33,4)
NOVEMBER	10.000	11.205	(1.205)	1.890	2.565	(675)	66	90	(24)	274	307	(33,0)
DESEMBER	10.000	16.469	(6.469)	1.890	2.687	(797)	66	120,8	(54,8)	274	300	(26,0)

Disamping itu sebagai pembanding, penulis juga akan mencantumkan pengukuran efisiensi yang dilaksanakan oleh perusahaan selama ini dalam tabel 3 berikut ini :

TABEL 3
ANALISA SELISIH ANGGARAN DENGAN REALISASI BIAYA
(DALAM RIBUAN)

1990	HASIL/KUANTITAS PRODUKSI (KG)			BIAYA BAHAN BAKU			BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG			BIAYA FOM VARIABEL		
	ANGGARAN	REALISASI	VARIAN	ANGGARAN	REALISASI	VARIAN	ANGGARAN	REALISASI	VARIAN	ANGGARAN	REALISASI	VARIAN
JULI	10	28,785	(18,785)	76.976,9	61.771,5	15.205,4	1.747,6	1.529,0	218,6	11.083,9	8.448,5	2.635,5
AGUST.	10	16,405	(6,405)	49.823,5	37.321,4	12.502,1	1.139,8	999,0	140,8	7.216,6	5.489,0	1.727,6
SEPT.	10	18,415	(8,415)	48.357,2	42.446,6	5.910,6	1.332,7	1.166,5	166,2	8.244,1	6.285,1	1.959,0
OKT.	10	12,315	(2,315)	43.088,0	29.088,0	14.000,0	1.545,5	1.434,3	111,2	7.189,4	3.785,2	3.404,2
NOV.	10	11,205	(1,205)	44.014,6	26.499,8	17.514,8	1.088,4	1.009,5	78,9	6.416,1	3.437,6	2.978,5
DES.	10	16,469	(6,469)	66.008,9	44.252,2	21.756,7	2.142,8	1.988,6	154,2	9.465,4	4.946,3	4.519,1

Dari hasil perbandingan ke dua analisa tersebut di atas, ternyata memberikan hasil selisih / varian yang berbeda.

PT "X" selama ini melakukan pengukuran efisiensi terhadap biaya sesungguhnya yang terjadi, dimana selalu mengacu pada anggaran biaya secara total dan tidak didasarkan atas standard cost. Dan bila ditinjau dari hasil varian dalam tabel 3, selalu menunjukkan selisih / varian yang favorable (menguntungkan), karena biaya produksi yang sesungguhnya terjadi selalu di bawah dari anggaran

biaya yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebenarnya bila pengukuran didasarkan atas anggaran biaya secara total, hal itu akan menimbulkan pembiasan dalam menginterpretasikan terhadap selisih yang favorable tersebut. Dimana selisih tersebut nampaknya menguntungkan, sehingga atas hasil tersebut manajer dan pihak-pihak yang bersangkutan kurang hati-hati dalam mengendalikan biaya, karena mereka telah merasa puas atas hasil yang terjadi tersebut. Padahal hasil yang diperoleh belum tentu favorable, akibatnya hal itu akan mempengaruhi keputusan yang harus diambil nantinya.

Namun hasil analisa tersebut akan berbeda hasilnya bila pengukuran efisiensi biaya produksi, didasarkan pada standard cost per kilogram produk yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti yang dikemukakan dalam tabel 2. Ternyata selisih yang terjadi menunjukkan selisih yang unfavorable (tidak menguntungkan).

Selanjutnya dari hasil selisih yang unfavorable di atas manajemen seharusnya memandang sebagai "bendera merah" yang menuntut perhatian atas kenyataan bahwa suatu perkecualian telah terjadi yang dapat berfungsi sebagai feed back bagi pimpinan untuk menelusuri dan mendeteksi apa penyebab penyimpangan dan siapakah yang bertanggung jawab atas terjadinya varian-varian tersebut, untuk segera melakukan tindak lanjut dan

mengambil keputusan bila perlu. Varian harga bahan baku, kepala unit dapat menelusuri ke bagian APK atau bagian PPC untuk memeriksa apa penyebab terjadinya varian yang in efisiensi tersebut, karena bagian APK dan PPC inilah yang mengendalikan harga atas bahan baku yang dibeli, sehingga yang bertanggung jawab terhadap varian harga. Meskipun faktor harga yang menentukan adalah supplier, namun pimpinan juga harus mempertimbangkan faktor-faktor pengendal harga bahan baku yang meliputi ukuran kuantitas pembelian, metode pengiriman yang digunakan, potongan kuantitas yang tersedia, pesanan yang mendesak, dan kualitas bahan baku yang dibeli. Sepanjang bagian APK dan PPC dapat mengendalikan faktor-faktor ini, maka bagian APK dan PPC bertanggung jawab menjaga supaya faktor-faktor tersebut sesuai dengan faktor-faktor yang diantisipasi ketika harga pokok standar ditetapkan pertama kali. Faktor apapun yang menyimpang dari apa yang diharapkan dalam menentukan pertama kali harga pokok standar, dapat menimbulkan varian harga.

