

**ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI**

Studi Kasus pada PT PERTAMINA (Persero) Cilacap

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu
Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh:

Valentin Ajeng Amandarini

NIM : 06 2114 065

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN EKONOMI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2012

Skripsi

**ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI**

Studi Kasus pada PT. PERTAMINA (Persero) Cilacap

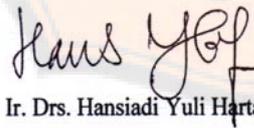
Oleh:

Valentin Ajeng Amandarini

NIM: 06211406

Telah Disetujui oleh:

Pembimbing



Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Akt., QiA Tanggal: 10 September 2012

SKRIPSI

ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI

Studi Kasus pada PT. PERTAMINA (Persero) Cilacap

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Valentin Ajeng Amandarini

NIM : 062114065

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada Tanggal 20 September 2012

dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

Nama Lengkap

Tanda Tangan

Ketua	Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si., QIA
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA
Anggota	Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto., M.Si., Akt., QIA
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA
Anggota	Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si., QIA



Yogyakarta, 28 September 2012

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



Dr. H. Herry Maridjo, M.Si

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Aku percaya janjimu Tuhan

Disetiap rencana-Mu aku tau itu yang terbaik bagiku

Aku percaya mukjizat itu nyata

Aku percaya, rencana-Mu melebihi semua impianku dan Engkau selalu memberikan segalanya, lebih dari apa yang dapat aku pikirkan

Kau selalu menyertaiku

Beri hatiku selalu bersyukur pada-Mu karena rencana-Mu akan selalu indah

Kupersembahkan untuk:

Tuhan Yang Maha Pengasih dan Bunda Maria

Papa dan Mama tercinta

Kakak, Adekku serta Anaku

Teman-temanku

Semua orang yang telah mengajarku kesabaran



UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mengatakan bahwa Skripsi dengan judul: **ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI** dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 20 September 2012 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 28 September 2012

Yang membuat pernyataan,

Valentin Ajeng Amandarini



**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertandatangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Valentin Ajeng Amandarini
Nomor Induk Mahasiswa : 062114065

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul :

**ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN
BIAYA PRODUKSI**

Studi Kasus pada PT PERTAMINA (Persero) Cilacap

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 28 September 2012

Yang menyatakan

(Valentin Ajeng Amandarini)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, atas segala berkat kasih dan karunia kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya produksi. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Selama penulisan skripsi ini, penulis menyadari banyak pihak yang telah memberikan bantuan, doa, semangat dan motivasi tiada hentinya kepada penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya, tempatku berbagi dan tumpuan hidupku.
2. Romo Rektor Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis.
3. Bapak Dr. H. Herry Maridjo, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
4. Bapak Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA selaku Ketua Program Studi Akuntansi.
5. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M.Si., Akt., QIA selaku dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

6. Bapak Tri Bagus Wibowo selaku PUHC (Production Unit Head Cilacap) PT PERTAMINA (Persero) yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT PERTAMINA (Persero).
7. Bapak Fx. Ambulan Sukarno selaku Kepala Quality Inspector PT PERTAMINA (Persero) yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian.
8. Papa, mama yang selalu memberikan semangat, dukungan dan doa kepada penulis dalam situasi apapun sehingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik.
9. Kakakku mas Raka, adekku Dimas yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi, semangat, doa dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Anakku Angella yang selalu memberikan semangat, motivasi.
11. Teman-teman MPT dan teman-teman seperjuangan yang telah memberikan masukan tentang skripsiku.
12. Semua teman-teman Akuntansi angkatan 2006 terima kasih atas kebersamaan dalam suka dan duka.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

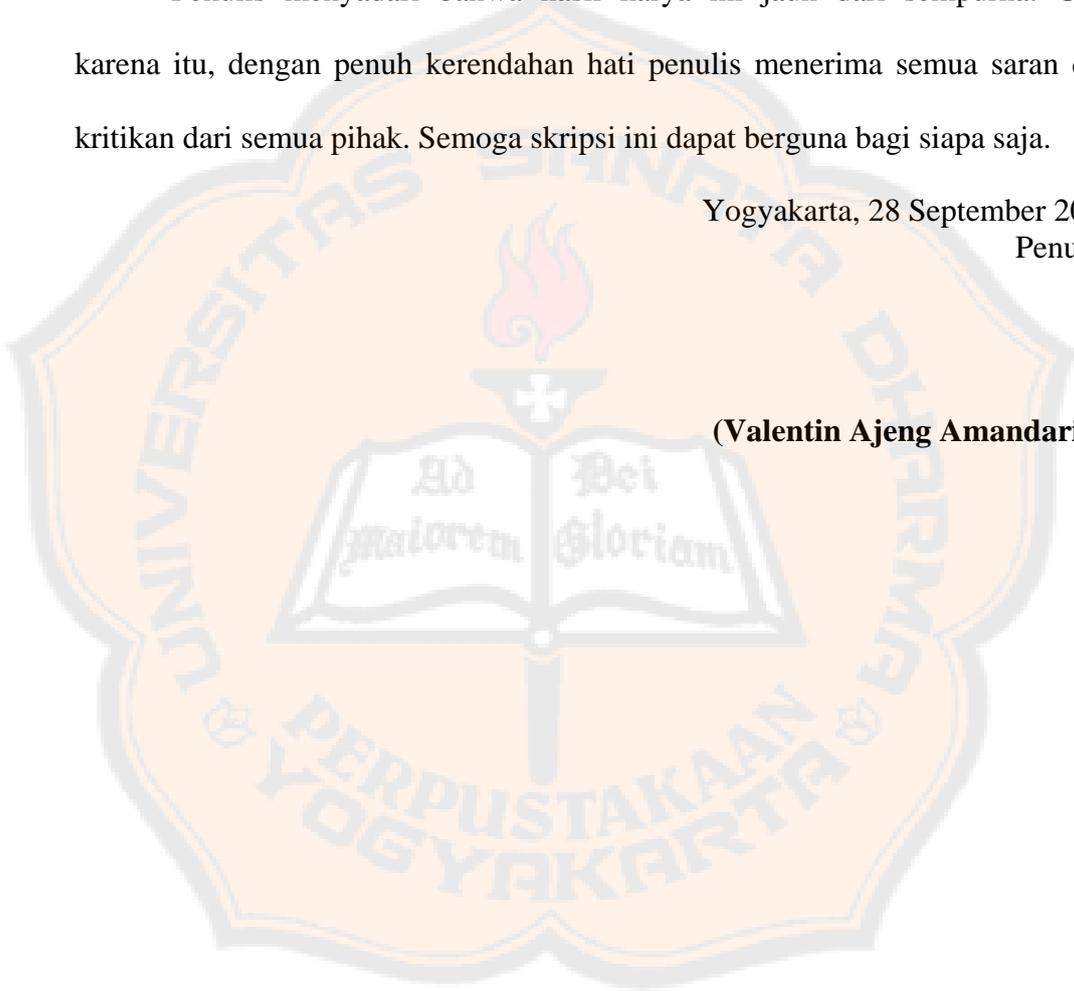
13. Teman-temanku Yolla, Mas Uyunk, Putra, Adhi, Rendy, dan Idea saya ucapkan terimakasih atas doa, dukungan kalian.

14. Semua pihak yang belum disebutkan satu persatu, penulis mengucapkan terima kasih atas semua dukungan dan doanya.

Penulis menyadari bahwa hasil karya ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati penulis menerima semua saran dan kritikan dari semua pihak. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi siapa saja.

Yogyakarta, 28 September 2012
Penulis,

(Valentin Ajeng Amandarini)



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
HALAMAN KATA PENGANTAR	vii
HALAMAN DAFTAR ISI	x
HALAMAN DAFTAR TABEL	xii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	3
D. Sistematika Penulisan	4
BAB II LANDASAN TEORI	6
A. Anggaran Biaya Produksi	6
1. Pengertian Anggaran	6
2. Manfaat Anggaran	7
3. Tujuan Anggaran	7
4. Karakteristik Anggaran	8
5. Penyusunan Anggaran	11
6. Anggaran Produksi	11
B. Anggaran Biaya Bahan Baku	12
C. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	13
D. Anggaran Biaya Overhead Pabrik	14
E. Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi	15
1. Pengertian Perencanaan	15
2. Manfaat Perencanaan	17
3. Pengertian Pengendalian	18
4. Tujuan Pengendalian Biaya	19
5. Pengendalian Biaya Produksi	19
F. Penyusunan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian	20
G. Pengertian Biaya dan Biaya Produksi	23

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

1. Pengertian Biaya.....	23
2. Pengertian Biaya Produksi.....	23
H. Perilaku Biaya	24
I. Analisis Selisih Biaya Produksi.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	32
A. Jenis Penelitian.....	32
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	32
C. Subjek dan Obyek Penelitian.....	32
D. Data yang Diperlukan	33
E. Teknik Pengumpulan Data.....	33
F. Teknis Analisis Data.....	33
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	40
A. Profil Perusahaan	40
B. Komitmen Perusahaan	41
C. Visi dan Misi Perusahaan.....	41
D. Kebijakan Perusahaan.....	42
E. Struktur Organisasi	43
F. Personalia.....	49
G. Produksi	51
H. Formulasi Pelumas.....	52
I. Quality Control	53
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	55
A. Deskripsi Data.....	55
B. Analisis Data.....	56
C. Pembahasan.....	91
BAB VI PENUTUP.....	102
A. Kesimpulan	102
B. Keterbatasan Penelitian.....	104
C. Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

