

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH

No. DAFTAR : 1738/Per - UMP / 2013

TANGGAL : 10 - 9 - 2013

**ANALISIS FAKTOR PENYEBAB SELISIH ANGGARAN DAN
REALISASI BIAYA PRODUKSI KELAPA SAWIT
DI PT. ROEMPOEN ENAM BERSAUDARA
PALEMBANG**

SKRIPSI



Oleh :

Nama : Ratih Sulasmi

NIM : 22.2009.044 K

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

FAKULTAS EKONOMI

2013



**ANALISIS FAKTOR PENYEBAB SELISIH ANGGARAN DAN
REALISASI BIAYA PRODUKSI KELAPA SAWIT
DI PT. ROEMPOEN ENAM BERSAUDARA
PALEMBANG**

SKRIPSI
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :

Nama : Ratih Sulasmi

NIM : 22.2009.044 K

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

FAKULTAS EKONOMI

2013

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ratih Sulasmi

NIM : 22.2009.044 K

Program Study : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang, April 2013

Penulis,



Ratih Sulasmi

**Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
Palembang.**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : Analisis Faktor Penyebab Selisih Anggaran Dan
Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit di
PT. Roempon Enam Bersaudara Palembang
Nama : Ratih Sulasmi
NIM : 22.2009.044.K
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

**Diterima dan Disyahkan
Pada Tanggal, April 2013
Pembimbing**



**(Hj. Yuhanis Ladewi S.E.Ak, M.Si)
NIDN / NBM : 0226016901/765380**

Mengetahui

Dekan

u.b. Ketua Program Studi Akuntansi



**(Rosalina Ghozali S.E.Ak, M.Si)
NIDN / NBM : 0228115802 / 1021961**

Motto :

Mulailah sesuatu hal baik dari hal yang paling kecil dan bermanfaat, kemudian jangan pernah berhenti berusaha, berpikir positif dan terus berdoa.

*Terdedikasi dengan doa dan usaha
Terucap syukur pada berkah Allah
SWT*

*Skripsi ini Kupersembahkan
teruntuk :*

- Ayah dan Ibu tercinta*
- Adik- adikku yang ku sayangi*
- Seseorang yang selalu
memberikan support*
- Keluarga besarku*
- Sahabat-sahabatku*
- Staff di PT. R6B*
- Pembimbing Skripsiku*
- Almamaterku*

PRAKATA

Assalamu'alaikum, Wr, Wb

Alhamdulillahirobbil a'lamin, segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan berkah, rahmat dan hidayah serta karuni-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Tak lupa juga penulis ucapkan shalawat dan salam kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Dengan kesabaran dan bimbingan dari pembimbing, maka skripsi ini dapat diselesaikan. Adapun judul dari skripsi ini adalah : “ Analisis Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit di PT. Roempoen Enam Bersaudara Palembang”.

Dalam skripsi ini dibagi menjadi 5 Bab berturut-turut, Bab I Pendahuluan, Bab II Kajian Pustaka, Bab III Metodologi Penelitian, Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, Bab V Simpulan dan Saran. Penulis tertarik mengambil judul tersebut karena pentingnya sebuah anggaran dalam suatu perusahaan yang merupakan acuan dan dasar untuk mencapai sasaran perusahaan.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada setiap orang yang ikut andil dalam proses penyusunan skripsi ini, terutama ayah dan ibu yang selalu mendoakan, mendukung ananda dalam segalanya semoga ananda menjadi apa yang diharapkan dan selalu menjadi kebanggaan mereka. Penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada Ibu Hj. Yuhanis Ladewi S.E.Ak, M.Si selaku pembimbing yang telah membimbing dan memberikan pengarahan serta saran-saran dengan tulus dan ikhlas agar penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Selain itu, penulis juga menyampaikan terima kasih banyak kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan dan membantu dalam menyelesaikan skripsi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang

1. Bapak H. M. Idris, S.E, M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staff dan karyawan/i.
2. Bapak M. Taufiq Syamsuddin, S.E, Ak, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staff dan karyawan/i.
3. Bapak Mizan, S.E, Ak, M.Si selaku Ketua Program Kelas Padat Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Pimpinan beserta staff karyawan PT. Roempoen Enam Bersaudara yang telah membantu memberikan data dan informasi dalam penulisan skripsi ini.
5. Orang tua yang selalu menyayangi, memberikan doa, semangat serta dukungan.
6. Sahabat dan teman-teman ku yang telah banyak membantu, mendukung dan mendoakan dalam segala hal.
7. Keluarga besarku yang selalu memberikan dukungan serta doa.
8. Dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ni yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga Allah SWT membalas kebaikan dan jasa kalian. Akhir kata dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini, semoga amal ibadah yang dilakukan mendapat balasan dari Allah SWT.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Palembang, April 2013

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|-------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN BEBAS PLAGIAT | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO | iv |
| HALAMAN PRAKATA | v |
| HALAMAN DAFTAR ISI | viii |
| HALAMAN DAFTAR TABEL..... | xi |
| HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN | xii |
| ABSTRAK | xiii |
| ABSTRACT | xiv |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|---------------------------------|---|
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 5 |
| C. Tujuan Penelitian | 6 |
| D. Manfaat Penelitian | 6 |

BAB II KAJIAN PUSTAKA

| | |
|---|----|
| A. Penelitian Sebelumnya | 7 |
| B. Landasan Teori | 10 |
| 1. Anggaran Biaya Produksi | 10 |
| a. Pengertian anggaran biaya produksi | 10 |
| b. Tujuan anggaran biaya produksi | 12 |
| c. Manfaat anggaran biaya produksi | 15 |

| | |
|---|----|
| d. Unsur-unsur biaya produksi | 15 |
| e. Laporan biaya produksi | 17 |
| f. Tujuan penentu biaya produksi | 18 |
| g. Penggolongan anggaran biaya produksi | 18 |
| 2. Pengertian Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi | 19 |
| 3. Penyusun Anggaran Biaya Produksi | 20 |
| 4. Tujuan Penyusunan Anggaran | 22 |
| 5. Data dan Informasi yang Dibutuhkan Untuk Menyusun Anggaran Produksi | 24 |
| 6. Analisa Selisih/variens | 25 |
| 7. Faktor- Faktor yang Menyebabkan Selisih atau Varians..... | 27 |
| 8. Selisih Biaya Produksi | 28 |

BAB III METODE PENELITIAN

| | |
|--|----|
| A. Jenis Penelitian | 31 |
| B. Lokasi Penelitian | 32 |
| C. Operasionalisasi Variabel | 32 |
| D. Data yang Diperlukan | 33 |
| E. Teknik Pengumpulan Data | 33 |
| F. Analisis Data dan Teknik Analisis | 34 |

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | |
|--|----|
| A. Hasil Penelitian | 36 |
| 1. Gambaran Umum PT. Roempoen Enam Bersaudara | 36 |
| 2. Stuktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan | 38 |
| 3. Proses Produksi Kelapa Sawit | 48 |
| 4. Unsur Biaya Produksi Kelapa Sawit | 50 |
| 5. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi pada PT. Roempoen Enam Bersaudara | 53 |
| 6. Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT. Roempoen Enam Bersaudara | 55 |

B. Pembahasan

| | |
|---|----|
| a. Selisih dalam hal biaya bahan baku langsung dan Bahan baku tidak langsung | 62 |
| b. Selisih upah langsung | 67 |
| c. Selisih dalam biaya overhead pabrik | 71 |

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

| | |
|-------------------|----|
| A. Simpulan | 76 |
| B. Saran | 77 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| | | |
|--------------|---|----|
| Tabel I. 1 | Data Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi | 5 |
| Tabel II. 1 | Penelitian Sebelumnya..... | 7 |
| Tabel III. 1 | Operasionalisasi Variabel | 32 |
| Tabel IV. 1 | Aktiva Tetap dan Penyusutan | 53 |
| Tabel IV. 2 | Anggaran dan Realisasi Biaya Tanaman Menghasilkan Tahun 2009 | 55 |
| Tabel IV. 3 | Anggaran dan Realisasi Biaya Panen Tahun 2009..... | 56 |
| Tabel IV. 4 | Anggaran dan Realisasi Biaya Tanaman Menghasilkan Tahun 2010 | 57 |
| Tabel IV. 5 | Anggaran dan Realisasi Biaya Panen Tahun 2010..... | 58 |
| Tabel IV. 6 | Anggaran dan Realisasi Biaya Tanaman Menghasilkan Tahun 2011 | 59 |
| Tabel IV. 7 | Anggaran dan Realisasi Biaya Panen Tahun 2011..... | 60 |
| Tabel IV. 8 | Produksi Tandan Buah Segar (TBS) | 63 |
| Tabel IV. 9 | Harga Bahan/Material Tahun 2009 | 64 |
| Tabel IV. 10 | Harga Bahan/Material Tahun 2010 | 64 |
| Tabel IV. 11 | Harga Bahan/Material Tahun 2011 | 65 |
| Tabel IV. 12 | Upah Langsung | 68 |
| Tabel IV. 13 | Biaya Overhead Pabrik Tahun 2009..... | 70 |
| Tabel IV. 14 | Biaya Overhead Pabrik Tahun 2010..... | 71 |
| Tabel IV. 14 | Biaya Overhead Pabrik Tahun 2011..... | 72 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Keterangan Riset
- Lampiran 2 Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi
- Lampiran 3 Surat Keterangan Mengikuti Tes TOEFL
- Lampiran 4 Sertifikat Kuliah Kerja Nyata
- Lampiran 5 Time Scedule Penelitian
- Lampiran 5 Biodata Penulis

ABSTRAK

Ratih Sulasmi/222009044K/2013 Analisis Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit di PT. Roempon Enam Bersaudara Palembang.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah faktor apakah yang menjadi penyebab selisih anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit di PT. Roempon Enam Bersaudara. Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Data yang digunakan data primer, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Penelitian ini akan sangat bermanfaat bagi perusahaan agar dapat mengadakan perbaikan-perbaikan dimasa yang akan datang agar terjadi keseimbangan antara anggaran dan realisasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa faktor penyebab terjadinya selisih dalam anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit adalah selisih bahan/material, selisih upah tenaga kerja dan selisih biaya overhead pabrik.

Kata Kunci : Anggaran biaya produksi, Realisasi biaya produksi, selisih bahan, selisih upah tenaga kerja, selisih biaya overhead pabrik

ABSTRACT

Ratih Sulasmi/222009044K/2013 The Analysis of Factors Causing The Difference The Budget and The Realization of Oil Palm Production Cost at PT. Roempoen Enam Bersaudara Palembang.

The problem of this study was what factors causing the difference between the budget and the realization of oil palm production cost at PT. Roempoen Enam Bersaudara Palembang. This study used descriptive research, a study conducted to find out the value of one or more independent variables without comparing or correlating with other variables. The data used in this study was primary data. Techniques of collecting the data were using interviews and documentation. Method of analyzing the data was qualitative data. The significance of this study was for the company as a source of information to improve the system in order to get the balance between budget and realization.

The results showed that factors causing the difference between the budget and the realization of oil palm production cost were the material the employees salary, factory overhead cost differences.

Keywords: Production cost budget, production cost realization, material difference, employees salary difference, factory overhead cost difference.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Suatu perusahaan memiliki tujuan agar kegiatan dalam perusahaan dapat terarah, namun didalam menghadapi kondisi yang tidak pasti maka perusahaan harus mempunyai perencanaan agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien guna mengoptimalkan pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya sebuah perencanaan yang disertai dengan pengendalian efektif. Salah satu alat yang dapat memenuhi kebutuhan perencanaan dan pengendalian adalah anggaran, karena anggaran adalah salah satu pendekatan yang formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggungjawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan (Adisaputra dan Asri, 2003:6).

Perencanaan mencakup kegiatan untuk memutuskan apa yang akan dikerjakan, menetapkan tujuan-tujuan perusahaan, menentukan strategi dan memilih alternatif arah tindakan untuk mencapainya. Perencanaan memegang peranan penting dalam semua fungsi manajemen, karena semua fungsi manajemen lainnya tidak akan berjalan dengan baik tanpa perencanaan terlebih dahulu.

Dalam dunia usaha, biaya dapat diartikan sebagai pengeluaran sejumlah uang atau yang dapat dinilai dengan uang yang secara langsung atau tidak langsung telah dimanfaatkan didalam kegiatan perusahaan guna mendapatkan

penghasilan atau laba. Perencanaan dan pengendalian biaya dilakukan dalam rangka untuk mengetahui ukuran atas pelaksanaan pekerjaan, dalam hal ini adalah anggaran biaya dan segenap kegiatan yang mengatur, mengarahkan, dan menjamin pelaksanaan pekerjaan sesuai rencana yang telah ditetapkan, semua ini tidak terlepas dari anggaran yang merupakan suatu rencana perusahaan yang disusun secara teliti dan sebagai alat ukur atas pelaksanaan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

Proses perencanaan dilakukan dengan mengevaluasi prestasi masa lalu dan menilai kondisi masa yang akan datang. Prestasi masa lalu dievaluasi untuk mengetahui apakah laba yang ditetapkan telah dicapai, serta faktor yang mempengaruhinya. Sedangkan penilaian kondisi dimasa yang akan datang dilakukan untuk mengetahui perkembangan lingkungan ekstern dan intern yang akan mempengaruhi laba perusahaan. Perencanaan diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.

Anggaran merupakan unsur penting dan titik fokus dalam proses perencanaan dan pengendalian. Sebagai alat perencanaan, anggaran digunakan untuk merencanakan berbagai aktivitas suatu pusat pertanggungjawaban agar pelaksanaan aktivitasnya sesuai dengan apa yang direncanakan. Selain itu, dalam fungsinya sebagai alat perencanaan, anggaran terdiri atas sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melakukan kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran juga berperan sebagai

alat peringatan dini akan adanya in-efisiensi dan in-efektivitas, dimana fungsi ini sangat besar nilainya bagi perusahaan.

Perencanaan dan pengendalian yang maksimal atas biaya produksi melalui anggaran merupakan hal yang penting karena kegiatan operasional dalam penyusunan anggaran dibuat dan disepakati oleh manager perusahaan. Perusahaan yang baik akan memiliki anggaran biaya produksi yang baik pula. Perusahaan yang ada sering kali membuat anggaran yang cukup besar dan dalam menentukan biaya per mata anggaran terlalu besar atau kecil. Hal ini menimbulkan suatu asumsi, dimana jika anggaran yang dibuat dan dalam realisasinya masih terdapat banyak sisa maka seringkali tanggapan yang timbul adalah perusahaan itu tidak memaksimalkan anggaran yang telah disediakan. Namun terkadang perusahaan juga membuat anggaran terlalu besar daripada realisasinya. Hal yang seperti ini yang perlu dianalisis lebih jauh karena sangat berkaitan dengan fungsi perencanaan dan pengendalian dari sebuah perusahaan.