Varian hasil cat yang diproduksi, hasil di sini dapat didefinisikan sebagai jumlah produk yang dihasilkan dari pengolahan sejumlah bahan baku tertentu. Karena seperti PT X ini yang memproduksi cat, di mana produknya harus memenuhi mutu fisik dan kimia tertentu, terdapat

kemungkinan untuk menggunakan berbagai kombinasi bahan baku yang berbeda, dengan hasil produk yang tetap memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan. Sehingga varian hasil di sini pengertiannya diasumsikan sama dengan varian pemakaian bahan baku. Sedang varian hasil juga dapat diakibatkan oleh berbagai faktor, kemungkinan terjadi kesalahan mesin, kualitas bahan baku yang rendah, karyawan bagian produksi yang tak terdidik atau tak sesuai dengan bidangnya, serta pengawasan yang buruk. Pada umumnya, merupakan tanggung jawab departemen produksi dan bagian PPC terhadap varian tersebut.

Varian tenaga kerja langsung, pada perusahaan cat ini tarif upah tenaga kerja langsung ditetapkan berdasarkan perjanjian dengan serikat kerja, maka bagaimanapun juga varian tarif upah dapat timbul melalui cara pemanfaatan tenaga kerja. Bentuk kesalah-alokasian tenaga kerja akan mengakibatkan varian tarif upah tenaga kerja langsung yang merugikan oleh karena tarif upah per satu kilogram produk yang sesungguhnya akan melebihi tarif upah standar yang sudah ditetapkan berdasarkan perjanjian di atas untuk tugas tertentu yang dikerjakan. Varian tersebut dapat juga timbul karena rendahnya produktivitas tenaga kerja yang tidak ahli atau timbul akibat kerja lembur yang diberi premi, sehingga mengakibatkan varian

tarip upah yang bersifat in efisiensi.

Sedang yang bertanggungjawab atas pengendalian varian tarip upah kerja, adalah bagian atau departemen yang bersangkutan yang memanfaatkan tenaga kerja tersebut. Oleh karena varian tarip upah umumnya terjadi sebagai akibat dari cara bagaimana tenaga kerja dimanfaatkan. Maka penyelia yang berwenang memanfaatkan waktu kerja secara efektif, memikul tanggung jawab untuk mengendalikan, sehingga varian tarip upah kerja dapat dikendalikan berada dalam batas yang wajar.

Varian tarip biaya produksi tak langsung variabel, dapat dianalisa dan dievaluasi melalui dua hal yang sering mempengaruhinya. Pertama, varian ini dapat terjadi semata-mata karena adanya kenaikan harga di atas harga yang ditetapkan dalam anggaran. Untuk PT X, hal ini berarti bahwa harga yang dibayarkan untuk pos-pos biaya tak langsung variabel mungkin meningkat, sehingga mengakibatkan varian yang tidak menguntungkan.

Kedua, bagi PT X varian ini dapat juga dipengaruhi oleh sisa buangan atau pemakaian overhead yang berlebihan, karena pemakaian overhead dipengaruhi oleh besarnya unit cat yang diproduksi. Di mana dari bulan ke bulan realisasi kuantitas cat yang diproduksi lebih dari kuantitas yang dianggarkan. Sehingga varian ini tidak sekedar

mengukur deviasi harga yang dibayarkan saja, tetapi juga mengukur deviasi jumlah pengeluaran pos-pos overhead. Dengan demikian varian tarip biaya produksi tak langsung variabel memungkinkan memusatkan perhatian pada hal-hal yang dapat dikendalikan oleh masing-masing kepala seksi terhadap pemakaian overhead dalam produksi.

Analisa selisih atau variance analysis di sini tidak boleh digunakan sebagai suatu dalih mencemarkan atau berusaha menemukan seseorang yang bersalah, justru akan dapat menghancurkan tujuan organisasi. Penekanan harus diletakkan pada fungsi pengendalian dalam arti mendukung manajer lini dan membantunya mencapai tujuan. Secara singkat dapat dikatakan, penekanan harus positif, daripada negatif.