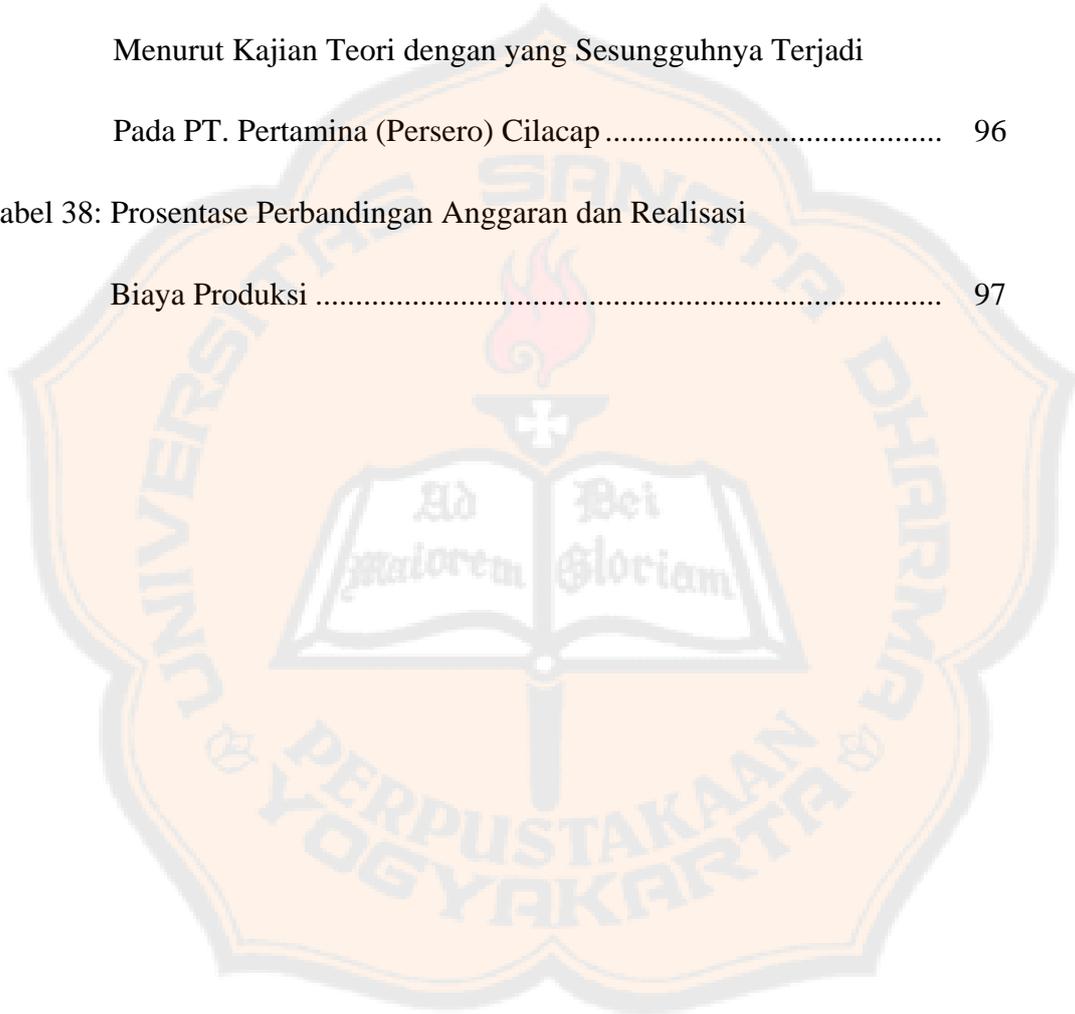
	Halaman
Tabel 1 : Anggaran Biaya Bahan Baku 2009	57
Tabel 2 : Realisasi Biaya Bahan Baku 2009	58
Tabel 3 : Selisih Biaya Bahan Baku 2009	58
Tabel 4 : Anggaran Biaya Bahan Baku 2010	59
Tabel 5 : Realisasi Biaya Bahan Baku 2010	60
Tabel 6 : Selisih Biaya Bahan Baku 2010	60
Tabel 7 : Anggaran dan Realisasi TUL 2009	62
Tabel 8 : Anggaran dan Realisasi Total Jam Kerja Langsung Per Bulan 2009	62
Tabel 9 : Anggaran Tarif Biaya Tenaga Kerja per Liter 2009	63
Tabel 10: Anggaran Fleksibel Biaya Tenaga Kerja Langsung yang Disesuaikan dengan Realisasi Produksi 2009	64
Tabel 11: Realisasi Tarif Biaya Tenaga Kerja per Liter 2009.....	65
Tabel 12: Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung 2009.....	65
Tabel 13: Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung 2009	66
Tabel 14: Anggaran dan Realisasi TUL 2010	66
Tabel 15: Anggaran dan Realisasi Total Jam Kerja Langsung Per Bulan 2010	66

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 16: Anggaran Tarif Biaya Tenaga Kerja per Liter 2010	67
Tabel 17: Anggaran Fleksibel Biaya Tenaga Kerja Langsung yang Disesuaikan dengan Realisasi Produksi 2009.....	68
Tabel 18: Realisasi Tarif Biaya Tenaga Kerja per Liter 2010.....	69
Tabel 19: Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung 2010.....	69
Tabel 20: Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung 2010	70
Tabel 21: Anggaran Biaya Overhead Pabrik 2009	72
Tabel 22: Biaya Overhead Pabrik yang Dibebankan 2009	73
Tabel 23: Realisasi Biaya Overhead Pabrik 2009	74
Tabel 24: Selisih Biaya Overhead Pabrik 2009.....	74
Tabel 25: Anggaran Biaya Overhead Pabrik 2010.....	75
Tabel 26: Biaya Overhead Pabrik yang Dibebankan 2010	76
Tabel 27: Realisasi Biaya Overhead Pabrik 2010	76
Tabel 28: Selisih Biaya Overhead Pabrik 2010.....	77
Tabel 29: Rencana dan Realisasi Produksi.....	77
Tabel 30: Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi	78
Tabel 31: Hasil Uji Beda untuk Biaya Bahan Baku	81
Tabel 32: Hasil Uji Beda untuk Biaya Tenaga Kerja.....	82
Tabel 33: Hasil Uji Beda untuk Biaya Overhead Pabrik.....	82

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 34: Selisih Biaya Bahan Baku	85
Tabel 35: Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung	87
Tabel 36: Selisih Biaya Overhead Pabrik.....	91
Tabel 37: Perbandingan antara Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Menurut Kajian Teori dengan yang Sesungguhnya Terjadi Pada PT. Pertamina (Persero) Cilacap	96
Tabel 38: Prosentase Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi	97



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1 : Struktur Organisasi PERTAMINA (PT) Unit

Produksi Pelumas 43



ABSTRAK

**ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI**

Studi Kasus pada PT PERTAMINA (Persero) Cilacap

Valentin Ajeng Amandarini

NIM : 062114065

Universitas Sanata Dharma

Yogyakarta

2012

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui proses penyusunan anggaran biaya produksi dan juga untuk mengetahui apakah selisih antara realisasi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi dapat dikendalikan. Data yang diteliti adalah anggaran biaya produksi pada PT. PERTAMINA (Persero) Unit Produksi Pelumas Cilacap Jl. MT. Haryono (Kawasan Industri Cilacap) Jawa Tengah dan data biaya produksi pada tahun 2009 dan 2010.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan dokumentasi. Data yang diteliti adalah data anggaran dan realisasi biaya produksi yang terjadi di PT. PERTAMINA (Persero) Unit Produksi Pelumas Cilacap tahun 2009 dan 2010. Untuk menjawab permasalahan yang pertama dengan mendeskripsikan proses penyusunan anggaran biaya produksi. Untuk menjawab permasalahan yang kedua dengan menghitung selisih antara anggaran dengan realisasi biaya produksi yang terjadi di PT. PERTAMINA (Persero) Unit Produksi Pelumas Cilacap tahun 2009 – 2010 dan menganalisis selisih biaya produksi. Apabila selisih yang terjadi masih dalam batas toleransi yang ditetapkan oleh perusahaan sebesar 7% maka selisih yang terjadi dikatakan terkendali.

Berdasarkan hasil analisis proses penyusunan anggaran biaya produksi PT. PERTAMINA (Persero) Unit Produksi Pelumas Cilacap menggunakan pendekatan bottom-up, yaitu kepala unit, kepala fungsi dan terus dinaikkan ke level manajer yang lebih tinggi. Dari hasil perbandingan antara anggaran biaya produksi dengan realisasi biaya produksi untuk tahun 2009 belum terkendali, karena melebihi batas toleransi 7%. Sedangkan untuk tahun 2010 sudah terkendali, karena tidak melebihi batas toleransi 7%.

ABSTRACT

BUDGET AS A TOOL OF PRODUCTION COST PLANNING AND CONTROL

A Case Study at PT. Pertamina (Persero)
MT. Haryono Street (Cilacap Industrial Area), Central Java

Valentin Ajeng Amandarini

NIM : 062114065

Universitas Sanata Dharma

Yogyakarta

2012

The purpose of this study was to describe the production cost budgeting process and to determine whether the difference between actual production costs with the budgeted production costs is under control. The difference between the actual production costs with the budgeted production costs is called variance cost. The data examined is the production budget at PT. Pertamina (Persero) Lubricant Production Units Cilacap Jl. MT. Haryono (Cilacap Industrial Area), Central Java. The data used is the production cost in 2009 and 2010.

Techniques of data collection are interviews and documentation. Data analysed was budgeted and realization of production costs occur in PT. Pertamina (Persero) Cilacap from 2009 to 2010. To answer the first research problem the process of budgeting the cost of production is being explored. To address the second problem the difference between the budgeted and the realization of production costs that occur in the PT. Pertamina (Persero) Cilacap years from 2009 to 2010 is being calculated and the variance of production cost is being analyzed. If the variance cost does not exceed 7% of the excess so it is still in the category of controllable.

Based on the analysis of the budget process of the direct labor costs and the factory overhead costs of PT. Pertamina (Persero) Cilacap it can be concluded that it uses the bottom up approach, from the head unit, the head of the function and continue to the a higher level managers. However, the budgeting process of the raw material costs of PT. Pertamina (Persero) Cilacap using a top down approach, because the central office have set a budget of the raw materials costs. The comparison between the planned and the realization of production costs in 2009 and 2010, the results show that the production costs variance is controllable because the variance does not exceed the tolerance limit of 7%.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tujuan utama didirikannya sebuah perusahaan pada umumnya dilatarbelakangi keinginan untuk memperoleh laba secara optimal. Untuk memperoleh laba secara optimal, salah satu variabel yang penting adalah biaya. Laba yang optimal dapat dicapai oleh perusahaan apabila penjualan sesuai dengan yang direncanakan. Untuk itu perusahaan harus dapat mengelola usahanya dengan baik, karena pada masa sekarang ini persaingan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain semakin ketat. Agar dapat bersaing dengan perusahaan lain, langkah awal yang harus diambil oleh perusahaan adalah melakukan penyusunan anggaran perusahaan. Penyusunan anggaran harus dilakukan dengan cermat dan teliti karena selain berfungsi sebagai alat perencanaan anggaran juga dapat digunakan sebagai alat pengendalian pelaksanaan kegiatan perusahaan. Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan pada tahun 2010, maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan anggaran yang direncanakan tersebut dengan yang telah dianggarkan pada awal tahun 2010. Dalam hal ini anggaran akan dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian kegiatan yang sedang dilaksanakan perusahaan.

Anggaran perusahaan harus bersifat fleksibel, karena segala sesuatu tidak mungkin bisa diperkirakan dengan tepat. Sifat fleksibel juga dibutuhkan

untuk memberi ruang gerak bagi manajer untuk mengambil keputusan dalam menyesuaikan tindakan bila ada hal-hal yang tidak dapat diperkirakan dalam penyusunan anggaran. Semakin ketatnya persaingan yang menuntut perusahaan lebih efisien untuk mengatur keuangannya, khususnya dalam hal ini adalah anggaran untuk biaya produksi. Dengan dibuat anggaran biaya produksi maka biaya produksi yang dikeluarkan diharapkan akan dapat dikendalikan.

Masalah yang biasa ditemui dalam kegiatan produksi adalah tersedianya bahan baku yang memadai untuk proses produksi agar produksi tidak terhambat bahkan terhenti. Tenaga kerja yang melaksanakan proses produksi. Kapasitas pabrik, persediaan barang dan pembelian barang dari luar juga merupakan pertimbangan yang harus diperhatikan, jumlah unit yang diproduksi untuk memenuhi anggaran penjualan dan persyaratan persediaan harus sesuai anggaran.

