

**SKRIPSI**

**PENERAPAN KONSEP ACTIVITY-BASED COSTING  
DALAM MENENTUKAN BIAYA PRODUKSI  
STUDI KASUS PADA PT WIJAYA KARYA INTRADE SEMARANG**



Disusun Oleh :

**Ratna Ekawati**

98 312 362

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2002**

**PENERAPAN KONSEP ACTIVITY-BASED COSTING  
DALAM MENENTUKAN BIAYA PRODUKSI  
STUDI KASUS PADA PT WIJAYA KARYA INTRADE SEMARANG**

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir  
guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jenjang Strata 1  
Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh :

**RATNA EKAWATI**

**98.312.362**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2002**

**PENERAPAN KONSEP ACTIVITY-BASED COSTING  
DALAM MENENTUKAN BIAYA PRODUKSI  
STUDI KASUS PADA PT WIJAYA KARYA INTRADE SEMARANG**

**Yogyakarta, 10 September 2002**

Telah disetujui oleh,

Dosen Pembimbing



**Dra. Erna Hidayah, Msi.Ak**

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL:

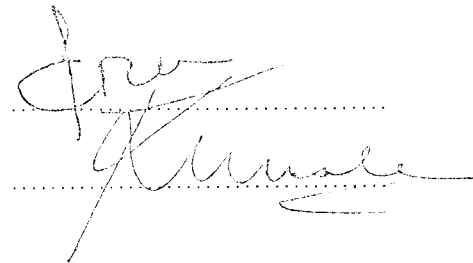
PENERAPAN KONSEP ACTIVITY-BASED COSTING SYSTEM DALAM PENENTUAN  
BIAYA PRODUKSI STUDI KASUS PADA PT. WIJAYA KARYA INTRADE  
SEMARANG

Disusun Oleh: RATNA EKAWATI  
Nomor Mahasiswa: 98312362

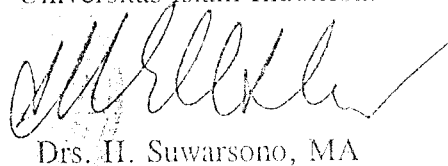
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS  
pada tanggal 09 Oktober 2002

Penguji/Pembimbing Skripsi: DRA. ERNA HIDAYAH, M.SI, AK

Penguji : DRS. H. KUMALA HADI, MS, AK



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia.



Drs. H. Suwarsono, MA

## **HALAMAN MOTTO**

1. "... Allah meninggikan orang yang beriman diantara kamu dan orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat..." ( QS Mujaadilah : 11 ).
2. Aku tidak mengetahui kebenaran mutlak. Tetapi aku menyadari kebodohanku itu, dan disitulah letak kehormatan dan pahalaku ( Kahlil Gibran ).
3. Kamu tidak bisa menilai seseorang diluar pengetahuanmu mengenai dia, dan alangkah sedikitnya pengetahuanmu itu ( Kahlil Gibran ).
4. Orang yang benar-benar besar adalah dia yang tidak menjadi tuan bagi siapa pun, dan yang tidak diperbudak oleh siapa pun ( Kahlil Gibran ).

## HALAMAN PERSEMBAHAN

**Dengan segala kerendahan hati kupersembahkan sebuah karya kecil ini untuk :**

- ❖ Bapak dan Ibu\_ tercinta atas segala pengorbanan dan doa yang tak henti-hentinya ( matur nuwun sanget ...)
- ❖ Adhek-adhek ku tersayang : Janu & Yudi.
- ❖ Seorang yang sangat berarti \_ Tri Asmara E.
- ❖ “ N “ Akuntansi 98, anak-anak Jodipati 174C, KKN R2 KP 16 Angk.23 ( terima kasih udah jadi temen terbaik).
- ❖ *Stranger of my heart “you are the light of my life”*

## KATA PENGANTAR

Bismillahi, Assalamualaikum Wr.Wb

Syukur Alhamdulillah kami panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat kesejahteraan dan kesempatan yang memungkinkan penulis menyelesaikan skripsi dengan judul **“PENERAPAN KONSEP ACTIVITY BASED COSTING dalam PENENTUAN BIAYA PRODUKSI STUDI KASUS PADA PT WIJAYA KARYA INTRADE SEMARANG “** sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjan Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Sholawat serta salam tidak lupa juga kita sampaikan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, semoga rahmat dan hidayah akan tetap terlimpah pada kita semua, Amin.

Perkembangan revolusi informasi dan kemajuan pemanufakturan proses produksi akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kebijakan perusahaan. Persaingan yang semakin ketat untuk memperoleh segmen pasar disebabkan karena adanya informasi yang global dan terbuka pada konsumen mendorong perusahaan untuk lebih berhati-hati dalam penetapan harga produk. Persaingan produk makin tampak pada tuntutan konsumen akan kualitas produk, permintaan teknologi yang lebih tinggi pada perusahaan untuk menunjang efisiensi dan efektifitas pemanufakturan, serta penyebaran informasi yang cepat dan relatif terbuka.

Keinginan perusahaan untuk terus hidup (*going Concern*) dan menghasilkan laba yang meningkat dengan dasar efisiensi biaya dan efektifitas proses produksi merupakan impian setiap manajer dalam perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut, penyesuaian diri merupakan hal penting yang harus dilakukan perusahaan. Salah satunya adalah dengan penggunaan metode alokasi biaya yang baik untuk pengendalian biaya produksi dan pencerminan aktivitas yang menyerap sumber daya perusahaan.

Skripsi ini mencoba untuk melihat bagaimanakah pendekatan kalkulasi biaya yang dipergunakan oleh PT Wijaya Karya In-Trade dalam penentuan harga pokok dengan mencoba penerapannya dengan menggunakan *Activity-Based Costing system* dengan tujuan untuk perbandingan serta memberikan alternatif dalam penentuan harga pokok.

Penulis menyadari, bahwa masih banyak kekurangan-kekurangan yang dijumpai dalam skripsi ini. Oleh karena itu segala macam bentuk kritik membangun dan saran dari pembaca sangat diharapkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang lebih lanjut. Dan penulis juga menyadari bahwa bantuan dari berbagai pihak turut pula berperan dalam penyelesaian skripsi ini. Karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan penghargaan dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :



1. Bapak Drs.H Suwarsono, MA selaku Dekan FE UII yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas selama penulis mengikuti pendidikan di UII.
2. Ibu Dra. Erna Hidayah, Msi.Ak selaku dosen pembimbing skripsi ini, atas bimbingan juga atas kesediaannya memberikan kesempatan yang cukup luas bagi penulis untuk memilih topik yang akan diteliti serta kesabarannya dalam mendengarkan uraian penulis yang kadang berbelit.
3. Bapak Sumadi, SE selaku Kepala Bagian Keuangan dan Personalia beserta staff yang telah dengan tangan terbuka menerima dan memberikan segala sesuatu yang dibutuhkan oleh penulis selama melakukan penelitian.
4. Mas Didik, atas segala bantuannya pada awal-awal kebingungan\_ku.
5. Dee Dee yang udah mau nemenin nglembur dan ngetik, Eric pinjeman komputernya, Aline, Eri, M'Dewi, M'Na, M'Yanny, Ani, M'Lili, Erna (thanks pernah jadi best friend\_ku)

Akhirulakhir, harapan penulis skripsi ini semoga dapat memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan dan kemajuan masyarakat Indonesia.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, September 2002

Ratna Ekawati

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN MOTTO .....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii

### **BAB I PENDAHULUAN .....1**

1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Batasan Masalah .....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian .....	6
1.6 Metode Penelitian.....	7
1.7 Sistematika Pembahasan .....	8

### **BAB II LANDASAN TEORI.....9**

2.1 Pengertian <i>Activity-Based Costing System</i> . .....	9
2.2 Timbulnya kebutuhan akan <i>Activity-Based Costing system</i> .....	11
2.3 <i>Life Cycle costing</i> .....	15
2.4 Pembebanan BOP dalam <i>ABC system</i> .....	18
2.5 Penentuan banyaknya <i>cost driver</i> yang dibutuhkan dan pemilihan <i>cost driver</i> yang tepat.....	21

2.5.1 Penentuan jumlah <i>cost driver</i> yang telah ditentukan .....	21
2.5.2 Pemilihan <i>cost driver</i> yang tepat .....	23
2.6 Biaya Produk.....	28
2.7 Manfaat <i>Activity-Based Costing system</i> .....	32
<b>BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>34</b>
3.1 Sejarah singkat perusahaan .....	34
3.2 Struktur organisasi dan uraian tugas .....	38
3.3 Proses produksi.....	56
3.4 pembebanan BOP pada PT WIKA INTRADE BUF.....	60
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>64</b>
4.1 Analisis syarat kondisi penerapan <i>Activity-Based costing         system</i> .....	64
4.2 Penentuan harga pokok produk berdasarkan <i>ABC         system</i> .....	65
4.3 Analisis pembebanan BOP dengan menggunakan sistem biaya berdasarkan aktivitas ( <i>Activity-Based Costing</i> ). .....	67
4.3.1 Tahap pengumpulan semua biaya sumber daya .....	67
4.3.2 Tahap pengidentifikasian aktivitas-aktivitas	68
4.3.3 Tahap pengelompokan aktivitas ke dalam pusat aktivitas ( <i>cost poll</i> ) .....	69
4.3.4 Pembebanan sumber daya kepada aktivitas. .	70
4.3.5 Tahap pembebanan biaya aktivitas ke produk .....	74

<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>84</b>
5.1 Kesimpulan .....	84
5.2 Saran .....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>88</b>
Lampiran A Struktur Organisasi BUF Semarang PT WIKA INTRADE .....	89
Lampiran B Bagan proses produksi.....	90
Lampiran C Surat permohonan ijin penelitian.....	91
Lampiran D Surat Keterangan penelitian .....	92

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Biaya produksi produk furniture serta pembebanan elemen BOP PT WIKA INTRADE tahun 2001 .....	61
Tabel 3.2 Pembebanan BOP secara konvensional PT WIKA INTRADE tahun 2001 .....	62
Tabel 3.3 Proporsi sumber daya yang dikonsumsi tiap unit produk PT WIKA INTRADE tahun 2001 .....	63
Tabel 4.1 Kelompok biaya per-aktivitas pabrik furniture PT WIKA INTRADE tahun 2001 .....	70
Tabel 4.2 Rincian jumlah cost driver masing-masing produk .....	72
Tabel 4.3 Tarif BOP per- kelompok aktivitas pabrik furniture PT WIKA INTRADE tahun 2001 .....	73
Tabel 4.4 Perhitungan pembebanan BOP terhadap produk folding chair PT WIKA INTRADE tahun 2001 dengan <i>ABC system</i> .....	75
Tabel 4.5 Perhitungan pembebanan BOP terhadap produk octagonal table PT WIKA INTRADE tahun 2001 dengan <i>ABC system</i> .....	76
Tabel 4.6 Perhitungan pembebanan BOP terhadap produk steamer PT WIKA INTRADE tahun 2001 dengan <i>ABC system</i> .....	77
Tabel 4.7 Perhitungan pembebanan BOP terhadap produk trolley PT WIKA INTRADE tahun 2001 dengan <i>ABC system</i> .....	78
Tabel 4.8 Perbandingan pembebanan BOP per-produk antara <i>konvensional system</i> dan <i>ABC system</i> PT WIKA INTRADE tahun 2001 .....	79
Tabel 4.9a Biaya produksi produk furniture PT WIKA INTRADE tahun 2001 sebelum <i>ABC system</i> .....	81
Tabel 4.9b Biaya produksi produk furniture PT WIKA INTRADE tahun 2001 setelah <i>ABC system</i> .....	82
Tabel 4.9c Perbandingan biaya produksi per-unit sebelum dan setelah <i>ABC system</i> PT WIKA INTRADE tahun 2001 .....	83

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1.1 Hakekat activity-Based Costing System.....11

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dunia usaha terlebih dalam keadaan persaingan bisnis yang semakin tajam, menuntut manajemen untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Hal tersebut dikarenakan terjadinya perkembangan lingkungan teknologi manufaktur maju yang cepat dalam dua sektor yaitu teknologi informasi dan teknologi transportasi. Persaingan di bidang industri ini membawa dampak yang kompleks bagi perusahaan, karena ketatnya persaingan tersebut mengharuskan perusahaan untuk memproduksi barang yang berkualitas tinggi dengan harga yang relatif murah. Dengan kata lain perusahaan harus mampu menghasilkan produk-produk yang mempunyai daya saing tinggi.

Secara umum, perusahaan mempunyai tujuan untuk mencapai tingkat pertumbuhan yang cukup tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus ditunjang oleh beberapa faktor pendukung. Salah satu faktor pendukung tersebut adalah sistem informasi yang cepat, lengkap, dan akurat. Suatu perusahaan sangat membutuhkan berbagai jenis informasi baik yang bersifat internal maupun eksternal, dimana nantinya informasi ini akan dibutuhkan untuk pengambilan keputusan bagi manajemen perusahaan guna menyiasati peluang dan ancaman yang dihadapi dalam kurun waktu jangka panjang. Salah satu dari bentuk informasi internal yang sangat dibutuhkan oleh manajemen perusahaan untuk dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan adalah informasi mengenai biaya.

Informasi biaya tersebut dicatat, digolongkan, diringkas dan disajikan melalui suatu proses yang disebut akuntansi biaya.<sup>1</sup> Dengan didukung oleh informasi biaya tersebut, manajemen dapat mengetahui apakah input yang dikorbankan memiliki nilai ekonomis yang lebih rendah dari nilai outputnya. Sehingga manajemen akan dapat mengambil keputusan mengenai biaya dengan tepat.

Untuk menyongsong perdagangan bebas, mengharuskan perusahaan diseluruh dunia membuka mata yang selebar-lebarnya karena sistem akuntansi biaya tradisional yang selama ini telah diterapkan ternyata dianggap sudah tidak relevan lagi, karena metode penentuan harga pokok produk konvensional dirancang berdasarkan kondisi teknologi manufaktur pada masa lalu. Hal ini juga disebabkan karena iklim persaingan di era modern sekarang sangatlah berbeda dengan era-era sebelumnya. Sistem akuntansi biaya tradisional tersebut timbul pada saat bahan baku dan tenaga kerja langsung dipandang sebagai faktor produksi utama, dan aktivitas-aktivitas tidak langsung ( overhead ) dianggap sebagai faktor pendukung proses produksi.

Padahal dalam kenyataannya, pada lingkungan manufaktur maju proporsi biaya overhead pabrik sangat signifikan dari total biaya produk. Disini biaya overhead pabrik tidak berhubungan langsung dengan produk, oleh karena itu diperlukan suatu dasar untuk membebankan biaya ini terhadap produk yang dihasilkan. Dasar yang dipakai dalam sistem akuntansi biaya tradisional menitik beratkan pada penentuan harga pokok produk hanya pada fase produksi saja.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mulyadi, Akuntansi Biaya, Edisi Ke-2(Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta, 1993, hal. 6)

<sup>2</sup> ibid. p.54



Penentuan harga pokok produk dalam sistem akuntansi tradisional akan melaporkan biaya produksi secara akurat bila aktivitas-aktivitas overhead dikonsumsi dalam hubungan dengan jam tenaga kerja langsung dan manfaat tenaga listrik dihubungkan dengan jam mesin. Akan tetapi laporan harga pokok produk akan menjadi tidak akurat jika aktivitas-aktivitas overhead tidak dapat ditentukan dengan pasti dalam hubungannya dengan perubahan volume produksi, tetapi dipengaruhi oleh kelompok produk pesanan yang terdiri dari unit yang sama (*batch product*) yang diproduksi. Sehingga pembebanan BOP pada produk dengan menggunakan dasar ukuran volume produksi akan menimbulkan distorsi dan jika diterapkan untuk BOP yang hubungannya dengan volume produksi tidak dapat ditentukan secara pasti.

Distorsi yang ditimbulkan akan semakin parah jika perusahaan memproduksi beraneka ragam kombinasi produk yang berbeda-beda. Produk-produk yang berbeda dalam volume, kompleksitas maupun umum ( produk yang telah jadi yang baru diperkenalkan ) mengkonsumsi sumber daya penunjang dalam jumlah yang sangat berbeda. Semakin tinggi tingkat keragaman produk, maka kuantitas sumber daya yang diperlukan untuk menangani aktivitas-aktivitas penunjang semakin meningkat, sehingga dapat memperbesar distorsi biaya produk yang dihasilkan.

Berawal dari masalah tersebut maka munculah *Activity-Based Costing*, dimana penerapan sistem tersebut dikembangkan karena telah digunakannya secara luas teknologi informasi dalam proses pengolahan produk serta pengolahan

informasi keuangan sehingga akuntansi biaya tradisional telah dianggap gagal didalam mengikuti perkembangan teknologi khususnya industri manufaktur.

Pengertian *Activity-Based Costing* adalah suatu sistem yang memusatkan pada aktivitas-aktivitas sebagai objek biaya yang pokok dan menggunakan biaya aktivitas-aktivitas sebagai blok-blok bangunan untuk mengkompilasi biaya objek-objek biaya lainnya.<sup>3</sup>

Dengan kata lain *Activity-Based Costing* ini berfokus pada proses penentuan *product costing* (biaya produksi) yaitu dengan cara menentukan aktivitas-aktivitas yang diserap produk tersebut selama proses produksi.<sup>4</sup>

*Activity-Based Costing* menghasilkan informasi yang dapat membatasi distorsi dan subsidi silang yang disebabkan oleh pengalokasian sistem akuntansi biaya tradisional. Penghematan biaya dapat dilakukan dengan membatasi aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai. Dengan demikian dapat digunakan sebagai dasar untuk perbaikan profitabilitas perusahaan secara kontinyu, sehingga keunggulan perusahaan dapat diraih.