Jika suatu anggaran biaya produksi dengan realisasinya terdapat selisih yang material, maka selisih tersebut perlu dianalisis lebih jauh. Apakah selisih tersebut disebabkan oleh realisasi biaya produksi yang terlalu kecil dari anggaran atau yang disebut selisih menguntungkan (*favorable variance*), atau selisih tersebut diakibatkan karena realisasi biaya produksi lebih besar dari anggaran, yang disebut selisih tidak menguntungkan (*unfavorable variance*).

PT. Roempoen Enam Bersaudara adalah salah satu perusahaan swasta di Sumatera Selatan yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit. Perusahaan tersebut memiliki lokasi perkebunan di Desa Paya Angus Kecamatan Sungai

Rotan Kabupaten Muara Enim Provinsi Sumatera Selatan Palembang dengan total luasan \pm 5.000 Ha. Dari total luasan tersebut luas areal tanaman menghasilkan (TM) adalah 964,10 Ha. PT. Roempoen Enam Bersaudara pada saat ini belum memiliki pabrik oleh karena itu hasil produksi yang dihasilkan yaitu tandan buah segar masih harus dijual kembali ke pabrik-pabrik untuk diolah menjadi CPO (*Crude Palm Oil*). Sebagai salah satu perusahaan swasta menengah, maka penggunaan anggaran dalam suatu perusahaan sangatlah penting untuk dianalisis agar mengetahui apakah fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi sudah cukup baik.

Pada PT. Roempoen Enam Bersaudara saat ini yang terjadi yaitu adanya selisih biaya produksi yang tidak menguntungkan atau *unfavorable variance*. Akibat adanya ketidaksesuaian antara anggaran biaya produksi dan realisasi biaya produksi pada perusahaan menimbulkan pemborosan biaya yang dikeluarkan perusahaan dan menurunnya kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari data tahun 2009-2011, selisih antara anggaran dan realisasi biaya produksi untuk luasan areal 964,10 Ha pada PT. Roempoen Enam Bersaudara Kebun Gelumbang adalah sebagai berikut :

Tabel I.1
Data Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
PT. Roempoen Enam Bersaudara Kebun Gelumbang
Tahun 2009-2011

| TAHUN | ANGGARAN (Rp) | REALISASI (Rp) | SELISIH (Rp) | SELISIH (%) |
|-------|---------------|----------------|--------------|-------------|
| 2009 | 1.005.456.809 | 1.308.981.363 | 303.524.554 | 30% |
| 2010 | 1.675.761.348 | 2.111.260.263 | 435.498.915 | 26% |
| 2011 | 2.178.489.752 | 2.533.512.316 | 355.022.563 | 16% |

Sumber : Hasil olahan penulis, 2003

Dari data tersebut terlihat bahwa adanya selisih yang merupakan *unfavorable variance* karena realisasi lebih besar dari pada anggaran. *Unfavorable variance* ini menandakan ada kenaikan biaya dan juga adanya ketidakefisienan berkaitan dengan biaya. Selisih ini sangat material, oleh karena itu diharapkan adanya solusi yang dapat diimplementasikan guna mencegah terulangnya hal ini dimasa yang akan datang.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis termotivasi untuk membuat penelitian dengan judul “ **Analisis Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit di PT. Roempoen Enam Bersaudara Palembang.**”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan oleh penulis, maka yang menjadi rumusan masalah adalah faktor apa saja yang menyebabkan selisih anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit di PT. Roempoen Enam Bersaudara Palembang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini dari latar belakang masalah di atas adalah untuk mengetahui faktor yang menyebabkan terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit di PT. Roempen Enam Bersaudara Palembang.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan dan wawasan penulis tentang praktik dari teori mengenai penyusunan anggaran biaya produksi kelapa sawit dan faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit.

2. Bagi PT. Roempen Enam Bersaudara

Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu masukan khususnya untuk mengetahui faktor penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit. Sehingga pihak manajemen dapat mengadakan perbaikan-perbaikan agar terjadi keseimbangan antara anggaran dan realisasinya.

3. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan pedoman bagi kajian mahasiswa dan dosen dalam meneliti bidang yang sama di masa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Tabel II. 1
Penelitian Sebelumnya

| No | Nama Peneliti | Judul | Hasil Penelitian |
|----|---|--|--|
| 1 | Sri Lestari Ningsih Sigiro (2007) | Analisis Anggaran Biaya Produksi sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) | 1. Perbedaan antara anggaran dan realisasi harus diawasi dengan ketat dan dianalisa lebih dalam guna memahami mengapa realisasi berbeda dengan anggaran. 2. Perusahaan sebaiknya menyusun suatu action plans dalam laporan pertanggung jawaban tahunan |
| 2 | Trisna Pradana Pebriansyah (2008) | Analisis Faktor- Faktor Penyebab Selisih Anggaran Realisasi Biaya Operasional Pada CV. Reka Mandiri Palembang | Adanya penyimpangan biaya yang belum pernah dianalisa lebih lanjut oleh perusahaan tersebut sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Hal ini mengidentifikasi bahwa pengendalian biaya operasional belum berjalan dengan baik |



Penelitian sebelumnya ada 2 sumber yang pertama berjudul Analisis Anggaran Biaya Produksi sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) yang telah dilakukan oleh Sri Lestari Ningsih Sigiro (2007). Perumusan masalah dalam penelitian tersebut adalah bagaimanakah penggunaan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Adapun tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana penggunaan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Data yang diperlukan adalah data primer, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian sebelumnya yaitu wawancara dan dokumentasi. Adapun metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif dan komparatif. Hasil dari penelitian ini adalah adanya perbedaan antara anggaran dan realisasi harus diawasi dengan ketat dan dianalisa lebih dalam guna memahami mengapa realisasi berbeda dengan anggaran

Penelitian sebelumnya yang kedua berjudul Analisis Faktor-Faktor Penyebab Selisih Anggaran Realisasi Biaya Operasional Pada CV. Reka Mandiri Palembang telah dilakukan oleh Trisna Pradana Pebriansyah (2008). Perumusan masalah dalam penelitian tersebut adalah faktor-faktor apa saja yang menyebabkan selisih biaya operasional pada CV. Reka Mandiri Palembang. Adapun tujuannya adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan selisih anggaran dan realisasi biaya operasional pada CV. Reka Mandiri Palembang.

Variabel yang digunakan dalam penelitian sebelumnya adalah faktor-faktor penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi yang berasal dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal adalah kenaikan upah karyawan, kebijakan direksi, sumber daya perusahaan dan penyusunan anggaran yang tidak realistik, sedangkan faktor eksternalnya adalah kebijakan pemerintah, tingkat inflasi dan keadaan alam (cuaca). Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian sebelumnya yaitu penelitian deskriptif. Data yang diperlukan yaitu data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian sebelumnya yaitu wawancara dan dokumentasi. Adapun analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya penyimpangan biaya yang belum pernah dianalisa lebih lanjut oleh perusahaan tersebut sehingga menimbulkan penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan. Hal ini mengidentifikasi bahwa pengendalian atas biaya operasional belum berjalan dengan baik.

Persamaan yang ada pada penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menganalisis faktor penyebab terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi yang suatu anggaran. Sedangkan perbedaan dalam penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pada penelitian sebelumnya menganalisis tentang faktor-faktor penyebab selisih anggaran biaya operasional dan menganalisis peranan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi sedangkan penelitian sekarang menganalisis faktor-faktor penyebab selisih anggaran biaya produksi kelapa sawit.

B. Landasan Teori

1. Anggaran Biaya Produksi

a. Pengertian Anggaran Biaya Produksi

Menurut Munandar (2010:1) Anggaran (*budget*) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

Supriyono (2009:111) memaparkan beberapa pengertian anggaran antara lain sebagai berikut :

- 1) Anggaran dapat berupa anggaran fisik dan anggaran keuangan. Anggaran lazim disebut rencana kerja yang dituangkan secara tertulis dalam bentuk angka-angka-angka keuangan, lazim disebut anggaran formal.
- 2) Anggaran lazim disebut perencanaan dan pengendalian laba, yaitu proses yang ditunjukkan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian secara efektif.
- 3) Anggaran adalah suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek; suatu sistem akuntansi berdasarkan tanggungjawab; suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesinambungan; sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.
- 4) Anggaran adalah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling

mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sarana suatu organisasi. Pada umumnya disusun secara tertulis.

- 5) Anggaran dianggap sebagai sistem yang otonom karena mempunyai sasaran serta cara-cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan dan yang berbeda dengan sasaran serta cara kerja sistem lain yang ada dalam perusahaan; anggaran sekaligus juga disebut sub-sistem.

Biaya (*cost*) merupakan istilah yang sudah banyak dipergunakan oleh berbagai lapisan masyarakat dan dengan arti yang berbeda-beda sehingga sulit memberikan definisi yang jelas.

Menurut Hansen dan Mowen (2004:38) biaya adalah kas atau ekuivalen kas yang dikorbankan untuk barang atau jasa yang diharapkan membawa keuntungan masa ini dan masa datang untuk organisasi.

Menurut Sofyan (2003:230) biaya adalah penurunan *gross* dalam asset atau kenaikan dalam kewajiban yang diakui dan dinilai menurut prinsip akuntansi, sedangkan menurut Flammer (2002:18) mendefinisikan biaya sebagai suatu nilai tukar persyaratan yang dilakukan guna memperoleh manfaat.

Biaya produksi adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan pengelolaan atau pengubahan bahan baku menjadi barang jadi atau barang siap jual.

Biaya produksi menurut Carter dan Ursy (2004:42) biaya manufaktur juga disebut biaya produksi atau pabrik, biasanya didefinisikan sebagai

jumlah dari tiga elemen : bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik.

Setelah memahami ketiga elemen tersebut jelas bahwa anggaran biaya produksi adalah anggaran atas biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi atau menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang atau jasa.

Menurut Hansen dan Mowen (2004:280) "*The production budget describes how many units must be produced in order to meet sales needs and satisfy ending inventory requirements*". Anggaran produksi merupakan anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah unit/nilai barang yang akan diproduksi oleh perusahaan selama periode yang akan datang.

b. Tujuan anggaran biaya produksi

Menurut Munandar (2010:10) anggaran mempunyai 3 (tiga) tujuan yaitu :

- 1) Sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan tugas dan target-target yang harus dicapai oleh para karyawan dalam jangka waktu tertentu.
- 2) Sebagai alat manajemen untuk mengkoordinasi kerja seluruh bagian dalam perusahaan, agar saling menunjang, saling bekerja sama secara sinergis, dalam rangka menuju sasaran yang telah ditetapkan.
- 3) Sebagai tolak ukur dan pembandingan untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti.

Kemudian menurut Supriyono (2009:116) anggaran mempunyai tujuan dalam pelaksanaannya yaitu :

- a) Mengkoordinasikan semua factor produksi yang mengarah pada pencapaian tujuan secara umum.
- b) Sebagai alat untuk mengestimasi semua estimasi yang mendasari disusunnya suatu anggaran sebagai titik pangkal suatu kebijaksanaan keuangan dimasa yang akan datang.
- c) Sebagai alat untuk melakukan penilaian prestasi, sehingga membangkitkan motivasi para pelaksananya agar dapat mengkoreksi kekurangan yang terjadi.
- d) Sebagai alat komunikasi semua fungsi dalam perusahaan sehingga kebijaksanaan dan metode yang dipilih dapat dimengerti dan didukung oleh semua bagian, untuk tercapainya tujuan perusahaan.
- e) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Ada beberapa tujuan anggaran biaya produksi yaitu :

- a) Untuk mencapai tingkat keuntungan tertentu, misalnya beberapa hasil yang diproduksi supaya dapat dicapai tingkat keuntungan setahun terhadap penjualan yang diinginkan.
- b) Untuk menguasai pasar tertentu, sehingga hasil perusahaan tetap mempunyai *market share* tertentu.

- c) Untuk mengusahakan supaya perusahaan terutama pabrik bekerja tingkat tertentu.
- d) Untuk mengusahakan mempertahankan agar pekerja pekerjaan dan kesempatan kerja yang sudah ada dapat semakin berkembang.
(<http://stiealanwar.files.wordpress.com/2008/05/penyusunan-anggaranbudgeting.pdf>).

Anggaran biaya produksi merupakan alat untuk merencanakan, mengkoordinir kegiatan-kegiatan tersebut. Tujuannya adalah :

- a) Menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan.
- b) Menjaga tingkat persediaan memadai.
- c) Sebagai informasi untuk menyusun anggaran lainnya.
- d) Menentukan waktu berproduksi dan penggunaan fasilitas lainnya.
- e) Menentukan penggunaan bahan baku, tenaga kerja, *service*, dan peralatan.
- f) Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya produksi barang yang dihasilkan akan semaksimal mungkin.

Dari pendapat diatas, maka tujuan disusunnya suatu anggaran khususnya anggaran biaya produksi adalah agar kebutuhan jangka pendek yang tercantum dalam anggaran dapat terpenuhi, anggaran akan menuntun dan sebagai pedoman terwujudnya pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang konsisten.

c. Manfaat Anggaran Biaya Produksi

Menurut Munandar (2010:82) manfaat anggaran biaya produksi adalah sebagai berikut :

- 1) Sebagai dasar untuk menyusun *budget* unit kebutuhan bahan mentah, karena jumlah satuan (unit) bahan mentah yang dibutuhkan ditentukan oleh berapa banyak perusahaan yang bersangkutan akan memproduksi barang-barang.
- 2) Sebagai dasar untuk menyusun *budget* upah tenaga kerja langsung, karena besarnya upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja ditentukan oleh berapa banyak perusahaan yang bersangkutan memproduksi barang-barang.
- 3) Sebagai dasar untuk menyusun *budget* biaya pabrik tidak langsung, karena besarnya biaya pabrik tidak langsung ditentukan oleh berapa banyak perusahaan yang bersangkutan akan memproduksi barang-barang.
- 4) Sebagai dasar untuk menyusun *budget* biaya administrasi, karena besarnya biaya administrasi dipengaruhi oleh berapa banyak perusahaan yang bersangkutan akan memproduksi barang-barang.

d. Unsur-Unsur Biaya Produksi

Menurut Usry (2004 : 545) unsur-unsur biaya produksi yaitu :

- 1) Biaya Bahan Baku Langsung

Biaya bahan baku langsung adalah biaya bahan baku yang membentuk bagian integral yang tidak terpisah dari produk jadi dan

dimasukkan secara eksplisif dalam perhitungan biaya produk. Karakteristik bahan baku langsung yaitu : mudah dilihat, diidentifikasi dan diukur dengan jelas serta dapat ditelusuri baik fisik maupun nilainya dalam produk yang dihasilkan.