Di samping itu yang perlu diperhatikan apakah standar cost yang ada dapat diterima oleh masing-masing individu dalam organisasi unit cat tersebut. Karena dapat tidaknya standar cost tersebut diandalkan tergantung pada dapat tidaknya standar cost diterima sebagai dasar ukuran efisiensi biaya produksi oleh kepala unit dan pihak-pihak yang terkait pada PT X tersebut. Padahal bila standar cost tersebut dapat diterima, maka akan menjadi salah satu alat motivasi ke arah tercapainya tujuan perusahaan. Karena seperti disebutkan di atas, perusahaan dalam

menetapkan perencanaan finansial harus mempergunakan standar cost yang secara garis besar menyangkut tujuan-tujuan perusahaan sebagaimana telah direncanakan.

Bila kita bicara masalah motivasi, hal itu berkaitan dengan masalah manusianya atau individu dari organisasi unit cat Patna. Karena faktor manusialah yang sangat mempengaruhi berhasil tidaknya standar cost diterapkan ke arah tercapainya tujuan perusahaan. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh standar cost terhadap masing-masing individunya dari PT X dalam menilai tingkat efisiensi atas biaya produksi yang terjadi, perlu kita ketahui seberapa besar motivasi mereka terhadap tujuan dan standar cost, serta faktor-faktor penyebab terhadap tinggi rendahnya motivasi mereka. Untuk mengetahui dan mengukurnya, penulis akan membahas melalui pengukuran dan analisa motivasi.

3. Analisa Motivasi terhadap Standar Cost

Sebelum membahas analisa motivasi terhadap standar cost, terlebih dahulu perlu kita pahami apa itu motivasi. Karena dalam bab II pengertian tentang motivasi sudah dibahas secara panjang lebar, maka dalam bab ini hanya dibahas secara sepintas.

Motivasi seringkali diartikan sebagai suatu "driving force" yang menggerakkan manusia untuk berting-

kah laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa motivasi adalah dorongan yang melatar belakangi individu berbuat untuk mencapai tujuan tertentu, jadi sesuatu hal atau keadaan yang menjadi motif. Sesuai dengan pemasalahannya adalah standar cost, maka hal atau keadaan di sini penulis kaitkan dengan standar cost yang menjadi motif individu untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga yang perlu penulis analisa adakah dan seberapa besar motivasi individu yang bersangkutan terhadap standar cost.

Untuk membahas analisa di atas seperti yang dikemukakan dalam bab II banyak teori yang mendukung terhadap masalah motivasi ini. Tetapi penulis di sini akan lebih menekankan pada teori motivasi dari Vroom yang telah disempurnakan oleh Porter dan Lawler. Penekanan teori ini sebenarnya tentang motivasi hubungannya dengan performance (prestasi kerja). Sedang yang dimaksud performance adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan level of performance. Dikatakan bahwa orang yang level of performancenya tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar, sebagai tidak produktif

atau performance rendah. Sedangkan teori Vroom tersebut bila dikaitkan dengan standar cost, berarti prestasi kerja akan tercapai bila sasaran dari standar cost dapat dicapainya. Dasar pikiran yang digunakan bahwa dalam dunia usaha seorang pimpinan perusahaan dituntut kemampuannya untuk menetapkan tujuan, dan perencanaan yang cermat guna pencapaian tujuan prestasi dalam usahanya. Dalam menetapkan tujuan dan perencanaan tersebut tentu saja tidak lepas dari penetapan standar cost dan finansial perusahaan, terutama untuk perusahaan yang memfungsikan pusat-pusat kerja sebagai cost center, seperti PT X ini. Di mana tujuan utama dari perusahaan yang bersifat sebagai cost center adalah mengefisienkan harga pokok produksi yang terjadi. Perusahaan yang demikian dikatakan produktif atau level of performancenya tinggi bila biaya produksi yang terjadi dapat lebih efisien atau sekurang-kurangnya sama dengan standar cost yang telah ditetapkan. Maka kesimpulan dari teori ini adalah performance kerja adalah fungsi dari motivasi untuk memproduksi dengan tingkat standar cost tertentu.

Selanjutnya penulis akan mengukur seberapa besar motivasi individu dari PT X tersebut terhadap standar cost. Pengukurannya kita lakukan melalui pendekatan model Vroomian, yaitu: $P = f(M \times A)$.

Maksud dari fungsi ini adalah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya (M = Motivasi & A = Ability) maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Tetapi penulis asumsikan bahwa individu yang bersangkutan, meliputi pimpinan perusahaan dan kepala-kepala bagian dari masing-masing departemennya mempunyai kemampuan (ability) yang tinggi terhadap standar cost. Sehingga penulis hanya mengukur seberapa besar motivasi mereka terhadap standar cost.

Menurut Vroom tinggi rendahnya motivasi seseorang seperti yang dikemukakan dalam bab II tergantung pada interaksi dari tiga komponen: Valence, Instrumentality dan Expectancy, maka rumusnya adalah: $M = V \times I \times E$.