PT Wijaya Karya In-Trade adalah salah satu perusahaan manufaktur yang memproduksi berbagai macam jenis produk mebel yang pengolahan produknya dilakukan berdasarkan pesanan (job order) yang diterima oleh perusahaan, dimana hasil produksinya ditujukan untuk memenuhi pesanan berskala besar, baik pesanan dalam negeri maupun luar negeri. Permesinan yang ada maupun yang akan terpasang didesign sedemikian rupa untuk produksi masal.

---

<sup>3</sup> Hansen & Mowen, P. 224. Hongren & Foster dalam buku *Cost Accounting A Managerial Emphases* (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc. 1991, p.150)

<sup>4</sup> Robin Cooper & Robert S Kaplan, *The Design of Management System : Text, Cases and Readings*. Prentice-Hall International Editions (New Jersey : p-h, Inc. 1991, p. 268-269)

Dalam penentuan biaya produk di PT Wijaya Karya Intrade masih menggunakan sistem akuntansi tradisional, sehingga seringkali mengakibatkan berubah-ubahnya harga pokok per satuan produk. Masalah lain yang ditimbulkan dengan penggunaan metode ini adalah bahwa untuk menentukan pembebanan BOP per produk hanya menggunakan tarif BOP yang diperoleh dari pembagian jumlah BOP dengan jumlah kubikasi bahan yang dibutuhkan oleh produk, sehingga hal ini menyebabkan terjadinya distorsi dalam penentuan harga jual produk akhir atau penentuan harga jual yang tidak tepat yang akan mempengaruhi pengambilan keputusan yang diambil oleh manajemen perusahaan. Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka sripsi ini mengambil judul “**PENERAPAN KONSEP ACTIVITY-BASED COSTING DALAM MENENTUKAN BIAYA PRODUKSI STUDI KASUS PADA PT WIJAYA KARYA INTRADE SEMARANG**”.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Bagaimana penerapan konsep *Activity-Based Costing* untuk menentukan biaya produksi pada PT Wijaya Karya Intrade Semarang ?

## **1.3 Batasan Masalah**

Karena mempertimbangkan beberapa aspek, maka skripsi ini dibatasi hanya membahas tentang penerapan *Activity-Based Costing* untuk penentuan biaya produk mebel pada PT Wijaya Karya Intrade Semarang, khususnya pada pembebanan BOP periode tahun 2001. Biaya-biaya yang lain selain BOP dianggap sudah benar.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk dapat menentukan bahwa konsep tersebut telah sesuai dengan prinsip akuntansi biaya yang baik dalam pengendalian biaya produksi suatu perusahaan.
2. Untuk membuktikan bahwa metode *Activity-Based Costing* dapat memberikan manfaat yang lebih adil pada pembebanan biaya produksi bagi setiap jenis produk.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat bagi lembaga pendidikan, diharapkan nantinya akuntansi biaya dengan menggunakan metode *Activity-Based Costing* ini dapat dijadikan sebagai alternatif lain disamping akuntansi biaya tradisional sehingga dapat digunakan dalam menambah wawasan ilmu pengetahuan yang dimiliki.
2. Manfaat bagi perusahaan yaitu dapat memberikan masukan pada perusahaan mengenai pentingnya penentuan biaya produksi agar nantinya harga pokok produksi untuk setiap produksinya dapat ditafsir secara tepat dan cepat sehingga dapat membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

## 1.6 Metode Penelitian

### 1. Data yang diperlukan

Di dalam penelitian ini, data yang perlu diambil dari PT Wijaya Karya In-Trade Semarang antara lain : sejarah dan perkembangan perusahaan; struktur organisasi perusahaan; data personalia; proses produksi; data kuantitas produk; data biaya produksi; data jenis atau macam produk mebel yang dihasilkan.

### 2. Metode pengumpulan data

Untuk memperoleh data-data yang lengkap sebagai bahan penulisan skripsi, dilakukan dengan cara : wawancara langsung dengan pejabat atau karyawan yang berwenang pada perusahaan yang bersangkutan, membuat daftar pertanyaan, observasi atau pengamatan langsung.

### 3. Metode Analisa

Metode analisa yang dilakukan dalam mengimplementasikan *Activity-Based Costing* ini adalah :

- a. Identifikasi aktivitas apa saja yang harus dilakukan untuk menghasilkan produk, yang dimaksud aktivitas disini adalah mulai dari pembelian bahan sampai dengan produk selesai siap diserahkan ke konsumen.
- b. Membebaskan konsumsi sumber daya kepada masing-masing aktivitas sesuai dengan fungsi biaya (*cost driver*) tersebut terjadi.
- c. Identifikasi output atau produk mebel apa saja yang dihasilkan.
- d. Menghitung *cost* pada setiap unit output yang dihasilkan.

## 1.7 Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan yang akan dilakukan dalam penulisan skripsi ini akan dibagi dalam lima bab. Secara garis besar materi pembahasan dari masing-masing bab adalah :

- BAB I** Merupakan bab pendahuluan yang menjelaskan mengenai latar belakang masalah ; perumusan masalah ; batasan masalah ; tujuan penelitian ; manfaat penelitian ; metode penelitian ; sistematika pembahasan.
- BAB II** Bab ini membahas mengenai dasar-dasar teori tentang penerapan sistem *Activity-Based Costing* sebagai alternatif penentuan biaya produksi perubah akan meliputi konsep-konsep teknis dan yang ada dalam *Activity-Based Costing*.
- BAB III** Bab ini menjelaskan keadaan perusahaan yang meliputi : sejarah dan perkembangan perusahaan ; struktur organisasi perusahaan ; proses produksi ; dan penentuan biaya produksi mebel.
- BAB IV** Berisi pembahasan atau analisa data yang dilakukan sehubungan dengan masalah yang dihadapi.
- BAB V** Merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pengertian *Activity-Based Costing*

Dengan perkembangan komputer dan otomasi dalam suatu pabrik, telah terjadi perubahan penting untuk pengumpulan dan penggunaan informasi biaya. Dulu kebanyakan perusahaan mengalokasikan biaya overhead ke produk didasarkan atas jumlah atau biaya tenaga kerja langsung. Saat ini sejumlah perusahaan mengumpulkan biaya bahan baku yang berhubungan dengan cara terpisah dari biaya manufaktur lainnya; dan mengumpulkan biaya manufaktur untuk departemen tersendiri, mesin tersendiri, atau bagian yang terdiri dari sekelompok mesin yang menjalankan operasi yang saling berhubungan pada suatu produk. Pada pusat biaya seperti ini, biaya bahan baku langsung dikombinasikan dalam elemen biaya lainnya yang disebut sebagai biaya konversi.

Biaya konversi disini adalah biaya tenaga kerja dan overhead pabrik yang mengubah bentuk bahan baku menjadi bahan jadi. Jika dibandingkan dengan sistem tradisional, dimana biaya overhead yang dialokasikan ke produk atas dasar jam tenaga kerja langsung ataupun jam kerja mesin, maka sistem yang baru ini menggunakan dasar alokasi yang berganda. Dengan sistem baru ini "*activity*" diartikan sebagai pusat biaya

dan pemicu biaya (*cost driver*) diartikan sebagai dasar alokasi. Sehingga sistem biaya ini disebut *activity based cost system*.<sup>5</sup>

Sistem ini merupakan salah satu wujud pelepasan akuntansi manajemen dari dominasi akuntansi keuangan. Sistem ini dirancang atas dasar landasan pikiran bahwa *Activity-Based Cost system* atau yang disebut dengan *Activity-Based Costing* yaitu sistem informasi tentang akuntansi yang mengkonsumsi sumber daya dan menghasilkan nilai bagi konsumen<sup>6</sup> (gambar 2.1.1 : menggambarkan hakekat *Activity-Based Costing*).

Konsep *Activity-Based Costing* menggunakan dua asumsi yaitu : 1). Akuntansi yang menyebabkan timbulnya biaya, 2). Produk dan jasa konsumen yang menyebabkan timbulnya permintaan terhadap aktiva<sup>7</sup>. Jika manajemen perusahaan melayani konsumen dengan pengertian bahwa perusahaan tidak akan membebani konsumennya dengan aktivitas yang bukan merupakan penambah nilai bagi konsumen, maka manajemen akan senantiasa berusaha melakukan penyempurnaan terhadap berbagai aktivitas untuk menghasilkan produk atau jasa yang akan diserahkan pada konsumen. Sehingga manajemen yang berpegang pada filosofi tersebut memerlukan informasi untuk memungkinkan mereka melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap berbagai aktivitas dalam

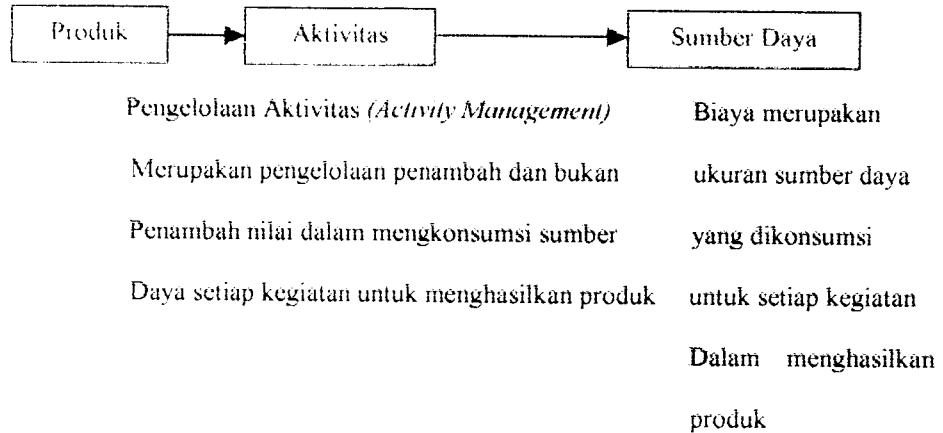
<sup>5</sup> Abdul Halim, Achmad Tjahjono & Muh F. Husein, *Sistem Pengendalian Manajemen Ed. Revisi*, (Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 2000 p. 162-163).

<sup>6</sup> Robin Cooper & Robert S. Kaplan, *The Design of Cost Management System : Text, Cases & Readings*, Prentice Hall International Ed. (EC New Jersey : Prentice Hall, Inc. 1991, p. 257).

<sup>7</sup> Robin Cooper & Robert S. Kaplan, *Loc. Cit* p. 269.



menghasilkan produk atau jasa. Oleh karena itu informasi akuntansi dirancang atas dasar aktivitas (*Activity-Based Cost System*) merupakan sistem akuntansi yang relevan dengan kebutuhan manajemen saat sekarang.



Gambar 2.1.1 Hakekat *Activity-Based Costing*

## 2.2 Timbulnya Kebutuhan akan *Activity-Based Costing*

Dalam BAB I telah dijelaskan bahwa penggunaan sistem biaya tradisional telah gagal dalam mencerminkan kegiatan produksi perusahaan dimasa kini dimana rasio biaya overhead terhadap total biaya produksinya sudah semakin besar atau dengan kata lain aktivitas overhead sudah semakin kompleks.

Kondisi-kondisi perusahaan yang bersaing di kelas dunia telah mengalami perubahan drastis, dimana untuk menyiapkan mesin dan peralatan produksi (*set-up dan lead time*) dapat dikurangi; banyak digunakan equipment yang dikendalikan dengan microprosesor dan

komputer: karyawan dilatih untuk memproduksi produk dengan tingkat kerusakan yang sangat minimum; persediaan produk dalam proses dihapus sama sekali dari pabrik; pemasok dilatih untuk menyerahkan barang 100% sesuai dengan spesifikasi dan waktu kebutuhan pabrik.<sup>8</sup>

Dibandingkan dengan keadaan pabrik dimasa kini yang digambarkan diatas, akuntansi biaya tradisional memiliki cacat rancangan sebagai berikut<sup>9</sup>:

1. Hanya menggunakan jam tenaga kerja langsung (biaya tenaga kerja langsung) sebagai dasar untuk mengalokasikan BOP dari pusat biaya kepada produk dan jasa. Dalam pabrik telah menggunakan banyak peralatan yang dikendalikan dengan komputer, tenaga kerja langsung menjadi berkurang. Tenaga kerja yang ahli dibidang informasi merancang perangkat lunak untuk menjalankan peralatan yang dikendalikan dengan komputer.
2. Hanya dasar alokasi yang berkaitan dengan volume yang digunakan untuk mengalokasikan BOP dari pusat biaya kepada produk atau jasa. Akuntansi tradisional membebankan BOP kepada produk atas dasar kuantitas produk yang diproduksi yang disebut dengan *unit based system*. Dalam metode ini BOP dianggap proporsional dengan jumlah unit produk yang diproduksi. Akuntansi biaya tradisional yang membebankan BOP atas dasar jam tenaga kerja langsung (biaya

<sup>8</sup> Robin Cooper & Robert S Kaplan, *The Design of Cost Management System*, PHI International Ed., (EC New Jersey : Prentice Hall, Inc. 1991 p 76)

<sup>9</sup> Robin Cooper, " Does Your Company Need a New Cost System?", Loc.Cit pp.82-83

tenaga kerja langsung) akan menghasilkan informasi biaya produk yang mengandung *quantity distortion*, karena biaya dialokasikan secara tidak langsung kepada produk dengan menggunakan suatu dasar yang tidak secara sempurna dan proporsional dengan konsumsi sumber daya sesungguhnya oleh produk. Sebagai contoh produk yang banyak menggunakan tenaga kerja langsung dalam proses produksinya, seringkali dibebani biaya terlalu besar (*over costed*) jika jam tenaga kerja langsung digunakan sebagai dasar pembebanan biaya overhead terhadap produk.

3. Pusat biaya terlalu besar dan berisi mesin yang memiliki struktur BOP yang sangat berbeda. Akuntansi biaya tradisional membebankan BOP kepada produk melalui dua tahap. Tahap pertama, BOP dikumpulkan dalam pusat biaya (unit organisasi) baik departemen pembantu maupun departemen produksi, BOP tersebut dialokasikan dengan menggunakan dasar alokasi tertentu, tahap kedua BOP yang telah melalui agregasi tahap pertama, dibebankan kepada produk atas dasar jam tenaga kerja langsung, jam mesin atau biaya tenaga kerja langsung.<sup>10</sup> Karena biaya overhead dibebankan kepada produk, maka akuntansi biaya tradisional menimbulkan *price distortion*.
4. Biaya pemasaran dan penyerahan produk dan jasa sangat berbeda diantara berbagai saluran distribusi, namun sistem akuntansi biaya

---

<sup>10</sup> Hansen & Mowen, Akuntansi Manajemen Ed 4 Jilid 1 (Management Accounting, 4<sup>th</sup> ed, 1997) Jakarta : Erlangga 1999 p.137&146).

tidak mempedulikan biaya pemasaran. Akuntansi biaya tradisional dirancang dan dikembangkan pada masa fungsi produksi dominan dalam perusahaan. akuntansi biaya tetap hanya menitik beratkan pada akumulasi dan penyajian informasi biaya produksi saja. Akuntansi biaya hanya sedikit mempedulikan biaya pemasaran, sehingga manajemen tidak memperoleh informasi biaya yang memungkinkan mereka menganalisis profitabilitas saluran distribusi, metode pemasaran, *order size*, daerah pemasaran dan sebagainya.

Kalkulasi biaya produk tradisional hanya membebankan biaya produksi pada produk. Seperti yang telah dijelaskan, pembebanan biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung ke produk tidak memiliki tantangan secara khusus. Sedangkan biaya overhead sebaliknya, memiliki masalah berbeda. Hubungan masukan-keluaran atau input-output yang dapat diobservasi secara fisik antara tenaga kerja langsung, bahan baku dan produk tidak tersedia untuk overhead. Sistem akuntansi tradisional tidak dirancang untuk menghasilkan informasi biaya yang teliti, sehingga tidak dapat dipakai sebagai dasar bagi manajemen untuk menempatkan diri unggul dalam jangka panjang didalam persaingan oleh karena itu, sistem akuntansi biaya harus dirancang kembali untuk mampu mencerminkan konsumsi sumber daya dalam berbagai kegiatan yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa untuk menunjang perusahaan unggul dalam jangka panjang didalam persaingan.

Timbulnya sistem *Activity-Based Costing* didorong oleh kebutuhan manajemen akan informasi biaya produk yang tidak mengandung distorsi, yang mampu mencerminkan kegiatan bisnis perusahaan. Dengan sistem informasi akuntansi biaya yang mampu menghasilkan informasi, konsumsi sumber daya dalam berbagai kegiatan perusahaan, manajemen akan berada dalam posisi mampu mengelola biaya (*cost management*). *Cost management* merupakan salah satu strategi penting yang dapat menempatkan perusahaan unggul untuk jangka panjang dalam persaingan.

### **2.3 Life Cycle Costing**

Dengan pesatnya perkembangan pemanfaatan komputer dalam tahap *design, engineering*, dan produksi maka jarak waktu yang diperlukan dari ide rancangan sampai dengan produk jadi menjadi sangat pendek. Kondisi ini memungkinkan perusahaan-perusahaan kelas dunia memilih strategi inovasi sebagai senjata untuk memenangkan perebutan pasar dunia. Strategi ini menjadikan daur hidup produk (*Product-Life Cycle*) menjadi pendek. Oleh karena itu dalam persaingan manajemen tidak lagi cukup hanya memperoleh informasi biaya periodik yang dihasilkan oleh sistem akuntansi biaya tradisional, namun jauh lebih penting dari itu manajemen memerlukan informasi *product-life cycle cost*. Informasi tersebut memungkinkan manajemen melakukan *strategic cost analysis* pada saat mempertimbangkan peluncuran produk baru, penghentian produksi produk yang ada, dan *product profitability analysis*. Umumnya

akuntansi biaya tradisional hanya menyediakan informasi biaya yang bersangkutan dengan produk yang diproduksi dalam periode akuntansi tertentu. Untuk memproduksi produk diperlukan biaya riset dan pengembangan, biaya tes produksi dan pemasaran, biaya perancangan kembali bilamana pasar menghendaki perubahan design dan biaya lain untuk mempertahankan suatu produk agar tetap diperlukan oleh konsumen. Biaya-biaya tersebut digolongkan ke dalam kelompok biaya kebijakan, yang tidak bersangkutan dengan aktivitas produksi dalam periode akuntansi tertentu. Biaya-biaya tersebut dipengaruhi oleh taksiran jumlah produk yang dihasilkan selama daur hidup *produk (product-life cycle)*. Pengumpulan informasi biaya penuh masa lalu yang berhubungan dengan produk tertentu selama jangka waktu daur hidup produk akan dapat memberikan kesempatan kepada manajemen untuk memperbaiki kemampuan produksi dalam menghasilkan laba selama periode tersebut.