Jadi bahan baku langsung dapat disimpulkan sebagai semua proses pengeluaran untuk memperoleh semua bahan yang menyatu pada proses produksi menjadi barang setengah jadi atau barang jadi

2) Biaya Bahan Baku Tidak Langsung

Biaya bahan baku tidak langsung adalah biaya bahan baku yang diperlukan untuk penyelesaian suatu produk tetapi tidak diklasifikasikan sebagai bahan baku langsung karena bahan baku tersebut tidak menjadi bagian dari barang jadi atau secara jumlah tidak signifikan.

3) Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang dikerahkan untuk mengubah bahan langsung menjadi barang jadi. Biaya untuk ini meliputi gaji para karyawan yang dapat dibebankan kepada produk tersebut. Biaya tenaga kerja langsung dapat ditelusuri apabila biaya yang telah dibayarkan itu merupakan upah kerja karyawan yang berkaitan dengan proses produksi tanpa memperhatikan bahwa biaya yang dibayarkan kepada karyawan tersebut mungkin tetap dan tidak ada hubungannya dengan jumlah yang dihasilkan.

4) Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhead pabrik adalah biaya bahan baku tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung, dan semua biaya pabrik lainnya yang tidak dapat secara mudah diidentifikasi dengan pesanan tertentu, produk tertentu atau objek final lainnya. Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa biaya overhead atau disebut juga biaya produksi tidak langsung mencakup semua biaya pabrikan selain bahan langsung dan tenaga kerja langsung.

e. Laporan Biaya Produksi

Menurut Carter dan Usry (2004:163) laporan biaya produksi adalah kertas kerja yang menampilkan jumlah biaya yang diakumulasikan dan dibebankan ke produksi selama satu bulan atau periode lainnya.

Menurut Carter dan Usry (2004:163) laporan biaya produksi untuk setiap departemen akan memperlihatkan :

- 1) Biaya total dan biaya per unit dari pekerjaan yang diterima dari satu atau beberapa departemen lain.
- 2) Biaya total dan biaya per unit bahan baku, tenaga kerja dan overhead pabrik yang ditambahkan oleh departemen tersebut.
- 3) Biaya dari persediaan barang dalam proses awal dan akhir.
- 4) Biaya yang ditransfer ke departemen berikutnya atau persediaan barang jadi.

f. Tujuan Penentu Biaya Produksi

Tujuan penentu biaya produksi menurut Sukarno (2002:147) adalah:

- 1) Penentuan biaya produk atau jasa dan pengukuran persediaan.
- 2) Perencanaan biaya manajemen, pengendalian biaya dan evaluasi kinerja.
- 3) Pengembalian keputusan strategi dan operasional.

g. Penggolongan Anggaran Biaya Produksi

Menurut Sukarno (2002:150) penggolongan anggaran produksi ada beberapa macam, hal itu sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan dalam melakukan kegiatan. Jenis-jenis anggaran dapat dikelompokkan dari berbagai sudut pandang sebagai berikut :

- 1) Menurut dasar penyusunannya, anggaran terdiri dari :

a) Anggaran variabel

Anggaran variabel adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval kapasitas tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas berbeda, misalnya : anggaran penjualan disusun antara 1000 ton sampai 2.000 ton. Anggaran tersebut disebut anggaran fleksibel

b) Anggaran tetap

Anggaran tetap adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Misalnya penjualan direncanakan 1.500 ton, dengan demikian anggaran lainnya dibuat berdasarkan

anggaran 1.500 ton. Anggaran tersebut disebut anggaran statistik.

2) Menurut Cara Penyusunannya

a) Anggaran periodik

Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.

b) Anggaran kontinyu

Anggaran kontinyu adalah anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

c) Menurut Jangka Waktunya

a) Anggaran jangka pendek

Anggaran jangka pendek adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.

b) Anggaran jangka panjang

Anggaran jangka panjang adalah anggaran yang dibuat dalam jangka waktu lebih dari satu tahun.

2. Pengertian Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi

Menurut Supriyono (2004:47) anggaran biaya produksi merupakan penentuan biaya produksi yang ditentukan dimuka dan mengetahui produk tertentu dengan mencantumkan besarnya tafsiran bahan baku, biaya tenaga

kerja, biaya overhead pabrik yang diperlukan untuk mengolah produk tersebut dimasa yang akan datang.

Menurut Usry (2004:551) realisasi adalah pelaksanaan yang nyata. Sedangkan pengertian biaya produksi adalah jumlah dari ketiga elemen yaitu biaya bahanbaku langsung, tenaga kerja, dan overhead pabrik. Maka dari pengertian tersebut realisasi biaya produksi adalah pelaksanaan yang nyata dari biaya-biaya bahan baku langsung, tenaga kerja dan overhead pabrik.

Penjelasan mengenai pengertian anggaran dan realisasi biaya produksi, bahwa anggaran biaya produksi adalah penentu biaya produksi yang ditentukan dimuka dengan mencantumkan besarnya tafsiran segala biaya produksi yang diperlukan, sedangkan realisasi anggaran biaya produksi adalah pelaksanaan yang nyata dari biaya-biaya bahan baku langsung, tenaga kerja dan overhead pabrik.

3. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Proses penyusunan anggaran atau disebut *budgeting* menurut Nafirin (2004:12) adalah proses penyusunan anggaran yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan penetapan peran seorang manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Penyusunan anggaran memerlukan kerja sama para manajer dari berbagai jenjang organisasi.

Dalam organisasi penyusunan anggaran, terdapat tiga pihak utama yang terkait dalam penyusunan anggaran : komite anggaran, departemen anggaran, dan para manajer pusat pertanggungjawaban. Penyusunan rancangan anggaran perusahaan dikoordinasikan dan diadministrasikan oleh dua unit organisasi : komite anggaran dan departemen anggaran.

Dalam penyusunan anggaran perusahaan dapat melakukannya dengan dua cara yakni, secara sebagian (*partial*) dan secara keseluruhan (*comprehensive*). Menurut Adisaputro dan Asri (2003:55) anggaran komprehensif adalah penyusunan rencana anggaran secara keseluruhan. Anggaran komprehensif secara umum terdiri dari anggaran operasi dan anggaran keuangan. Anggaran operasional terdiri dari anggaran biaya penjualan, anggaran biaya produksi dan anggaran laba rugi. Sedangkan anggaran keuangan terdiri dari anggaran neraca, anggaran kas, anggaran piutang, anggaran hutang dan anggaran modal.

Penyusunan anggaran biaya produksi biasanya dimulai dengan anggaran penjualan. Hal ini menjadi dasar perencanaan berkala perusahaan, karena praktis semua perencanaan lainnya disusun berdasarkan anggaran ini, kemudian penyusunan anggaran selanjutnya adalah anggaran produksi karena rencana penjualan yang telah disusun harus direalisasikan dengan memproduksi barang yang telah dianggarkan. Setelah penyusunan anggaran produksi, langkah selanjutnya adalah penyusunan anggaran biaya produksi yang bertitik tolak dari anggaran biaya penjualan dan anggaran produksi.

4. Tujuan Penyusunan Anggaran

Suatu perusahaan dalam menyusun anggaran perlu memperhatikan beberapa hal yang menjadi syarat perusahaan dalam menyusun anggaran, syarat tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Adanya organisasi perusahaan yang sehat.

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas.

- b. Adanya sistem akuntansi yang memadai.

- c. Adanya penelitian dan analisis.

Penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisis prestasi.

- d. Adanya dukungan dari para pelaksana

Menurut Supriyono (2004:4) anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksanaan dari tingkat atas atau tingkat bawah.

Menurut Sukarno (2002:4) tujuan penyusunan anggaran :

- a. Untuk menyatakan harapan atau sasaran perusahaan serta jelas dan formal sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang akan dicapai manajemen.
- b. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dapat dimengerti, didukung dan dilaksanakan.

- c. Untuk menyediakan rencana terperinci mengenai aktifitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
- d. Untuk mengkoordinasikan cara atau metode yang ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- e. Untuk menyediakan alat pengukuran dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya koreksi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah untuk memperjelas rencana kegiatan, untuk menyatakan harapan yang ingin dicapai dan sebagai dasar penelitian prestasi kegiatan.

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan anggaran lainnya ada di tangan pimpinan tertinggi perusahaan, akan tetapi menurut Munandar (2010:14) secara garis besar tugas penyusunan anggaran didelegasikan kepada :

- a. Bagian administrasi, bagi perusahaan berskala kecil.

Hal ini disebabkan karena pada perusahaan kecil tidak terlalu kompleks, sederhana, dengan ruang lingkup yang terbatas, sehingga tugas menyusun anggaran dapat diserahkan kepada salah satu bagian saja dari perusahaan yang bersangkutan. Penunjukkan bagian

administrasi dilakukan dengan pertimbangan bahwa dibagian administrasi inilah terkumpul semua data-data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan.

b. Panitia *budget*, bagi perusahaan berskala besar.

Hal ini disebabkan kegiatan-kegiatan perusahaan kompleks, beraneka ragam dengan ruang lingkup yang luas sehingga bagian administrasi tidak mungkin dan tidak mampu untuk menyusun anggaran sendiri tanpa partisipasi secara aktif bagian-bagian lain dalam perusahaan. Oleh sebab itu menyusun anggaran perlu melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan yang duduk dalam panitia *budget*. Biasanya tim penyusunan *budget* semacam ini diketuai oleh salah seorang pimpinan perusahaan (misalnya wakil direktur) dengan anggota-anggota yang mewakili bagian pemasaran, bagian produksi, bagian keuangan atau pembelanjaan, bagian administrasi, dan bagian pengelolaan sumber daya manusia.

5. Data dan Informasi Yang Dibutuhkan Untuk Menyusun Anggaran Produksi.

Menurut Munandar (2010: 82) data dan informasi yang dibutuhkan dalam menyusun anggaran biaya produksi adalah sebagai berikut :

- a. Rencana penjualan yang tertuang dalam anggaran penjualan, khususnya rencana tentang jenis (kualitas) dan jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual dari waktu ke waktu selama periode tertentu.

- b. Kapasitas mesin dan peralatan produksi yang tersedia serta kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang.
- c. Tenaga kerja yang tersedia untuk melakukan kegiatan produksi, baik jumlah (kuantitas) maupun ketrampilan (kualitas), serta kemungkinan pengembangan di waktu yang akan datang.
- d. Modal kerja yang dimiliki oleh perusahaan, serta kemungkinan penambahan di waktu yang akan datang.
- e. Fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kegiatan produksi, serta kemungkinan pengembangan di waktu yang akan datang.
- f. Luas perusahaan yang optimal, yaitu kapasitas produksi yang memberikan biaya produksi rata-rata per satuan unit produksi yang paling rendah.
- g. Kebijakan perusahaan dibidang persediaan barang jadi.
- h. Kebijakan perusahaan dalam menetapkan pola produksi selama periode tertentu yang akan datang.

6. Analisa penyimpangan/varians.

Menurut Glenn, Hilton dan Gordon (2004:498) analisa varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya suatu varians. Analisa varians mempunyai aplikasi yang luas dalam pelaporan keuangan. Sering diaplikasikan dalam situasi sebagai berikut :

- a. Penyelidikan varians antara hasil aktual dari periode yang berlaku dan hasil aktual dari periode sebelumnya. Periode sebelumnya dianggap dasar.
- b. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan biaya standar. Biaya standar digunakan sebagai dasar.
- c. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan sasaran yang direncanakan atau dianggarkan yang tercermin dalam rencana laba. Sasaran yang direncanakan atau dianggarkan digunakan sebagai dasar.

Analisa varians ini nantinya akan menghasilkan dua varians yaitu :

- 1) Selisih yang menguntungkan (*favorable varians*), yaitu apabila realisasi lebih kecil dari anggaran.
- 2) Selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable varians*), yaitu apabila realisasi lebih besar dari anggaran.

Dalam kaitannya dengan biaya, analisa varians disebut juga analisa selisih biaya. Merupakan proses yang sistematis untuk menentukan besarnya selisih biaya standar, dan menginterpretasikan penyebabnya. Dengan mengadakan analisa selisih biaya, manajemen akan dengan mudah mengetahui elemen biaya apa yang menyimpang, pada departemen apa, dan siapa yang harus bertanggung jawab, serta bagaimana pengaruhnya terhadap laba perusahaan. Dengan demikian manajemen dapat menentukan tindakan apa yang harus dilakukan untuk mengantisipasi adanya selisih tersebut.

7. Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Selisih Atau Varians

Salah satu teknis yang selalu diterapkan dalam penerapan anggaran adalah analisis varian atau analisis selisih. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dan realisasi. Menurut Teguh Mulyono (2002:295) faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi adalah :

:

- a. Dalam pembuatan anggaran selalu ada unsur taksiran dan seperti yang diketahui taksiran ada kalanya tidak tepat oleh karena itu anggaran perlu direvisi dari waktu ke waktu apabila memang diperlukan.
- b. Dalam segala kegiatan akan selalu dihadapkan kepada masalah tenaga kerja yang berupa hubungan antara manusia dan organisasi dimana ia bekerja dan apabila terjadi ketidakharmonisan dalam organisasi tersebut akan menyebabkan anggaran yang dibuat tidak tepat sasaran.

Menurut Sofyan (2004:241) selisih anggaran juga dapat disebabkan oleh :

- a. Kesalahan anggaran (*budget*)

Kesalahan anggaran terjadi pada perusahaan bisa disebabkan karena anggaran perusahaan terlalu tinggi atau terlalu rendah.