Apabila kita hubungkan dengan motivasi mereka terhadap standar cost, penjelasan dari masing-masing komponen tersebut adalah sebagai berikut:

Valence, dengan menerapkan standar cost maka setiap orang akan merasakan akibat-akibatnya. Setiap individu yang bersangkutan, dalam hal ini pimpinan perusahaan dan kepala dari masing-masing departemen yang ada pada PT X tersebut, tentu mempunyai sasaran-sasaran pribadi yang diharapkan dapat dicapai sebagai akibat atas berhasilnya menerapkan sasaran dari standar

cost. Akibat dari ini jelas akan mempunyai nilai yang berbeda bagi tiap individu.

Instrumentalia, kemungkinan tercapainya sasaran-sasaran pribadi satu persatu melalui tercapainya produktivitas yang diharapkan oleh perusahaan bila standar cost diterapkan, karena perusahaan sebagai suatu Organizational Behavior, mempunyai harapan-harapan terhadap produktivitas setiap tenaga kerjanya. Untuk pembahasan ini penulis hanya mengukur produktivitas pimpinan dan kepala dari masing-masing departemennya.

Expectancy, mengukur sejauh mana kemungkinan yang dirasakan oleh tenaga kerja bahwa tenaga yang akan diberikan dan usaha yang akan dilakukan dapat membuahkan prestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan dari dirinya.

Untuk mengetahui sejauh mana besar Valence, Instrumentality dan Expectancy, dalam mengukur motivasi pimpinan perusahaan dan kepala dari masing-masing departemen terhadap standar cost, penulis telah memberikan angket questioner motivasi kepada mereka. Angket questioner, penulis lampirkan. Selanjutnya dari hasil isian questioner tersebut dapat dipakai untuk

menghitung nilai motivasi terhadap standar cost, dari masing-masing individu yang bersangkutan, meliputi pimpinan perusahaan dan kepala dari masing-masing departemen pada PT X. Penilaiannya dilakukan melalui model Vroom yang telah disempurnakan oleh Porter dan Lawler.

Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

1. Mengalikan nilai yang diperoleh pada pertanyaan I (expectancy) dengan nilai yang sesuai pada pertanyaan II (valence). Misalkan nilai dari daftar pertanyaan Ia dikalikan dengan nilai dari pertanyaan IIa, Ib dengan Iib demikian seterusnya.
2. Setelah semua pertanyaan I dikalikan dengan pertanyaan II, dijumlahkan bersama-sama untuk memperoleh hasil total dari nilai expectancy dan valences.
3. Kemudian nilai total di atas (langkah 2), dibagi dengan jumlah pasangan (dalam kasus ini 11 pasangan), untuk memperoleh satu nilai rata-rata dari expectancy dengan valences.
4. Nilai dari pertanyaan III, dijumlahkan bersama-sama dan kemudian dibagi tiga, untuk memperoleh satu nilai rata-rata effort terhadap prestasi kerja yang diharapkan.

5. Mengalikan nilai yang diperoleh pada langkah 3 dengan nilai yang diperoleh pada langkah 4, untuk mendapatkan suatu total nilai dari motivasi terhadap standar cost.

Sehingga berdasarkan langkah-langkah tersebut dan dari hasil yang penulis peroleh dari angket questioner, maka diperoleh hasil seperti yang terlihat pada Tabel 3 dan 4.

Kesimpulan yang penulis dapatkan dari hasil perhitungan di atas, adalah:

- Berdasarkan rata-rata nilai pada pertanyaan I dan II, pimpinan perusahaan mempunyai nilai tertinggi, disusul oleh kepala bagian produksi, selanjutnya berturut-turut oleh kepala tehnik, kepala PPC, kepala gudang dan kepala administrasi. Terdapat perbedaan yang menyolok antara nilai rata-rata pimpinan dengan masing-masing kepala departemen yang bersangkutan. Hal itu menunjukkan bahwa terdapatnya kesenjangan terhadap harapan yang timbul bila standar cost diterapkan, antara pimpinan dengan kepala departemennya. Akibatnya menimbulkan penilaian / persepsi yang berbeda terhadap standar cost.
- Dari hasil pertanyaan III, juga menunjukkan pimpinan perusahaan mempunyai nilai rata-rata yang tertinggi, sedangkan nilai rata-rata dari masing-masing kepala departemen sama. Berarti usaha yang besar dari