Dalam merancang *Activity-Based Costing System*, aktivitas-aktivitas untuk memproduksi dan menjual produk dapat digolongkan ke dalam empat kelompok besar biaya yaitu sebagai berikut :

#### *1. Unit Level Activity Cost*

Biaya ini dipengaruhi oleh besar kecilnya jumlah unit produk yang dihasilkan. Elemen biaya yang termasuk didalamnya adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya energi, dan biaya angkutan. Biaya ini dibebankan kepada produk berdasarkan jumlah unit produk yang dihasilkan. Dimana dalam penentuan harga pokok

produksi pembebanan kepada produk berdasarkan biaya per-unit dikalikan dengan jumlah produk yang sesungguhnya diproduksi.

2. *Batch-Related Activity Cost*

Jenis biaya ini berhubungan dengan jumlah batch produk yang diproduksi. Biaya Set up yang merupakan biaya yang dikeluarkan untuk menyiapkan mesin dan peralatan sebelum suatu order produk diproses adalah contoh biaya yang termasuk dalam golongan biaya ini. Besar kecilnya biaya ini tergantung dari frekuensi order produk yang diolah oleh fungsi produksi dimana pembeli dibebani berdasarkan jumlah *batch activity cost* yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam menerima setiap menerima order, jenis biaya ini tidak dipengaruhi oleh jumlah unit yang diproduksi dalam setiap order produksi.

3. *Facility-Sustaining Activity Cost*

Biaya ini berhubungan dengan aktivitas untuk mempertahankan kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan, biaya deperesiasi dan amortisasi, biaya asuransi, dan biaya gaji karyawan perusahaan adalah contoh jenis biaya yang termasuk dalam golongan *Facility-Sustaining Activity Cost*. Biaya ini dibebankan kepada produk atas dasar taksiran unit produk yang dihasilkan pada kapasitas normal pabrik.

4. *Product-Sustaining Activity Cost*

Biaya ini berhubungan dengan penelitian dan pengembangan produk tertentu dan biaya-biaya untuk mempertahankan produk agar tetap dapat dipasarkan. Biaya ini tidak terpengaruh oleh jumlah unit produk

maupun jumlah batch produk yang dihasilkan oleh divisi penjual. Contoh biaya ini adalah biaya design produk, biaya design proses pengolahan produk, pengujian produk. Elemen biaya ini dibebankan kepada produk berdasarkan taksiran jumlah unit produk tertentu yang akan dihasilkan selama umur produk tersebut (*product life cycle*).

#### **2.4 Pembebanan Biaya Overhead Pabrik dalam *Activity-Based Costing***

Biaya overhead pabrik dalam sistem *activity-based costing* memperoleh perlakuan yang lebih seksama. Sistem biaya berdasarkan aktivitas pertama-tama menelusuri biaya aktivitas dan kemudian ke produk. Oleh sebab itu, ABC juga merupakan proses dua tahap tetapi pada tahap pertama menelusuri biaya overhead ke aktivitas pusat-pusat biaya yang mengkonsumsi sumber daya bukan ke unit organisasi (departemen pembantu dan departemen produksi). Baik dalam sistem ABC maupun tradisional tahap kedua meliputi pembebanan biaya ke produk. Namun sistem biaya ABC menekankan penelusuran aktivitas dan *cost driver* atau pemicu biaya (hubungan sebab-akibat/ *cost driver basis*) sedangkan sistem biaya tradisional cenderung intensif-alokasi (mengabaikan sebab-akibat).<sup>11</sup> Biaya ini bukan hanya terjadi, dikumpulkan, dialokasikan, bukan hanya kepada produk melainkan dirinci untuk dapat dikelola dengan baik. Dalam perusahaan yang menggunakan teknologi modern dalam pengolahan

<sup>11</sup> Hasen & Mowen, Akuntansi Manajemen Ed 4 Jilid 1 (Management Accounting, 4<sup>th</sup> Ed, Inc. 1997) Jakarta : Erlangga. 1999 p.146



produknya. biaya overhead pabrik menduduki biaya yang besar dibandingkan dalam total biaya produksi. Oleh karena itu, sistem *activity-based costing* memfokuskan akuntansi terhadap biaya overhead pabrik, untuk memungkinkan manajemen dalam melakukan pengolahan berbagai kegiatan yang mengkonsumsi biaya overhead pabrik.

Tujuan tahap pertama adalah untuk membebankan semua unsur BOP baik yang berhubungan dengan penyediaan jasa departemen pembantu maupun yang berhubungan langsung dengan departemen produksi. Beberapa perusahaan melaksanakan tahap pertama pembebanan ini melalui beberapa tahap, yaitu dengan cara membebankan konsumsi jasa antar departemen pembantu dan departemen produksi. Untuk mencapai tujuan ini, sistem *activity-based costing* menggunakan dasar pembebanan biaya overhead pabrik yang teliti dan membentuk pusat biaya yang lebih banyak, sehingga penggunaan sumber daya dapat diikuti dengan teliti ke pusat biaya yang mengkonsumsinya.

Tahap kedua pembebanan, biaya overhead pabrik yang telah dikumpulkan dalam pusat biaya produksi dibebankan kepada produk atas dasar pembebanan yang lebih mencerminkan penggunaan kegiatan dalam menghasilkan produk. Jika dalam akuntansi biaya tradisional pembebanan BOP yang terkumpul dipusat biaya produksi hanya didasarkan pada jam tenaga kerja langsung, jam mesin, unit produk yang dihasilkan atau biaya tenaga kerja langsung. Dalam sistem *activity-based costing*, biaya tersebut dibebankan kepada produk berdasarkan kegiatan seperti (*facility-*

*sustaining activity cost* dan *unit-level activity cost*) yang digunakan untuk menghasilkan produk.

Dua tahap pembebanan biaya overhead pabrik dalam *activity-based costing* menurut Hansen adalah :<sup>12</sup>

Tahap 1 pengelompokan BOP kedalam pusat-pusat biaya (*cost pools*) yang memiliki *cost driver* sejenis yang disebut *Homogeneous Cost Pools* dan perhitungan biaya per-unit *cost driver* atau biasa disebut *pool rate*.

Tahap 2 penelusuran dan pembebanan biaya masing-masing pusat biaya overhead kepada produk. Pembebanan biaya overhead pabrik kepada produk dapat menggunakan rumus dibawah ini :

$$\textit{Applied Overhead} = \textit{Pool Rate} \times \textit{Cost Driver Unit Used}$$

Keterangan : *Applied Overhead* = overhead yang dibebankan

*Pool Rate* = tarif kelompok

*Cost Driver Unit Used* = unit-unit cost driver yang digunakan

<sup>12</sup> Don R Hansen, Management Accounting ( Boston : pws-KENT Publishing Company, 1990) pp.208-209.

Dengan demikian sistem *activity-based costing* melakukan refinement dalam pembebanan BOP kepada produk, yang lebih mencerminkan kegiatan perusahaan dalam mengkonsumsi sumber daya untuk memproduksi dan menjual produk ke konsumen, sehingga manajemen akan dapat menempatkan diri pada posisi yang memungkinkan agar mereka dapat melakukan pemantauan dan pengendalian semua kegiatan perusahaan.

## **2.5 Penentuan Banyaknya *Cost Driver* yang Dibutuhkan dan Pemilihan *Cost Driver* yang Tepat.**

Aktivitas-aktivitas yang ada dalam perusahaan sangat kompleks dan banyak jumlahnya. Oleh karena itu, akan menjadi tidak ekonomis jika menggunakan *cost driver* yang berbeda-beda untuk aktivitas yang berbeda, dengan kata lain satu *cost driver* untuk satu aktivitas. Beberapa aktivitas perlu digabungkan dengan menggunakan satu macam *cost driver* untuk keperluan penelusuran biaya aktivitas terhadap produk. *The Art of Designing an Activity-Based Costing* terletak pada keahlian manajemen dalam penentuan jumlah *cost driver* yang dibutuhkan dan pemilihan *cost driver* yang akan digunakan dalam penghitungan biaya produk.

### **2.5.1 Penentuan Jumlah *Cost Driver* yang Dibutuhkan**

Penentuan banyaknya *cost driver* yang dibutuhkan tergantung pada keakuratan laporan *product cost* yang diinginkan dan kompleksitas

komposisi produk yang diproduksi<sup>13</sup>, semakin banyak *cost driver* yang digunakan, laporan biaya produksi semakin akurat. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat keakuratan yang diinginkan maka semakin banyak pemicu biaya yang dibutuhkan dalam praktek perancangan *cost systems*. Pengidentifikasian banyaknya pemicu biaya yang dibutuhkan, dilakukan melalui serangkaian pertimbangan (*judgement*) dan analisa. Langkah pertama adalah melakukan identifikasi terhadap input-input atau aktivitas-aktivitas yang mengkonsumsi biaya tinggi atau besar (*major inputs*). Langkah kedua adalah mempertimbangkan diversifikasi produk yang ada dan volume masing-masing jenis produk.

Pemisahan produk-produk yang memiliki diversifikasi tinggi akan memberikan pedoman bagi perancang *cost systems* untuk menentukan input mayor yang perlu disatukan atau digabungkan dalam satu *cost driver* tanpa menyebabkan distorsi pada biaya yang dilaporkan. Langkah selanjutnya adalah menganalisa aktivitas yang mengkonsumsi biaya rendah untuk menentukan diantara aktivitas tersebut yang perlu digabungkan maupun dipisahkan dengan input mayor.

<sup>13</sup> Robin Cooper, "The Rise of ABC-part 3: How many cost driver do you need, and how do you select them?", Robin C & Robert SK. The Design of Cost Management System, PH International Ed ( New Jersey, inc 1991 p.375)

### 2.5.2 Pemilihan *Cost Driver* yang Tepat

Tiga faktor yang harus diperhatikan dalam pemilihan *cost driver* adalah sebagai berikut :<sup>14</sup>

1. Kemudahan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam pemilihan *cost driver (cost of measurement)*, *cost driver* yang membutuhkan biaya pengukuran yang lebih rendah akan dipilih.
2. Korelasi antara konsumsi aktivitas yang diterangkan oleh *cost driver* terpilih dengan konsumsi aktivitas sesungguhnya (*degree of correlation*), *cost driver* yang dipilih adalah yang memiliki korelasi tinggi.
3. Perilaku yang disebabkan oleh *cost driver* terpilih (*behavioral effects*, *cost driver* yang menyebabkan perilaku yang diinginkan akan dipilih.

#### Ket.1 *Cost of Measurement*

Diatas telah diuraikan bahwa untuk mempertinggi tingkat keakuratan laporan biaya produksi, maka dibutuhkan *cost driver* yang lebih banyak. Tentu saja hal tersebut akan menyebabkan biaya pengukuran (*cost of measurement*) tinggi. Untuk mengatasi hal tersebut, sistem *activity-based costing* mencoba untuk menggantikan *cost driver* yang sesungguhnya dengan *cost driver* yang secara kuantitas mudah didapat. *Cost driver*

---

<sup>14</sup> Robin Cooper & Robert S Kaplan, *The Design of Cost Management System*, PH-International Ed. ( New Jersey inc.1991 p.383).

pengganti adalah *cost driver* yang menerangkan secara tidak langsung konsumsi aktivitas oleh produk. Sebagai contoh, *cost driver inspection hours* dapat digantikan dengan *cost driver number of inspection* selama waktu yang diperlukan untuk masing-masing inspeksi sama. *Cost driver* yang menerangkan banyaknya transaksi yang dihasilkan oleh suatu aktivitas (*transaction-based driver*) dapat digunakan sebagai pengganti *cost driver* yang menerangkan lamanya suatu aktivitas dilakukan. Hal tersebut merupakan teknik penting untuk mengurangi biaya pengukuran, karena (*transaction-based driver*) tersebut dapat digunakan tanpa mengurangi keakuratan pelaporan dan data yang dibutuhkan sangat mudah didapat. *Transaction-Based Driver* potensial yang sering digunakan antara lain :

- *number of set-up*
- *number of material moves*
- *number of unit reworked*
- *number of order placed*
- *number of order received*
- *number of inspections*
- *number of schedule changes*
- *number of direct labor hours*
- *number of vendors*
- *number of sub assemblies*
- *number of labor transaction*
- *number of scrapped*
- *number of parts*
- *number of machine hours*

## Ket.2 *Degree of correlation*

Penggunaan *cost driver* yang tidak secara langsung mencerminkan konsumsi aktivitas oleh suatu produk mengandung resiko bahwa penggunaan *cost driver* tersebut akan menyebabkan distorsi pada biaya produk yang dilaporkan. Sebagai contoh, jika lamanya inspeksi berbeda-beda, penggunaan *number of inspection* sebagai *cost driver* tidak akan menghubungkan secara sempurna dengan penggunaan *inspection hour* sebagai *cost driver*. Dengan demikian jika *number of inspection* digunakan sebagai *cost driver*, maka produk yang membutuhkan inspeksi lebih lama akan dibebani biaya terlalu rendah (*undercosted*) dan produk yang hanya membutuhkan waktu inspeksi sebentar akan dibebani biaya yang terlalu besar (*overcosted*). Baik buruknya suatu *cost driver* dalam menerangkan konsumsi suatu aktivitas oleh produk dapat diukur berdasarkan korelasi antara kuantitas masing-masing aktivitas yang dirunut ke produk dengan menggunakan *cost driver* tersebut dengan konsumsi sesungguhnya suatu aktivitas oleh produk.

## Ket.3 *Behavioral Effects*

Dalam pemilihan *cost driver*, pengaruh yang diakibatkan oleh penggunaan *cost driver* itu terhadap perilaku individu dalam suatu perusahaan perlu dipertimbangkan. Pengaruh tersebut dapat berupa pengaruh yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Pengaruh menguntungkan terjadi jika perilaku yang timbul dari penggunaan *cost driver* merupakan

perilaku yang diinginkan. Contoh, jika suatu perusahaan menginginkan untuk mengurangi sejumlah bagian itu (*number of unit parts*) untuk memudahkan aktivitas-aktivitas seperti *incoming inspection, bill of material maintenance, vendor qualification* maka perusahaan dapat menggunakan *number of parts* sebagai *cost driver* untuk membebankan biaya aktivitas-aktivitas tersebut diatas kepada produk. Perilaku yang tidak menguntungkan terjadi jika perilaku yang disebabkan oleh penggunaan *cost driver* tertentu tersebut merupakan perilaku yang tidak diinginkan. Contoh, suatu perusahaan menjamin kemampuan pengolahan produk-produk barunya dengan membuat prototipe-prototipe dengan menggunakan equipment yang sama dengan yang digunakan untuk memproduksi produk yang ada sekarang. Meskipun dapat menelusur biaya-biaya yang berhubungan dengan pemasangan mesin kepada protitipe-prototipe tersebut tetapi perancang sistem dapat memilih *cost driver* yang lain untuk menghindari pengaruh terhadap perilaku yang tidak menguntungkan. Contoh, biaya-biaya prototipe yang dilaporkan tinggi dapat menyebabkan manajer produk mengurangi jumlah prototipe yang melewati fasilitas pabrik (dengan membebani biaya riset dan pengembangan dengan harga tinggi untuk memproduksi produk) atau dengan menemukan cara membuat prototipe yang lebih efisien (dengan mengembangkan jenis produksi prototipe khusus). Dua tindakan tersebut merupakan tindakan-tindakan yang mendorong sasaran dalam menjamin kemampuan pengolahan produk baru.



Masalah yang dapat timbul dalam menentukan cost driver yang tepat adalah terhadap biaya yang sangat sulit disesuaikan apabila ada perubahan aktivitas dan dibutuhkan tindakan dari manajemen yaitu diantaranya : <sup>14</sup>

- Biaya depresiasi/penyusutan gedung
- Biaya gudang
- Leasing gedung pabrik dan perkantoran.

Dalam system activity-based costing, perusahaan memiliki pool biaya aktivitas yang berkaitan dengan volume (seperti elemen biaya diatas) menggunakan ukuran aktivitas jumlah unit produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Demikian juga dengan elemen biaya umum lain-lain, pembebanan langsung ke unit produk dengan menggunakan cost driver yang sesuai dengan karakteristik biaya tersebut.

Hasil analisis dari penghitungan penentuan biaya produksi dengan menggunakan Activity Based Costing system akan menghasilkan biaya-biaya yang berbeda untuk tiap produk (mengalami kenaikan ataupun penurunan), dengan total biaya overhead tetap sama atau mempunyai selisih yang tidak cukup material (immaterial) terhadap pembebanan biaya overhead dengan konvensional system.

---

<sup>14</sup> Ray H Garrison & Eric W Norreen, *Managerial Accounting*, 8<sup>th</sup> Ed., (The Mc.Graw-Hill co., inc.2000), terj A Totok BS, *Akuntansi Manajeral jilid 1* ( Jakarta, Salemba Empat, 2000) pp. 312-320.

## 2.6 Biaya produk

Penentuan biaya produksi yang akurat merupakan suatu hal yang sangat penting. Hal ini dikarenakan data biaya produksi yang dibutuhkan dalam berbagai macam keputusan bisnis. Untuk bisa relevan biaya produksi yang dilaporkan harus benar-benar mencerminkan proses pengolahan produk. Informasi biaya produk yang dibutuhkan dalam berbagai bentuk dan tingkat detail yang berbeda-beda untuk memenuhi sasaran-sasaran berikut ini :<sup>15</sup>

- a. penentuan harga jual
- b. penentuan biaya produksi untuk produk baru dan pesanan khusus
- c. penentuan profitabilitas suatu ekspansi atau pelepasan segmen-segmen bisnis, seperti lini produk, segmen-segmen pasar, saluran-saluran distribusi atau berbagai pelanggan.
- d. Penghitungan laba kotor dari suatu produk.
- e. Menyediakan sarana untuk pengambilan keputusan membuat ataukah membeli.
- f. Membantu proses analisa investasi.
- g. Penilaian persediaan dan penghitungan harga pokok produk untuk keperluan pelaporan eksternal.