- b. Kesalahan akuntansi klasifikasi atau pencatatan

Keyakinan terhadap keakuratan informasi akuntansi harus tepat waktu, relevan, kesalahan dalam ukuran atau data akuntansi akan dapat menimbulkan kesalahan anggaran varian atau penyimpangan.

- c. Kesalahan operasi

Adalah selisih antara jumlah pemakaian yang dianggarkan dengan jumlah pemakaian yang sesungguhnya.

2) Selisih kapasitas

Adalah selisih antara kapasitas yang dianggarkan dengan kapasitas sesungguhnya.

3) Selisih efisiensi

Adalah selisih antara kapasitas standar dengan kapasitas sesungguhnya yang dipakai untuk mengolah produk.

Ada beberapa selisih yang terjadi pada unsur biaya produksi dan selisih yang terjadi, yaitu sebagai berikut :

1) Selisih bahan baku

Selisih bahan baku adalah selisih dari hasil perbandingan antara bahan baku standar dengan biaya bahan baku sesungguhnya.

2) Selisih upah langsung

Selisih upah langsung adalah selisih dari hasil perbandingan antara biaya upah langsung standar dengan biaya upah langsung sesungguhnya.

3) Selisih biaya overhead

Selisih biaya overhead adalah selisih dari hasil perbandingan antara biaya overhead standar dengan biaya overhead sesungguhnya.

Selisih-selisih dari unsur biaya produksi di atas merupakan unsur pokok yang harus dianalisis. Dengan menganalisis selisih dari masing-masing unsur dapat mempermudah manajemen dalam melakukan

perbaikan-perbaikan serta mengambil keputusan guna mencapai sasaran perusahaan. Manajemen juga bisa langsung mengetahui siapa dan departemen mana yang bertanggung jawab atas selisih yang terjadi. Sehingga dapat melakukan tindakan evaluasi lebih dini.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut (Sugiono,2003:10-12), penelitian menurut tingkat eksplanasinya :

1. Penelitian Deskriptif

Adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

2. Penelitian Komparatif

Adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan. Pada penelitian ini variabelnya masih sama dengan penelitian variabel mandiri tetapi untuk sample yang lebih dari satu dalam kurun waktu berbeda.

3. Penelitian Asosiatif/ hubungan

Adalah merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini mempunyai tingkatan yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan penelitian deskriptif dan komparatif.

Pada penelitian ini jenis penelitian digunakan adalah penelitian deskriptif, dimana pada penelitian ini penyajian dari hasil penelitian memberikan gambaran umum menurut apa adanya sesuai dengan keadaan sebenarnya dari objek penelitian di PT. Roempoen Enam Bersaudara.



B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Roempoen Enam Bersaudara yang bergerak dibidang perkebunan kelapa sawit, beralamat di Jalan Basuki Rahmat No. 1496 Palembang 30127.

C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

| Variabel | Definisi | Indikator |
|------------------------------|---|---|
| Selisih bahan baku langsung | Suatu keadaan yang menyatakan dan menggambarkan terjadinya selisih antara anggaran dengan realisasinya pada bahan baku langsung | a. Selisih harga beli. b. Selisih kuantitas pembelian |
| Selisih dalam upah langsung | Suatu keadaan yang menyatakan dan menggambarkan terjadinya selisih antara anggaran dengan realisasinya pada upah langsung | a. Selisih tingkat upah. b. Selisih tingkat efisiensi upah. |
| Selisih dalam biaya overhead | Suatu keadaan yang menyatakan dan menggambarkan terjadinya selisih antara anggaran dengan realisasinya pada biaya overhead | a. Selisih pemakaian. b. Selisih efisiensi. c. Selisih kapasitas. |

D. Data yang Diperlukan

Menurut (Husein Umar, 2005:42) menyatakan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer

Yaitu sumber penelitian yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara).

2. Data sekunder

Yaitu merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain).

Adapun data diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer, dimana penulis langsung datang ke tempat penelitian untuk mengambil data yang diperlukan. Data yang didapat adalah data anggaran biaya produksi kelapa sawit tahun 2009-2011 dimana terdapat penyimpangan biaya produksi kelapa sawit pada perusahaan perkebunan PT. Roempoen Enam Bersaudara.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menurut (Nan Lin Aliah Bahasa W. Ulo, 2002 : 122-124) terdiri dari :

1. Survey

Adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan instrument untuk meminta tanggapan dan respon terhadap sampel.

2. Pengamatan (observasi)

Adalah metode pengumpulan data, peneliti mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.

3. Wawancara

Adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden

4. Kuisisioner

Adalah merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya.

5. Dokumen

Adalah catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu lalu.

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dan dokumen, dimana peneliti akan melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak yang berkompeten di dalam perusahaan dan melalui pencatatan dan pengcopyan laporan-laporan, dokumen-dokumen, dan informasi lainnya.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis

Menurut Kuncoro (2003:124), metode analisis data terdiri dari :

1. Analisis kualitatif

Metode kualitatif adalah data yang tidak dapat diukur dalam skala angka(numerik).

2. Analisis kuantitatif

Metode kuantitatif adalah yang diukur dalam skala numeric (angka).

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif yaitu dengan mengumpulkan, mencatat, menyusun serta menganalisis

dan penyajian data yang diperoleh, kemudian melakukan uraian dan penafsiran mengenai faktor-faktor yang menyebabkan selisih anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit di PT. Roempoen Enam Bersaudara.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum PT. Roempoen Enam Bersaudara

Dari berbagai komoditi di sektor non migas, minyak kelapa sawit atau Palm Oil merupakan salah satu kontributor devisa Negara di samping kayu lapis, pakaian jadi, tekstil dan produk-produk perikanan. Prospek produk kelapa sawit secara umum diperkirakan cukup cerah di pasar internasional maupun domestik. Dari segi produksi yang didominasi oleh Indonesia dan Malaysia, produk CPO (*Crude Palm Oil*) dunia diproyeksikan akan mengalami pertumbuhan sekitar 5,9% per tahun. Indonesia diperkirakan akan mempunyai peluang untuk meningkatkan produksi dengan laju antara 5,6- 8,8% per tahun.

Sedangkan Malaysia sekitar 2,8% per tahun. Di Indonesia sendiri, pusat produksi minyak kelapa sawit tersebar di 16 provinsi, sentra produksi terbesar adalah provinsi Sumatera Utara dengan luas area sebesar ±855.000 ha atau sebesar 27% dari luas areal kelapa sawit di Indonesia. Dan selanjutnya diikuti oleh daerah sentra utama kelapa sawit lainnya yaitu Riau dan Kalimantan Barat. Sebagaimana daerah-daerah lain di wilayah Indonesia, wilayah Sumatera Selatan tidak kalah gencarnya memberikan kontribusi bagi tumbuh kembangnya industri perkebunan dan pabrik kelapa sawit. Sumatera Selatan merupakan daerah dengan potensi ideal sebagai daerah penghasil minyak kelapa sawit.



Berbekal pengalaman PT. Roesli Taher mengelola perkebunan karet sejak tahun 1980 di Kecamatan Tanjung Raja Ogan Komering Ilir (OKI) Sumatera Selatan seluas 1.500 hektar, pada tahun 1998 PT. Roesli Taher melakukan diversifikasi usaha perkebunan kelapa sawit seluas 600 hektar yang berlokasi di Desa Gunung Raja Kecamatan Lubai Kabupaten Muaraeniin Sumatera Selatan. Guna mengakomodir upaya diversifikasi usaha tersebut agar tidak terjadi tumpang-tindih proses administrasi dan manajemen perkebunan karet dan kelapa sawit di PT. Roesli Taher, maka didirikanlah sebuah perusahaan *business family* yang baru bernama **PT. Roempoen Enam Bersaudara** pada tanggal 17 Agustus 2003 berdasarkan Akta No. 24 Notaris Achmad Syahroni, SH di Palembang.

Tahun 2005 PT. Roempoen Enam Bersaudara melakukan ekspansi lahan perkebunan di Kecamatan Sungai Rotan dan Gelumbang seluas 8.500 hektar, terdiri dari 5.000 hektar lahan Inti dan 3.500 lahan Plasma yang diproyeksikan selesai tertanam pada tahun 2010-2011. Hingga saat ini dalam proses perampungan penanaman 5.000 hektar lahan Inti dan akan dilanjutkan penanaman lahan Plasma seluas 3.500 hektar.

PT. Roempoen Enam Bersaudara memiliki visi dan misi sebagai berikut :

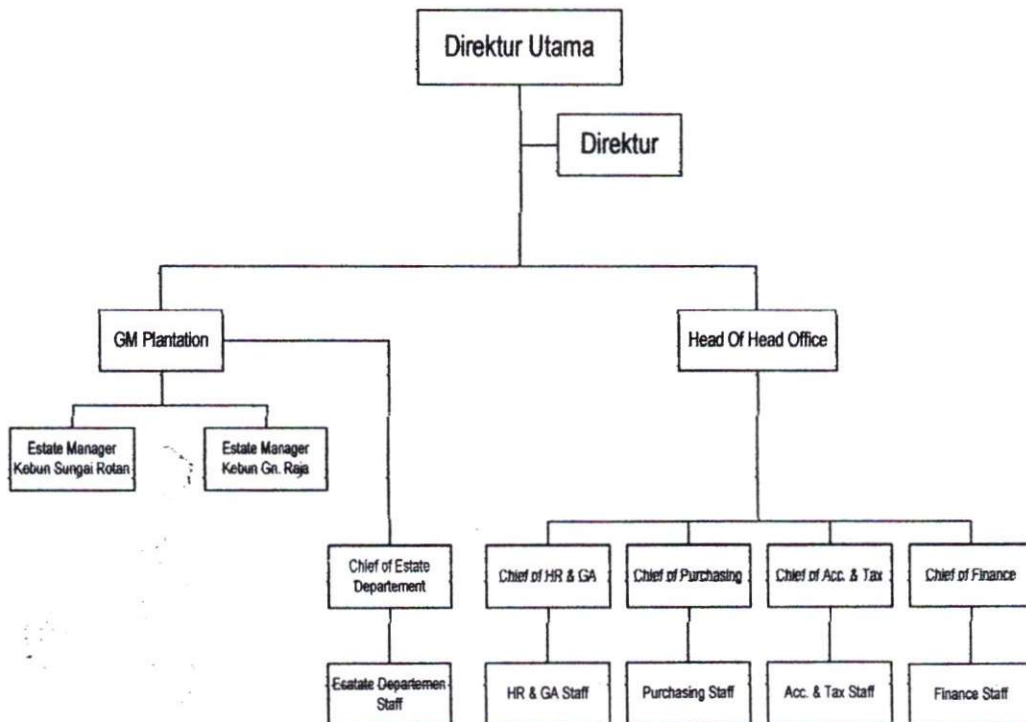
Visi : Turut serta membangun negeri di bidang agrobisnis

Misi : Mampu memberikan kontribusi positif bagi stakeholder, masyarakat setempat dan pemerintah

2. Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan

Dengan adanya struktur organisasi maka tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap unit kerja yang ada dalam perusahaan dapat diperjelas dan dipertegas. Struktur organisasi juga mencerminkan posisi dan hubungan antara setiap unit kerja perusahaan. Struktur organisasi yang baik merupakan pengawasan terhadap organisasi dan merupakan salah satu syarat dapat tidaknya sistem akuntansi pertanggungjawaban diterapkan dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi perusahaan dapat dilihat dibawah ini :

STRUKTUR ORGANISASI



Sumber : PT. Roempoen Enam Bersaudara, 2013

1) Direktur Utama

Tugas Utama dan Tanggung Jawab

- a) Bertanggung jawab penuh atas pengelolaan Perusahaan secara efektif dan efisien.
- b) Memberi pengarahan kepada Direksi, GM Plantations, Head of PBO untuk mencapai sasaran perusahaan.
- c) Pengelolaan secara keseluruhan terhadap sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perusahaan.
- d) Membangun terbentuknya suatu hubungan kerja yang baik antar perusahaan, pemerintah dan masyarakat di sekitarnya.

Wewenang

- a) Memutuskan sendiri
- b) Menyetujui pembayaran dalam jumlah tertentu
- c) Menandatangani cek dan giro perusahaan dalam batas yang telah disetujui Dewan Komisaris.
- d) Menyetujui mutasi/penambahan/pengurangan karyawan.
- e) Merevisi, menunda atau membatalkan keputusan yang dibuat jajaran dibawahnya.
- f) Menyetujui kebijakan dan prosedur yang akan diberlakukan dalam perusahaan.
- g) Memutuskan dengan persetujuan Dewan Komisaris.
- h) Menetapkan Permintaan Tambahan Anggaran dan perubahan untuk hal-hal penting dan mendesak.

- i) Menentukan kompensasi Direksi dan GM.
 - j) Pengembangan Proyek.
 - k) Menentukan jenis dan waktu pelatihan untuk pengembangan karyawan.
- 2) GM Plantation

Tugas Utama dan Tanggung Jawab

- a) Mengelola seluruh operasional kegiatan kebun-kebun dalam lingkungan pengawasannya.
- b) Membangun dan memelihara hubungan harmonis antar kebun dalam suasana kompetitif yang sehat dalam pencapaian target produksi yang optimal dan efisiensi kegiatan.
- c) Membina karakter seluruh jajaran personil Unit Usaha Kebun yang baik sebagai asset perusahaan jangka panjang.
- d) Membangun, membina dan memelihara hubungan pemberdayaan secara harmonis dengan masyarakat dilingkungan perkebunan, termasuk dengan aparat Pemerintah, Lembaga Sosial Masyarakat dan Tokoh Masyarakat.

Wewenang

- a) Memutuskan kegiatan operasional sehari-hari dalam batasan anggaran tahunan yang telah ditetapkan.
- b) Menentukan evaluasi prestasi kerja bawahannya.
- c) Menyetujui mutasi / penambahan / pengurangan karyawan sampai jabatan tertentu (dibawah jabatan Manager).
- d) Persetujuan pertanggungjawaban biaya perjalanan dinas.