Penganggaran merupakan sistem perencanaan dan pengendalian yang digunakan secara luas untuk menjalankan tanggungjawab manajerial. Penganggaran merupakan salah satu alat manajemen yang berkaitan dengan fungsi perencanaan dan pengendalian untuk memenuhi tujuan perusahaan yaitu memuaskan kebutuhan pelanggan dan berhasil dalam persaingan. Anggaran penting dalam rencana dan pengendalian perusahaan maka penulis tertarik untuk meneliti tentang: Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Produksi.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses penyusunan anggaran biaya produksi yang dibuat oleh PT. PERTAMINA (PERSERO)?
2. Apabila terjadi selisih antara anggaran biaya produksi dengan realisasi biaya produksi, apakah selisih PT. PERTAMINA (PERSERO) tersebut masih dalam kategori dapat dikendalikan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui proses penyusunan anggaran biaya produksi yang dibuat oleh PT. PERTAMINA (PERSERO).
2. Untuk mengetahui apakah selisih antara realisasi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi dapat dikendalikan.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini memberikan gambaran bagi perusahaan tentang efisiensi biaya produksi yang telah dikeluarkan perusahaan untuk membiayai kegiatan produksi. Dengan demikian penulis berharap perusahaan dapat menjadikannya bahan pertimbangan, perbaikan dan penyempurnaan jika di perusahaan masih kekurangan di dalam menjalankan fungsi anggaran sebagai alat pengendalian.

2. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan referensi ilmiah di bidang penganggaran.

3. Bagi Penulis

- a. Menambah dan memperoleh pengetahuan secara langsung mengenai proses penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian dalam perusahaan yang nyata.
- b. Mengetahui bagaimana pengendalian biaya produksi dilakukan menggunakan anggaran.

E. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan teori-teori yang dapat mendukung dan dapat digunakan dalam menganalisis data. Uraian dalam bab ini terdiri dari pengertian anggaran, manfaat anggaran, tujuan anggaran, pengertian perencanaan, manfaat perencanaan, tujuan perencanaan, pengertian pengendalian, manfaat pengendalian, dan tujuan serta metode pengendalian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian ini. Uraian dalam bab ini menjelaskan jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, teknik pengumpulan data, dan alat analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menguraikan gambaran umum perusahaan yang berkaitan dengan sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, bentuk usaha serta jenis usahanya, dan data-data relevan yang mendukung dalam penelitian.

BAB V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan penjelasan tentang hasil temuan lapangan, kemudian dianalisis untuk menentukan tepat tidaknya penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi.

BAB VI : PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir yang berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran atas hasil pembahasan yang telah dilakukan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Anggaran Biaya Produksi

1. Pengertian Anggaran

Anggaran perusahaan merupakan suatu pendekatan formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan (Adisaputro dan Marwan, 2000: 12). Anggaran adalah suatu cara 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 (Munandar, 2007: 1). Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 2001: 488).

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran adalah suatu rencana terinci dan formal dan sistematis yang diukur dalam satuan uang dan dalam bentuk tabel-tabel yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dan pada umumnya dibatasi dalam jangka waktu tertentu atau disebut dengan periode anggaran. Pada akhir periode, akan dibandingkan antara rencana anggaran dengan realisasinya untuk mengetahui ada penyimpangan atau tidak. Setelah diketahui jika ada penyimpangan beserta sebab-sebabnya, maka dapat dievaluasi dan manajer dapat membuat kebijakan sebagai tindak lanjut untuk periode selanjutnya.

2. Manfaat Anggaran

Menurut penggunaan anggaran dalam perusahaan mempunyai manfaat yang cukup besar. Menurut Munandar (2007: 10), manfaat yang paling pokok dalam perusahaan yaitu:

a. Sebagai pedoman kerja.

Anggaran sebagai pedoman kerja dapat memberikan arah serta sekaligus memberikan tugas dan target-target yang harus dicapai oleh para karyawan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang.

b. Sebagai alat pengkoordinasian kerja.

Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengkoordinasikan kerja seluruh bagian dalam perusahaan, agar saling menunjang, saling bekerja sama secara sinergis, dalam rangka menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan menjadi lebih terjamin.

c. Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja.

Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur, sebagai alat pembandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran, dengan apa yang telah dicapai oleh realisasi kerja karyawan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja, ataukah kurang sukses bekerja.

3. Tujuan Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen (2009: 425), persiapan pelaksanaan anggaran memiliki 4 prinsip tujuan yaitu:

- a. Memacu manajer untuk membuat rencana

Kegiatan ini dapat memotivasi manajer untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan kesulitan dan mengembangkan kebijakan masa depan.

- b. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
- c. Sebagai standar bagi evaluasi kerja.
- d. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

Anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi kepada setiap karyawan. Dengan demikian, seluruh karyawan menyadari peran mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

4. Karakteristik Anggaran

Menurut Mulyadi (2001: 490-495), untuk membedakan tentang adanya kesamaan antara anggaran dengan prakiraan (*forecast*), berikut ini dikemukakan beberapa karakteristik dari anggaran yaitu:

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.

Anggaran berisi kuantitatif rencana kerja untuk mencapai sasaran jangka pendek perusahaan. Selain itu rencana kerja tersebut juga dinyatakan dalam satuan lain dalam anggaran. Sebagai contoh, dalam

anggaran penjualan, manajer Departemen Pemasaran membuat kuantitas produk yang akan dijual misalkan dinyatakan dalam kilogram, harga jual yang akan dibebankan kepada pembeli akan dinyatakan dalam satuan rupiah, dan total pendapatan yang akan direncanakan dalam satuan anggaran dinyatakan dalam satuan rupiah.

b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.

Agar penyusunan rencana laba efisien, anggaran tahunan harus diperpanjang jangka waktunya menjadi anggaran delapan belas bulan. Hal ini dilakukan karena penambahan tiga bulan dari tahun anggaran sebelumnya dan tiga bulan dari tahun anggaran yang akan datang memungkinkan adanya transisi anggaran agar dapat dilakukan penyesuaian.

Jangka waktu anggaran harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- 1) Jangka waktu anggaran harus dibagi kedalam jangka waktu bulanan.
- 2) Jangka waktu anggaran harus cukup untuk menyelesaikan produksi berbagai macam produk.
- 3) Jangka waktu anggaran harus mencakup satu siklus musim untuk bisnis yang bersifat musiman.
- 4) Jangka waktu anggaran harus cukup panjang untuk memungkinkan pembelanjaan produksi dimuka, sebelum kebutuhan nyata.
- 5) Jangka waktu anggaran harus sesuai dengan periode akuntansi keuangan untuk memungkinkan pembandingan antara hasil sesungguhnya dengan yang dianggarkan.

- c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen.

Setiap manajer dalam jenjang organisasi mempunyai peran tertentu untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Oleh karena itu, setiap manajer memerlukan alokasi sumber daya (manusia, modal, uang) yang diukur dalam satuan moneter standar.

- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak berwenang yang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.

Agar dapat melakukan penelaahan, manajer atas harus memiliki kemampuan dalam memahami aktivitas yang seharusnya dilaksanakan oleh manajer bawah dalam mencapai sasaran anggaran. Penelaahan dilakukan melalui proses negosiasi antar manajer atas dan manajer bawah untuk mencapai sasaran anggaran dan usulan jumlah sumber daya yang dipandang memadai untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Selain itu dapat digunakan oleh manajer atas untuk menilai sampai seberapa jauh manajer bawah memiliki persepsi yang benar mengenai sasaran anggaran.

- e. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.

Anggaran berisi komitmen manajer penyusun anggaran, maka anggaran merupakan tolak ukur terbaik. Oleh karena itu, tidak mudah melakukan revisi anggaran, jika anggaran sering kali direvisi, maka anggaran tidak lagi dapat dipakai sebagai tolak ukur kinerja manajer.

- f. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Dalam pelaksanaan aktivitas, dikonsumsi berbagai sumber daya yang diukur dengan menggunakan informasi akuntansi. Dimana hasil dari pengukuran sumber daya ini dikomunikasikan oleh fungsi akuntansi manajemen kepada penyusun anggaran, agar mereka memperoleh umpan balik dengan segera hasil pelaksanaan anggaran. Penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan anggaran dianalisis dan dicari penyebabnya untuk dasar bagi penyusunan anggaran dalam merancang tindakan koreksi yang diperlukan dan untuk penilaian kinerja penyusunan anggaran.

5. Penyusunan Anggaran

Dalam anggaran produksi ditentukan tingkat kapasitas produk yang harus diproduksi untuk jangka waktu tertentu, meskipun sangat mungkin kalau jumlah atau tingkat kapasitas itu akan berubah seiring dengan keadaan situasi dan kondisi.

Sehubungan dengan hal diatas maka anggaran yang dibuat sebaiknya anggaran fleksibel. Anggaran ini disusun berdasarkan kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan. Jumlah unit yang diproduksi tidak sama dengan yang dijual, hal itu disebabkan adanya persediaan akhir. Persediaan akhir ini kemudian disimpan di gudang yang tentunya akan membutuhkan biaya juga, karena itu jumlah produksi di perusahaan disamakan dengan anggaran penjualan, hal ini dilakukan untuk menghemat biaya penyimpanan di gudang.

6. Anggaran Produksi

Anggaran produksi dalam arti luas berupa penjabaran dari rencana penjualan menjadi rencana produksi. Kegiatan produksi bukan merupakan aktivitas yang berdiri sendiri melainkan aktifitas penunjang dari rencana penjualan yang meliputi perencanaan tentang jumlah produksi, kebutuhan persediaan, material, tenaga kerja dan kapasitas produksi. Anggaran produksi dalam arti sempit adalah suatu perencanaan tingkat atau volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan agar sesuai dengan volume atau tingkat penjualan yang telah direncanakan. (Adisaputra dan Asri, 2003: 181)

Rumus umum untuk menyusun anggaran produksi (Hansen dan Mowen 2009: 428):

Anggaran penjualan dalam unit	xx
Persediaan akhir produksi selesai yang diinginkan	<u>xx</u> +
Produk yang diperlukan	xx
Persediaan awal produk selesai	<u>xx</u> -
Anggaran produksi dalam unit	xx

B. Anggaran Biaya Bahan Baku

Dalam proses produksi digunakan bahan baku langsung dan tidak langsung. Bahan baku langsung adalah bahan baku yang merupakan bagian dari barang jadi, sehingga bagi perusahaan merupakan biaya variabel. Sedangkan bahan baku tidak langsung adalah bahan baku penolong dalam

proses produksi. Biaya bahan baku tidak langsung diperhitungkan dalam BOP.