---

<sup>15</sup> James A Brimson, *Activity Accounting : An Activity Based Costing Approach* ( New York : John Wiley & Sons, inc. 1991 p.4)

Seperti telah diuraikan dimuka, *activity-based costing* berdasar pada prinsip bahwa aktivitas mengkonsumsi sumber daya, sedangkan produk mengkonsumsi aktivitas, sehingga penghitungan biaya produksi dilakukan dengan cara menelusur semua aktivitas yang berhubungan dengan produk.

Penelusuran ini didasarkan pada pemakaian tiap-tiap aktivitas oleh produk tersebut. Produk mengkonsumsi berbagai aktivitas selama siklus hidupnya, seperti penelitian dan pengembangan, pendesign, perencanaan produksi, produksi, penjualan, pengangkutan, pelayanan konsumen, dll. Dengan demikian biaya produksi dihitung dengan menjumlahkan semua biaya aktivitas yang dapat ditelusur untuk mendesign, memproduksi, dan mendistribusikan produk.

Biaya ditelusur ke sasaran biaya melalui suatu *bill of activity (BOA)*. BOA menetapkan urutan aktivitas dan kuantitas masing-masing aktivitas yang dikonsumsi dalam peraian misi-misi perusahaan, seperti pengolahan produk, penyediaan proses pengolahan produk atau pelayanan konsumen.

Suatu *bill of activity* biasanya, meliputi :

<i>Activity</i>	<i>life cycle cost</i>	<i>cost/unit</i>
- <i>product design</i>	x	x
- <i>manufacturing process design</i>	x	x
- <i>quality planning</i>	x	x
- <i>manufacturing process 1</i>		x
- <i>set-up</i>		x
- <i>material movement</i>		x

- <i>material storage</i>			X
- <i>manufacturing process 2</i>			X
- <i>shipping</i>			X
- <i>logistics</i>		X	X
- <i>field support</i>	X		X

Biaya-biaya utama yang membentuk biaya produksi meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya teknik, biaya kualitas, biaya teknik pengolahan, biaya penelitian dan pengembangan, biaya penanganan material, biaya pemasaran, biaya penunjang produksi, biaya pelayanan pelanggan, dan biaya distribusi produk jadi. Elemen-elemen biaya tersebut akan diuraikan secara rinci pada bagian berikut :

a. Biaya material.

Data biaya material diperoleh dari suatu dokumen yang disebut *bill of material* (BOM). Struktur BOM terdiri dari cara suatu produk dibentuk, dan aliran material masuk dan keluar untuk masing-masing tahap penyelesaian produk. BOM merupakan sumber kunci mengetahui biaya material yang digunakan untuk menghitung biaya produksi.

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Dalam sistem *Activity-Based Costing*, BTKL dibebankan kepada proses manufaktur bukannya kepada produk. Hal ini didasarkan pada suatu observasi bahwa tenaga kerja melaksanakan aktivitas dan produksi. .

c. Biaya teknologi (proses).

Biaya-biaya teknologi atau proses dirunut ke produk berdasarkan pada penggunaan aktivitas yang digambarkan dengan ukuran aktivitas (jam mesin dll).

d. Biaya Teknik

Yang termasuk aktivitas keahlian teknik adalah pengembangan produk baru dan perubahan teknik. Biaya untuk pengembangan produk baru dibebankan langsung kepada produk tertentu dengan dasar pemikiran jumlah jam teknik. Aktivitas perubahan teknik yang dibebankan karena adanya perbaikan desain suatu produk dengan didasarkan pada jam teknik.

e. Biaya Teknik Manufaktur

Aktivitas yang berhubungan dengan teknik manufaktur adalah perencanaan proses produksi dan modifikasi produk.

f. Biaya Pemasaran dan Promosi

Aktivitas yang termasuk dalam aktivitas ini adalah penjualan regional, penjualan perusahaan, administrasi penjualan dan pengelolaan produk. .

Aktivitas pengelolaan produk terdiri dari penelitian pasar, pameran perdagangan, pemasangan iklan, pembuatan literatur penjualan, dan administrasi penelitian pasar.

g. Biaya Penunjang Proses Produksi

Yang termasuk ke dalam biaya ini dan dapat dibebankan ke produk adalah biaya penjadwalan, produksi dan biaya pengendalian produksi.

h. Biaya Pelayanan Konsumen

Bagian pelayanan konsumsi bertugas untuk menjawab berbagai pertanyaan dari pemakai produk. Bagian ini juga menerima pengembalian barang oleh konsumen.

i. Biaya Produk Jadi dan Distribusi

Aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan produk jadi dan distribusinya adalah penyimpanan produk jadi ke gudang, pengangkutan, pengepakan, pemeliharaan peralatan dan pengkoordinasian.

## 2.7 Manfaat *Activity Based Costing*

*Activity Based Costing* mampu menghasilkan informasi biaya produk dan jasa yang teliti jika : 1. Perusahaan mengkonsumsi sumber daya tidak langsung dalam jumlah yang besar dalam proses produksinya, 2. Perusahaan memiliki banyak macam produk dan jasa, proses produksi dan konsumen.<sup>16</sup>

Manfaat yang dihasilkan oleh *activity based costing* adalah :<sup>17</sup>

1. Memperbaiki mutu pengambilan keputusan

Dengan informasi biaya produk yang lebih teliti, kemungkinan manajemen melakukan keputusan yang salah dapat dikurangi.

<sup>16</sup> Robin Cooper & Robert S Kaplan, Loc Cit p. 268

<sup>17</sup> Ibid, pp.277-279

Informasi biaya produk yang diteliti akan sangat penting artinya bagi manajemen jika perusahaan menghadapi persaingan tajam.

2. Memungkinkan manajemen melakukan perbaikan terus-menerus terhadap kegiatan untuk mengurangi biaya. ABC mengidentifikasi biaya overhead dengan aktivitas yang menimbulkan biaya tersebut. Dengan demikian, informasi biaya yang ditimbulkan oleh ABC dapat digunakan oleh manajemen untuk memantau secara terus-menerus berbagai aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan melayani konsumen.

3. Memberikan kemudahan dalam penentuan biaya relevan.

Karena ABC menyediakan informasi biaya yang dihubungkan dengan berbagai aktivitas untuk menghasilkan produk, maka manajemen akan memperoleh kemudahan dalam memperoleh informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan yang menyangkut berbagai aktivitas bisnis mereka. Sehingga memungkinkan manajemen mempertimbangkan akibat keputusan mereka terhadap konsumsi sumber daya untuk aktivitas tersebut.

## BAB III

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 3.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Sebelum sampai pada bentuk yang dikenal sekarang, maka PT Wijaya Karya In-Trade telah melalui proses perubahan status maupun bentuk badan usaha yang cukup panjang. Dimulai dari berdirinya PT Wijaya Karya (sekarang merupakan induk perusahaan PT WIKA In-Trade) pada tanggal 29 Maret 1961 berdasarkan PP No. 64 tahun 1961 tentang Pendirian Perusahaan Negara "Widjaja Karja". Berdasarkan PP No. 64 ini pula, perusahaan bangunan bekas milik Belanda yang bernama Naamloze Vennootschap Technische Handel Maatschappij en Bouwbedrijf Vis en Co. yang telah dikenakan nasionalisasi, dilebur dalam PN. Widjaja Karja.

Terbitnya PP Nomor 64 tahun 1961 ini merupakan pengukuhan suatu perusahaan negara dibawah naungan Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik (sekarang Departemen Pekerjaan Umum) dengan nama Perusahaan Bangunan Negara PT Widjaja Karja. Tujuan perusahaan adalah ikut serta untuk membangun ekonomi nasional dengan ekonomi terpimpin (pada waktu itu) dengan mengutamakan kebutuhan rakyat dan ketentraman serta kesenangan kerja dalam perusahaan menuju masyarakat yang adil dan makmur material dan spiritual, dalam kegiatan usahanya dibidang instalasi listrik, air minum, dan segala aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan-pekerjaan tersebut.

Dalam perkembangan berikutnya, dengan diberlakukannya ketetapan MPRS Nomor XXIII/MPRS/1966 sebagai dasar baru bagi perkembangan perusahaan negara, maka pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 17 tahun 1967



yang menggariskan kebijaksanaan untuk mengarahkan dan menyederhanakan usaha negara secara tegas dalam tiga bentuk yakni Perusahaan Negara Jawatan (Perjan), Perusahaan Negara Umum (Perum) dan Perusahaan Negara Perseroan (Persero). Berdasarkan kebijaksanaan tersebut, terbitlah PP No. 40 tanggal 22 Juli 1971 yang mengalihkan bentuk PN. Widjaja Karja menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO), dan selanjutnya perseroan ini dinamakan "PT Wijaya Karya" berdasarkan Akta Perseroan Terbatas No. 110 tanggal 20 Desember 1972 yang dibuat dihadapan Dian Paramita Tamzil. Perubahan Naskah Pendirian Perseroan Terbatas PT Wijaya Karya No. 106 tanggal 17 April 1973 yang dibuat dihadapan Kartini Mulyadi, SH., Notaris di Jakarta, keduanya telah disahkan oleh Menteri Kehakiman RI dengan keputusan No. Y.A.5/165/14 tanggal 8 Mei 1973, didaftarkan di Pengadilan Negeri Jakarta No. 1724 tanggal 16 Mei 1973, serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 76 tanggal 21 September 1973, Tambahan Berita Negara Republik Indonesia No. 683.

Sejak didirikan hingga saat ini, walaupun statusnya berubah dari Perusahaan Bangunan Negara (PBN) menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), tetapi kepemilikannya tidak mengalami perubahan yaitu 100% sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. Adapun lapangan usaha perseroan dinyatakan sebagai berikut:

- I. Melakukan pekerjaan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan atas pembangunan, pengelolaan proyek, perbaikan dan pemeliharaan atas pekerjaan-pekerjaan dalam bidang :

- Bangunan-bangunan sipil (kering dan basah)
  - Bangunan ketenagaan, industri dan mekanik (pembangkit, transmisi, distribusi, instalasi untuk penerangan, bangunan gedung dan pabrik, penjernihan air minum, pemipaan dan lain-lain.
2. Menyediakan tanah matang, mendirikan bangunan untuk dijual, disewakan dan menunjang kegiatan kepariwisataan.
  3. Melakukan pekerjaan produksi atas barang-barang untuk keperluan yang disebutkan dalam nomor 1 dan 2 diatas.
  4. Menjual hasil produksi tersebut dalam nomor 3 dan menjual serta menyewakan alat-alat dan barang-barang yang ada hubungannya dengan tersebut dalam nomor 1 dan 2.
  5. Melaksanakan perdagangan, keagenan atas barang-barang tersebut di atas.
  6. Melakukan segala sesuatu yang selaras dengan maksud dan tujuan tersebut dalam nomor-nomor dimuka, dan akan menjalankan usaha-usahanya dalam arti kata yang seluas-luasnya, baik atas tanggungan sendiri maupun atas tanggungan orang lain atau badan lain secara komisi atau tidak ataupun bersama-sama dengan orang atau badan lain dengan cara dan bentuk yang sesuai dengan keperluan, asal yang demikian itu tidak melanggar hukum.

Dalam perkembangannya hingga tahun 1999 PT Wijaya Karya telah mengalami perkembangan yang cukup besar, dimana dari awal berdirinya yang hanya terdiri satu kantor pusat yang mengurus seluruh aktivitas perusahaan, pada saat ini telah berkembang menjadi :

- 1 (satu) Kantor Pusat
- 9 (sembilan) buah divisi
- 18 (delapan belas) buah kantor cabang di seluruh Indonesia
- 1 (satu) Anak Perusahaan, dan
- 4 (empat) Perusahaan Joint Venture.

Dan pada awal tahun 2000, dengan melihat perubahan kondisi bisnis dan kebijakan pemerintah, maka PT Wijaya Karya mengadakan restrukturisasi di bidang organisasi manajemennya dimana dari 3 (tiga) divisi yang nalar usahanya Perdagangan Umum, Produksi dan Properti telah dirubah bentuk usahanya menjadi anak perusahaan. Sehingga sampai dengan saat ini PT Wijaya Karya telah memiliki 3 (tiga) anak perusahaan. Ketiga divisi tersebut adalah :

- Divisi Perdagangan yang bergerak dibidang Perdagangan
- Divisi Produk Metal yang bergerak dibidang Produksi Alumunium Casting
- Divisi Realty dan Properti yang bergerak dibidang Realty dan Properti.

Divisi Perdagangan dan Divisi Produk Metal dilebur menjadi sebuah anak perusahaan yang diberi nama PT WIJAYA KARYA IN-TRADE dan Divisi Realty dan Properti berubah menjadi PT WIJAYA KARYA REALTY.

PT WIJAYA KARYA IN-TRADE sebagai salah satu dari anak perusahaan PT WIJAYA KARYA didirikan pada tanggal 20 Januari 2000 yang dibuat dihadapan Akta Notaris Imas Fatimah, S.H, Nomor 16 tahun 2000.

PT WIKI IN-TRADE merupakan gabungan dari dua divisi yang dimiliki oleh PT WIKI. Dua divisi tersebut adalah Divisi Produk Metal yang bergerak dibidang industri dan Divisi Perdagangan yang bergerak di bidang Perdagangan. Penggabungan dua divisi menjadi anak perusahaan ini sebagai upaya dari pihak

manajemen PT WIKA untuk menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin kompetitif. Pada tahun 1999, PT WIKA telah mengalami perubahan struktur organisasi yang cukup besar, dimana beberapa divisi yang bergerak dibidang konstruksi digabung menjadi satu divisi, sedangkan divisi yang bergerak dibidang, industri, perdagangan dan properti dijadikan sebagai anak perusahaan.

Sejak didirikannya hingga saat ini, saham PT WIKA IN-TRADE 100% dimiliki oleh PT WIJAYA KARYA, Sedangkan PT WIKA sendiri adalah merupakan salah satu Perusahaan BUMN yang 100% sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia.

Jenis usaha yang digeluti oleh PT WIKA IN-TRADE antara lain:

1. Industri Produk metal
2. Industri Konversi Energi
3. Industri Mebel
4. Perdagangan Umum

Didalam penulisan skripsi ini, penulis akan mengambil obyek penelitian pada PT WIKA IN-TRADE yang bergerak dibidang industri Mebel.

### **3.2. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas**

Salah satu faktor utama dalam mencapai tujuan perusahaan ialah adanya penanganan manajemen dalam suatu organisasi dengan struktur yang memadai sebagai wadah pelaksanaan aktivitasnya. Dari struktur organisasi WIKA IN-TRADE garis besarnya memperlihatkan adanya dua jenjang manajemen, yaitu tingkat pusat dan tingkat bisnis unit (Struktur Organisasi terlampir). Ditingkat pusat terdapat Direksi berikut staffnya yang merupakan pengelola umum WIKA IN-

TRADE, sedangkan bisnis unit berfungsi sebagai unit-unit operasional/pelaksana kegiatan.

Direksi selaku pimpinan umum perusahaan bertanggung jawab secara fungsional kepada PT WIKA yang diwakili oleh seorang komisaris yang ditunjuk oleh Direksi PT WIKA. Direksi terdiri atas Seorang Direktur Utama yang dalam pelaksanaan tugas eksekutifnya dibantu oleh dua orang Direktur Fungsional yang bertanggung jawab kepadanya dibidang masing-masing.

Sesuai dengan Anggaran Dasar, dibawah pengawasan Dewan Komisaris, Direksi mengemban tugas pokok untuk memimpin dan mengurus anak perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan dan senantiasa meningkatkan efisiensi dan efektifitas anak perusahaan serta menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan anak perusahaan.

Dikantor Pusat Direksi yang terdiri atas Direktur Utama, Direktur Operasi dan Direktur Keuangan dan Sumber Daya Manusia dibantu oleh Manajer Biro yaitu :

1. Manajer Sumber Daya Manusia
2. Manajer Keuangan
3. Manajer Sistem Informasi dan Manajemen Mutu

Sesuai dengan kewenangannya Direksi telah membentuk empat bisnis unit yaitu:

1. Bisnis Unit Produk Metal
2. Bisnis Unit Konversi Energi
3. Bisnis Unit Furniture
4. Bisnis Unit Perdagangan Umum

Untuk selanjutnya pembahasan tentang struktur organisasi ini akan difokuskan kepada Bisnis Unit Furniture yang merupakan obyek penelitian pada penulisan skripsi ini.

Bisnis Unit Furniture (BUF) PT WIKA IN-TRADE yang bergerak dibidang usaha permebelan dipimpin oleh seorang Manajer Bisnis Unit Furniture yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Operasi. Bisnis Unit Furniture ini dahulunya bernama Bidang Usaha Furniture yang merupakan bagian dari Divisi Perdagangan. Perubahan status perusahaan ini tidak mempengaruhi baik struktur organisasi yang ada di bidang usaha furniture maupun sistem informasi yang telah berjalan sebelumnya.

Unsur struktur organisasi yang terdapat dalam Bisnis Unit Furniture terdiri atas:

- a. Pimpinan Bisnis Unit : Manajer Bisnis Unit
- b. Bagian/Unit Fungsional : - Bagian Teknik dan Pengembangan  
- Bagian Komersial dan Pengadaan  
- Bagian Keuangan dan Personalia  
- Unit Penjualan
- c. Pelaksana Pengelolaan Usaha: Pabrik

Tetapi dalam rangka untuk mengantisipasi perubahan lingkungan usaha yang semakin bersaing dan perlunya peningkatan kemandirian serta pengendalian operasi di Bisnis Unit Furniture, maka pada tanggal 20 Juni 2000 telah dilakukan perubahan struktur organisasi pada Bisnis Unit Furniture sesuai dengan Surat Keputusan Direksi PT WIKA IN-TRADE No.SK.01.01/WI-A.DIR.387/2000, sehingga struktur organisasi Bisnis Unit Furniture adalah sebagai berikut (lihat lampiran).