- e) Melakukan teguran dan mengeluarkan surat peringatan.
 - f) Merevisi, menunda ataupun membatalkan keputusan bawahan.
 - g) Menentukan penerimaan, pengangkatan dan mutasi SKU Harian / Bulanan dalam wilayah tugasnya.
 - h) Dalam keadaan mendesak dapat menyetujui/melakukan pembelian alat dan barang sampai batas tertentu.
- 3) Head of Office

Tugas dan Tanggung Jawab

- a) Bertanggung jawab penuh atas pengelolaan kegiatan operasional kantor yaitu dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi semua kegiatan teknis/non teknis.
- b) Melaksanakan kebijakan-kebijakan kantor sesuai dengan yang digariskan oleh manajemen.
- c) Meningkatkan dan memastikan tercapainya kuantitas dan kualitas kerja karyawan
- d) Menjaga dan mengkoordinasikan asset perusahaan.
- e) Memonitor seluruh permintaan/pengeluaran biaya.
- f) Membina hubungan sosial dengan pihak internal/eksternal dan melakukan kegiatan sosial di lingkungan sekitar kantor.
- g) Memeriksa seluruh dokumen/laporan yang berkaitan dengan kegiatan operasional, administrasi, keuangan, sosial, umum dan lain-lain.

Wewenang

- a) Mengusulkan anggaran kantor.

- b) Mengusulkan perencanaan kebutuhan SDM.
 - c) Mengusulkan kenaikan pangkat, promosi/mutasi SDM.
 - d) Mengusulkan seleksi/pengangkatan staff/non staff.
 - e) Mengusulkan rencana Lat-bang staff/non staff.
 - f) Menyetujui perjalanan dinas/permohonan cuti staff/non staff.
 - g) Menyetujui/melaksanakan sanksi tindakan indisipliner terhadap karyawan staff/non staff.
 - h) Menetapkan pembagian tugas dan pemisahan tanggung jawab dan wewenang setiap bawahannya.
 - i) Mengusulkan/melaksanakan perbaikan/inovasi di wilayah kerjanya.
- 4) Estate Manager Kebun

Tugas dan Tanggung Jawab

- a) Bertanggung jawab penuh atas pengelolaan kegiatan operasional kebun yaitu dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi semua kegiatan teknis/non teknis.
- b) Melaksanakan kebijakan-kebijakan kebun sesuai dengan yang digariskan oleh manajemen.
- c) Meningkatkan dan memastikan tercapainya kuantitas dan kualitas produksi.
- d) Menjaga dan mengkoordinasikan keamanan kebun dan asset perusahaan.
- e) Memonitor seluruh permintaan/pengeluaran biaya.

- f) Membina hubungan sosial dengan pihak internal/eksternal dan melakukan kegiatan sosial di lingkungan sekitar kebun.
- g) Memeriksa seluruh dokumen/laporan yang berkaitan dengan kegiatan operasional, administrasi, keuangan, sosial, umum dan lain-lain.
- h) Terselenggaranya fungsi-fungsi managerial.
- i) Suasana kerja yang kondusif dan kerjasama yang harmonis.
- j) Tata tertib dan disiplin kerja di lingkungan Kebun.

Wewenang

- a) Mengusulkan anggaran kebun.
 - b) Mengusulkan perencanaan kebutuhan SDM di unit kebun yang dipimpinnya.
 - c) Mengusulkan kenaikan pangkat, promosi/mutasi SDM di unit kebun yang dipimpinnya
 - d) Mengusulkan seleksi/pengangkatan staff/non staff di unit kebun yang dipimpinnya.
 - e) Mengusulkan rencana Lat-bang staff/non staff di unit kebun yang dipimpinnya.
 - f) Menyetujui perjalanan dinas/permohonan cuti staff/non staff.
 - g) Menyetujui/melaksanakan sanksi tindakan indisipliner terhadap karyawan staff/non staff di unit kebun yang dipimpinnya.
 - h) Menetapkan pembagian tugas dan pemisahan tanggung jawab dan wewenang setiap bawahan di unit kerja kebun.
 - i) Mengusulkan/melaksanakan perbaikan/inovasi di wilayah kerjanya.
-

5) Chief Of HR & GA

Tugas dan Tanggung Jawab

- a) Mengelola kegiatan operasional Departemen dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan mengevaluasi semua kegiatan dalam departemennya.
- b) Merencanakan dan mengendalikan penggunaan tenaga kerja, pelatihan, pengembangan karir karyawan yang dibutuhkan perusahaan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.
- c) Bertanggung jawab atas tercapainya sasaran, target, rencana dan anggaran Departemeni secara efisien dan efektif.

Wewenang

- a) Menentukan kegiatan operasional sehari-hari dalam batas anggaran tahunan yang telah ditetapkan.
- b) Menetapkan pilihan Institusi yang akan digunakan untuk pelatihan.
- c) Menyetujui pembayaran sesuai dengan peraturan
- d) Menentukan evaluasi prestasi kerja seluruh karyawan non staff di departemen
- e) Merevisi, menunda atau membatalkan keputusan bawahan.
- f) Mengusulkan menentukan penerimaan, mutasi, promosi seluruh karyawan 2 level dibawahnya.

6) Chief of Purchasing

Tugas dan Tanggung Jawab

- a) Mengelola aktivitas pembelian dengan menggunakan prosedur yang telah ditetapkan serta sesuai dengan program dan anggaran yang telah disetujui.
- b) Menyusun dan menyiapkan anggaran tahunan.
- c) Menjamin agar semua pembelian dilakukan dengan harga ekonomis dan barang-barang tersedia dalam jumlah, kualitas dan waktu yang ditentukan.
- d) Terhadap kerahasiaan informasi Perusahaan dan Supplier.
- e) Menjamin agar semua pembelian sesuai dengan prosedur.
- f) Agar tidak terjadi stock over atau dead stock.

Wewenang

- a) Kegiatan operasional sehari-hari dalam batas kewenangan sesuai anggaran tahunan yang telah ditetapkan.
 - b) Melakukan pembelian barang-barang kecil yang sudah dianggarkan untuk keperluan kantor dengan batasan nilai yang telah ditentukan oleh pimpinan.
 - c) Menunjuk Supplier yang dapat menyediakan barang-barang yang memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan.
 - d) Menolak pembelian barang yang tidak disertai dengan spesifikasi dan kualitas yang diinginkan.
- 7) Chief of Estate Department (ED)

Tugas dan Tanggung Jawab

- a) Mengelola kegiatan operasional dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan dan mengevaluasi semua kegiatan dalam departemennya.
- b) Terselenggaranya fungsi-fungsi managerial.
- c) Suasana kerja yang kondusif dan kerjasama yang harmonis.
- d) Tata tertib dan disiplin kerja di lingkungan Kebun.

Wewenang

- a) Menyetujui/menolak biaya pertanggungjawaban dinas karyawan yang berada di bawah pengawasannya.
- b) Mengambil tindakan disiplin terhadap karyawan yang berada di bawah pengawasannya, kecuali Pemutusan Hubungan Kerja.
- c) Menyetujui / menolak permintaan ijin dan cuti (tahunan) karyawan dibawah pengawasannya.
- d) Memberikan surat teguran kepada karyawan dibawah pengawasannya.

8) Chief of Accounting

Tugas dan Tanggung Jawab

- a) Bertanggung jawab kepada *Finance & Accounting Manager* atas pengelolaan laporan keuangan internal, sistem informasi perusahaan dan keamanan serta akurasi data yang disajikan.
- b) Terselenggaranya fungsi-fungsi *Finance and accounting department* dengan program kerja yang ditetapkan.
- c) Suasana kerja yang kondusif dan kerjasama yang harmonis antar individu maupun antar unit kerja di Departemen dan unit kerja lain.

d) Tata tertib dan disiplin kerja di lingkungan *Finance and Accounting Department*.

Wewenang

- a) Melakukan proses performance appraisal level 1 terhadap staffnya.
- b) Melaporkan Progress Report & Laporan Keuangan bulanan dan Laporan Keuangan Tahunan kepada *Finance & Accounting Manager* dan *Head of Finance and Accounting*.
- c) Mengajukan rekomendasi untuk kemajuan *Finance and Accounting Departement*.

9) Chief of Finance

Tugas dan Tanggung Jawab

- a) Membantu *Finance & Accounting Manager* dalam pengelolaan Kas dan Bank.
- b) Terselenggaranya fungsi-fungsi *Finance* dengan program kerja yang ditetapkan.
- c) Suasana kerja yang kondusif dan kerjasama yang harmonis antar individu.
- d) maupun antar unit kerja di Departemen dan unit kerja lain. Tata tertib dan disiplin kerja di lingkungan *Finance and Accounting Department*.

Wewenang

Dalam melaksanakan tugasnya, Chief of Finance bertanggung jawab atas terlaksananya dengan baik dan benar Pengelolaan Kas dan Bank.

3. Proses Produksi Kelapa Sawit

Untuk menentukan biaya produksi, perlu diketahui proses pembuatan produk. Pada perusahaan perkebunan dikenal proses produksi sebagai berikut:

a) Persiapan areal dan Penanaman Kelapa Sawit

Pada tahap persiapan areal ini terdiri dari beberapa tahapan mulai dari *land clearing* baik secara manual ataupun mekanis, imas tumbang, merencek, dan membersihkan lahan. Setelah tahap persiapan areal tahapan berikutnya adalah penanaman bibit kelapa sawit pada areal yang telah dipersiapkan.

b) Pemeliharaan Tanaman

Pemeliharaan tanaman terbagi 2 (dua) yaitu pemeliharaan TBM dan pemeliharaan TM. Tujuan melakukan pemeliharaan pada tanaman belum menghasilkan adalah agar pada masa menghasilkan, tanaman dapat mencapai pertumbuhan dan perkembangan dan produksi yang maksimal. Sementara tujuan melakukan pemeliharaan TM adalah untuk menggali potensi produktivitas seoptimal mungkin. Jenis pekerjaan yang penting didalam pemeliharaan adalah: penyiangan piringan/gawangan, penyisipan, pemberantasan hama penyakit, pemeliharaan jalan, penyisipan tanaman, pemupukan, jembatan/gorong-gorong, teras kontour/tapak kuda dan saluran air/drainase.

c) Panen

Panen merupakan pekerjaan yang memerlukan tingkat kedisiplinan yang tinggi karena perlakuan yang kurang baik akan berpengaruh langsung

terhadap kerusakan pada tanaman dan pada buah. Cara yang tepat akan mempengaruhi kuantitas produksi (ekstraksi) dan waktu yang tepat akan mempengaruhi kualitas produksi (ALB). Jika teknik/cara pemanen, kedisiplinan pengumpulan brondolan dan mutu tidak sesuai standar maka produksi turun 15% dari potensi tanaman. Memperpanjang interval panen lebih dari 15 hari maka buah akan memberondol lebih dari 17 persen dan ALB akan naik lebih dari 5 persen dan DOBI akan rendah. Panen dimulai dari memotong tandan matang panen sesuai kriteria matang panen, mengumpulkan dan mengutip brondolan serta menyusun tandan di tempat pengumpulan hasil (TPH).

Proses untuk menghasilkan tandan buah segar (TBS). Proses tersebut dihasilkan melalui proses alamiah, biaya-biaya yang dikeluarkan (pengorbanan-pengorbanan sumber ekonomi) untuk menghasilkan tandan buah segar. Proses untuk menghasilkan tandan buah segar memerlukan waktu 2,5 tahun sampai 3 tahun. Pengorbanan sumber ekonomi (biaya) untuk itu seperti upah, bahan/barang untuk pemeliharaan tanaman, misalnya bahan kimia dan bahan pembantu lainnya selama masa tersebut merupakan biaya investasi (sebagai aktiva tetap) yang disebut dengan tanaman menghasilkan (TM).

Biaya ini dibebankan ke biaya produksi secara berangsur setiap satu periode pembukuan sebagai biaya penyusutan (*depreciation expenses*).

4. Unsur Biaya Produksi Kelapa Sawit

Biaya produksi merupakan biaya-biaya untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau barang jadi untuk dijual. Secara garis besar biaya produksi pada PT. Roempoen Enam Bersaudara adalah :

1) Biaya Langsung

a) Biaya Tanaman Belum Menghasilkan (TBM)

Merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan sehubungan dengan pemeliharaan tanaman kelapa sawit yang telah belum berproduksi (TBM). Biaya tanaman belum menghasilkan terdiri atas unsur-unsur biaya produksi sebagai berikut :

1. Gaji dan tunjangan biaya sosial staff
2. Pemeliharaan tanaman menghasilkan terdiri dari biaya :
 - a. Gaji, tunjangan dan biaya sosial pegawai tanaman
 - b. Menanam/menyisip
 - c. Merumput, mengontrol lalang
 - d. Sungai/kanal/parit, jalan/jembatan
 - e. Survey dan blocking area
 - f. Pemberantasan hama
 - g. Pemupukan
 - h. Kastrasi
 - i. Biaya penelitian

b) Biaya Tanaman Menghasilkan (TM)

Merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan sehubungan dengan pemeliharaan tanaman kelapa sawit yang telah berproduksi (TM). Biaya tanaman menghasilkan terdiri atas unsur-unsur biaya produksi sebagai berikut :

1. Gaji dan tunjangan biaya sosial staff
2. Pemeliharaan tanaman menghasilkan terdiri dari biaya :
 - a. Gaji, tunjangan dan biaya sosial pegawai tanaman
 - b. Menanam/menyisip
 - c. Merumput, mengontrol lalang
 - d. Sungai/kanal/parit, jalan/jembatan
 - e. Survey dan blocking area
 - f. Pemberantasan hama
 - g. Pemupukan
 - h. Kastrasi
 - i. Biaya penelitian

c) Biaya Panen

Merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan sehubungan dengan seluruh kegiatan pemanenan tanaman kelapa sawit. Biaya panen terdiri atas unsur-unsur biaya produksi sebagai berikut :

1. Pemanen
2. Peralatan pemanen
3. Transportasi pemanen

4. Transport TBS di kebun
5. Transport TBS di luar kebun

2) Biaya Tidak Langsung

Merupakan biaya yang tidak secara langsung masuk ke dalam proses produksi, yang terdiri dari :

a) Biaya Umum

Terdiri dari biaya Kantor Pusat dan Kantor Kebun yaitu :

1. Gaji dan tunjangan
2. Biaya perjalanan
3. Biaya akuntan/penasehat
4. Biaya alat tulis kantor
5. Biaya kendaraan staff dan non staff
6. Biaya penerangan/listrik, telp, dan air
7. Biaya Bank dan asuransi
8. Biaya pajak dan izin lainnya
9. Biaya pemeliharaan gedung

Biaya tidak langsung (biaya umum) dibebankan ke biaya produksi adalah biaya umum (total) dibagi jumlah areal tanaman menghasilkan (TM) dan tanaman belum menghasilkan (TBM).