Tujuan dari penyusunan anggaran biaya bahan baku adalah untuk menaksir jumlah kebutuhan dan jumlah pembelian bahan baku, sebagai dasar memperkirakan *produk costing* dan memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan. Anggaran ini menunjukkan besarnya biaya bahan baku untuk proses sejumlah produk yang telah dianggarkan. Menurut Hansen dan Mowen (2009: 429), anggaran biaya bahan baku ditentukan dengan:

1. Menentukan kuantitas bahan baku yang dipakai berdasar standar pemakaian yang ditetapkan perusahaan.
2. Membuat anggaran pembelian bahan baku dalam unit:

Kebutuhan bahan baku untuk produksi	xx
Persediaan akhir bahan baku yang diinginkan	<u>xx</u> +
Total kebutuhan bahan baku	xx
Persediaan awal bahan baku	<u>xx</u> -
Anggaran pembelian bahan baku	xx
3. Mengalikan kuantitas dengan harga per unit dianggarkan.

C. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang langsung terlibat untuk proses produksi, sehingga biaya tenaga kerja langsung terkait langsung dengan biaya produksi suatu produk yang dihasilkan. Penyusunan BTKL ini menyesuaikan jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk proses produksi

serta efisiensi tenaga kerja. Menurut Supriyanto (1995: 128), pendekatan yang biasa dipakai dalam penyusunan anggaran BTKL sebagai berikut:

1. Estimasi jumlah jam kerja standar yang dibutuhkan untuk setiap unit produk dan estimasi rata-rata upah setiap departemen, pusat biaya atau operasi.
2. Estimasi rasio biaya tenaga kerja langsung terhadap beberapa ukuran yang dapat diproyeksikan secara realitis.
3. Menyusun tabel tenaga kerja dengan mencantumkan kebutuhan tenaga kerja langsung (termasuk biaya) pada setiap pusat pertanggungjawaban.

Secara umum anggaran biaya tenaga kerja langsung dapat dihitung dengan rumus (Hansen dan Mowen, 2009: 431):

Anggaran produksi dalam unit	xx
JKL per unit	<u>xx</u> x
Total JKL diperlukan	xx
Tarif upah standar /JKL	<u>xx</u> x
Anggaran biaya tenaga kerja langsung	xx

D. Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhead pabrik (BOP) adalah biaya-biaya produksi selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. Anggaran BOP dibuat untuk tujuan pengendalian BOP dan pembuatan keputusan. Menurut Hansen dan Mowen (2001: 724), BOP terdiri dari BOP tetap dan BOP variabel.

Rumus untuk menghitung anggaran BOP menurut Hansen dan Mowen (2009: 432) adalah:

JKL dianggarkan	xx
Tarif BOP variabel	<u>xx</u> x
BOP variabel dianggarkan	xx
BOP tetap dianggarkan	<u>xx</u> +
Total BOP	xx

E. Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi

1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan dalam organisasi merupakan kegiatan yang penting, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi-fungsi manajemen yang lainnya.

Ada beberapa pendapat ahli ekonomi tentang pengertian perencanaan, yaitu:

- a. Perencanaan adalah memilih beberapa alternatif yang memungkinkan untuk dilaksanakan di masa depan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki dan kendala-kendala yang dihadapinya dimasa yang akan datang (Supriyono, 2000: 4).
- b. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu (Hansen dan Mowen, 2006: 354).

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses dalam pemilihan beberapa alternatif dalam membuat tujuan, program dan prosedur yang memungkinkan dalam pelaksanaannya di masa yang akan datang dengan berbagai kendala yang akan dihadapi di masa yang akan datang. Perencanaan merupakan proses mendasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya.

Perencanaan pada dasarnya adalah memilih tujuan alternatif-alternatif yang mungkin dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan dan kendala-kendala yang dihadapi. Untuk tujuan tersebut manajemen harus mengetahui data yang relevan terutama yang menyangkut penghasilan dan biaya dimasa yang akan datang.

Perencanaan merupakan fungsi utama manajemen. Perencanaan ini dilakukan secara terus-menerus karena dengan berlalunya waktu, perusahaan perlu melaksanakan perencanaan kembali dan membuat rencana-rencana baru.

Menurut Gunawan dan Yunita (2007: 5-6), terdapat dua jenis perencanaan manajemen yang dapat diidentifikasi, yaitu:

a. Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik difokuskan pada tujuan perusahaan dan secara keseluruhan mempengaruhi seluruh fungsi manajemen, melibatkan konsekuensi yang menyeluruh dan jangka panjang.

b. Perencanaan Taktis (operasional)

Dalam perencanaan taktis ini dirumuskan tujuan perusahaan untuk mengembangkan kebijakan, kinerja yang diharapkan. Dimensi waktunya mencakup jangka waktu pendek hingga menengah. Perencanaan taktis difokuskan pada tingkatan yang telah diberi wewenang dan tanggung jawab, dan menyediakan “informasi anggaran” untuk laporan prestasi atau kinerja.

Perencanaan mencakup kegiatan menetapkan tujuan, menyusun kerangka dasar pikiran, memilih tindakan untuk mencapai tujuan, menciptakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk “menterjemahkan” rencana menjadi tindakan-tindakan dan merencanakan kembali untuk mengoreksi adanya penyimpangan.

2. Manfaat Perencanaan

Menurut Supriyono (2000: 5), perencanaan mempunyai manfaat penting dalam perusahaan yaitu:

- a. Karena tujuan yang ingin dicapai telah ditetapkan (dirumuskan), maka pelaksanaan kegiatan dapat diusahakan dengan efektivitas dan efisiensi setinggi mungkin.
- b. Dapat untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan tersebut dapat dicapai dan dapat dilakukan koreksi-koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang timbul seawal mungkin.
- c. Dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dan mengatasi secara terarah.

- d. Dapat menghindarkan adanya kegiatan, pertumbuhan, dan perkembangan yang tidak terarah dan terkontrol.

3. Pengertian Pengendalian

Pengendalian sama seperti perencanaan yang harus dilakukan terus menerus untuk menjamin bahwa pelaksanaan kerja yang efisien akan dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut Usry dan Hammer (2004: 6), “pengendalian adalah usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting”. Hansen dan Mowen (2004: 354), mengemukakan bahwa pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkan dengan hasil yang direncanakan. Dengan kata lain pengendalian dimaksudkan untuk mengusahakan agar segala sesuatu yang direncanakan sesuai rencana dan mengetahui apakah pekerjaan yang sudah direncanakan tersebut dilaksanakan sesuai dengan rencana atau tidak.

Pengendalian juga merupakan proses untuk memeriksa kembali, menilai kembali dan memonitor laporan-laporan apakah pekerjaannya yang sudah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau tidak. Pengendalian menyajikan penetapan sasaran-sasaran dan standar sebagai pembanding antara prestasi yang telah dicapai dengan sasaran dan standar yang telah ditetapkan, dan perlunya tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan.

4. Tujuan Pengendalian Biaya

Perusahaan sangat membutuhkan pengendalian biaya di dalam melaksanakan kegiatan usahanya dengan cermat agar biaya yang digunakan dapat dikendalikan. Pembelian membutuhkan patokan atau standar yang dipakai sebagai tolok ukur pengendalian biaya produksi, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung maupun biaya overhead pabrik. Adapun tujuan dari pengendalian biaya adalah sebagai berikut:

- a. Mencegah terjadinya pemborosan biaya.
- b. Untuk menilai prestasi manajemen dalam melaksanakan fungsinya.
- c. Mendorong ditaatinya kebijakan yang telah ditetapkan
- d. Mengarahkan semua elemen yang terkait dalam kegiatan produksi.

5. Pengendalian Biaya Produksi

Dalam perusahaan yang bergerak di bidang produksi, yaitu mengolah bahan mentah sampai barang siap pakai, untuk mengendalikan biaya yang telah dikeluarkan tersebut sangatlah sulit dan biasanya antara biaya sesungguhnya terjadi lebih besar dibanding dengan biaya dengan biaya yang dianggarkan. Oleh karena itu untuk mengantisipasi terjadinya penyimpangan dalam proses produksi, maka perusahaan perlu untuk melakukan pengendalian biaya produksi.

Pengendalian biaya produksi merupakan proses untuk memeriksa kembali, menilai dan selalu memonitor semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai, apakah didalam pelaksanaannya tidak menyimpang dari

tujuan yang sudah ditentukan. Biaya produksi meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.

Dalam mengadakan pengendalian biaya produksi harus diadakan komparasi (perbandingan) antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan, untuk menilai prestasi (*performance*) masa lalu dan meletakkan tanggungjawab adanya penyimpangan yang terjadi.

F. Penyusunan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian

Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas (*top level manajemen*) sampai manajemen tingkat bawah (*lower level manajemen*). Menurut Harahap (2001: 90), penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan 3 pendekatan yaitu:

1. Otoriter (*top down*)

Dalam metode otoriter (*top down*), *budget* disusun dan ditetapkan sendiri oleh pemimpin dan *budget* inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunan *budget*. Metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun *budget* atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan.

2. Demokrasi (*bottom up*)

Budget disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. *Budget* disusun mulai dari bawahan sampai keatasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun *budget* yang akan dicapainya dimasa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam

menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3. Campuran (*top down atau bottom up*)

Perusahaan menyusun budget dengan memulai dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilakukan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

Dalam penyusunan anggaran yang berwenang dan bertanggungjawab adalah pimpinan perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaan yang paling berwenang dan bertanggungjawab atas seluruh kegiatan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001: 513-514), untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat berikut:

1. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur berbagai

sumber ekonomi yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran.

2. Organisasi anggaran.

Proses penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusunan usulan anggaran, fungsi penelaah (*review*) dan pengesahan (*approval*) usulan anggaran dan fungsi administrasi anggaran. Fungsi penyusunan usulan anggaran dipegang oleh para *operating managers*, dengan pendekatan *bottom-up*. Dalam proses penyusunan anggaran, diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam menetapkan rancangan kegiatan perusahaan di masa yang akan datang. Fungsi administrasi anggaran dipegang oleh departemen anggaran yang merupakan fasilitator, baik bagi komite anggaran maupun *operating managers* dalam proses penyusunan anggaran.

3. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

G. Pengertian Biaya Dan Biaya Produksi

1. Pengertian Biaya

Pengertian biaya menurut Mulyadi (2005: 8-10), dibedakan dalam 2 kelompok:

- a. Pengertian biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah atau kemungkinan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.
- b. Pengertian biaya dalam arti sempit adalah merupakan bagian pada harga pokok yang dikorbankan di dalam usaha untuk memperoleh penghasilan, sedangkan harga pokok dapat disebut sebagai bagian dari harga perolehan atau harga beli aktiva yang ditunda pembebanannya atau belum dimanfaatkan dalam hubungannya dengan realisasi penghasilan.

2. Pengertian Biaya Produksi

Menurut Mulyadi (2005: 14), biaya produksi adalah biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi yang siap dijual. Biaya produksi digolongkan menjadi tiga unsur yaitu:

- a. Biaya Bahan Baku Langsung.

Biaya bahan baku langsung adalah semua bahan yang membentuk bagian integral dari barang jadi yang dapat diperhitungkan langsung ke dalam pokok barang jadi.

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung.

Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya tenaga kerja yang dikerahkan untuk mengubah, bahan langsung menjadi produk jadi yang dapat diidentifikasi secara langsung terhadap produk tertentu.

c. Biaya Overhead Pabrik.