Adapun tugas dan tanggung jawab dari manajemen BUF adalah:

### **1. Bisnis Unit Furnitur**

Bisnis Unit Furnitur adalah unit kerja penanggungjawab Pengelolaan Usaha (PjPU) yang mempunyai tugas utama mengelola bisnis unit furniture dan bertindak sebagai penanggungjawab pencapaian laba dan peningkatan daya saing serta meningkatkan daya saing. Bisnis Unit dipimpin oleh seorang Manajer Bisnis Unit yang sesuai dengan fungsinya mempunyai tanggung jawab atas:

- a. Tersusunnya rencana pemasaran
- b. Tercapainya sasaran penjualan dan laba produk furniture sesuai dengan Renstra dan RKAP
- c. Terkendalinya sasaran produksi dan sasaran perolehan sumber daya furniture yang diperdagangkan
- d. Terlaksananya penawaran harga yang berdaya saing untuk produk furniture
- e. Terselenggaranya promosi produk yang menjadi tanggung jawabnya
- f. Terlaksananya pembinaan dan kegiatan hubungan pelanggan (dalam arti luas) sesuai dengan lingkup tanggung jawabnya, baik untuk produk saat ini maupun pengembangan produk furniture yang baru
- g. Terkendalinya perikatan kontrak yang aman dengan pelanggan, "sales outlet", dan penjual produk furniture
- h. Terselenggaranya evaluasi hasil usaha bisnis unit furniture
- i. Tercapainya mutu produk serta Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) sesuai dengan standar
- j. Tersajinya hasil perhitungan harga pokok produk furnitur yang bersaing

- k. Terselenggaranya kegiatan pelayanan prima jual produk furniture
- l. Terkendalinya dokumen yang menjamin keamanan pembayaran pesanan mulai dari proses perikatan sampai dengan berita acara penyerahan
- m. Terlaksananya peran sebagai penanggungjawab penerapan Sistem Manajemen Mutu pada tingkat Bisnis Unit.
- n. Terlaksananya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 dan sistem manajemen mutu lainnya yang dikembangkan perusahaan
- o. Terlaksananya pembinaan bawahan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan arah perkembangan perusahaan.

## **2. Bagian Pengembangan Produk**

Bagian Pengembangan Produk mempunyai fungsi utama yaitu menggali peluang penawaran produk baru, mengelola informasi teknologi mutakhir, melaksanakan re-engineering dan pengembangan produk dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan. Bagian ini dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Pengembangan Produk yang sesuai dengan fungsi utamanya mempunyai tanggung jawab atas:

- a. Tersajinya informasi peluang pasar produk baru
- b. Tersajinya proposal penawaran produk furniture baru
- c. Terselenggaranya studi kelayakan untuk produk furniture baru
- d. Terselenggaranya re-engineering, rekayasa produk, dan pengembangan produk dengan mengupayakan percepatan penyelesaian proses produksi yang optimal



- e. Tersedianya dokumen dan acuan teknis yang menyangkut produk baru yang dihasilkan.
- f. Terselenggaranya pembuatan prototype produk hasil pengembangan produk dan/atau hasil pengembangan bahan dasar produk dan/atau hasil re-engineering produk
- g. Terlaksananya peran sebagai "Business Unit Representative" (BUR)
- h. Terselenggaranya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 dan sistem manajemen mutu lainnya yang dikembangkan perusahaan sesuai tanggung jawabnya
- i. Terlaksananya pembinaan bawahan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan arah perkembangan perusahaan.

### **3. Bagian Keuangan dan Personalia**

Bagian Keuangan dan Personalia mempunyai fungsi utama yaitu menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian aspek keuangan, akuntansi, personalia, kegiatan sekretariat, dan rumah tangga bisnis unit dalam rangka pencapaian tingkat efisiensi dan efektivitas usaha pada bisnis unit furniture. Bagian ini dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Keuangan dan Personalia yang mempunyai tanggung jawab atas:

- a. Tersusunnya anggaran secara terpadu guna tercapainya sasaran usaha bisnis unit
- b. Tercapainya tingkat efisiensi dan efektifitas pemanfaatan dana
- c. Terlaksananya pencatatan transaksi pada tingkat bisnis unit

- d. Terlaksananya pembayaran kewajiban pajak perusahaan sesuai lingkup tugasnya
- e. Terlaksananya pengendalian utang dan piutang pada tingkat bisnis unit
- f. Tersajinya laporan keuangan beserta evaluasi hasil usaha bisnis unit
- g. Terlaksananya pengendalian dan evaluasi terhadap laporan selisih efisiensi produksi dan neraca pabrik
- h. Terlaksananya pemberian amulemen penggajian, penghargaan dan insentif
- i. Terlaksananya hubungan industrial di lingkungan Bisnis Unit Furniture
- j. Terlaksananya pembinaan hubungan dengan departemen tenaga kerja dan institusi terkait setempat
- k. Terlaksananya pengadaan peralatan K3 dan ATK
- l. Terkendalinya pengelolaan fungsi kesekretariatan dan umum
- m. Tersedianya informasi keuangan, akuntansi, personalia, sekretariat, dan rumah tangga yang akurat
- n. Terlaksananya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 dan sistem manajemen mutu lainnya yang dikembangkan perusahaan sesuai tanggungjawabnya
- o. Terlaksananya pembinaan bawahan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan arah perkembangan perusahaan.

#### **4. Unit Penjualan**

Unit Penjualan mempunyai fungsi utama yaitu melaksanakan pemasaran diri, memperoleh pesanan/penjualan, mengelola kegiatan distribusi produk, mengendalikan administrasi penjualan dan merealisasikan pesanan/penjualan

produk furniture secara optimal dalam rangka menjaga citra dan tingkat laba perusahaan. Unit ini dipimpin oleh Manajer Penjualan yang mempunyai tanggung jawab atas:

- a. Tersajinya rencana penjualan dan distribusi
- b. Terselenggaranya riset pasar dan promosi terpadu
- c. Tersedianya informasi mengenai pasar dini
- d. Tercapainya sasaran penjualan dan laba sesuai dengan rencana
- e. Terselenggaranya pembinaan kualitas distributor dan prinsipal
- f. Terselenggaranya pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya
- g. Terselenggaranya distribusi pesanan kepada pelanggan dengan cara paling aman, cepat dan menguntungkan
- h. Terselenggaranya proses pencairan tagihan atas penjualan yang menjadi tanggungjawabnya
- i. Terselenggaranya administrasi kontrak dan penjualan
- j. Tersusunnya rencana anggaran biaya (RAB) atas setiap pesanan yang diperoleh
- k. Terselenggaranya penanganan keluhan pelanggan
- l. Tersusunnya laporan realisasi penjualan dan distribusi serta evaluasinya
- m. Terlaksananya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 dan sistem manajemen mutu lainnya yang dikembangkan perusahaan
- n. Terlaksananya pembinaan bawahan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan arah perkembangan perusahaan.

## 5. Seksi Administrasi Penjualan

Seksi Administrasi Penjualan mempunyai fungsi utama yaitu menangani kegiatan tata laksana penjualan, penyajian rencana penjualan dan laporan hasil penjualan, dalam rangka menunjang proses penjualan bisnis unit. Seksi ini dipimpin oleh seorang Kepala Seksi Administrasi Penjualan yang bertanggung jawab langsung kepada Manajer Penjualan dan mempunyai tanggung jawab atas:

- a. Tersusunnya resume informasi pasar dini dan peluang penjualan
- b. Tersusunnya rencana kegiatan penjualan
- c. Tersusunnya rekomendasi rencana anggaran biaya (RAB) setiap pesanan termasuk anggaran biaya distribusi
- d. Terkendalinya pengamanan pembayaran produk yang dijual
- e. Terlaksananya administrasi kontrak dan penunjang dalam rangka kegiatan penjualan
- f. Terlaksananya kegiatan "handling" ekspor untuk produk furniture
- g. Terlaksananya administrasi penunjang dalam rangka pembinaan hubungan baik dengan pelanggan.
- h. Tersusunnya konsolidasi laporan hasil penjualan
- i. Terlaksananya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 dan sistem manajemen mutu lainnya yang dikembangkan perusahaan
- j. Terlaksananya pembinaan bawahan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan arah perkembangan perusahaan.

## 6. Unit Perwakilan

Unit Perwakilan mempunyai fungsi utama yaitu mewakili Bisnis Unit dalam melaksanakan pemasaran dini, memperoleh pesanan/penjualan, mengendalikan dan memantau pelaksanaan distribusi atas pesanan yang diperolehnya, mengelola ruang pameran (showroom) dan mengendalikan administrasi penjualan pada suatu lokasi dan lingkup wilayah tertentu dalam rangka menjaga citra dan tingkat laba perusahaan. Unit ini dipimpin oleh seorang Kepala Perwakilan (Head of Representative) yang mempunyai tanggung jawab atas:

- a. Tersajinya rencana pesanan/penjualan
- b. Terselenggaranya riset pasar dan promosi sesuai lingkup wilayah operasi unit perwakilan.
- c. Tersajinya informasi pasar dini bagi unit perwakilan maupun unit penjualan
- d. Tersajinya komunikasi dan hubungan baik dengan pelanggan maupun calon pelanggan
- e. Terselenggaranya pengelolaan ruang pameran (oulet/showroom) yang menjadi tanggung jawabnya.
- f. Terkendalinya proses distribusi pesanan yang diperoleh melalui unit perwakilannya
- g. Terselenggaranya proses pencairan tagihan atas penjualan yang menjadi tanggung jawabnya
- h. Terselenggaranya proses administrasi kontrak dan penjualan pada lingkup tugasnya
- i. Tersusunnya RAB atas setiap pesanan yang diperoleh

- j. Terselenggaranya penanganan keluhan pelanggan
- k. Terselenggaranya keikutsertaan perusahaan dalam pameran/kegiatan promosi yang ada di wilayah operasinya
- l. Tersusunnya laporan realisasi penjualan dan distribusi serta evaluasinya
- m. Terlaksananya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 dan sistem manajemen mutu lainnya yang dikembangkan perusahaan
- n. Terlaksananya pembinaan bawahan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan arah perusahaan

## **7. Pabrik Produk Furniture**

Pabrik Produk Furniture merupakan unit kerja Pelaksana Pengelolaan Usaha (PPU) yang mempunyai fungsi utama yaitu menangani penyeliaan dan pengendalian proses produksi, pengendalian bahan baku dan bahan penunjang pengendalian mutu dalam rangka pencapaian produktivitas produksi dan meningkatkan daya saing perusahaan. Pabrik Produk Furniture dipimpin oleh seorang Manajer Pabrik yang dalam menjalankan fungsinya dibantu oleh beberapa seksi yang terdiri atas :

- a. Seksi Operasional: - Seksi Produksi
- b. Seksi Fungsioanl : - Seksi Teknik dan Quality Assurance
  - Seksi Perencanaan dan Evaluasi Produksi
  - Seksi Pengadaan dan Peralatan
  - Seksi Akuntansi

Sesuai dengan fungsinya Manajer Pabrik Mempunyai tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Tersajinya rencana produksi detail, pengadaan bahan baku/bahan penunjang/suku cadang, dan perbaikan /perawatan peralatan produksi/peralatan bantu kerja
- b. Tercapainya sasaran produksi sesuai Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) bisnis unitnya
- c. Terselenggaranya proses produksi sesuai dengan standar produk dan proses produksi yang telah ditetapkan
- d. Terkendalinya proses pengadaan bahan baku/bahan penunjang/suku cadang dan perbaikan/pemeliharaan peralatan produksi/peralatan bantu kerja
- e. Terselenggaranya pengelolaan sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya
- f. Terlaksananya upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas produksi
- g. Terkendalinya mutu, waktu dan biaya produksi
- h. Terpeliharanya tingkat motivasi dan produktivitas tenaga kerja
- i. Terlaksananya penerapan K3 dalam seluruh proses produksi
- j. Tersajinya laporan realisasi produksi yang akurat beserta evaluasinya
- k. Terselenggaranya kegiatan-kegiatan administrasi produksi
- l. Terlaksananya pembinaan hubungan baik dengan lingkungannya
- m. Terlaksananya peran sebagai penanggung jawab penerapan Sistem Manajemen Mutu pada tingkat pabrik
- n. Terlaksananya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO-9000 dan sistem manajemen mutu lainnya yang dikembangkan perusahaan.
- o. Terlaksananya pembinaan bawahan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan arah perkembangan perusahaan.

## **8. Seksi Teknik dan Quality Assurance**

Seksi ini mempunyai fungsi utama yaitu menjamin terkelolanya standarisasi teknis, desain dan engineering proses, dokumentasi aspek teknis proses produksi dan tercapainya mutu bahan baku, proses produksi, produk, dan K3 sesuai standar yang telah ditetapkan dalam rangka menjaga kepuasan pelanggan. Seksi Tek-QA dikepalai oleh seorang Kepala Seksi Teknik dan Quality Assurance yang mempunyai tanggung jawab atas:

- a. Terkelolanya kegiatan standarisasi teknis produksi
- b. Terselenggaranya penyusunan desain dan engineering dalam proses produksi
- c. Tersedianya dokumen dan acuan teknis yang menyangkut produk-produk yang dihasilkan pabrik
- d. Terselenggaranya pembuatan prototype produk yang dipesan oleh pelanggan
- e. Terpeliharanya standar mutu, pedoman mutu, dan sistem dokumentasi secara mutakhir
- f. Tersusunnya rencana pengawasan dan pengujian mutu bahan baku, proses produksi dan produk jadi
- g. Terselenggaranya pengawasan dan pengujian dari mulai bahan baku, proses produksi, dan produk jadi sampai dengan siap didistribusikan kepada pelanggan
- h. Terlaksananya pengendalian kegiatan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dalam seluruh proses produksi Produk Furniture



- i. Terlaksananya penyiapan rancangan alat bantu untuk pengendalian mutu
- j. Terselenggaranya kalibrasi alat
- k. Tersusunnya rencana kegiatan GKM beserta pembinaannya
- l. Tersusunnya laporan hasil pengendalian mutu, K3 dan GKM
- m. Terselenggaranya kegiatan PPD di Pabrik
- n. Terlaksananya pengupayaan hasil mutu lebih bagi perusahaan dalam setiap kegiatan proses produksi
- o. Terlaksananya peran sebagai "Plant Representative" (PR)
- p. Terlaksananya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO-9000 dan sistem manajemen mutu lainnya yang dikembangkan perusahaan.
- q. Terlaksananya pembinaan bawahan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan arah perkembangan perusahaan.

#### **9. Seksi Perencanaan dan Evaluasi Produksi (PEP)**

Seksi PEP mempunyai fungsi utama yaitu menyusun rencana produksi detail, melaksanakan evaluasi produksi, penyusunan laporan hasil produksi, pengendalian harga pokok produksi dan pengelolaan administrasi persediaan gudang dalam rangka peningkatan produktivitas pabrik dengan memperhatikan aspek biaya, mutu dan waktu. Seksi PEP dipimpin oleh seorang Kepala Seksi Perencanaan dan Evaluasi Produksi yang mempunyai tanggung jawab atas:

- a. Tersusunnya rencana induk produksi secara detail dan kebutuhan sumber daya untuk proses produksi
- b. Tersusunnya anggaran biaya produksi sesuai dengan rencana produksi

- c. Terselenggaranya pengendalian biaya dan waktu produksi sesuai rencana produksi yang telah ditetapkan
- d. Terlaksananya monitoring dan evaluasi serta pengendalian biaya produksi
- e. Tersusunnya informasi perkembangan produksi di pabrik serta rekomendasi upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas produksi
- f. Terselenggaranya tertib administrasi produksi di pabrik
- g. Tersusunnya laporan hasil produksi beserta evaluasinya
- h. Tersusun dan terkendalinya Harga Pokok Produksi
- i. Terselenggaranya pengelolaan gudang beserta Administrasi Persediaan Gudang (APG) atas seluruh bahan baku/penunjang dan suku cadang
- j. Terlaksananya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO-9000 dan sistem manajemen mutu lainnya yang dikembangkan perusahaan
- k. Terlaksananya pembinaan bawahan yang menjadi tanggung jawab sesuai dengan arah perkembangan perusahaan.

#### **10. Seksi Pengadaan dan Peralatan (Dan-Lat)**

Seksi Dan-Lat mempunyai fungsi utama yaitu melaksanakan pengendalian aspek pengadaan, perbaikan/pemeliharaan peralatan, dan penggunaan peralatan/peralatan bantu kerja dalam rangka proses produksi untuk pencapaian tingkat efisiensi dan efektifitas produksi di pabrik. Seksi Dan-Lat dipimpin oleh seorang Kepala Seksi Pengadaan dan Peralatan yang mempunyai tanggung jawab atas:

- a. Tersusunnya rencana pengadaan seluruh bahan baku/bahan penunjang, suku cadang, dan peralatan produksi serta barang jadi yang dikerjakan oleh subkontraktor
- b. Tersusunnya rencana perbaikan dan pemeliharaan peralatan produksi/peralatan bantu kerja
- c. Tersedianya informasi perkembangan penggunaan bahan baku/bahan penunjang dan peralatan produksi/peralatan bantu kerja.
- d. Terselenggaranya survei sampai dengan pengadaan barang jadi dari subkontraktor, bahan baku/ bahan penunjang dan suku cadang dan peralatan yang diperlukan pabrik
- e. Terlaksananya prakualifikasi dengan pemasok berikut pemutakhiran DSM/DRM untuk pengadaan bahan baku/bahan penunjang dan suku cadang serta barang jadi dari subkontraktor
- f. Tersedianya barang jadi dari subkontraktor, bahan baku/bahan penunjang , suku cadang dan peralatan produksi sesuai kebutuhan pabrik
- g. Terkendalinya dokumen pendukung dalam rangka pengadaan barang jadi dari subkontraktor, bahan baku/bahan penunjang dan suku cadang
- h. Terkendalinya persediaan bahan baku/bahan penunjang dan suku cadang
- i. Terjaganya mutu sumber daya bahan baku/bahan penunjang, suku cadang, dan peralatan produksi serta barang jadi dari subkontraktor
- j. Terlaksananya perbaikan/pemeliharaan peralatan produksi/peralatan bantu kerja
- k. Terlaksananya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO-9000 dan sistem manajemen mutu lainnya yang dikembangkan perusahaan

- l. Terlaksananya pembinaan bawahan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan arah perkembangan perusahaan.