TABEL 4
ANALISA MOTIVASI I

	A			B			C			D			E			F			G			H			I			J			K		
	I	II	E	I	II	E	I	II	E	I	II	E	I	II	E	I	II	E	I	II	E	I	II	E	I	II	E	I	II	E			
MANAJER PT "X"	4	4	16	4	4	16	4	4	16	3	4	12	4	4	16	3	4	12	4	3	12	4	3	12	3	4	12	3	3	9	1	3	3
KEPALA PRODUKSI	4	4	16	3	4	12	3	4	12	3	4	12	3	4	12	3	3	9	3	3	9	3	3	9	3	3	9	3	3	9	3	1	3
KEPALA TEKNIK	3	3	9	3	3	9	3	3	9	3	3	9	3	4	12	3	3	9	3	3	9	4	4	16	3	2	6	3	3	9	2	3	6
KEP. PPC/PENBEND. PROD.	3	3	9	4	3	12	3	3	9	3	3	9	3	3	9	3	3	9	3	3	9	3	3	9	3	3	9	3	3	9	3	1	3
KEPALA GUDANG	3	4	12	3	3	9	3	3	9	3	3	9	2	3	9	2	3	6	3	3	9	3	3	9	3	3	9	3	2	6	3	3	9
KEPALA ADM. & UMUM	4	4	16	3	3	9	3	3	9	3	3	9	3	3	9	3	2	6	3	2	6	3	2	6	3	3	9	3	2	6	3	3	9

TABEL 5
ANALISA MOTIVASI II

VARIABEL NILAI MOTIVASI	MANAJER PT. "X"	KEPALA PRODUKSI	KEPALA TEKNIK	KEP. PENBEND. PRODUKSI	KEPALA GUDANG	KEPALA ADM & UMUM
a. JUMLAH TOTAL DARI NILAI PERTANYAAN I + II (EXPECTANCY VALENCE)	136	112	103	96	96	94
b. RATA-RATA NILAI PERTANYAAN I + II (a/11)	12,36	10,18	9,36	8,73	8,73	8,55
c. JUMLAH TOTAL DARI NILAI PERTANYAAN III (EFFORT)	12	9	9	9	10	9
d. RATA-RATA NILAI PERTANYAAN III (c/3)	4	3	3	3	3,33	3
e. RATA-RATA NILAI MOTIVASI THE STD COST UNTUK TIAP INDIVIDU (b x d)	49,45	30,55	28,09	26,18	29,09	25,64

pimpinan perusahaan agar prestasi kerja seperti yang diharapkan perusahaan dapat terwujud bila standar cost diterapkan, hal itu tidak didukung sepenuhnya oleh masing-masing kepala departemen yang bersangkutan.

- Demikian pula nilai rata-rata yang diperoleh secara keseluruhan, menunjukkan bahwa pimpinan mempunyai motivasi yang besar terhadap standar cost yang telah ditetapkan, hal itu juga tidak didukung sepenuhnya oleh masing-masing kepala departemen yang bersangkutan.

Terutama bagi kepala administrasi dan kepala PPC tidak begitu besar motivasinya terhadap standar cost yang telah ditetapkan, padahal pada PT X kepala PPC yang bertanggung jawab terhadap kualitas dan kuantitas cat, juga terhadap kuantitas pemakaian bahan, tenaga kerja langsung dan biaya overhead, karena bagian PPC yang merencanakan tiap-tiap proses produksi cat. Akibatnya akan mempengaruhi tingkat efisiensi biaya produksi yang terjadi, di mana efisiensi biaya produksi merupakan sasaran dari standar cost dan tujuan dari perusahaan yang memfungsikan pusat-pusat kerjanya sebagai cost center.

Kesimpulan akhirnya, pimpinan perusahaan dari PT X di sini mempunyai harapan yang besar bahwa perusahaannya dapat berprestasi tinggi, dalam arti tingkat efisiensi

dapat tercapai, dan jika ia menduga bahwa dengan tercapainya prestasi yang tinggi tersebut, ia akan merasakan akibat-akibat yang ia harapkan, maka ia akan mempunyai motivasi yang tinggi terhadap standar cost yang telah ditetapkan. Sebaliknya tidak demikian bagi masing-masing kepala departemen, mungkin mereka belum merasa yakin bahwa mereka akan merasakan akibat-akibatnya sesuai yang diharapkan perusahaan, maka mereka kurang motivasinya terhadap standar cost.

Hubungan Standart Cost dan Motivasi Kerja

Apabila kita hubungkan bagaimana pengaruh standard cost terhadap motivasi kerja mereka ke arah tercapainya tujuan, dapat penulis jelaskan berdasarkan gambar 2 pada halaman 61.

Diasumsikan di atas, bahwa manajer dan kepala departemen yang bersangkutan, mempunyai ability yang tinggi terhadap standard cost. Diharapkan pula mereka mempunyai role persepsi yang positif terhadap sasaran dari standard cost, hal itu dapat dilakukan melalui pendekatan terhadap apa kebaikan dan keburuknya serta bagaimana prosesnya terhadap operasi produksi dan pengendalian biayanya, seandainya standard cost diterapkan. Bila kedua variabel tersebut dirasa dapat mempengaruhi

individu-individu dari PT "X", mereka akan berusaha untuk mencoba menerapkan standard cost. Dan bila ditinjau dari hasil analisa selisih di atas ternyata pengukuran efisiensi biaya produksi yang mengacu pada standard cost lebih rasional dan relevan, terutama jika dihubungkan dengan kemudahan dalam pengambilan keputusan dalam usahanya untuk mengendalikan biaya produksi yang terjadi. Maka hal itu seharusnya akan dapat memotivasi mereka untuk menerapkan standard cost.