Misalnya total biaya umum Rp. 10.000.000.000 , total areal adalah 5.000 Ha (1.000 Ha areal TM dan 4.000 Ha TBM). Maka jumlah biaya umum beban biaya produksi adalah :

$$\frac{\text{Rp. } 10.000.000.000}{5.000 \text{ Ha}} \times 4.000 \text{ Ha} = \text{Rp. } 8.000.000.000$$

b) Biaya Penyusutan

Biaya penyusutan merupakan biaya-biaya yang terjadi akibat penurunan nilai aktiva tetap yang dimiliki perusahaan sehubungan dengan kegiatan produksi kelapa sawit. Biaya penyusutan per tahun atas aktiva tetap dapat dihitung dari nilai perolehan dibagi dengan umur produktif masing-masing aktiva tetap dikali 100 %.

Tabel IV.1
Aktiva Tetap dan Penyusutan

| No | Jenis Aktiva Tetap | Umur Produktif (Tahun) | Persentase Penyusutan/Tahun (%) |
|----|----------------------------------|------------------------|---------------------------------|
| 1 | Tanaman menghasilkan | 25 | 4 |
| 2 | Bangunan | | |
| | a. Permanen | 15 | 7,5 |
| | b. Semi Permanen | 10 | 10 |
| | c. Bangsal | 5 | 20 |
| 3 | Mesin dan perlengkapannya | 15 | 7,5 |
| 4 | Jalan, jembatan, dan saluran air | | |
| | a. Permanen | 16 | 6,25 |
| | b. Semi Permanen | 10 | 10 |
| 5 | Alat pengangkutan | 5 | 20 |
| 6 | Alat pertanian dan inventaris | 5 | 20 |
| | kecil | | |
| 7 | Hak guna usaha (HGU) | 10 | 10 |

5. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi pada PT. Roempoen Enam Bersaudara

PT. Roempoen Enam Bersaudara memulai tahun buku dari bulan Januari sampai dengan Desember untuk setiap tahunnya. Sehubungan dengan hal tersebut perusahaan juga menyusun anggaran sesuai dengan tahun buku tersebut dan anggaran terperinci per triwulan.

Sebagai langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah menentukan besarnya jumlah produksi yang diharapkan selama tahun berjalan. Pada umumnya bagian tanaman dibantu dengan bagian-bagian lainnya di kantor pusat menyusun jumlah produksi yang diharapkan pada tahun yang dimaksud. Kemudian kantor pusat menyusun pedoman mengenai taksasi produksi yang dimaksud. Selanjutnya pedoman tersebut bersama-sama formulir anggaran biaya dikirim ke kebun. Masing-masing kebun menyusun anggaran biaya produksinya. Anggaran produksi kebun tersebut kemudian ditinjau dan dipelajari kembali di kantor pusat bersama administrasi kebun. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa perincian tersebut seluruhnya telah benar-benar sesuai. Setelah anggaran biaya produksi tersebut disetujui dan disahkan oleh pimpinan kemudian dikirim ke kebun-kebudun untuk dilaksanakan.

Dalam penyusunan anggaran biaya produksi, perusahaan menggunakan sistem biaya standar (norma). Harga standar ditentukan berdasarkan pengalaman-pengalaman tahun lalu. Harga tersebut diketahui setelah jumlah anggaran biaya produksi tanaman kelapa sawit selama satu periode dibagi dengan rencana produksi tanaman kelapa sawit untuk periode yang sama.

Adapun anggaran biaya produksi perusahaan disusun berdasarkan anggaran produksi. Sedangkan anggaran produksi disusun dengan pedoman pada anggaran produksi tanaman.

e. Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT. Roempoen Enam Bersaudara

Tabel dibawah ini menjelaskan anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit pada PT. Roempoen Enam Bersaudara tahun 2009-2011.

Tabel IV. 2
Anggaran dan Realisasi Biaya Tanaman Menghasilkan
Tahun 2009

| Keterangan | Anggaran | Realisasi | Selisih (F/UF) |
|---------------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| Merumput | 32.655.871 | 37.535.484 | UF |
| Mengontrolalang | | - | |
| Sungai/Kanal/parit | 13.734.599 | 14.381.779 | UF |
| Jalan / Jembatan | 38.946.138 | 42.797.954 | UF |
| Survei & Blocking Area | | - | |
| Sensus/P.Jarangan/Sisipan | 181.350 | 186.000 | UF |
| Merawat Tanah Cegah erosi | | - | |
| Pemangkasan/Pembersihan | 4.828.968 | 5.137.200 | UF |
| Basmi hama/Hewan/Penyakit | | - | |
| Pemupukan | 44.827.843 | 49.808.714 | UF |
| Kastrasi | | - | |
| Penelitian/Riset | | - | |
| Biaya Rupa-rupa | 1.425.859 | 1.677.481 | UF |
| Tanaman Penutup Tanah | | - | |
| Alokasi Biaya Umum | 337.739.509 | 411.877.450 | UF |
| Alokasi Aktiva Tetap | 23.890.176 | 25.147.554 | UF |
| TOTAL | 498.230.313 | 588.549.616 | |

Sumber : Hasil olahan penulis, 2013

Dari tabel IV. 2 dapat dilihat bahwa dari komponen-komponen penyusun biaya tanaman menghasilkan (TM) yaitu biaya merumput, sungai/kanal/parit, jalan/jembatan, sensus/penjarangan, pemangkasan dan pembersihan, pemupukan, biaya rupa-rupa, alokasi biaya umum, serta alokasi aktiva tetap semua mengalami selisih tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Selisih tersebut sangat berpengaruh bagi perusahaan sehingga perlu dianalisis apakah faktor penyebab selisih tersebut.

Tabel IV. 3
Anggaran dan Realisasi Biaya Panen
Tahun 2009

| Keterangan | Anggaran | Realisasi | Selisih (F/UF) |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| Panen | 85.781.205 | 90.440.133 | UF |
| Peralatan Pemanen | 1.378.800 | 1.532.000 | UF |
| Transportasi Pemanen | 4.637.562 | 5.455.956 | UF |
| Transport TBS di kebun | 3.640.900 | 4.000.989 | UF |
| Transport TBS di luar kebun | 36.939.840 | 40.152.000 | UF |
| Alokasi Aktiva Tetap | | | |
| TOTAL | 132.378.308 | 141.581.078 | |

Sumber : Hasil olahan penulis, 2013

Dari tabel IV. 3 anggaran dan realisasi biaya panen tahun 2009 dapat dilihat bahwa semua komponen penyusun biaya panen yaitu pemanen, peralatan pemanen, transportasi pemanen, transport tandan buah segar (TBS) di kebun dan diluar kebun, serta alokasi aktiva tetap mengalami penyimpangan atau selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*).

Tabel IV. 4
Anggaran dan Realisasi Biaya Tanaman Menghasilkan
Tahun 2010

| Keterangan | Anggaran | Realisasi | Selisih (F/UN) |
|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------|
| Merumput | 226.310.385 | 241.549.255 | UF |
| Mengontrol lalang | 6.979.344 | 7.165.651 | UF |
| Sungai/Kanal/parit | 90.672.824 | 95.848.651 | UF |
| Jalan / Jembatan | 235.491.057 | 255.690.616 | UF |
| Survei & Blocking Area | | - | |
| Sensus/P_Jarangan/Sisipan | 7.956.026 | 8.137.492 | UF |
| Merawat Tanah Cegah erosi | | - | |
| Pemangkasan/Pembersihan | 15.105.228 | 15.572.400 | UF |
| Basmi hama/Hewan/Penyakit | | - | |
| Pemupukan | 293.170.146 | 354.696.690 | UF |
| Kastrasi | | - | |
| Penelitian/Riset | 163.875 | 172.500 | UF |
| Biaya Rupa-rupa | 6.981.316 | 8.229.773 | UF |
| Tanaman Penutup Tanah | | 75.000 | UF |
| Alokasi Biaya Umum | 2.400.778.310 | 3.265.422.652 | UF |
| Alokasi Aktiva Tetap | 391.558.622 | 399.549.614 | UF |
| TOTAL | 3.675.167.133 | 4.652.110.295 | |

Sumber : Hasil olahan penulis, 2013

Dari tabel IV. 4 anggaran dan realisasi biaya tanaman menghasilkan tahun 2010 dapat dilihat bahwa dari komponen-komponen penyusun biaya tanaman menghasilkan (TM) yaitu biaya merumput, sungai/kanal/parit, jalan/jembatan, sensus/penjarangan, pemangkasan dan pembersihan, pemupukan, biaya rupa-rupa, alokasi biaya umum, serta alokasi aktiva tetap semua mengalami selisih tidak menguntungkan (*unfavorable variance*).

Selisih tersebut sangat berpengaruh bagi perusahaan sehingga perlu dianalisis apakah faktor penyebab selisih tersebut.

Tabel IV. 5
Anggaran dan Realisasi Biaya Panen
Tahun 2010

| Keterangan | Anggaran | Realisasi | Selisih (F/UN) |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| Panen | 151.382.459 | 165.313.475 | UF |
| Peralatan Pemanen | 5.491.000 | 5.780.000 | UF |
| Transportasi Pemanen | 443.462 | 583.503 | UF |
| Transport TBS di kebun | 930.683 | 930.683 | UF |
| Transport TBS di luar kebun | 58.917.190 | 55.293.500 | F |
| Alokasi Aktiva Tetap | 86.856.022 | 98.476.527 | UF |
| TOTAL | 304.020.816 | 326.377.688 | |

Sumber : Hasil olahan penulis, 2013

Dari tabel IV. 5 anggaran dan realisasi biaya panen tahun 2010 dapat dilihat bahwa semua komponen penyusun biaya panen yaitu pemanen, peralatan pemanen, transportasi pemanen, transport tandan buah segar (TBS) di kebun, serta alokasi aktiva tetap mengalami selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Sedangkan biaya transport tandan buah segar (TBS) di luar kebun mengalami selisih menguntungkan (*favorable variance*).

Tabel IV. 6
Anggaran dan Realisasi Biaya Tanaman Menghasilkan
Tahun 2011

| Keterangan | Anggaran | Realisasi | Selisih (F/UF) |
|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------|
| Merumput | 426.310.385 | 356.317.125 | F |
| Mengontrol lalang | 6.979.344 | 21.294.836 | UF |
| Sungai/Kanal/parit | 90.672.824 | 64.410.230 | F |
| Jalan / Jembatan | 885.455.600 | 981.547.039 | UF |
| Survei & Blocking Area | | - | |
| Sensus/P.Jarangan/Sisipan | 15.890.000 | 23.602.220 | UF |
| Merawat Tanah Cegah erosi | | - | |
| Pemangkasan/Pembersihan | 15.105.228 | 73.268.954 | UF |
| Basmi hama/Hewan/Penyakit | 2.500.000 | 1.000.236 | F |
| Pemupukan | 985.457.120 | 1.011.167.104 | UF |
| Kastrasi | | - | |
| Penelitian/Riset | 163.875 | - | F |
| Biaya Rupa-rupa | 6.981.316 | 3.936.891 | F |
| Tanaman Penutup Tanah | | - | |
| Alokasi Biaya Umum | 2.889.791.113 | 3.085.475.558 | UF |
| Alokasi Aktiva Tetap | 1.104.579.311 | 1.443.788.727 | UF |
| TOTAL | 6.429.886.117 | 7.065.808.920 | |

Sumber : Hasil olahan penulis, 2013

Dari tabel IV. 6 anggaran dan realisasi biaya tanaman menghasilkan tahun 2011 dapat dilihat bahwa dari komponen-komponen penyusun biaya tanaman menghasilkan (TM) lebih banyak yang mengalami selisih tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) dibandingkan dengan biaya yang mengalami selisih menguntungkan (*favorable variance*).

Tabel IV. 7
Anggaran dan Realisasi Biaya Panen
Tahun 2011

| Keterangan | Anggaran | Realisasi | Selisih (F/UF) |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|----------------|
| Panen | 198.256.000 | 264.752.997 | UF |
| Peralatan Pemanen | 5.491.000 | 8.255.345 | UF |
| Transportasi Pemanen | 850.000 | 1.736.762 | UF |
| Transport TBS di kebun | 1.930.683 | 3.204.675 | UF |
| Transport TBS di luar kebun | 162.255.480 | 169.001.963 | UF |
| Alokasi Aktiva Tetap | 687.464.834 | 671.955.034 | F |
| TOTAL | 1.056.247.997 | 1.118.906.776 | |

Sumber : Hasil olahan penulis, 2013

Dari tabel IV. 7 anggaran dan realisasi biaya panen tahun 2011 dapat dilihat bahwa semua komponen penyusun biaya panen yaitu pemanen, peralatan pemanen, transportasi pemanen, transport tandan buah segar (TBS) di kebun dan di luar kebun mengalami selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Sedangkan alokasi aktiva tetap mengalami selisih menguntungkan (*favorable variance*).

B. PEMBAHASAN

Pelaksanaan kegiatan produksi perusahaan terlebih dahulu harus menyusun anggaran terhadap biaya yang akan dikeluarkan selama proses produksi berlangsung. Tujuan dalam penyusunan anggaran sebagai alat pengendalian untuk biaya produksi tersebut. Dalam penyusunan anggaran biaya produksi harus disusun berdasarkan teknis pendekatan tertentu sehingga anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian produksi. Perbandingan

hasil aktual dengan rencana atau sasaran anggaran telah ditetapkan sebagai bagian terpadu dari proses pengendalian. Jika selisih hasil aktual dan sasaran yang dianggarkan tersebut besar, maka harus dilakukan penelitian untuk menentukan penyebab dan manajemen akan segera melakukan perbaikan melalui tindakan korektif. Setelah suatu anggaran disusun, anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendali dengan membandingkan antara anggaran dan prestasi yang sebenarnya. Pada dasarnya pengendalian merupakan tindakan yang diperlukan untuk meyakinkan bahwa rencana dan standar yang ditetapkan dapat tercapai, agar anggaran dapat tercapai maka perlu dilakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui faktor penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi terhadap perusahaan, lalu pihak manajemen harus mempelajari faktor tersebut agar selisih yang terjadi dari perubahan biaya produksi tersebut mengakibatkan anggaran pada PT. Roempoen Enam Bersaudara tidak sesuai dengan realisasinya.