## **11. Seksi Akuntansi**

Seksi Akuntansi mempunyai tugas utama yaitu menyelenggarakan kegiatan akuntansi dan pengendalian biaya pada tingkat pabrik dalam rangka tersedianya laporan selisih efisiensi biaya produksi dan neraca pabrik secara lebih akurat beserta evaluasinya. Seksi ini dikepalai oleh seorang Kepala Seksi Akuntansi yang mempunyai tanggung jawab atas:

- a. Tersusunnya anggaran biaya tak langsung pabrik
- b. Terlaksananya pencatatan/proses memorial seluruh transaksi dan beban-beban yang menjadi tanggung jawab pabrik
- c. Terlaksananya pengendalian utang pabrik beserta rekomendasi pembayarannya
- d. Tersajinya laporan selisih efisiensi biaya produksi beserta evaluasinya dan neraca secara periodik, akurat dan tepat waktu
- e. Tersedianya Administrasi Persediaan Kantor atas persediaan yang ada di pabrik dan pengupayaan rekonsiliasi terhadap data Administrasi Persediaan Gudang (APG) secara periodik
- f. Tersediaanya informasi perkembangan biaya pabrik dan data akuntansi lainnya di pabrik
- g. Terlaksananya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO-9000 dan sistem manajemen mutu lainnya yang dikembangkan perusahaan sesuai tanggung jawabnya

- h. Terlaksananya pembinaan bawahan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan arah perkembangan perusahaan.

## **12. Seksi Produksi**

Seksi Produksi mempunyai fungsi utama yaitu mengendalikan proses produksi, mutu produksi, K3 dan administrasi produksi di pabrik dalam rangka pencapaian produktivitas produksi di pabrik. Seksi ini dipimpin oleh seorang Kepala Seksi Produksi yang mempunyai tanggung jawab atas:

- a. Tersusunnya rencana, jadual, dan kebutuhan sumber daya untuk produksi secara detail
- b. Tersedianya bahan baku/bahan penunjang, peralatan produksi, dan peralatan bantu kerja sebelum pelaksanaan produksi dimulai
- c. Terkendalinya regu-regu dalam proses produksi untuk melaksanakan produksi
- d. Terselenggaranya penyeliaan mutu pada setiap tahapan produksi
- e. Terselenggaranya pengendalian K3 dalam setiap tahapan produksi
- f. Terselenggaranya pemeliharaan kebersihan peralatan dan ruang produksi
- g. Terpeliharanya motivasi dan kerjasama dalam setiap regu dan antar regu dalam proses produksi
- h. Tercapainya tingkat efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sumber daya pabrik
- i. Terkendalinya informasi perkembangan produksi di tiap tahapan produksi
- j. Terkendalinya administrasi produksi
- k. Terselenggaranya GKM di tiap regu

- l. Terlaksananya penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO-9000 dan sistem manajemen mutu lainnya yang dikembangkan perusahaan
- m. Terlaksananya pembinaan bawahan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan arah perkembangan perusahaan.

### **3.3 Proses Produksi**

Pabrik Furniture PT WIKA In-Trade berdiri pada tahun 1995 di Jepara. Pada awal berdirinya, dimana masih dibawah naungan Divisi Perdagangan pabrik furniture ini belum melaksanakan proses produksi seperti sekarang ini. Pada tahun 1995 sampai dengan pertengahan tahun 1997, pabrik ini hanya melakukan proses finishing sedangkan produk diperoleh dengan cara membeli dari para perajin. Proses finishing itu sendiri bermacam-macam tergantung dari permintaan pembeli (lihat proses lini finishing).

Sejalan dengan perkembangan kondisi bisnis furniture di Indonesia yang semakin membaik dan prospek pasar yang besar, maka manajemen Divisi Perdagangan pada tahun 1997 menetapkan kebijakan untuk mengembangkan pabrik furniture menjadi mengarah ke pabrik industri besar. Maka pada pertengahan tahun 1997 dimulailah proses produksi yang dimulai dari proses pemolaan bahan baku furniture sampai dengan menjadi barang yang siap kirim.

Berdasarkan struktur organisasi Bisnis Unit Furniture, seksi produksi mempunyai tugas untuk mengendalikan proses produksi pengolahan bahan baku kayu menjadi produk jadi furniture.

Pada seksi produksi saat ini terdapat tiga lini produksi yang merupakan pencerminan dari tahapan produksi yaitu :

1. Lini Mesin /produksi komponen
2. Lini Assembling/perakitan komponen
3. Lini Finishing

Untuk lebih jelasnya, dibawah ini akan dijabarkan ketiga lini produksi diatas sebagai berikut :

### **1. Lini Mesin/produksi komponen**

Lini ini berfungsi untuk menghasilkan komponen dari produk yang akan dihasilkan. Didalam lini ini terdapat tiga kelompok yang terdiri atas:

- a. Kelompok/Jalur Lurus
- b. Kelompok/Jalur Lengkung
- c. Kelompok Konstruksi

Lini ini merupakan awal dari proses produksi, yang dimulai dari pengambilan bahan kayu berupa papan yang telah dipola ataupun cutting size (potongan papan yang hampir menyerupai komponen), baik oleh jalur lurus maupun jalur lengkung. Jalur lurus berfungsi untuk membentuk komponen yang bentuknya lurus, sedangkan jalur lengkung berfungsi untuk membentuk komponen yang bentuknya tidak lurus (lengkung). Untuk menghasilkan komponen yang berbentuk lurus, maka akan melewati jalur lurus. Setelah papan yang telah dipola atau cutting size melewati jalur tersebut (jalur lurus atau jalur lengkung), maka sudah terbentuk komponen yang hampir jadi. Setelah itu komponen yang hampir jadi tadi akan dimasukkan ke kelompok konstruksi yang berfungsi untuk melakukan proses pengeboran dan pembuatan tenon. Pengeboran itu sendiri terdiri dari dua bentuk yaitu bentuk bundar dan oval.

Setelah dibor dan ditennon, barulah potongan tersebut menjadi komponen yang siap dirakit setelah melalui proses inspeksi oleh seksi quality controll.

## **2. Lini Assembling/Perakitan Komponen**

Lini ini berfungsi untuk melakukan assembly/perakitan terhadap komponen yang telah dibuat oleh lini mesin. Dalam lini ini proses perakitan dimulai dengan menyambungkan tiap-tiap komponen yang sesuai untuk membentuk bagian-bagian dari suatu produk yang disebut dengan *racikan*. Racikan ini dapat berupa sandaran kursi, top meja, ataupun dudukan kursi. Proses perakitan ini bisa menggunakan lem kayu ataupun finish nailer (paku kecil) yang ditembakkan dengan menggunakan nail gun. Apabila menggunakan lem, maka racikan harus didiamkan dulu beberapa saat untuk proses pengeringan sambungan. Setelah racikan selesai, barulah disambungkan dengan racikan lainnya agar membentuk menjadi suatu produk setengah jadi. Lini ini mayoritas masih dikerjakan dengan menggunakan sumber daya manusia dan peralatan yang digunakan masih sederhana seperti klem, nail gun dan tatah yang berfungsi untuk servis kecil. Setelah selesai dirakit, maka produk setengah jadi tersebut akan diinspek oleh quality controll setengah jadi. Apabila masih perlu dilakukan servis, maka quality controll akan mengembalikan barang tersebut ke lini assembling untuk diservis dan apabila lolos inspeksi, maka barang setengah jadi tersebut akan diserahkan ke bagian gudang setengah jadi.

## **3. Lini Finishing**

Lini ini bertugas untuk menyelesaikan barang setengah jadi menjadi barang jadi sesuai dengan permintaan dari pelanggan. Finishing terdiri atas



beberapa tipe tergantung dari kriteria yang telah diminta oleh pelanggan. Tipe-tipe finishing yang biasa dilakukan antara lain:

**a. Sanded only**

Tipe finishing yaitu jenis finishing dimana produk setengah jadi hanya dihaluskan dengan menggunakan amplas yang tingkat (grade) kehalusannya cukup tinggi (grade 240).

**b. Teak oil without sanding sealer**

Pada tipe finishing ini, produk barang jadi dihaluskan dengan menggunakan amplas yang cukup tinggi (grade 240), kemudian diberikan cairan pewarna yang disebut teak oil.

**c. Teak oil with sanding sealer**

Pada tipe finishing ini, produk yang sudah diampas dengan amplas grade 240 akan melewati satu proses penutupan serat kayu yang disebut dengan proses *sanding sealer*. Pada proses ini kayu akan dilapisi dengan campuran antara melamine sanding sealer dengan thinner melalui penyemprotan dengan alat spray gun. Penyemprotan ini harus merata pada semua permukaan produk. Setelah penyemprotan dianggap rata, lalu dikeringkan dengan cara didiamkan minimal 3 jam. Proses penutupan serat ini menyebabkan permukaan produk tidak halus sehingga perlu dihaluskan kembali dengan amplas (amplas II). Setelah pengamplasan kedua ini, barulah produk akan diolesi dengan teak oil dan harus merata ke semua permukaan.

**d. Melamine**

Pada tipe finishing ini, produk yang sudah diampas dengan amplas grade 150 (grade yang agak kasar) akan melewati satu proses penutupan serat kayu yang

disebut dengan proses *sanding sealer*. Pada proses ini kayu akan dilapisi dengan campuran antara melamine sanding sealer dengan thinner melalui penyemprotan dengan alat spray gun. Penyemprotan ini harus merata pada semua permukaan produk. Setelah penyemprotan dianggap rata, lalu dikeringkan dengan cara didiamkan minimal 3 jam. Proses penutupan serat ini menyebabkan permukaan produk tidak halus sehingga perlu dihaluskan kembali dengan amplas (amplas II) dengan menggunakan amplas grade 240. Setelah pengamplasan kedua ini, produk akan lapisi dengan cairan campuran antara melamine lack dan thinner. Cairan ini berbeda dengan cairan pada proses sanding sealer. Apabila proses sanding sealer menyebabkan permukaan produk tidak halus, maka cairan melamine lack ini tidak menyebabkan permukaan kasar, karena fungsi dari cairan ini adalah untuk melapisi permukaan yang telah halus setelah melewati amplas II. Cairan melamine ini sendiri terdiri atas dua tipe yaitu type dof (suram) dan type gloss (cerah). Pelapisan melamine ini juga dilakukan dengan cara penyemprotan ke produk sehingga rata. Setelah selesai, produk dikeringkan dahulu dan siap diinspek oleh petugas quality control barang jadi.

Setelah melalui lini finishing dan lolos inspeksi, maka produk tersebut akan dimasukkan ke dalam gudang produk jadi di gudang.

#### **1.4 Pembebanan Biaya Overhead Pabrik pada PT WIKA IN-TRADE Bisnis Unit Furniture.**

PT Wika In-Trade selama ini menggunakan sistem biaya konvensional dalam membebankan biaya overhead pabrik ke produk. Pembebanan BOP ke produk

adalah dengan menghitung tarif biaya overhead pabrik secara keseluruhan yaitu membagi total biaya overhead pabrik furniture PT Wika In-Trade dengan jumlah kebutuhan komponen. Berikut ini data biaya produksi produk furniture PT Wika In-Trade untuk tahun 2001, serta pembebanan elemen biaya overhead pabriknya :

**Tabel 3.1**  
**Biaya Produksi Produk furniture**  
**Serta Pembebanan Elemen BOP**  
**PT WIKA In-Trade th.2001**

No.	Jenis Biaya	Nilai (Rp)
1.	Biaya Bahan Baku	2.539272.439
2.	BTKL	953.886.304
3.	BOP	1.573.802.432
	a. Biaya bahan penolong	674.996.469
	b. BTKTL	276.999.960
	c. Inspeksi	22.464.505
	d. Set-up/penyetelan mesin	tdk ter-identifikasi
	e. Gudang	192.103.732
	f. pemeliharaan mesin	76.731.400
	g. Listrik	145.663.998
	h. kesejahteraan karyawan	56.814.855
	i. Depresiasi gedung	23.748.000
	j. Design	11.986.031
	k. Umum	92.393.483
	<b>JUMLAH</b>	<b>5.066.961.175</b>

Sumber : pabrik furniture PT WIKA In-Trade



**TABEL 3.3**  
**PROPORSI SUMBER DAYA yang DIKONSUMSI**  
**TIAP UNIT PRODUK PT WIKA INTRADE th.2001**

No.	Elemen BOP	Folding chair	Octagonal table	steamer	trolley
1.	Listrik	0,0145	0,0398	0,0238	0,0279
2.	Inspeksi	0,0128	0,0128	0,0128	0,0128
3.	Set-up	-	-	-	-
4.	Pemeliharaan mesin	0,0186	0,0186	0,0186	0,0186
5.	Depresiasi gedung	0,0134	0,0134	0,0134	0,0134
6.	TKTL	0,0128	0,0398	0,0340	0,0256
7.	Kesej. Karyawan	0,0100	0,0245	0,0214	0,0160
8.	Umum	0,0094	0,0211	0,0169	0,0104
9.	Gudang	0,0283	0,0283	0,0197	0,0215
10.	Bhn. Penolong	0,0100	0,0287	0,0186	0,0235
11.	Design	0,0125	0,0285	0,0125	0,0228
	<b>JUMLAH</b>	<b>0,1423</b>	<b>0,2555</b>	<b>0,1917</b>	<b>0,1925</b>

Sumber : Pabrik furniture PT WIKA In-Trade.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai pembebanan biaya overhead pabrik dengan menggunakan *Activity-Based Costing System* untuk menentukan harga pokok produk. Pembebanan Biaya Overhead Pabrik (BOP) dilaksanakan untuk mengetahui penentuan harga pokok produk secara tepat karena memfokuskan pada aktivitas yang dilakukan untuk memproduksi suatu produk.

#### 4.1. Analisis Syarat Kondisi Penerapan *Activity-Based Costing System*

Sebelum melakukan pembahasan secara kuantitatif, penulis melihat bahwa kondisi-kondisi yang ada pada Pabrik Furniture PT WIKA In-Trade telah sesuai dengan syarat kondisi penerapan sistem *Activity-Based Costing* yaitu :

1. Produk yang diproduksi lebih dari satu jenis produk dengan diversitas volume dan ukuran. Pabrik Furniture PT WIKA In-Trade memiliki bermacam-macam produk yaitu Folding Chair (Kursi lipat), Octagonal table (meja segi delapan), Steamer (Bangku pantai) dan Trolley (Tempat makanan). Keempat produk tersebut diproduksi dengan volume dan ukuran yang berbeda-beda.
2. Pelanggan yang dimiliki oleh PT WIKA In-Trade berasal dari dalam maupun luar negeri. Tetapi pada hakekatnya penjualan furniture di orientasikan kepada pelanggan luar negeri.
3. Proses produksi yang dilakukan terdiri dari proses pembuatan komponen, perakitan komponen dan dilanjutkan dengan finishing produk setengah jadi, sedangkan tarif yang digunakan hanya tarif tunggal untuk seluruh pabrik.

4. Perusahaan terlihat kompetitif pada satu atau sekelompok jenis produk, tetapi tidak kompetitif pada jenis produk lainnya walaupun menggunakan fasilitas atau sumber yang sama. Produk yang kompetitif dari Bisnis Unit Furniture PT WIKA In-trade adalah Folding Chair yang dapat dilihat dari permintaan yang lebih banyak daripada produk yang lainnya.

#### **4.2 Penentuan harga pokok produk berdasarkan *Activity-Based Costing***

Penentuan harga pokok produk dengan system ABC digambarkan sebagai arus biaya yang terjadi dari sumber daya kepada aktivitas lalu ke obyek biaya. Harga pokok produk dihitung dengan menggunakan pemicu biaya sumber daya untuk membebankan biaya sumber daya pada aktivitas dan pemicu aktivitas pada obyek biaya yang mengkonsumsinya.

Elemen pembebanan harga pokok produk antara lain:

##### **A. Sumber daya**

Adalah elemen ekonomis yang dipergunakan untuk membentuk aktivitas. Pada PT WIKA In-Trade sumber daya ini adalah biaya listrik dan biaya tenaga kerja tak langsung; biaya penyusutan mesin, pemeliharaan gedung, inspeksi dan biaya set up mesin. Biaya umum

##### **B. Aktivitas**

Adalah unit kerja yang ada dalam perusahaan. Dalam memproduksi suatu produk perusahaan melakukan aktivitas. Aktivitas yang dilakukan merupakan dasar penentuan biaya, antara lain lini produksi komponen, lini perakitan dan lini finishing.

### **C. Pemicu sumber daya**

Merupakan penghubung antara sumber daya dan aktivitas. Pemicu ini digunakan untuk membebankan biaya sumber pada aktivitas dengan cara membebankan biaya dari daftar biaya ke aktivitas. Contohnya adalah sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan inspeksi menggunakan pemicu sumber daya jumlah Inspeksi proses produksi

### **D. Elemen biaya**

Adalah biaya-biaya sumber daya yang dibebankan pada suatu aktivitas. Pada suatu aktivitas tentunya terdapat beberapa elemen biaya sesuai banyaknya sumber daya yang dikonsumsi.