Namun hal lain yang harus diperhatikan dari hasil analisa motivasi di atas, dimana manajer dari PT "X" memiliki motivasi yang tinggi terhadap standard cost. Hal itu wajar bagi pimpinan, karena operasional perusahaan secara keseluruhan dari perencanaan sampai dengan pengendalian harus dikuasai oleh pimpinan. Ternyata hal itu tidak didukung sepenuhnya oleh masing-masing kepala departemen dan karyawan pada umumnya. Sehingga sekarang yang harus diperhatikan, bagaimana manajer dapat meningkatkan motivasi mereka terhadap standard cost. Hal itu tergantung pada perhatian manajer dan perusahaan pada umumnya terhadap kebutuhan pribadi dan harapan-harapan mereka dapat dipenuhi, bila berhasil menerapkan sasaran dari standar cost, Karena bagaimanapun juga tanpa dukungan dari mereka, manajer tidak dapat mengendalikan dan mengoperasikan perusahaan. Sehingga apabila hal itu atau

variabel-variabel tersebut dapat sejalan dan dilaksanakan, maka akan menimbulkan kepuasan tersendiri bagi masing-masing individu dari PT "X" tersebut. Dengan demikian secara tak langsung akan memotivasi kerja mereka ke arah tercapainya tujuan perusahaan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan.

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1.1. Biaya standar mempunyai hubungan yang erat dengan budget biaya produksi dan apabila penyusunan budget biaya produksi tersebut didasarkan pada "standar cost", maka manajemen akan mempunyai alat yang baik untuk mengukur tingkat efisiensi biaya produksi yang terjadi, dalam usahanya untuk mengendalikan biaya.
- 1.2. Secara garis besar PT "X" belum menerapkan tehnik budget biaya dengan sempurna. Khususnya /yang berkenaan dengan fungsi budget sebagai alat pengendali dan perencanaan.
- 1.3. Pada PT X, pada dasarnya telah menetapkan standar cost untuk menyusun budgetnya. Ditinjau dari ilmu akuntansinya, metode dan prosedur penetapannya, pihak yang menetapkan dan ditetapkan pada setiap satu semester (6 bulan), maka standar cost tersebut relevan sebagai dasar penyusunan budget produksi. Dalam upayanya untuk menilai tingkat efisiensi biaya produksi yang sesungguhnya terjadi.

- 1.3. Namun PT X dalam menyusun budget produksinya lebih menitik beratkan pada historis cost. Sedangkan perusahaan dalam menilai penyimpangan yang terjadi mengacu pada budget produksi dan dianalisa secara total dengan jumlah cat yang diproduksi. Tidak dinilai per unit produk dengan acuan standar cost yang telah ditetapkan.
- 1.4. Dari hasil penilaian terhadap penyimpangan diatas ternyata menimbulkan hasil penyimpangan dan persepsi yang berbeda. Hal itu akan membiaskan intepretasi terhadap penyimpangan yang terjadi, akibatnya akan mempengaruhi keputusan yang harus diambil.
- 1.5. Karena perusahaan belum menerapkan standar cost secara optimal, maka menimbulkan akibat:
- a. Perusahaan tidak mempunyai pedoman kerja yang pasti
 - b. Perusahaan belum dapat melaksanakan pengendalian secara efisien terhadap pengeluaran biaya produksi
- 1.6. Mengingat PT X adalah perusahaan yang memfungsikan pusat-pusat kerjanya sebagai cost center. Di mana tujuan utama dari perusahaan tersebut tentu saja mengefisienkan biaya produksi yang terjadi. Maka seharusnya standar cost yang telah ditetapkan dapat sebagai salah satu alat motivasi ke arah tercapainya

tujuan perusahaan.

- 1.7. Dapat tidaknya standar cost tersebut diandalkan, semua itu tergantung dapat tidaknya standar cost tersebut diterima oleh individu yang bersangkutan dari PT "X" tersebut. Sedang dapat tidaknya standar cost diterima oleh individu dari PT "X", tergantung ada tidaknya kebutuhan pribadi atau harapan dari individu terwujud bila standar cost diterapkan pada PT "X". Sehingga hal itu akan mempengaruhi seberapa besar motivasi mereka terhadap standar cost.