Biaya overhead pabrik adalah biaya bahan tidak langsung, biaya tenaga kerja tidak langsung dan semua biaya produksi lainnya yang tidak dapat dibebankan langsung pada produk tertentu. Jadi untuk membebankannya pada setiap unit produk dilakukan dengan penetapan tarif di muka.

Dengan berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka pengertian pengendalian biaya produksi adalah biaya yang diperlukan dalam proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi yang sudah direncanakan dan diusahakan untuk menjadi kenyataan dengan cara melaksanakan setiap aktivitas sesuai dengan yang direncanakan.

H. Perilaku Biaya

Pemahaman tentang perilaku biaya sangat penting sebagai dasar untuk pengambilan keputusan ekonomi, baik keputusan jangka pendek maupun jangka panjang. Perilaku biaya merupakan studi tentang hubungan biaya dengan volume kegiatan. (Adisaputro dan Anggarini, 2007: 263-268)

Hubungan biaya dengan perubahan volume kegiatan perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi 3 tipe yaitu:

- a. Biaya tetap adalah biaya yang cenderung tidak berubah (jumlahnya tetap) secara total dalam jangka pendek, meskipun volume kegiatan mengalami perubahan. Contoh: biaya gaji bulanan. Biaya ini tidak terpengaruh oleh naik turunnya tingkat *output* perusahaan.
- b. Biaya variabel adalah biaya yang jumlahnya berubah secara proporsional dengan perubahan volume kegiatan. Sehingga secara total biaya ini berubah-ubah, tetapi secara rata-rata per unit *output* tidak berubah. Contoh: biaya bahan mentah langsung, biaya tenaga kerja langsung.
- c. Biaya semi variabel adalah biaya yang berubah-ubah namun perubahannya tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan perusahaan. Contoh: biaya pemeliharaan dan listrik.

I. Analisis Selisih Biaya produksi

Menurut Supriyono (2000: 103-118), untuk mengetahui selisih antara biaya produksi standar dan biaya produksi sesungguhnya maka digunakan rumus:

1. Selisih bahan baku, dapat dianalisis dengan metode dua selisih, yaitu:
 - a. Selisih harga bahan baku.

Selisih ini timbul karena perusahaan telah membeli bahan baku lebih tinggi atau lebih rendah dibanding dengan harga standar.

Secara sistematis dapat dinyatakan dengan rumus:

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

dimana,

SHB = Selisih Harga Bahan Baku.

HS = Harga Beli Sesungguhnya Setiap Satuan.

HSt = Harga Beli Standar Setiap Satuan.

KS = Kuantitas Sesungguhnya yang Dibeli.

Apabila $HS > HSt$, maka selisih harga bahan baku tidak menguntungkan dan apabila $HS < HSt$ selisih harga bahan baku menguntungkan.

b. Selisih kuantitas bahan baku.

Selisih kuantitas bahan baku adalah selisih yang timbul karena telah dipakainya kuantitas bahan baku yang lebih besar atau lebih kecil dibanding dengan kuantitas standar di dalam pengolahan produk.

Secara sistematis dapat dinyatakan dengan rumus:

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

dimana,

SKB = Selisih Kuantitas Bahan Baku.

KS = Kuantitas Sesungguhnya atas bahan baku dipakai.

KSt = Kuantitas standar atas bahan baku dipakai.

HSt = Harga beli standar bahan baku dipakai.

Apabila $KS > KSt$, maka selisih kuantitas tidak menguntungkan dan apabila $KS < KSt$ selisih kuantitas menguntungkan.

2. Selisih biaya tenaga kerja langsung, dapat dianalisis melalui metode dua selisih, yaitu:

a. Selisih tarif upah.

Selisih tarif upah timbul karena perusahaan telah membayar upah langsung dengan tarif lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan dengan tarif upah standar. Secara sistematis dapat dinyatakan dengan rumus:

$$STU = (TS - TSt) \times JS$$

dimana,

STU = Selisih tarif upah langsung.

TS = Tarif sesungguhnya dari upah langsung per jam.

TSt = Tarif standar dari upah langsung per jam.

JS = Jam sesungguhnya.

Apabila $TS > TSt$, maka selisih tarif upah langsung tidak menguntungkan dan apabila $TS < TSt$ selisih tarif upah langsung menguntungkan.

b. Selisih efisiensi upah.

Selisih efisiensi upah adalah selisih yang timbul karena telah digunakan waktu yang lebih besar atau lebih kecil dibanding waktu standar. Secara sistematis dapat dinyatakan dengan rumus:

$$SEUL = TSt (JS - JSt)$$

dimana,

SEUL = Selisih efisiensi upah langsung.

TSt = Tarif standar dari upah langsung per jam.

JS = Jam sesungguhnya.

JSt = Jam standar.

Apabila $JS > JSt$, maka selisih efisiensi upah langsung tidak menguntungkan dan apabila $JS < JSt$ selisih efisiensi upah langsung menguntungkan.

3. Selisih biaya overhead pabrik, dapat dianalisis melalui metode 1 selisih dan 3 selisih, yaitu:

a. Metode 1 selisih menurut Mulyadi (2005: 409):

Secara sistematis dapat dinyatakan dengan rumus:

$$BOP = BOPSt - BOPS \text{ atau}$$

$$BOP = (KSt \times TSt) - BOPS$$

dimana,

BOP = Biaya Overhead Pabrik.

BOPSt = Biaya Overhead Pabrik dengan tarif standar dan kapasitas standar.

BOPS = Biaya Overhead Pabrik Sesungguhnya.

KSt = Kapasitas Standar.

Tst = Tarif Standar

Apabila $BOPS > BOPSt$, maka selisih anggaran tidak menguntungkan dan apabila $BOPS < BOPSt$ selisih anggaran menguntungkan.

b. Metode 3 selisih:

1) Selisih anggaran. .

Selisih anggaran disebabkan oleh perbedaan antara biaya overhead pabrik sesungguhnya dibanding biaya overhead pabrik yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya. Secara sistematis dapat dinyatakan dengan rumus:

$$SA = BOPS - AFKS \text{ atau}$$

$$SA = BOPS - [(KN \times TT) + (KS \times TV)]$$

dimana,

SA = Selisih anggaran.

BOPS = Biaya overhead pabrik sesungguhnya.

AFKS = Anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya.

KN = Kapasitas normal.

TT = Tarif tetap.

KS = Kapasitas sesungguhnya.

TV = Tarif variabel.

Apabila $BOPS > AFKS$, maka selisih anggaran tidak menguntungkan dan apabila $BOPS < AFKS$ selisih anggaran menguntungkan.

2) Selisih kapasitas.

Selisih kapasitas berhubungan dengan elemen biaya overhead pabrik tetap yang disebabkan kapasitas sesungguhnya lebih besar atau lebih kecil dibanding dengan kapasitas yang dipakai untuk

menghitung tarif (biasanya kapasitas normal). Secara sistematis dapat dinyatakan dengan rumus:

$$SK = AFKS - BOPB \text{ atau}$$

$$SK = (KN - KS) \times TT$$

dimana,

SK = Selisih Kapasitas.

KN = Kapasitas Normal.

KS = Kapasitas Sesungguhnya.

TT = Tarif Tetap.

BOPB = Biaya overhead pabrik di Bebankan

AFKS = Anggaran fleksibel pada Kapasitas Sesungguhnya.

Apabila $AFKS > BOPB$, maka selisih kapasitas tidak menguntungkan dan apabila $AFKS < BOPB$ selisih kapasitas menguntungkan.

3) Selisih efisiensi.

Selisih efisien adalah perbedaan antara kapasitas standar dengan kapasitas sesungguhnya yang dipakai untuk mengolah produk dikalikan tarif total biaya overhead pabrik. Secara sistematis dapat dinyatakan dengan rumus:

$$SE = BOPB - BOPSt \text{ atau}$$

$$SE = (KS - KSt) \times T$$

dimana,

SE = Selisih efisiensi Biaya Overhead Pabrik.

BOPB = Biaya Overhead Pabrik yang dibebankan.

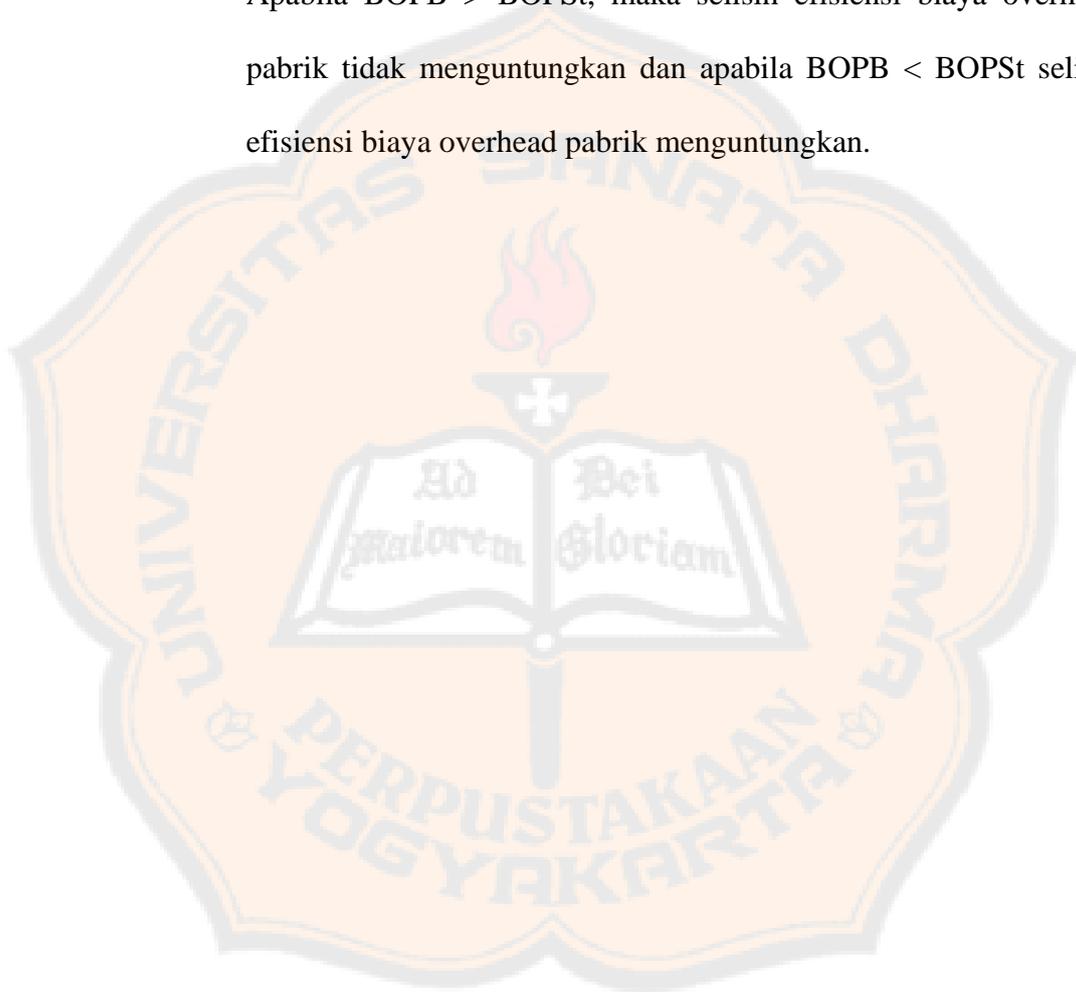
BOPSt = Biaya Overhead Pabrik standar untuk pengolahan produk.