### **E. Kelompok biaya (*cost pool*)**

Merupakan jumlah atau keseluruhan elemen biaya yang dibebankan ke dalam suatu aktivitas.

### **F. Obyek biaya**

Obyek biaya adalah titik awal dari timbulnya permintaan terhadap aktivitas perusahaan untuk memproduksi suatu produk. Aktivitas tersebut membutuhkan sumber daya agar produk yang diinginkan dapat diproduksi.

### **G. Pusat Aktivitas**

Merupakan kumpulan aktivitas-aktivitas yang berhubungan yang dapat dibagi ke dalam:

#### **1. Aktivitas berlevel unit**

Terdiri atas aktivitas biaya listrik dan biaya tenaga kerja tak langsung produksi.



2. Aktivitas berlevel batch

Terdiri atas biaya inspeksi baik dalam lini produksi komponen, lini perakitan maupun lini finishin dan biaya set up mesin.

3. Aktivitas berlevel produk

Terdiri dari biaya design produk yang dibebankan mulai pada saat pembuatan work order pola sampai dengan pembuatan komponen atau kelompok konstruksi (lihat lampiran B : halaman 90).

4. Aktivitas berlevel fasilitas

Terdiri atas biaya reparasi dan pemeliharaan mesin, penyusutan gedung, biaya kesejahteraan karyawan, biaya umum, biaya bahan penolong yang berfungsi sebagai penunjang untuk mempertahankan kapasitas produk dan usaha-usaha untuk menghindari terjadinya *idle capacity*.

#### **H. Pemicu Aktivitas**

Pemicu aktivitas adalah penghubung antara aktivitas dengan obyek biaya, dengan membebankan biaya aktivitas pada obyek biaya, mengukur frekuensi dan intensitas penggunaan suatu aktivitas oleh produk.

### **4.3 Analisis pembebanan biaya overhead pabrik dengan menggunakan system biaya berdasarkan aktivitas (*Activity-Based Costing*)**

#### **4.3.1 Tahap pengumpulan semua biaya sumber daya**

Pada tahap ini semua biaya yang terjadi dikumpulkan. Pengumpulan biaya ini memungkinkan bagi manajemen perusahaan untuk mengidentifikasi biaya yang langsung dapat dibebankan kepada

obyek biaya. Proses pengumpulan biaya ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi biaya utama pabrik, bagian yang sangat mempengaruhi pabrik dan biaya yang timbul dari aktivitas yang bernilai tambah maupun yang tidak bernilai tambah. Daftar biaya sumber daya ini selanjutnya akan digunakan sebagai sumber data. Biaya setiap aktivitas dihitung berdasarkan sumber daya yang digunakan dan dikumpulkan dalam satu kelompok. Rincian dari biaya overhead pabrik PT WIKA In-Trade dapat dilihat pada table 3.1 pada halaman 61.

#### **4.3.2. Tahap Pengidentifikasian aktivitas-aktivitas**

Identifikasi aktivitas dalam penulisan ini dibatasi pada analisis terhadap aktivitas yang ada pada seksi produksi, seksi *quality controll* dan seksi pengadaan peralatan. Pengidentifikasian dapat dilakukan dengan menganalisis *job description* dari seksi produksi. Adapun aktivitas-aktivitas pada seksi produksi antara lain:

1. Aktivitas seksi produksi
  - Aktivitas set up mesin
  - Produksi komponen
  - Perakitan komponen
  - Finishing barang setengah jadi
2. Aktivitas seksi quality control
  - Inspeksi proses produksi

### 3. Aktivitas seksi pengadaan dan peralatan

- Aktivitas reparasi dan pemeliharaan mesin
- Aktivitas pemakaian suku cadang dan bahan penolong
- Aktivitas penyediaan sumber daya dan energi

Adapun untuk tahun 2001 ini, PT WIKA In-trade mengeluarkan empat design baru untuk empat jenis produk. Hal ini dilakukan berdasarkan kebijakan manajemen perusahaan dengan mempertimbangkan kondisi dibawah ini :

1. Sebagai usaha untuk mengantisipasi semakin ketatnya persaingan dalam industri manufaktur khususnya produk mebel.
2. Permintaan pelanggan atau konsumen terhadap design (model) mebel semakin berkembang/ bervariasi.
3. Adanya permintaan dari pelanggan dalam jumlah yang cukup besar pada akhir tahun 2000 yang menghendaki perubahan design terhadap keempat produk.

#### **4.3.3. Tahap pengelompokan aktivitas ke dalam pusat aktivitas (*cost pool*)**

Dalam sistem *activity-based costing*, terdapat empat level aktivitas yang dapat dijadikan sebagai sarana permintaan produk terhadap penggunaan sumber daya, yaitu : aktivitas berlevel unit, aktivitas berlevel batch, aktivitas berlevel produk dan aktivitas berlevel fasilitas. Rincian dari pengelompokan aktivitas ke dalam pusat aktivitas dapat dilihat pada table 4.1 :

**TABEL 4.1**  
**KELOMPOK BIAYA PER AKTIVITAS**  
**PABRIK FURNITUR PT WIJAYA KARYA TAHUN 2001**

Tingkatan Aktivitas	Cost Driver
<b>Aktivitas Berlevel Unit</b> - Biaya listrik	Jam mesin
<b>Aktivitas Berlevel Batch</b> - Biaya inspeksi - Biaya set-up	Jumlah inspeksi Jumlah batch
<b>Aktivitas Berlevel Fasilitas</b> - Biaya Pemeliharaan mesin - Biaya depresiasi gedung <sup>18</sup> - Biaya tenaga kerja tidak langsung - Biaya kesejahteraan karyawan - Biaya umum <sup>18</sup> - Biaya bahan penolong - Biaya gudang <sup>18</sup>	Jam mesin unit produk unit produk unit produk unit produk unit produk unit produk
<b>Aktivitas berlevel Produk</b> - Biaya design produk	Jenis produk

Sumber : Data primer yang diolah

#### 4.3.4. Pembebanan biaya sumber daya kepada aktivitas

Pembebanan biaya sumber daya kepada aktivitas dapat dilakukan dengan menggunakan pemicu biaya (*cost driver*) yang telah ditentukan di atas. Sebelumnya harus ditentukan dulu jumlah *cost driver* yang digunakan oleh masing-masing produk.

<sup>18</sup> Garrison&Noreen. Akuntansi Managerial, jilid 1 (Managerial Accounting 8 thEd, The McGraw-Hill co., 2000) Jakarta : Salemba Empat, 2000 pp.299-320.

Berdasarkan data yang ada, pada PT WIKA In-Trade terdapat empat macam cost driver yang digunakan, yaitu :

1. Dari sumber data diperoleh total jam mesin yang dipakai adalah sebesar 9.090 Kwh untuk empat jenis produk dengan proporsi pembagian sebagai berikut :

- ◆ Folding chair sebesar 15,589% atau 1,417 Kwh
- ◆ Octagonal table sebesar 38,834% atau 3,530 Kwh
- ◆ Steamer sebesar 21,606% atau 1,964 Kwh
- ◆ Trolley sebesar 23,982% atau 2,180 Kwh

2. Masing-masing unit produk yang dihasilkan adalah :

folding chair menghasilkan 15.436 unit, octagonal table menghasilkan 3.071 unit, steamer menghasilkan 5.430 unit, trolley menghasilkan 2.120 unit.

3. Jenis produk yang dihasilkan adalah empat macam yaitu :

Produk folding chair (kursi lipat), produk octagonal table (meja segi delapan), produk steamer (bangku pantai), produk trolley (produk lain-lain, misalkan : tempat makanan, tempat tanaman hias ruangan, dll).

4. Dalam satu tahun perusahaan melakukan inspeksi sebanyak 12 kali, tiap satu jenis produk dilakukan inspeksi sebanyak 3 kali karena perusahaan menghasilkan 4 macam jenis produk.

Adapun *cost driver* yang digunakan oleh masing-masing produk furniture pada pabrik furniture PT WIKA In-Trade adalah sebagai berikut:

**TABEL 4.2**  
**RINCIAN JUMLAH COST DRIVER**  
**MASING-MASING PRODUK**

<b>Cost Driver</b>	<b>Fold. Chair</b>	<b>Oct. Table</b>	<b>Steamer</b>	<b>Trolley</b>	<b>Total</b>
a. Jam mesin	1,417	3,530	1,964	2,180	9,090
b. Unit Produksi	15.436	3.071	5.430	2.120	26.057
c. Jenis Produk	1	1	1	1	4
d. Jlh. Inspeksi	3	3	3	3	12

Sumber : Data primer yang diolah

Setelah menentukan jumlah *cost driver* yang digunakan, barulah kita dapat menentukan tarif biaya overhead setiap aktivitas dengan cara membagi biaya overhead per aktivitas dengan jumlah *cost driver* masing-masing aktivitas. Tarif biaya overhead masing-masing aktivitas dapat dilihat pada table 4.3 berikut ini:

**TABEL 4.3**  
**TARIF BOP PER KELOMPOK AKTIVITAS**  
**PABRIK FURNITUR WIJAYA KARYA TAHUN 2001**

Keterangan	Biaya (dalam Rp)	Cost Driver (per aktivitas)	Tarif (dalam Rp)
Kelompok berlevel unit: Listrik	145.663.998	9,090	16.024.642
Kelompok berlevel batch (Inspeksi Set-up*)	22.464.504 -	12 -	1.872.042 -
Kelompok berlevel fasilitas			
Pemeliharaan mesin	76.631.400	9,090	8.430.297
Pemakaian bahan penolong	674.996.469	26.057	25.905
Depresiasi gedung	23.748.000	26.057	911
Gaji karyawan	276.999.960	26.057	10.631
Kesejahteraan karyawan	56.814.855	26.057	2.180
Umum lain-lain	92.393.483	26.057	3.546
Biaya gudang	192.103.732	26.057	7.372
Kelompok berlevel Produk Design produk	11.986.031	4	2.996.508

Sumber : Data primer yang diolah

\*) Biaya set-up/penyetelan mesin tidak ter-identifikasi

#### 4.3.5. Tahap pembebanan biaya aktivitas ke produk

Tahapan terakhir dari penerapan *activity-based costing* ini adalah pembebanan biaya aktivitas ke produk. Hal ini dilakukan dengan menggunakan dasar pembebanan pemicu aktivitas yang dihitung dalam tahap ke-empat dan tolok ukur dari sumber daya yang dikonsumsi oleh setiap produk. Tolok ukur ini merupakan kuantitas pemacu biaya yang digunakan oleh setiap produk.

Dengan demikian, overhead yang dibebankan dari setiap kelompok biaya ke setiap produk di hitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Overhead yang dibebankan} = \text{Tarif kelompok} \times \text{volume produk}$$

Disini volume produk sama dengan unit pemicu biaya.

Hasil perhitungan pembebanan biaya overhead ke produk dapat dilihat pada tabel :

1. Tabel 4.4 Pembebanan BOP terhadap produk Folding Chair PT WIKA In-trade tahun 2001 dengan ABC system.
2. Tabel 4.5 Pembebanan BOP terhadap produk Octagonal Table PT WIKA In-trade tahun 2001 dengan ABC system.
3. Tabel 4.6 Pembebanan BOP terhadap produk Steamer PT WIKA In-trade tahun 2001 dengan ABC system.
4. Tabel 4.7 Pembebanan BOP terhadap produk Trolley PT WIKA In-trade tahun 2001 dengan ABC system.



**TABEL 4.4**  
**PERHITUNGAN PEMBEBANAN BOP terhadap PRODUK FOLDING**  
**CHAIR PT. WIKA INTRADE TAHUN 2001 dengan ABC SYSTEM**

No. (1)	Biaya (2)	Rupiah (3)	SD yg dikons. (4)	Cost driver (5)	BOP per aktivitas (6=3x4)	Tarif per aktivitas (7=6:5)
1	Biaya Listrik	145.663.998	0,0145	1,417	2.112.127,97	1.490.563,14
2	Biaya inspeksi	22.464.504	0,0128	3	287.545,65	95.848,55
3	Biaya set-up	-	-	-	-	-
4	Biaya peml. Mesin	76.631.400	0,0186	1,417	1.425.344,04	1.005.888,53
5	Biaya depr. Gedung	23.748.000	0,0134	15.436	318.223,2	20,62
6	Biaya TKTL	276.999.960	0,0128	15.436	3.545.599,49	229,70
7	Biaya kesej. Kary.	56.814.855	0,0100	15.436	568.148,55	42,33
8	Biaya umum	92.393.483	0,0094	15.436	868.498,74	36,81
9	Biaya gudang	192.103.732	0,0283	15.436	5.436.535,62	352,20
10	Biaya bahan penolong	674.996.469	0,0100	15.436	6.749.964,70	437,29
11	Biaya design produk	11.986.031	0,0125	1	149.825,39	149.825,39
<b>JUMLAH</b>		1.573.802.432	0,0123	92.622,834	21.461.813,35	2.743.244,56

Pembebanan BOP per produk = Volume produk x Tarif BOP per akt.

$$= 0,0130 \times 2.743.244,56$$

$$= 35.662,18$$

**TABEL 4.5**  
**PERHITUNGAN PEMBEBANAN BOP terhadap PRODUK OCTAGONAL**  
**TABLE PT. WIKA INTRADE Tahun 2001**

No. (1)	Biaya (2)	Rupiah (3)	SD yg dikons. (4)	Cost driver (5)	BOP per aktivitas (6=3x4)	Tarif per aktivitas (7=6:5)
1.	Biaya Listrik	145.663.998	0,0398	3,530	5.797.427,12	1.642.330,63
2.	Biaya inspeksi	22.464.504	0,0128	3	287.545,65	95.848,55
3.	Biaya set-up	-	-	-	-	-
4.	Biaya peml. Mesin	76.631.400	0,0186	3,530	1.425.344,04	403.780,18
5.	Biaya depr. Gedung	23.748.000	0,0134	3.071	318.223,2	103,62
6.	Biaya TKTL	276.999.960	0,0398	3.071	11.024.598,41	3.589,91
7.	Biaya kesej. Kary	56.814.855	0,0245	3.071	1.391.963,95	453,26
8.	Biaya umum	92.393.483	0,0211	3.071	1.949.502,49	634,81
9.	Biaya Gudang	192.103.732	0,0283	3.071	5.436.535,62	1.770,28
10.	Biaya Bahan penolong	674.996.469	0,0287	3.071	19.372.398,66	6.308,17
11.	Biaya design produk	11.986.031	0,0285	1	341.601,88	341.601,88
	<b>JUMLAH</b>	1.573.802.432	0,2555	18.437,06	47.345.141,02	2.496.545,56

Pembebanan BOP per produk = volume produk x tarif BOP per aktivitas

$$= 0,0360 \times 2.496.545,56$$

$$= 89.875,64$$

**TABEL 4.6**  
**PERHITUNGAN PEMBEBANAN BOP terhadap PRODUK STEAMER**  
**PT. WIKA INTRADE TAHUN 2001 dengan ABC SYSTEM**

No. (1)	Biaya (2)	Rupiah (3)	SD yg dikons. (4)	Cost driver (5)	BOP per aktivitas (6=3x4)	Tarif per aktivitas (7=6:5)
1	Bi. Listrik	145.663.998	0,0238	1,964	3.466.803,15	1.765.174,72
2	Biaya inspeksi	22.464.504	0,0128	3	287.545,65	95.848,55
3	Biaya set-up	-	-	-	-	-
4	Biaya peml. Mesin	76.631.400	0,0186	1,964	1.425.344,04	725.735,25
5	Biaya depr. Gedung	23.748.000	0,0134	5.430	318.223,2	58,60
6	Biaya TKTL	276.999.960	0,0340	5.430	9.417.998,64	1.734,44
7	Biaya kesej. Kary.	56.814.855	0,0214	5.430	1.215.837,90	223,91
8	Biaya umum	92.393.483	0,0169	5.430	1.561.449,86	287,56
9	Biaya gudang	192.103.732	0,0197	5.430	3.784.443,52	696,95
10	Biaya bahan penolong	674.996.469	0,0186	5.430	12.554.934,32	2.312,14
11	Biaya design produk	11.986.031	0,0125	1	149.825,39	149.825,39
<b>JUMLAH</b>		1.573.802.432	0,1917	32.587,928	34.182.405,67	2.741.897,51

Pembebanan BOP per produk = volume produk x tarif BOP per akt.

$$= 0,0402 \times 2.741.897,51$$

$$= 110.224,28$$

**TABEL 4.7**  
**PERHITUNGAN PEMBEBANAN BOP terhadap PRODUK TROLLEY**  
**PT. WIKA INTRADE TAHUN 2001 dengan ABC SYSTEM**

No. (1)	Biaya (2)	Rupiah (3)	SD yg dikons. (4)	Cost driver (5)	BOP per aktivitas (6=3x4)	Tarif per aktivitas (7=6:5)
1	Bi. Listrik	145.663.998	0,0279	2,180	4.064.025,54	1.864.231,90
2	Biaya inspeksi	22.464.504	0,0128	3	287.545,65	95.848,55
3	Biaya set-up	-	-	-	-	-
4	Biaya peml. Mesin	76.631.400	0,0186	2,180	1.425.344,04	653.827,54
5	Biaya depr. Gedung	23.748.000	0,0134	2.120	318.223,2	150,11
6	Biaya TKTL	276.999.960	0,0256	2.120	7.091.198,98	3.344,91
7	Biaya kesej. Kary.	56.814.855	0,0160	2.120	909.037,68	428,79
8	Biaya umum	92.393.483	0,0104	2.120	960.892,22	453,25
9	Biaya gudang	192.103.732	0,0215	2.120	4.130.230,24	1.948,22
10	Biaya bahan penolong	674.996.469	0,0235	2.120	15.862.417,02	7.482,27
11	Biaya design produk	11.986.031	0,0228	1	273.281,52	273.281,52
<b>JUMLAH</b>		1.573.802.432	0,1925	12.728,36	135.332.196,1	2.903.394,27

Pembebanan BOP per produk – volume produk x tarif BOP per akt.

$$= 0,0242 \times 2.903.394,27$$

$$= 70.262,14$$

**TABEL 4.8**  
**PERBANDINGAN PEMBEBANAN PER PRODUK**  
**ANTARA KONVENSIONAL SYSTEM dan ABC SYSTEM**  
**PT WIKA INTRADE Tahun 2001**

No.	Nama Produk	<i>Konvensional system</i>	<i>ABC system</i>	Keterangan
1.	Folding chair	35.225,45	35.662,18	(+) 436,73
2.	Octagonal table	97.547,39	89.875,64	(-) 7.671,75
3.	Steamer	108.927,91	110.224,28	(+) 1.296,37
4.	Trolley	65.573,52	70.262,14	(+) 4.688,62
	<b>JUMLAH</b>	307.274,27	306.024,24	(-) 1.250,03

**Keterangan :**

(+) : Mengalami kenaikan pembebanan BOP

(-) : Mengalami penurunan pembebanan BOP

Dari keterangan diatas dapat terlihat selisih keseluruhan penurunan pembebanan biaya sebesar Rp. 1.250,03 dari *konvensional system*. Dimana jumlah selisih ini tidak cukup mempengaruhi secara material pembebanan BOP terhadap produk (BAB II halaman 27).