2. Saran

Berdasarkan analisa dari bab-bab terdahulu, penulis ajukan saran sebagai berikut:

- 2.1. Agar memudahkan mengukur tingkat efisiensi atas biaya produksi yang terjadi dalam mengendalikan harga pokok produksi, maka perlu diperhatikan tahap-tahapnya:
 - a. Menerapkan standar cost yang telah ditetapkan.
 - b. Mengukur hasil aktivitas per unit produk dengan standar cost yang ada.
 - c. Mengadakan perbaikan-perbaikan atas penyimpangan dari standar dan rencana.
- 2.2. Standar cost yang telah ditetapkan seharusnya difungsikan secara optimal, terutama untuk perusaha-

2.2. Standar cost yang telah ditetapkan seharusnya difungsikan secara optimal, terutama untuk perusahaan yang fungsinya sebagai cost center seperti pada PT X, akan memberikan keuntungan antara lain:

- a. Standar cost bisa dipakai sebagai dasar perencanaan biaya produksi yang baik.
- b. Standar cost membantu pimpinan dalam menganalisa penyimpangan yang terjadi terhadap rencana yang telah ditetapkan.
- c. Bila budget produksi disusun berdasarkan standar cost akan dapat dipakai sebagai alat pengukur efisiensi yang optimal, maka akan menjadi alat pengendali yang efektif.
- d. Dengan adanya standar cost akan lebih memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan.

2.3. Karena perusahaan adalah suatu organisasi yang terdiri dari individu-individu yang mempunyai tujuan pribadi dengan terbentuknya organisasi tersebut. Sehingga berhasil tidaknya tujuan organisasi tergantung pada individu-individu tersebut. Dengan demikian agar standar cost dapat diterima dan memotivasinya ke arah tercapainya tujuan perusahaan, maka seharusnya kebutuhan pribadi mereka dapat diwujudkan oleh PT X, bila berhasil menerapkan standar cost.

Kebutuhan pribadi yang dapat memuaskan mereka, terutama untuk masing-masing kepala departemen sebagai penanggungjawab langsung terhadap efisiensi biaya yang terjadi, antara lain meliputi:

- a. Adanya kenaikan gaji
- b. Adanya penghargaan dari atasan dalam bentuk pujian, promosi dan sebagainya.
- c. Adanya penghargaan dan pengakuan dari teman seprofesinya.
- d. Adanya kesempatan untuk lebih mengembangkan karir.
- e. Terciptanya kondisi kerja yang lebih baik.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- A. F. Stoner, James, Management, terjemahan Gunawan Hutauruk MBA, Cetakan Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1986.
- Batty, J, Standard Costing, Fourth Edition, Mac Donald & Evans Ltd., 8 John Street, London, WCIN 2 HY, 1975.
- Drs. E. Usman Effendi dan Drs. Julaya S. Praja, Pengantar Psikologi, Angkasa, Bandung, 1984.
- Drs. Sarwoto, Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen, Cetakan Ketujuh, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1988.
- Hackman, Lawler & Porter, Perspectives on Behaviour in Organizations, Mc Graw-Hill Book Company, USA, 1977.
- H. Garrison, Ray, Managerial Accounting, terjemahan Bambang Purnomosidhi & Erwan Dukat, Cetakan Ketiga, AK. Group, Yogyakarta, 1988.
- H. Maslow, Abraham, Motivation and Personality, 2 nd Edition, Harper & Row, New York, 1970.
- Mulyadi, Akuntansi Biaya, Cetakan Keempat, BPFE, Yogyakarta, 1990.
- Matz, Adolph & Milton Usry, Cost Accounting Planning & Control, Seventh Edition, Federal Publications (S) Ptc. Ltd, Singapore, 1982.
- N. Anthony, Robert, Dearden John, Management Control Systems, terjemahan Agus Maulana, Cetakan Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1986.
- P, Robbins, Stephen, Organizational Behavior, Third Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 1986.
- S. Beach, Dale, Personnel, The Management of People at Work, Fourth Edition, Macmillan Publishing, Inc., New York, 1980.

- T. Hongren, Charles, Cost Accounting a Managerial Emphasis, Fourth Edition, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, USA, 1977.
- W. A. Patton & A. C. Littleton, An Introduction to Corporate Accounting Standards, American Accounting Association, 1986.