KS = Kapasitas sesungguhnya.

KSt = Kapasitas standar.

T = Tarif Total biaya overhead pabrik.

Apabila $BOPB > BOPSt$, maka selisih efisiensi biaya overhead pabrik tidak menguntungkan dan apabila $BOPB < BOPSt$ selisih efisiensi biaya overhead pabrik menguntungkan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan adalah berupa studi kasus. Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi dan pengumpulan data yang diperlukan dalam analisis. Sehingga masalah yang dikemukakan dan kesimpulan yang dicapai hanya berlaku bagi perusahaan yang diteliti.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian.

Tempat penelitian dilakukan di PT. Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Persero) Unit Produksi Pelumas Cilacap.

2. Waktu Penelitian.

Penelitian dilakukan pada bulan September sampai November 2011.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian.

- a. Bagian Produksi.
- b. Bagian Keuangan dan Administrasi.

2. Objek Penelitian.

Objek yang diteliti adalah laporan biaya produksi dan anggaran biaya produksi tahun 2009 dan 2010 serta data lain yang berkaitan.

D. Data yang Diperlukan

1. Gambaran umum perusahaan.
2. Anggaran produksi.
3. Anggaran biaya bahan baku.
4. Anggaran biaya tenaga kerja langsung.
5. Anggaran biaya overhead pabrik.
6. Proses penyusunan anggaran biaya produksi.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Metode Wawancara.

Teknik ini merupakan salah satu cara dengan mengadakan tanya jawab secara langsung atau lisan dengan pihak-pihak yang terkait dengan data yang mengenai proses penyusunan anggaran yang dilakukan di PT. PERTAMINA (Persero) Unit Produksi Pelumas Cilacap.

2. Metode Dokumentasi.

Dilakukan untuk mengumpulkan, mencatat data catatan perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang anggaran biaya produksi dan laporan realisasi biaya produksi.

F. Teknis Analisis Data

1. Untuk menjawab permasalahan pertama, maka digunakan tehnik metode analisis deskriptif dengan cara mengumpulkan data, menginterpretasikan kemudian dianalisis sehingga memperoleh gambaran yang lengkap tentang proses penyusunan anggaran biaya produksi.

2. Untuk menjawab permasalahan kedua, membandingkan biaya produksi yang telah terjadi dibandingkan dengan anggaran biaya produksi apakah sudah terkendali, dengan cara:

- a. Mendeskripsikan biaya produksi yang terjadi sesungguhnya.
- b. Membandingkan selisih anggaran biaya produksi dengan realisasinya.
- c. Melakukan evaluasi untuk mengetahui terkendali tidaknya selisih biaya

antara realisasi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi.

Evaluasi dapat dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah dibuat. Oleh karena itu, perusahaan harus menetapkan batas toleransi sebesar 7% yang dapat diterima. Batas pengendalian sering dinyatakan oleh persentase standar. Jika persentase kurang dari atau sama dengan persentase yang ditetapkan perusahaan maka selisihnya terkendali. Jika persentase selisih biaya produksi lebih besar dari yang ditetapkan perusahaan, maka selisihnya tidak terkendali.

Selain itu juga untuk menguji terkendali tidaknya selisih antara anggaran dan realisasi biaya, maka akan diperbandingkan anggaran dan realisasi biaya dengan menggunakan uji statistik yaitu: *paired sampel t-test* menggunakan SPSS versi 15,0 dengan sampel kurang dari 30.

Pengambilan keputusan atas hasil analisis dilakukan berdasarkan hasil nilai signifikansi. Apabila nilai signifikansi di bawah level signifikan 5%, maka H_0 diterima yang berarti terdapat perbedaan yang signifikan antara anggaran dan realisasi biaya, sehingga dapat dikatakan bahwa selisih antara anggaran dan realisasi biaya tidak terkendalikan. Apabila

nilai signifikansi diatas level signifikan 5%, maka H_0 diterima yang berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara anggaran dengan realisasi biaya, sehingga dapat dikatakan bahwa selisih antara anggaran dengan realisasi biaya dapat terkendalikan.

d. Menganalisis selisih bahan baku.

Selisih bahan baku, dapat dianalisis melalui:

1) Selisih harga bahan baku.

Secara matematis dapat dinyatakan dengan rumus:

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

Keterangan:

SH = Selisih harga bahan baku.

HS = Harga beli sesungguhnya setiap satuan.

HSt = Harga beli standar setiap satuan.

KS = Kuantitas sesungguhnya yang dibeli.

Apabila $HS > HSt$, maka selisih harga bahan baku tidak menguntungkan dan apabila $HS < HSt$ selisih harga bahan baku menguntungkan.

2) Selisih kuantitas bahan baku.

Secara matematis dapat dinyatakan dengan rumus:

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

Keterangan:

SKB = Selisih kuantitas bahan baku.

KS = Kuantitas sesungguhnya atas bahan baku dipakai.

KSt = Kuantitas standar atas bahan baku dipakai.

HSt = Harga beli standar bahan baku dipakai.

Apabila $KS > KSt$, maka selisih kuantitas tidak menguntungkan dan apabila $KS < KSt$ selisih kuantitas menguntungkan.

e. Menganalisis selisih biaya tenaga kerja langsung dapat dianalisis melalui:

1) Selisih tarif upah.

Secara matematis dapat dinyatakan dengan rumus:

$$STU = (TS - TSt) \times KS$$

Keterangan:

STU = Selisih tarif upah langsung.

TS = Tarif sesungguhnya dari upah langsung per jam.

TSt = Tarif standar dari upah langsung per jam.

KS = Kuantitas sesungguhnya atas bahan baku dipakai.

Apabila $TS > TSt$, maka selisih tarif upah langsung tidak menguntungkan dan apabila $TS < TSt$ selisih tarif upah langsung menguntungkan.

2) Selisih efisiensi upah.

Secara matematis dapat dinyatakan dengan rumus:

$$SEUL = TSt (JS - JSt)$$

Keterangan:

$SEUL$ = Selisih efisiensi upah langsung.

TSt = Tarif standar dari upah langsung per jam.

JSt = Jam standar.

JS = Jam sesungguhnya.

Apabila $JS > JSt$, maka selisih efisien upah langsung tidak menguntungkan dan apabila $JS < JSt$ selisih efisien upah langsung menguntungkan.

f. Menganalisis selisih biaya overhead pabrik dapat dianalisis melalui metode 1 selisih dan metode 3 selisih:

1) Metode 1 selisih

Secara matematis dapat dinyatakan dengan rumus:

$$BOP = BOPSt - BOPS \text{ atau}$$

$$BOP = (KSt \times TSt) - BOPS$$

Keterangan:

BOP = Biaya Overhead Pabrik.

BOPSt = Biaya Overhead Pabrik dengan tarif standar dan kapasitas standar.

BOPS = Biaya Overhead Pabrik Sesungguhnya.

KSt = Kapasitas Standar.

TSt = Tarif Standar.

Apabila $BOPS > BOPSt$, maka selisih anggaran tidak menguntungkan dan apabila $BOPS < BOPSt$ selisih anggaran menguntungkan.

2) Metode 3 selisih

a) Selisih anggaran.

Secara matematis dapat dinyatakan dengan rumus:

$$SA = BOPS - AFKS \text{ atau}$$

$$SA = BOPS - [(KN \times TT) + (KS \times TV)]$$

Keterangan:

SA = Selisih anggaran.

BOPS = Biaya overhead pabrik sesungguhnya.

AFKS = Anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya.

KN = Kapasitas normal.

TT = Tarif tetap.

KS = Kapasitas sesungguhnya.

TV = Tarif variabel.

Apabila $BOPS > AFKS$, maka selisih anggaran tidak menguntungkan dan apabila $BOPS < AFKS$ selisih anggaran menguntungkan.

b) Selisih kapasitas.

Secara matematis dapat dinyatakan dengan rumus:

$$SK = AFKS - BOPB \text{ atau}$$

$$SK = (KN - KS) \times TT$$

Keterangan:

SK = Selisih kapasitas.

BOPB = Biaya overhead pabrik dibebankan.

KN = Kapasitas normal.

KS = Kapasitas sesungguhnya.

TT = Tarif tetap.

AFKS = Anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya.

Apabila $AFKS > BOPB$, maka selisih kapasitas tidak menguntungkan dan apabila $AFKS < BOPB$ selisih kapasitas menguntungkan.

c) Selisih efisiensi.

Secara matematis dapat dinyatakan dengan rumus:

$$SE = BOPB - BOPSt \text{ atau}$$

$$SE = (KS - KSt) \times T$$

Keterangan,

SE = Selisih efisiensi biaya overhead pabrik.

BOPB = Biaya overhead pabrik di bebaskan.

BOPSt = Biaya Overhead Pabrik standar untuk pengolahan produk.

KS = Kapasitas sesungguhnya.

KSt = Kapasitas standar.

T = Tarif total biaya overhead pabrik.

Apabila $BOPB > BOPSt$, maka selisih efisiensi tidak menguntungkan dan apabila $BOPB < BOPSt$ selisih efisiensi menguntungkan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Profil Perusahaan

PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap berlokasi di Jl. MT. Haryono (Kawasan Industri Cilacap) Jateng, merupakan Pabrik Pelumas ke-4 Lube Oil Blending Plant (LOBP) milik PERTAMINA (PT). Pembangunan fisiknya diselesaikan pada tahun 1984 dan beroperasi pada Juni tahun 1985 dengan luas area $\pm 58.000 \text{ M}^2$. Tujuan pembangunan *Lube Oil Blending Plant* (LOBP) adalah untuk memenuhi kebutuhan pelumas di wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta bagi keperluan sektor industri dan *automotive*.

Pencapaian kualitas Unit Produksi Pelumas Cilacap telah diakui dunia dengan diperolehnya *International Organization for Standardization* (ISO) Sistem Manajemen Mutu 9001:2000, ISO Sistem Manajemen Lingkungan 14001:2004 dan ISO Laboratorium (Sistem Pengendalian Mutu & Kalibrasi) 17025:2005. Hal ini menunjukkan bahwa Unit Produksi Pelumas Cilacap merupakan salah satu penghasil pelumas berkualitas satu mutu yang telah diakui di dunia internasional.

B. Komitmen Perusahaan

Menyediakan dan memasarkan produk sesuai kebutuhan dan tuntutan pasar serta aman bagi keselamatan pelanggan. Memberikan layanan terbaik bagi pelanggan serta pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan perusahaan, dan Menerapkan Sistem Manajemen Mutu dan Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lindungan Lingkungan (K3LL) Sesuai dengan persyaratan ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, ISO 17025:2005. dan secara berkelanjutan.