Dari perhitungan dan penjelasan diatas, memang terdapat perubahan yang cukup signifikan secara keseluruhan antara pembebanan BOP dengan metode *konvensional system* dan *ABC system*. Hal ini terjadi karena pada pembebanan konvensional, pemicu biaya yang digunakan hanya satu yaitu berdasarkan kubikasi kebutuhan komponen produk saja.

Produk folding chair mempunyai porsi pemesan yang paling besar dibandingkan dengan ketiga produk lainnya dan proses produksi yang tidak terlalu rumit akan dibebani biaya overhead pabrik yang paling kecil, hal ini juga disebabkan karena produk ini mempunyai pesaing yang paling besar sehingga manajemen dituntut untuk dapat menentukan harga seminimal mungkin dengan kualitas yang tetap terjaga.

Untuk produk octagonal table, pembebanan BOP ke produk berdasarkan *ABC system* jika dibandingkan dengan metode konvensional akan mengalami penurunan yang cukup signifikan yaitu sebesar 7,86 %. Sedangkan produk steamer yang membutuhkan kubikasi bahan yang paling besar juga mengalami kenaikan pembebanan BOP.

Tetapi dalam proses pembuatan produk itu sendiri, sebenarnya produk trolley merupakan produk yang paling sulit untuk diproduksi diantara ketiga produk diatas. Oleh karena itu pembebanan BOP pada trolley dengan *ABC system* akan mengakibatkan terjadinya kenaikan biaya.

Pada akhirnya perhitungan pembebanan BOP yang sudah dijelaskan diatas akan digunakan dalam menentukan biaya produksi produk furniture di PT WIKA INTRADE seperti dijelaskan pada tabel-tabel (tabel 4.9a, 4.9b, 4.9c) dibawah ini :

**TABEL 4.9a**  
**BIAYA PRODUKSI PRODUK FURNITURE**  
**PT WIKA INTRADE th.2001 SEBELUM ABC SYSTEM**

<b>Keterangan</b>	<b>Folding chair</b>	<b>Octagonal table</b>	<b>Steamer</b>	<b>Trolley</b>
BBB	291.098.251,4	806.118.234,6	900.165.362	541.890.591
BTKL	109.352.045,4	302.821.048,9	338.150.171,3	203.563.038,4
BOP	543.740.046,2	299.568.034,7	591.478.551,3	139.015.862,4
Bi. Produksi	944.190.343	1.408.507.318	1.829.794.085	884.469.491,8
Biaya produksi/unit	61.168,07	458.647,78	336.978,65	417.202,59

**TABEL 4.9b**  
**BIAYA PRODUKSI PRODUK FURNITURE**  
**PT WIKA INTRADE th.2001 SETELAH ABC SYSTEM**

Keterangan	Folding chair	Octagonal table	Steamer	Trolley
BBB	291.098.251,4	806.118.234,6	900.165.362	541.890.591
BTKL	109.352.045,4	302.821.048,9	338.150.171,3	203.563.038,4
BOP	550.481.410,5	276.008.090,4	598.517.840,4	148.955.736,8
Bi. Produksi	950.931.707,3	1.384.947.374	1.836.833.374	894.409.366,2
Biaya produksi/unit	61.604,80	450.976,03	338.275,02	421.891,21

Dari tabel 4.9a adalah merupakan perhitungan biaya produksi maupun biaya produksi per unit yang masih menggunakan *konvensional system*, dimana elemen BOP diperoleh dari pembebanan BOP dengan metode konvensional. Sedangkan tabel 4.9 b menerangkan biaya produksi maupun biaya produksi per unit dengan menggunakan *activity-based costing system* yang mana elemen BOP nya telah menggunakan pembebanan BOP ke produk dengan penerapan konsep *ABC system*.



Dari kedua tabel tersebut diatas maka akan dapat diperoleh perbandingan biaya produksi per unit sebelum dan setelah *ABC system* yang terdapat pada tabel 4.9c dibawah ini :

**TABEL 4.9c**  
**PERBANDINGAN BIAYA PRODUKSI PER UNIT**  
**SEBELUM DAN SETELAH ABC SYSTEM**  
**PT WIKA INTRADE tahun 2001**

<b>Jenis produk</b>	<b>Biaya produksi sebelum ABC</b>	<b>Biaya produksi setelah ABC</b>	<b>Selisih biaya produksi</b>
Folding chair	61.168,07	61.604,80	(+) 436,73
Octagonal tabel	458.647,78	450.976,03	(-) 7.671,75
Steamer	336.978,65	338.275,02	(+) 1.296,37
Trolley	417.202,59	421.891,21	(+) 4.688,63

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 KESIMPULAN**

1. Kondisi dan keadaan di PT WIKA INTRADE telah memenuhi syarat secara teoritis dalam praktek untuk mencoba menerapkan konsep Activity Based Costing System, yaitu :

- PT WIKA INTRADE merupakan perusahaan manufaktur yang menghasilkan berbagai macam produk ( 4 macam : folding chair, octagonal table, steamer, dan trolley) dengan diversitas volume dan ukuran yang berbeda-beda.
- Proses produksi yang dilakukan terdiri dari pembuatan komponen, perakitan komponen dan dilanjutkan dengan finishing produk setengah jadi atau jadi, sedang tarif yang digunakan hanya tarif tunggal.
- Perusahaan terlihat kompetitif pada satu atau sekelompok jenis produk, tetapi tidak kompetitif pada jenis produk lainnya walaupun menggunakan fasilitas atau sumber daya yang sama (teknologi informasi, proses pengolahan produk serta pengolahan informasi).
- Pelanggan atau konsumen yang dimiliki PT WIKA INTRADE adalah pelanggan DN maupun LN, namun pada hakekatnya ditujukan untuk pelanggan dari LN ( kegiatan ekspor atas dasar pesanan ).

2. Tahapan analisis pembebanan BOP pada produk dengan menggunakan *ABC system* yaitu :
  - Tahap pengumpulan semua biaya sumber daya atau elemen BOP.
  - Tahap pengidentifikasian aktivitas-aktivitas dan penentuan *cost driver*.
  - Tahap pengelompokan aktivitas ke dalam pusat aktivitas (*cost pool*).
  - Tahap pembebanan biaya sumber daya kepada aktivitas yang dikonsumsi produk dengan menggunakan *cost driver* yang telah ditetapkan.
  
3. Dari perhitungan pada BAB IV, dapat dilihat perbedaan antara penggunaan *konvensional system* dan *activity based costing system* yang ditunjukkan dalam perbandingan alokasi biaya produksi antara kedua metode tersebut. Hal ini dikarenakan dalam *konvensional system* hanya menggunakan tarif tunggal dalam pembebanan BOP nya sedangkan *ABC system* pembebanannya diperoleh dengan menelusuri biaya yang dikonsumsi oleh masing-masing aktivitas sehingga mampu menghasilkan informasi yang akurat sehubungan dengan penentuan biaya produksi suatu produk. Dalam perbandingan antara *konvensional system* dan *ABC system* tersebut terlihat bahwa produk folding chair mengalami kenaikan sebesar 436,73. Demikian pula dengan produk steamer dan trolley yang masing-masing sebesar 1.296,37 dan 4.688,63. Sedangkan produk octagonal table mengalami penurunan sebesar 7.671,75.

## 5.2 SARAN

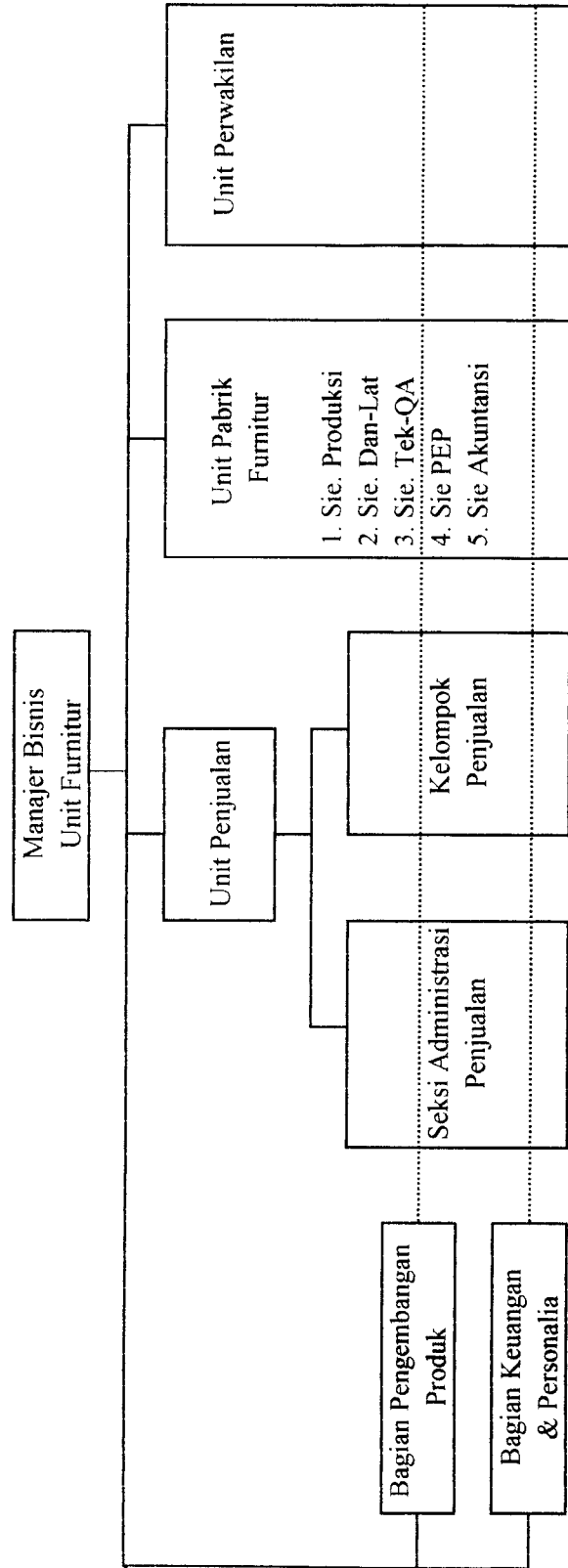
1. PT WIKA In-trade dapat mempertimbangkan untuk menerapkan *ABC system* dalam sistem akuntansi biayanya dimana akan dihasilkan informasi yang lebih akurat yang sangat berguna dalam proses pengambilan keputusan.
2. Apabila *ABC system* diterapkan untuk periode yang akan datang, maka *ABC system* diintegrasikan dalam sistem akuntansinya dimana semua laporan akuntansi rutin berisi perhitungan-perhitungan biaya berdasarkan aktivitas yang berkaitan.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Abdul Halim, A. Tjahjono, M. Husein, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Ed. Revisi, (Yk : UPP YKPN, 2000).
2. Don R. Hansen, **Management Accounting** (Boston : pws- KENT Publishing Company, 1990).
3. Hansen & Mowen, **Management Accounting**, 4 th Ed. (Boston : pws-KENT Publishing Co., inc.1997) terj. Akuntansi Manajemen Ed.4 Jilid 1 (Jkt : Erlangga, 1999).
4. Hongren & Foster, **Cost Accounting a Managerial Emphases** ( Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, inc.1991).
5. James A Brimson, **Activity Accounting : An Activity Based Costing Approach** (New York : John Wiley 7 Sons, inc.1991).
6. Mulyadi, **Akuntansi Biaya**, Ed. Ke-2 (Yk : BPFE, 1993).
7. Ray R Garrison & Eric W Noreen, **Managerial Accounting**, 8<sup>th</sup> Ed (The Mc.Graw-Hill Companies, inc.2000) terj A Totok BS, **Akuntansi Manajerial**, Jilid ke-1 (Jakarta : Salemba Empat, 2000).
8. Robin Cooper & Robert S Kaplan, **The Design of Cost Management System** : Text, Cases & Readings, Prentice-Hall International Ed. (EC, New Jersey : Prentice-Hall, inc.1991).

# LAMPIRAN

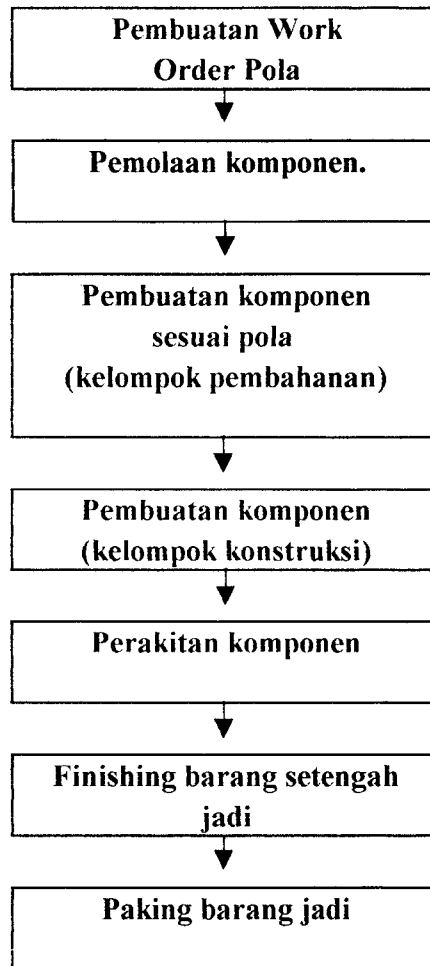
**STRUKTUR ORGANISASI  
BISNIS UNIT FURNITUR SEMARANG  
PT WIJAYA KARYA IN-TRADE**



Sumber : PT Wijaya Karya In-Trade  
Bisnis Unit Furnitur

## LAMPIRAN B

### BAGAN PROSES PRODUKSI







**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

Nomor : 394/DEK/20/Bag.Um/IV/2002  
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

25 April 2002

Kepada Yth.  
Pimpinan PT. Wijaya Karya Intrade  
di Semarang

*Assalamu 'alaikum wr. wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa Riset penelitian. Sehubungan dengan hal itu seorang mahasiswa kami :

Nama : Ratna Ekawati  
No. Mahasiswa : 98312362 NIRM : -  
Jurusan : Akuntansi  
Alamat : Jl. Jodipati 174 C mancanan Kidul Yk

bermaksud mohon keterangan/data pada instansi yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul : PENERAPAN KONSEP ACTIVITY BASED COSTING DALAM MENENTUKAN BIAYA PRODUKSI

Dosen Pembimbing : Dra. Erna Hidayah, M.Si,Ak

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data/keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum wr. wb.*



Dekan,

DRS. SUWARSONO, MA



SURAT KETERANGAN  
Nomor : PU.06.05/L.010/2002


Manajer Bisnis Unit Furniture PT. WIKAL INTRADE yang berkedudukan di Jalan Tugu Industri I No 13 Kawasan Industri Wijaya Kusuma Semarang, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Ratna Ekawan  
Status : Mahasiswi  
No. Mahasiswa : 98312362  
Jurusan : Akuntansi  
Alamat : Jl.Jodipati 174 C Mancasan Kidul Yogyakarta

Telah mengadakan Riset Penelitian untuk menyusun skripsi yang berjudul : Penerapan Konsep Activity Based Costing Dalam Menentukan Biaya Produksi di Bisnis Unit Furniture PT.Wika Intrade.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Dikeluarkan di: Semarang  
Pada tanggal : 29 Juli 2002

PT. WIKAL INTRADE  
Bisnis Unit Furniture  
Jl. Jodipati 174 C Mancasan Kidul Yogyakarta  
  
Ir. Khoirul Saleh  
Manajer

**PT WIJAYA KARYA INTRADE**

Jalan D.I. Panjaitan Kav. 3-4 Jakarta 13340, PO Box 4174/JKTJ, Phone : (62-21) 8192808, 8508640, 8508650, Fax. : (62-21) 8564462, 8505323, E-mail : dagang@wika.co.id

**FACTORIES :**

**ODUCT - MAJALENGKA**  
Jl. Jodipati 174 C Mancasan Kidul Yogyakarta  
No. 13 Kawasan Industri Wijaya Kusuma  
Jalangka 45454, West Java  
81125, Fax.(62-233) 881325

**FURNITURE - SEMARANG**  
Kawasan Industri Tugu Wijaya Kusuma  
Jalan Randu Garut Km. 12, Semarang  
Ph. (62-24) 8662148, Fax. (62-24) 8662149

**PRESSING & PLASTIC - BOGOR**  
Kompleks Industri WIKAL Bogor, Jl. Raya Narogong  
Km. 26, Cileungsi, Bogor 16820, West Java  
Ph. (62-21) 8674010, Fax. (62-21) 8674013

**ENERGY CONVERSION - BOGOR**  
Kompleks Industri WIKAL Bogor, Jl. Raya Narogong  
Km. 26, Cileungsi, Bogor 16820, West Java  
Ph. (62-21) 8674010, Fax. (62-21) 8674037