Berdasarkan data anggaran dan realisasi biaya-biaya yang telah terlampir, maka penulis akan mencoba menganalisis data tersebut untuk mengetahui faktor penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi tersebut. Selisih yang dimaksud adalah perbedaan yang terjadi antara realisasi biaya produksi yang dicapai perusahaan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Adapun faktor yang dianalisis penyebab selisih anggaran dan realisasi biaya produksi tersebut adalah :

- a. Selisih bahan baku langsung dan bahan baku tidak langsung, dimana ini dilihat dari selisih harga beli bahan baku dan material-material pendukung yang ada di dalam perusahaan.
 - b. Selisih dalam upah langsung, hal ini dapat berupa :
 - 1) Selisih tingkat upah
 - 2) Selisih efisiensi kerja
 - c. Selisih dalam overhead pabrik, dimana adanya selisih antara anggaran dan realisasi pada perusahaan yang berbeda.
- a. Selisih dalam hal biaya bahan baku langsung dan bahan baku tidak langsung**

Salah satu komponen biaya produksi tanda buah segar (TBS) pada PT. Roempoen Enam Bersaudara yaitu biaya tanaman menghasilkan (TM). Dikatakan biaya tanaman menghasilkan (TM) dikarenakan tanaman telah memenuhi kriteria tanaman panen :

- 1) Telah berumur lebih dari 30 bulan dan lebih dari 60 % pohon telah memiliki buah yang berkembang baik.
- 2) Berat rata-rata tandan buah segar (TBS) lebih dari 3 kg, memperhitungkan jumlah areal TM sangat berpengaruh pada produksi TBS yang akan diperoleh selama tahun anggaran. Berikut ini jumlah produksi tanaman menghasilkan (TM) PT. Roempoen Enam Bersaudara :

Tabel IV. 8
Produksi Tandan Buah Segar (TBS)
PT. Roempoen Enam Bersaudara

| Produksi (kg) | | |
|----------------------|---------|-----------|
| 2009 | 2010 | 2011 |
| 809.029 | 759.076 | 1.153.406 |

Sumber : PT. Roempoen Enam Bersaudara

Dari tabel produksi tandan buah segar (TBS) tersebut di atas dapat dilihat bahwa setiap tahunnya terdapat peningkatan jumlah produksi kelapa sawit di perusahaan PT. Roempoen Enam Bersaudara. Peningkatan tersebut merupakan dampak positif bagi perusahaan karena tingkat produksi menentukan apakah perusahaan mendapat laba atau rugi.

Perusahaan dikatakan mendapatkan laba jika jumlah produksi meningkat sedangkan biaya untuk tanaman menghasilkan (TM) rendah. Dalam biaya tanaman menghasilkan memerlukan biaya bahan atau material yang merupakan komponen penting untuk menunjang kegiatan produksi. Harga beli bahan / material tersebut sangat mempengaruhi atas perubahan selisih anggaran dan realisasi biaya produksi karena perubahan sekecil apapun akan sangat memberikan dampak besar bagi anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Roempoen Enam Bersaudara.

Tabel berikut menjelaskan harga beli standar yang diperkirakan sebelumnya dengan harga beli aktual yang terjadi secara keseluruhan yang dilakukan oleh PT. Roempoen Enam Bersaudara.

Tabel VI. 9
Harga Beli Bahan/Material Tahun 2009
PT. Roempoen Enam Bersaudara
(dalam rupiah)

| Keterangan | Anggaran | Realisasi | Selisih (F/UF) |
|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------------|
| Pupuk | 25.128.550 | 31.548.920 | UF |
| Agrochemicals | 28.952.500 | 26.589.220 | F |
| Material Lapangan | 25.895.500 | 31.582.000 | UF |
| BBM/Pelumas | 251.002.840 | 315.482.000 | UF |
| Material Lain-lain | 45.822.500 | 78.952.200 | UF |
| TOTAL | 376.801.890 | 484.154.340 | |

Sumber : Hasil olahan penulis, 2013

Tabel VI. 10
Harga Beli Bahan/Material Tahun 2010
PT. Roempoen Enam Bersaudara
(dalam rupiah)

| Keterangan | Anggaran | Realisasi | Selisih (F/UF) |
|--------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|
| Pupuk | 175.902.087 | 205.724.080 | UF |
| Agrochemicals | 135.786.231 | 132.852.090 | F |
| Material Lapangan | 45.896.250 | 61.258.000 | UF |
| BBM/Pelumas | 528.950.000 | 621.478.000 | UF |
| Material Lain-lain | 125.890.000 | 325.895.000 | UF |
| TOTAL | 1.012.424.568 | 1.347.207.171 | |

Sumber : Hasil olahan penulis, 2013

Tabel VI. 11
Harga Beli Bahan/Material Tahun 2011
PT. Roempoen Enam Bersaudara
(dalam rupiah)

| Keterangan | Anggaran | Realisasi | Selisih (F/UF) |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------|
| Pupuk | 658.215.000 | 789.542.200 | UF |
| Agrochemicals | 325.986.210 | 425.822.015 | F |
| Material Lapangan | 98.547.822 | 145.875.020 | UF |
| BBM/Pelumas | 1.587.550.000 | 1.689.772.450 | UF |
| Material Lain-lain | 521.845.000 | 412.569.800 | F |
| TOTAL | 3.192.144.032 | 3.463.581.485 | |

Sumber : Hasil olahan penulis, 2013

1. Selisih Harga Beli Bahan/Material

Pada tahun 2009, total anggaran harga bahan/material Rp. 376.801.890, sedangkan realisasi dari harga aktual bahan/material sebesar Rp. 484.154.340, selisih yang terjadi pada bahan/material sebesar Rp. 107.352.450 dengan jumlah persentase 28,49 %, selisih ini merupakan selisih tidak menguntungkan atau *unfavorable variance*. Adapun harga beli bahan yang mengalami selisih tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) yaitu harga beli pupuk, material lapangan, BBM atau pelumas, dan material lain-lain. Sedangkan harga beli yang mengalami selisih menguntungkan (*favorable variance*) yaitu harga beli *agrochemicals*. Hal ini dapat terjadi karena perubahan harga beli bahan/material, harga bahan tidak pernah konstan dari waktu ke waktu sehingga perusahaan tidak bisa memprediksinya. Faktor yang menyebabkan terjadinya selisih bahan/material adalah terjadinya perubahan harga bahan/material.

Pada tahun 2010, total anggaran harga bahan/material Rp. 1.102.424.568, sedangkan realisasi dari harga aktual bahan/material sebesar Rp. 1.347.207.171, selisih yang terjadi pada bahan/material sebesar Rp. 334.782.602 dengan jumlah persentase 33,07 %, selisih ini merupakan selisih tidak menguntungkan atau *unfavorable variance*. Adapun harga beli bahan yang mengalami selisih tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) yaitu harga beli pupuk, material lapangan, BBM atau pelumas, dan material lain-lain. Sedangkan harga beli yang mengalami selisih menguntungkan (*favorable variance*) yaitu harga beli *agrochemicals*. Hal ini dapat terjadi karena perubahan harga beli bahan/material, harga bahan tidak pernah konstan dari waktu ke waktu sehingga perusahaan tidak bisa memprediksinya. Faktor yang menyebabkan terjadinya selisih bahan/material adalah terjadinya perubahan harga bahan/material.

Pada tahun 2011, total anggaran harga bahan/material Rp. 3.192.144.032, sedangkan realisasi dari harga aktual bahan/material sebesar Rp. 3.463.581.485, selisih yang terjadi pada bahan/material sebesar Rp. 271.437.453 dengan jumlah persentase 8,5 %, selisih ini merupakan selisih tidak menguntungkan atau *unfavorable variance*. Namun pada tahun 2011 persentase selisih pada harga bahan atau material lebih kecil dibandingkan tahun sebelumnya. Adapun harga beli bahan yang mengalami selisih tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) yaitu harga beli pupuk, material lapangan, dan BBM atau pelumas. Sedangkan harga beli yang mengalami selisih menguntungkan (*favorable variance*). Hal ini dapat

terjadi karena perubahan harga beli bahan/material, harga bahan tidak pernah konstan dari waktu ke waktu sehingga perusahaan tidak bisa memprediksinya. Faktor yang menyebabkan terjadinya selisih bahan/material adalah terjadinya perubahan harga bahan/material.

Berdasarkan tabel IV.9, IV.10, dan IV.11 dapat diketahui bahwa antara anggaran dan realisasi pada tahun 2009-2011 terdapat selisih yang merugikan bagi perusahaan hal ini disebabkan karena terjadinya perubahan bahan/material. Dimana harga yang dianggarkan tidak sesuai dengan harga sesungguhnya hal ini disebabkan karena penambahan luasan areal tanaman menghasilkan (TM) serta kenaikan harga bahan/material.

b. Selisih dalam upah langsung

Upah merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Upah dapat memberikan suntikan semangat dan motivasi bagi para pekerja. PT. Roempoen Enam Bersaudara memberikan upah kepada para pekerja yang terlibat langsung dalam proses produksi kelapa sawit. Tabel berikut akan menjelaskan perubahan tingkat upah langsung karyawan yang menyebabkan terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya produksi.

Tabel VI. 12
Upah Langsung
(dalam rupiah)

| Tahun | Anggaran | Realisasi | Selisih (%) | Selisih (F/UF) |
|--------------|-----------------|------------------|--------------------|-----------------------|
| 2009 | 249.526.895 | 265.746.143 | 6,5 | UF |
| 2010 | 1.910.010.216 | 2.080.001.125 | 3,7 | UF |
| 2011 | 4.117.373.763 | 4.632.045.483 | 4,5 | UF |

Sumber : Hasil olahan penulis, 2013

1. Selisih upah tenaga kerja langsung

Pada tahun 2009, upah standar tenaga kerja langsung sebesar Rp. 249.526.895, sedangkan realisasi dari harga aktual upah tenaga kerja langsung sebesar Rp. 265.746.143, selisih yang terjadi pada upah tenaga kerja langsung sebesar Rp. 16.219.248, dengan jumlah persentase 6,5 % selisih ini merupakan selisih tidak menguntungkan atau *unfavorable variance*. Pada tahun 2010, upah standar tenaga kerja langsung sebesar Rp. 1.910.010.216, sedangkan realisasi dari harga aktual upah tenaga kerja langsung sebesar Rp. 2.080.001.125, selisih yang terjadi pada upah tenaga kerja langsung sebesar Rp.70.670.378, dengan jumlah persentase 3,7 % selisih ini merupakan selisih tidak menguntungkan atau *unfavorable variance*. Pada tahun 20011, upah standar tenaga kerja langsung sebesar Rp. 4.117.373.763 sedangkan realisasi dari harga aktual upah tenaga kerja langsung sebesar Rp.4.632.045.483, selisih yang terjadi pada upah tenaga kerja langsung sebesar Rp.185.281.819, dengan jumlah persentase 4,5 % selisih ini merupakan selisih tidak menguntungkan atau *unfavorable variance*. Hal ini terjadi karena perubahan dalam pembayaran upah tenaga

kerja langsung tidak pernah konstan dari waktu ke waktu sehingga perusahaan tidak dapat memprediksinya berapa besaran upah yang harus dibayarkan. Faktor penyebab terjadinya selisih adalah kenaikan tingkat upah karyawan per tahun. Kenaikan tersebut dikarenakan naiknya upah minimum per tahun berdasarkan perubahan dari pemerintah.

2. Efisiensi Upah Tenaga Kerja Langsung

Dari adanya selisih tidak menguntungkan tersebut yang terjadi pada upah tenaga kerja langsung selisih sebesar ini dapat mempengaruhi tingkat efisiensi pada upah tenaga kerja langsung hal ini dapat terjadi karena jam kerja tenaga kerja tidak pernah konstan yang dipengaruhi oleh jumlah produksi sehingga perusahaan tidak dapat memprediksi berapa besar jumlah upah yang harus dibayarkan. Faktor penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi upah tenaga kerja langsung dapat dipengaruhi oleh tingkat produksi yang dihasilkan sehingga memperpanjang waktu kerja karyawan.

c. Selisih dalam biaya overhead pabrik

Biaya overhead pabrik juga mempengaruhi atas biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan. Dalam proses produksi kelapa sawit PT. Roempoen Enam Bersaudara memiliki biaya overhead pabrik.

Tabel dibawah ini menunjukkan besarnya biaya overhead yang dianggarkan dan realisasinya dari tahun 2009 sampai dengan 2011.