Komitmen tersebut menunjukkan bahwa Unit Produksi Pelumas Cilacap berorientasi pada kualitas yang tinggi dan kepuasan pelanggan, sehingga produk pelumas yang dihasilkan UPPC mampu bersaing dengan produk pesaing di pasar local maupun internasional.

C. Visi dan Misi

1. Visi Unit Produksi Pelumas Cilacap adalah:

“To be the best lubricating solution partner”

(Menjadi partner solusi pelumasan yang terbaik)

2. Misi Unit Produksi Pelumas Cilacap adalah:

Memasarkan produk pelumas, base oil dan paraffinic di pasar dalam negeri serta selektif di pasar internasional (ASEAN), melalui penciptaan nilai tambah pada konsumen dan perusahaan.

Visi dan Misi UPPC menunjukkan bahwa UPPC memang berkonsentrasi pada produk pelumas yang mempunyai nilai lebih bagi pelanggannya.

D. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan perusahaan merupakan aturan langkah-langkah yang akan diterapkan perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasionalnya.

Kebijakan perusahaan terdiri dari:

1. Kebijakan Mutu

Kebijakan mutu merupakan komitmen dan cara-cara yang dilakukan perusahaan untuk mengendalikan kualitas produk. Kebijakan mutu yang diterapkan PUC adalah: Unit Produksi Pelumas Cilacap sebagai salah satu unit operasi bisnis pelumas dari PERTAMINA (PT) Direktorat Pemasaran dan Niaga (PDN) memiliki komitmen untuk selalu memproduksi pelumas terbaik dengan melaksanakan:

- a. Upaya untuk memenuhi persyaratan dan kepuasan pelanggan.
- b. Peningkatan berkelanjutan dari sistem kerja dan hasil kerja.
- c. Program sistem manajemen untuk mencapai sasaran dan target kinerja.
- d. Cepat tanggap terhadap perubahan menuju *World Class Company*.

2. Kebijakan Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lindungan Lingkungan (K3LL). Kebijakan lain yang diterapkan UPPC adalah kebijakan K3LL yaitu kebijakan terkait karyawan dan lingkungan. Kebijakan itu meliputi:

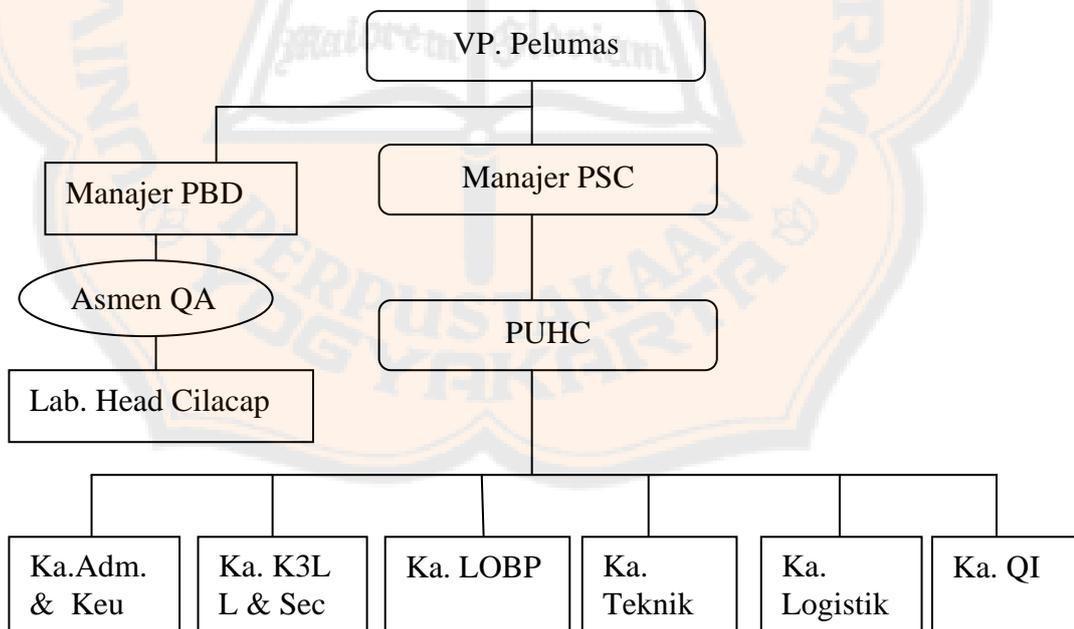
- a. Mematuhi hukum dan peraturan K3LL yang berlaku.
- b. Efisien dalam menggunakan sumber daya alam dan mencegah pencemaran.
- c. Sistematis meningkatkan kinerja untuk mencapai sasaran K3LL.
- d. Rutin mengkomunikasikan kebijakan dan sasaran K3LL.

- e. Aplikasi pengendalian dampak lingkungan dan potensi bahaya yang efektif.
- f. Norma-norma K3LL menjadi pedoman utama dalam setiap melaksanakan pekerjaan.

E. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dibentuk untuk menentukan posisi, wewenang, kewajiban, tanggungjawab, serta hubungan antara manajerial didalam perusahaan. Struktur organisasi PT. PERTAMINA (Persero) Cilacap dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 4.1
Struktur organisasi yang diterapkan PUC:



Wewenang dan tanggungjawab pada struktur organisasi PERTAMINA

(PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap :

a. Ka. Administrasi dan Keuangan

Menyelenggarakan, mengkoordinir, mengawasi dan mengendalikan kegiatan Administrasi & Keuangan Unit Produksi meliputi bidang Keuangan, SDM dan Pengamanan Perusahaan sesuai prosedur yang ditetapkan dengan menerapkan sistem pengendalian intern dan tertib administrasi guna mendukung terselenggaranya kelancaran operasi produksi pelumas.

b. Ka. K3LL dan Security

Penyelenggaraan dan pengawasan kegiatan K3LL di Production Unit Cilacap -Pelumas meliputi kegiatan preventif dan penanggulangan terhadap kondisi tidak aman dengan menerapkan Sistem Manajemen Mutu & Sistem Manajemen Lingkungan secara efektif / efisien guna mendukung keamanan dan kelancaran operasi produksi.

c. Ka. LOBP

Menyelenggarakan kegiatan produksi pelumas yang meliputi perencanaan, pengendalian dan evaluasi kegiatan penerimaan bahan baku/bahan pembantu, blending, pengisian dan pengemasan, pengendalian mutu produk, pengiriman produk jadi ke gudang pelumas, serta melaksanakan dokumentasi/administrasi dengan menerapkan Sistem Manajemen Mutu dan Sistem Manajemen Lingkungan untuk mencapai target produksi yang ditetapkan.

d. Ka. Teknik

Penyelenggaraan kegiatan pemeliharaan sarana fasilitas operasi di Production Unit Cilacap – Pelumas meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan kegiatan pemeliharaan dan pengoperasian peralatan penunjang operasi serta menjaga aspek K3LL dengan menerapkan Sistem Manajemen Mutu dan Sistem Manajemen Lingkungan untuk mendukung kelancaran kegiatan operasi produksi.

e. Ka. Logistik

Mengawasi dan mengkoordinir kegiatan pengadaan/ pembelian material, dislokasi dan kegiatan pergudangan *finish product* dengan menerapkan sistem pengendalian intern dan tertib administrasi sesuai ketentuan perusahaan guna memberikan layanan yang optimal terhadap operasi produksi minyak lumas di Unit produksi.

f. Ka. IQ (*Quality Inspector*)

Pengelolaan kegiatan *Quality Control Material* secara efektif & efisien, meliputi pengelolaan terhadap aspek:

- 1) Sumber daya manusia.
- 2) Pelaksanaan pemeriksaan mutu *Material Resale Commodities* dan *Material Operasional/Investasi*.
- 3) Anggaran operasional.
- 4) Pemeliharaan sarana & fasilitas kerja serta sistem manajemen mutu.

g. PUHC (*Production Unit Head* Cilacap)

Menyelenggarakan kegiatan operasi produksi pelumas yang meliputi perencanaan, pengendalian dan evaluasi kegiatan penerimaan bahan baku / bahan pembantu, *blending*, pengisian & pengemasan, pengendalian mutu produk, pengiriman produk jadi ke gudang pelumas, serta kegiatan penunjang operasi (sarana fasilitas produksi, pengelolaan asset perusahaan, pengelolaan dan pengembangan SDM pekerja, dan penggunaan anggaran perusahaan terkait ABO dan ABI yang disetujui Perusahaan, didukung tertib manajemen administrasi seluruh kegiatan unit produksi untuk memenuhi target produksi yang telah diprogramkan.

h. *Laboratorium Head* of Cilacap

Pengelolaan kegiatan Laboratorium secara efektif & efisien meliputi pengelolaan terhadap aspek:

- 1) Sumber daya manusia
- 2) Persediaan material laboratorium
- 3) Pelaksanaan pemeriksaan mutu BBM, Non BBM
- 4) Anggaran operasional / investasi
- 5) Pemeliharaan sarana & fasilitas kerja serta Sistem Manajemen

i. *Asisten Manajer Quality Assurance* (QA)

- 1) Melaksanakan proses Total *Quality Control* meliputi pemeriksaan mutu atau *Quality Control* dari penerimaan bahan baku sampai dengan produk berada dikonsumsi.

2) Melaksanakan Total *Quality Control* merupakan rangkaian *Quality Control* proses produksi pelumas dari Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8.

Keterangan :

Q1: Merupakan *Quality Control* penerimaan bahan baku produksi pelumas meliputi, Kemasan, *Base Oil* dan *Additive*.

Q2: Meliputi Penimbunan Kemasan, *Base Oil* dan *additive* karena dikawatirkan adanya degradasi mutu/kualitas selama penimbunan sebelum dipergunakan untuk produksi.

Q3: Merupakan QC saat kemasan akan digunakan untuk produksi. QC berdasarkan kebersihan, kesesuaian ukuran, kesesuaian marka dari drum, *lithos*, sticker label, drum *head stensil* sebelum kemasan digunakan.

Q4: Merupakan QC yang dilakukan saat proses *Blending* meliputi :

- Komposisi *base oil* dan *additive*
- Suhu *Blending* (40C s/d 60C,dan sampai 80C untuk produk yang menggunakan *Vicosity Index Improver*.
- Homogenitas (sample diambil *Top Middle* dan *Bottom* pada Tangki *Blending*.
- QC sebagai pelumas hasil poduksi (sesuai Spesifikasi Pelumas yang diproduksi).

Q5: Merupakan QC saat Pelumas hasil produksi di *Holding Tank*.QC selama produk jadi didalam *Holding Tank* terutama pada saat terjadi penambahan produk baru yang sejenis yang meliputi :

- *Colour*
- *Density* at 15C or SG 60/60 F
- *Viscosity Kinematic* at 100C.

Q6: Merupakan QC saat pengisian kedalam kemasan. Meliputi pengisian *lithos*, pengisian drum dan pengisian curah.

Q7: QC saat penimbunan produk jadi (Pelumas dalam kemasan *lithos*, pail, drum).