P.T. X SURABAYA

LAMPIRAN 1

Nomor :

Tanggal :

Hal : : Perintah Produksi
 Diajukan kepada: Manager Produksi/Finpianan
 Dari : Manager Pemasaran

Harap dibuahkan produk-produk seperti tersebut dibawah ini :

NO.	JENIS PRODUK	JUMLAH DAN PACKING	BATAS MAX. SELESAI	KETERANGAN
				

Mengetahui :
 Direktur Produksi/Pemasaran

Surabaya,
 Manager Pemasaran

(_____)

(_____)

- LAMPIRAN :
- Asli : Manager Produksi P.T. X
 - Ke-2 : Kasie. Produksi P.T. X
 - Ke-3 : Kasie. Anggaran/Kalkulasi
 - Ke-4 : Direktur Produksi/Pemasaran
 - Ke-5 : Arsip Pemasaran

P.T. X SURABAYA

LAMPIRAN 3

LAPORAN Pengerjaan Produksi

No. Tgl. Order Prod. :
 Jenis Cat : Jumlah : Kg/Lt
 Nomor Produksi : Tgl. Penyelesaian :
 Sisa Pengalengan = Kg/Lt

JENIS BAHAN	CODE BAHAN	Kg/Lt	JUMLAH	
			SATUAN Rp.	HARGA Rp.
BAHAN BAKU:				
- PIGMENT				
- BINDER				
- ADDITIVE				
- EXTENDER				
- SOLVENT				
	(A)		(B)	
B. PEMBANTU:				
- KALENG				
- B O X				
- ETIKET				
- STROOK				
- LABEL				
			(C)	
TARIP TENAGA LANGSUNG :			(D)	
TARIP BEAYA F O H :			(E)	
JUMLAH BEAYA PRODUKSI		(B + C + D + E)		
HASIL PRODUKSI (F)				
KEHILANGAN DLM PROSES (A-F)				
KETERANGAN :				

KASIE. PRODUKSI

LAMPIRAN 4

ANGKET QUESTIONER MOTIVASI TERHADAP STANDAR COST

I. Bila menerapkan sistim standard cost, hal-hal apa di bawah ini yang besar kemungkinannya terjadi ?

Untuk masing-masing pernyataan ini tentukan pilihan anda dengan memberikan tanda (X) pada angka-angka di sebelah kanan sesuai dengan keyakinan dan kenyataan yang sebenarnya. Jawaban tersebut adalah sebagai berikut:

- 1 = tidak terjadi
- 2 = kecil kemungkinan terjadi
- 3 = mungkin terjadi
- 4 = kemungkinan besar terjadi
- 5 = pasti terjadi

Pernyataan

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Adanya premi atau kenaikan gaji | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Merasa puas terhadap diri sendiri | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Kesempatan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan anda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. Promosi atau kedudukan dalam pekerjaan yang lebih baik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. Merasa bebas dalam melakukan pekerjaan anda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- f. Merasa bebas dalam melakukan pekerjaan anda 1 2 3 4 5
- g. Penghargaan dari rekan kerja dan bawahan 1 2 3 4 5
- h. Penghargaan dari atasan 1 2 3 4 5
- i. Karyawan bawahan atau rekan sekerja tidak menyukai sikap anda 1 2 3 4 5
- j. Merasa tak bebas dalam melakukan pekerjaan anda 1 2 3 4 5
- k. Merasa tertekan, karena harus mencapai standar yang ditetapkan 1 2 3 4 5

II. Setiap orang tentu mempunyai kebutuhan/keinginan yang berbeda terhadap pekerjaan mereka. Seberapa pentingkah keadaan/hal-hal di bawah ini dalam pekerjaan anda sehari-hari? Cara menjawab seperti diatas (bagian I), namun arti dari masing-masing angka adalah sebagai berikut:

- 1 = tidak penting
- 2 = kurang begitu penting
- 3 = kadang-kadang penting
- 4 = penting
- 5 = sangat penting

Pernyataan

- a. Gaji atau premi yang memadai 1 2 3 4 5

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| b. Kepuasan terhadap hasil kerja anda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Kesempatan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan Anda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. Pemberian kesempatan promosi sesuai dengan prestasi kerja anda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. Adanya kebebasan dalam melakukan pekerjaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. Adanya pujian atau penghargaan dari rekan kerja dan karyawan bawahan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h. Adanya pujian atau penghargaan dari atasan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i. Adanya hubungan atau sikap yang tidak menyenangkan dari rekan kerja dan bawahan terhadap sikap anda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j. Adanya ketidak bebasan dalam melakukan pekerjaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k. Perasaan tertekan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III. Seberapa besar akan menjadi kenyataan seandainya sistim standar cost diterapkan dalam proses produksi di sini ?

Anda dapat memilih pada jawaban yang telah tersedia.

Adapun arti dari masing-masing angka adalah :

1 = tidak pernah menjadi kenyataan

- 2 = kecil kemungkinan menjadi kenyataan
- 3 = mungkin menjadi kenyataan
- 4 = besar kemungkinan menjadi kenyataan
- 5 = pasti menjadi kenyataan

Pernyataan

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a. Produktivitas diri meningkat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Lebih baik atau mudah dalam melaku- | | | | | |
| kukan pekerjaan anda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Prestasi kerja yang lebih baik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Terimakasih atas bantuan dan kerjasama anda