Tabel IV.13
Biaya Overhead Pabrik
Tahun 2009

| Keterangan | Anggaran | Realisasi | Selisih (F/UF) |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Biaya Gaji dan Tunjangan | 972.362.683 | 834.986.684 | F |
| Biaya Perjalanan | 99.750.000 | 84.110.277 | F |
| Biaya Akuntan/penasehat hukum | 244.197.968 | 249.181.600 | UF |
| Biaya Kantor/alat tulis/Pos | 58.278.096 | 35.706.350 | F |
| Biaya Telepon/I.lokal/ratel | 6.500.000 | 5.012.500 | F |
| Biaya Kendaraan Staff/pegawai | 27.866.264 | 29.179.334 | UF |
| Biaya Penerangan/I. listrik | 279.903.431 | 231.477.296 | F |
| Biaya Pengadaan Air | 14.575.000 | 10.501.439 | F |
| Biaya Bank | 230.850.000 | 243.000.000 | UF |
| Biaya Asuransi | 97.559.735 | 108.399.705 | UF |
| Biaya Pajak & izin lainnya | 274.469.508 | 304.966.120 | UF |
| Pemeliharaan Taman/Pekarangan | 8.479.380 | 8.741.629 | UF |
| Biaya Pemeliharaan Bangunan | 98.434.850 | 100.457.721 | UF |
| Biaya Gudang | 69.542.543 | 75.589.721 | F |
| Biaya Keamanan | 315.480.000 | 324.849.093 | UF |
| Biaya Bengkel | 54.891.134 | 57.780.141 | UF |
| Biaya Transportasi | 353.658.000 | 117.792.500 | F |
| Biaya Rupa-rupa | 400.979.354 | 214.951.181 | F |
| Biaya Survey | - | - | - |
| TOTAL | 3.607.777.945 | 3.036.683.290 | |

Sumber : Hasil olahan penulis, 2013

Tabel IV. 14
Biaya Overhead Pabrik
Tahun 2010

| Keterangan | Anggaran | Realisasi | Selisih (F/UF) |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|
| Biaya Gaji dan Tunjangan | 854.825.400 | 875.007.973 | UF |
| Biaya Perjalanan | 60.000.000 | 61.152.549 | F |
| Biaya Akuntan/penasehat hukum | 14.500.000 | 15.155.000 | UF |
| Biaya Kantor/alat tulis/Pos | 35.680.000 | 38.430.048 | UF |
| Biaya Telepon/I.lokal/ratel | 6.000.000 | 5.818.000 | F |
| Biaya Kendaraan Staff/pegawai | 45.236.471 | 61.319.440 | UF |
| Biaya Penerangan/Listrik | 330.078.000 | 320.662.789 | F |
| Biaya Pengadaan Air | 22.350.000 | 20.018.953 | F |
| Biaya Bank | 14.800.000 | - | F |
| Biaya Asuransi | 268.500.000 | 178.265.734 | F |
| Biaya Pajak & izin lainnya | 356.000.000 | 333.949.440 | F |
| Pemeliharaan Taman/Pekarangan | 20.000.000 | 20.206.122 | UF |
| Biaya Pemeliharaan Bangunan | 85.148.025 | 93.865.129 | UF |
| Biaya Gudang | 25.840.000 | 31.969.482 | UF |
| Biaya Keamanan | 387.078.900 | 415.166.461 | UF |
| Biaya Bengkel | 48.560.125 | 52.663.284 | UF |
| Biaya Transportasi | | - | |
| Biaya Rupa-rupa | 885.388.549 | 786.607.644 | F |
| Biaya Survey | - | - | - |
| TOTAL | 3.459.985.470 | 3.310.258.051 | |

Sumber : Hasil olahan penulis, 2013

Tabel IV. 15
Biaya Overhead Pabrik
Tahun 2011

| Keterangan | Anggaran | Realisasi | Selisih (F/UF) |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Biaya Gaji dan Tunjangan | 928.545.400 | 942.948.600 | UF |
| Biaya Perjalanan | 38.750.000 | 46.297.100 | UF |
| Biaya Akuntan/penasehat hukum | 5.000.000 | 2.500.000 | F |
| Biaya Kantor/alat tulis/Pos | 39.682.200 | 48.504.929 | UF |
| Biaya Telepon/l.lokal/ratel | 3.250.000 | 1.928.000 | F |
| Biaya Kendaraan Staff/pegawai | 54.200.000 | 66.455.218 | UF |
| Biaya Penerangan/l.istrik | 314.500.250 | 349.974.815 | UF |
| Biaya Pengadaar: Air | 5.000.000 | 4.676.771 | F |
| Biaya Bank | 500.000 | 48.000 | F |
| Biaya Asuransi | 256.003.170 | 237.410.767 | F |
| Biaya Pajak & izin lainnya | 287.125.000 | 391.368.150 | UF |
| Pemeliharaan Taman/Pekarangan | 31.400.580 | 44.883.727 | UF |
| Biaya Pemeliharaan Bangunan | 75.890.000 | 86.209.510 | UF |
| Biaya Gudang | 64.853.210 | 75.505.910 | UF |
| Biaya Keamanan | 458.218.000 | 607.073.065 | UF |
| Biaya Bengkel | 26.583.000 | 11.352.000 | F |
| Biaya Transportasi | | - | |
| Biaya Rupa-rupa | 132.580.000 | 293.069.406 | UF |
| Biaya Survey | | - | |
| TOTAL | 2.722.080.810 | 3.210.205.968 | |

Sumber : Hasil olahan penulis, 2013

1. Selisih biaya overhead pabrik

Pada tahun 2009 total anggaran biaya overhead pabrik sebesar Rp. 3.607.777.945, sedangkan realisasi biaya overhead pabrik sebesar Rp. 3.036.683.290, ini memperlihatkan adanya selisih antara anggaran dan realisasi sebesar Rp. 571.094.655, atau dengan jumlah persentasi sebesar 15,83 %, jumlah realisasi lebih kecil jika dibandingkan dengan anggaran. Selisih ini menguntungkan bagi perusahaan atau *favorable variance*. Namun dalam komponen biaya overhead pabrik tersebut masih ada biaya-biaya yang mengalami selisih tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) seperti biaya akuntan/penasehat, biaya kendaraan staff/pegawai, biaya bank, biaya asuransi, biaya pajak, pemeliharaan taman/pekarangan, biaya pemeliharaan bangunan, biaya keamanan, dan biaya bengkel.

Pada tahun 2010 total anggaran biaya overhead pabrik sebesar Rp. 3.459.985.470, sedangkan realisasi biaya overhead pabrik sebesar Rp. 3.310.258.051, ini memperlihatkan adanya selisih antara anggaran dan realisasi sebesar Rp. 149.727.149, atau dengan jumlah persentasi sebesar 4,33 %, jumlah realisasi lebih kecil jika dibandingkan dengan anggaran. Selisih ini menguntungkan bagi perusahaan atau *favorable variance*. Namun dalam komponen biaya overhead pabrik tersebut masih ada biaya-biaya yang mengalami selisih tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) seperti biaya gaji dan tunjangan staff, biaya akuntan/penasehat, biaya kantor dan alat tulis, biaya kendaraan staff/pegawai, biaya pemeliharaan bangunan, pemeliharaan taman/pekarangan, biaya keamanan, dan biaya bengkel.

Pada tahun 2011 total anggaran biaya overhead pabrik sebesar Rp. 2.722.080.810, sedangkan realisasi biaya overhead pabrik sebesar Rp. 3.210.205.968, ini memperlihatkan adanya selisih antara anggaran dan realisasi sebesar Rp. 488.125.158, atau dengan jumlah persentasi sebesar 17,93 %, jumlah realisasi lebih besar jika dibandingkan dengan anggaran. Selisih ini merupakan selisih tidak menguntungkan bagi perusahaan atau *unfavorable variance*. Adapun komponen biaya -biaya yang mengalami selisih tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) seperti biaya gaji dan tunjangan staff, biaya perjalanan, biaya kantor dan alat tulis, biaya kendaraan staff/pegawai, biaya listrik, biaya pajak, biaya pemeliharaan bangunan, pemeliharaan taman/pekarangan, biaya keamanan, dan biaya rupa-rupa.

Selisih tidak menguntungkan pada biaya-biaya tersebut disebabkan oleh kurang cermatnya pihak perusahaan dalam memprediksi biaya overhead pabrik yang diakibatkan oleh produksi meningkat sehingga biaya-biaya tersebut mengalami perubahan dalam setiap periodenya.

2. Efisiensi biaya overhead pabrik

Total selisih antara anggaran dan realisasi biaya overhead pabrik yang merupakan selisih menguntungkan bagi perusahaan ini merupakan bahwa perusahaan sudah cukup baik dalam memprediksi biaya overhead namun masih ada biaya-biaya dari komponen biaya overhead yang mengalami selisih tidak menguntungkan. Oleh karena itu perusahaan harus lebih cermat lagi dalam memprediksi setiap komponen biaya-biaya overhead tersebut.

Selisih tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) tersebut mempengaruhi tingkat efisiensi pada biaya overhead pabrik. Faktor penyebab terjadinya selisih tidak menguntungkan pada komponen biaya-biaya overhead pabrik dapat dipengaruhi oleh tingkat produk yang dihasilkan dalam proses produksi.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan dari permasalahan yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penyebab selisih tidak menguntungkan anggaran dan realisasi biaya produksi pada PT. Roempoen Enam Bersaudara adalah selisih dalam biaya bahan/material, selisih dalam biaya upah tenaga kerja langsung dan selisih dalam biaya overhead pabrik. Adanya selisih dalam biaya bahan langsung disebabkan oleh selisih harga beli dimana dari tahun ke tahun harga beli yang dianggarkan dan direalisasikan mengalami perubahan karena kenaikan harga beli berdasarkan bertambahnya luasan areal tanaman menghasilkan (TM). Selisih yang terjadi pada upah tenaga kerja langsung dikarenakan adanya perubahan dalam upah tenaga kerja karyawan yang mengalami kenaikan yang diakibatkan faktor adanya kenaikan upah minimum yang ditetapkan pemerintah setiap tahunnya, meningkatnya jumlah produksi yang dihasilkan oleh perusahaan, dan selisih efisiensi upah berkaitan dengan jumlah waktu kerja yang mengalami peningkatan berdasarkan jumlah produksi yang dihasilkan. Dan faktor terakhir yang mempengaruhi selisih anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit adalah selisih biaya overhead pabrik. Dimana pada kenyataannya komponen biaya-biaya overhead pabrik ternyata masih ada yang mengalami selisih tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) yang disebabkan oleh perubahan tingkat produksi yang meningkat dari tahun ke tahun.

B. Saran

1. Sebaiknya perusahaan harus dapat mengambil sebuah kebijakan baru yang khusus untuk dapat memperhatikan masalah-masalah keberhasilan anggaran biaya produksi perusahaan. Selain itu sebelum perusahaan membuat anggaran perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor penyebab selisih yang terjadi pada tahun sebelumnya agar tidak terjadi selisih yang begitu besar sehingga mengakibatkan perusahaan merugi.
2. Untuk peneliti berikutnya sebaiknya dalam menganalisis faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit harus lebih memahami komponen-komponen penyusun biaya produksi kelapa sawit itu sendiri, agar lebih mudah dalam memisahkan unsur-unsur biaya produksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri, 2003. **Anggaran Perusahaan**, Buku 1, Edisi 2003/2004, Penerbit BPF E, Yogyakarta.
- Carter, William K. dan Milton F. Usry, 2004. **Akuntansi Biaya**, Penerjemah : Krista, Edisi 13, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hansen, Don R. dan Maryanne W. Mowen, 2002. **Manajemen Biaya : Akuntansi dan Pengendalian**, Penerjemah : Dewi dan Deny, Buku 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Munandar, M., 2010. **Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, Edisi Kedua, Penerbit BPEF- UGM, Yogyakarta.
- Nan Lin, Ahli Bahasa W. Gulo, 2002. **Metode Penelitian**, PT. Gramedia Pustaka Jakarta.
- Nafirin, M., 2004. **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Revisi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sofyan Syafri Harahap, 2003. **Budgeting Penganggaran dan Perencanaan Lengkap**. Edisi 2. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sugiono, 2003. **Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit CV. Alfabeta Jakarta.
- Sukarno, 2002. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**. Edisi 1, PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Supriyono, R.A, 2009. **Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan**, Edisi Empat, Buku Keempat, BPF E, Yogyakarta.
- Teguh Mulyono, 2002. **Akuntansi Biaya**. Edisi 2. Amus Yogyakarta dan Ust Pres Yogyakarta.
- Welsch, Glen A., Ronald W. Hilton dan Paul N Gordon, 2004. **Anggaran, Perencanaan dan Pengendalian Laba**, Edisi Kedua, Buku Dua, Penerjemah Purwatiningsih, Salemba Empat, Jakarta
- Skripsi :
Trisna Pradana Pebriansyah (2008). **Analisis Faktor-Faktor Penyebab Selisih Anggaran Realisasi Biaya Operasional Pada CV. Reka Mandiri Palembang** . Palembang (Tidak Dipublikasikan).

pt. roempoen enam
bersaudara

Palembang, 03 April 2013

Nomor : 015/R6B/IV/2013
Lampiran : -
Perihal : **Surat Pemberitahuan Selesai Riset**

Kepada Yth.
Universitas Muhammadiyah Palembang
Fakultas Ekonomi
Di
Palembang

Dengan hormat,

Dengan ini kami beritahukan bahwa :

Nama : Ratih Sulasmi
NIM : 22.2009.044K
Jurusan : Akuntansi

Telah selesai melakukan riset/penelitian dan pengambilan data di perusahaan kami guna penyelesaian skripsi untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi.

Demikian surat ini kami sampaikan, terima kasih.

Hormat kami,

PT. Roempoen Enam Bersaudara



M. Evis Idris

Head of Adm & HRD

Cc: File





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

| | |
|--|------------|
| NAMA MAHASISWA : Ratih Sulasmi | PEMBIMBING |
| NIM : 22.2009.044 K | KETUA : |
| JURUSAN : AKUNTANSI | ANGGOTA : |
| JUDUL SKRIPSI : ANALISIS FAKTOR PENJEBAB SELISIH ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA PRODUKSI KELAPA SAWIT PT. ROEMPOEN ENAM BERSAUDARA PALEMBANG | |

| No. | TGL/BL/TH KONSULTASI | MATERI YANG DIBAHAS | PARAF PEMBIMBING | | KETERANGAN |
|-----|----------------------|---------------------|--------------------|---------|--------------|
| | | | KETUA | ANGGOTA | |
| | 02-02-13 | Bab I - IV | <i>[Signature]</i> | | Perbaiki |
| | 09-02-13 | Bab I - IV | <i>[Signature]</i> | | Perbaiki |
| | 21-03-13 | Bab I - IV | <i>[Signature]</i> | | Perbaiki |
| | 23-03-13 | Bab I - IV | <i>[Signature]</i> | | Perbaiki |
| | 25-03-13 | Bab I - IV | <i>[Signature]</i> | | Perbaiki |
| | 28-05-13 | Bab I - IV | <i>[Signature]</i> | | ace |
| | | Bab V dll | <i>[Signature]</i> | | Perbaiki |
| | 31-07 | Bab V dll | <i>[Signature]</i> | | ace sial yji |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

TATAN :
 Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi, 5 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Dikeluarkan di : Palembang
 Pada tanggal : Di April 2013
 a.n. Dekan
 Ketua Jurusan
[Signature]
 Ghozali, SE-PAKMSI



**PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
STATUS DISAMAKAN / TERAKREDITASI**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PIAGAM

No. 160/H-4/PPKKN/UMP/IX/2012

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Muhammadiyah Palembang menerangkan bahwa :

Nama : ratih Sulasmi
Nomor Pokok Mahasiswa : 22 2009 044. K
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Tempat Tgl. Lahir : Palembang, 28-05-1989

Telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Tematik Posdaya Angkatan ke-3 yang dilaksanakan dari tanggal 17 Juli sampai dengan 30 Agustus 2012 bertempat di:

Kelurahan/Desa : Talang Kelapa (A)
Kecamatan : Alang-Alang Lebar
Kota/Kabupaten : Palembang
Dengan Nilai : (A)



Mengetahui
Rektor

H. M. Faris, S.E., M.Si.



Palembang, 04 September 2012
Ketua Lembaga Penelitian dan
Pengabdian kepada Masyarakat

H. Alhanannasir, M.Si.