Q8: QC saat produk berada dipasar/ agen/ industri.

j. *Manajer Production & Business Development* (PBD)

- 1) Menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan pengadaan/pembelian bahan pembantu produksi *non resale commoditie*, mulai dari penetapan harga estimasi, pengusulan tender, pemesanan barang,sampai dengan proses permintaan pembayaran.
- 2) Menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan dilokasi, terdiri dari pengangkutan produk ke lokasi *supply point* melalui angkutan darat dan laut serta proses clearance (pembebasan) barang import sampai siap digunakan untuk produksi.
- 3) Menyelenggarakan dan mengawasi kegiatan pergudangan produk jadi dalam pembungkus drum ataupun plastik berikut administrasinya.

- 4) Melaksanakan penyerahan konsinyasi antara unit untuk bahan baku dan bahan pembantu produksi dan *finished product*.

k. *Manajer Production Supply Chain* (PSC)

- 1) Pengelolaan terhadap pelaksanaan pemeriksaan bahan baku produksi
- 2) Pngelolaan terhadap pemeliharaan sarana dan fasilitas kerja termasuk kalibrasi peralatan pengujian sesuai jadwal.

l. *Vice President* (VP) Pelumas

- 1) Bertanggung jawab kepada *Production & Supply Chain Manager*-Pelumas mengenai kinerja *Lube Oil Blending Plant*
- 2) Memastikan proses produksi berjalan sesuai persyaratan *Stake Holder*
- 3) Melakukan evaluasi terhadap efektivitas Proses Produksi
- 4) Melaksanakan tindakan pencegahan dan tindakan perbaikan terhadap masukan dari pelanggan.

F. Personalia Perusahaan

1. Tenaga kerja

Jumlah karyawan tetap PT. Pertamina Cilacap Unit Pelumas berjumlah 39 pekerja di berbagai bagian dalam perusahaan. Karyawan tetap mendapatkan gaji berdasarkan jabatan dan masa kerja. Berikut ini jumlah tenaga di berbagai bagian perusahaan:

- a. PUHC = 1 pekerja
- b. LOBP = 12 pekerja

- c. IQ (Quality Inspector) = 3 pekerja
- d. Teknik = 3 pekerja
- e. Logistik = 7 pekerja
- f. Administrasi dan Keuangan = 4 pekerja
- g. K3LL dan Security = 4 pekerja
- h. Laboratorium Head of Cilacap = 5 pekerja

2. Jam kerja

Dalam menjalankan kegiatan produksi, PT. Pertamina Cilacap Unit

Pelumas menentukan pembagian jam kerja sebagai berikut:

a. Pekerja Harian :

Untuk pekerja harian bekerja selama 40 jam kerja setiap minggu dengan perincian sebagai berikut :

Hari Senin – Jumat : 07.00 – 15.30

Istirahat : 12.00 – 13.00

b. Pekerja Shift :

Untuk pekerja Shift bekerja dengan sistem 3:1, artinya 3 hari kerja dan 1 hari libur. Periode tersebut berjalan secara bergantian dari Shift pagi, sore dan malam dengan jam kerja sebagai berikut :

Untuk pekerja operasi :

Shift pagi : 07.30 - 15.30

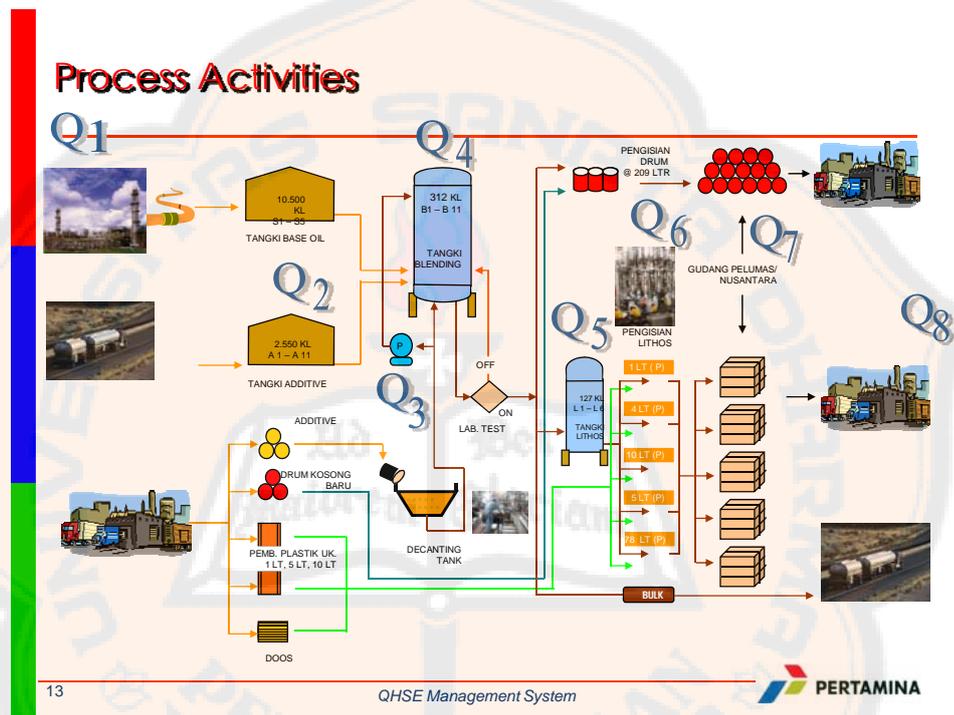
Shift sore : 15.30 - 23.30

Shift malam : 23.30 - 07.30

G. Produksi

Tugas Utama UPPC sebagai unit produksi adalah: Melaksanakan operasi produksi pelumas atas dasar permintaan pasar yang dituangkan dalam Program Produksi .

Aktivitas produksi digambarkan dalam skema berikut ini:



Proses pembuatan pelumas dilaksanakan di area LOBP dengan cara mencampurkan *Base Oil* dengan *Additive* dalam *Blending Tank* sesuai formula masing-masing jenis pelumas. *Blending Tank* dilengkapi dengan peralatan pengaduk antara lain air borling, sirkulasi dengan *jet nozzle*, dengan sistim pemanasan (*heat exchanger*) dari *Steam Boiler* dengan temperatur maksimum 60°C

Jenis produk yang dihasilkan oleh UPPC dikelompokkan dalam kelompok pelumas otomotif dan pelumas industri. Kedua kelompok tersebut

terdiri dari beberapa jenis pelumas. Pelumas otomotif terdiri dari: PCMO (*Passenger Car Motor Oil*), *Small Engine*, AGO (*Automatic Gear Oil*), HDDO (*Heavy Duty Diesel Oil*). Sedangkan Pelumas Industri terdiri dari: *Industrial Gear*, *Marine Diesel* dan *Hydraulic Oil*.

H. Formulasi Pelumas

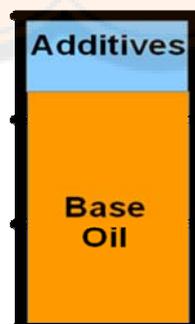


1. Base Oil

Produk yang dihasilkan melalui penyulingan (*refined*) dihasilkan di Kilang Minyak maupun *Chemical Plant*. Menyumbang porsi terbesar dalam minyak pelumas, sekitar 80 - 90% volume. *Base oil* masih membutuhkan zat tambah (*Additive*) untuk mencapai sifat-sifat penting agar menjadi pelumas yang efektif.

2. Additive

Suatu substansi yang ditambahkan dalam jumlah yang relatif sedikit untuk:



- a. Meningkatkan sifat-sifat *base oil* yang diinginkan.
- b. Menghilangkan atau mengurangi sifat-sifat yang tidak diinginkan.
- c. Menambahkan sifat-sifat baru pada *base oil*.

Additive yang digunakan akan pelumas mesin dan kegunaannya:

Tipe Additive	Kegunaan
1. Anti <i>Oxidant</i>	Mencegah terjadinya oksidasi pada molekul pelumas
2. Detergent	Menjaga permukaan metal bebas dari kotoran.
3. <i>Dispersant</i>	Mengendalikan kotoran (<i>Contaminat</i>) agar terdispersi secara merata dalam pelumas.
4. Anti karat / anti korosi	Mencegah terjadinya korosi / karat pada bagian metal yang berhubungan dengan pelumas.
5. Anti <i>wear</i> / <i>Extreme pressure</i>	Mencegah gesekan dan keausan bagian mesin yang dalam konsisi " <i>boundry lubrication</i> ".
6. <i>Pour Point</i> / <i>Depressant</i>	Menekan titik beku pelumas agar mudah mengalir pada suhu rendah.
7. <i>Friction Modifier</i>	Meningkatkan tingkat kelicinan dari film pelumas.
8. Anti Foam	Mencegah pelumas dari terbentuknya busa.
9. <i>Metal Deactivator</i>	Mengundang efek "katalis" dari partikel keausan mesin dalam mencegah akselerasi proses oksidasi pelumas.

I. Quality Control

Pengendalian mutu (*quality control*) pelumas dilaksanakan mulai dari material diterima (*in coming material*), produksi sampai pelumas beredar dipasar melalui proses *Total Quality Control* (TQC) dari Q.1 s/d Q.8. berikut skema aktivitas quality control:

Keterangan :

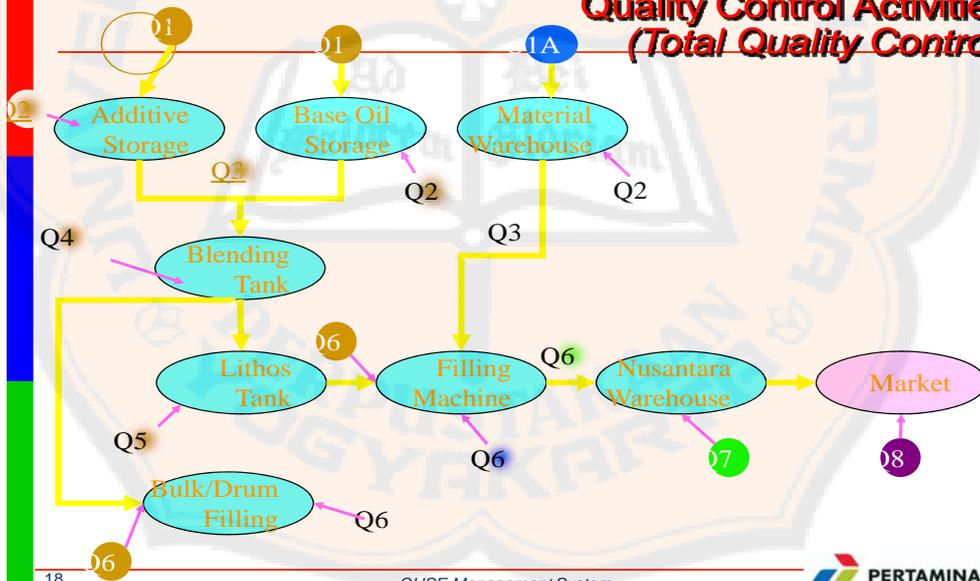
- Q1 : QC Laboratorium
- Q1A : QC Material
- Q2 : QC Laboratorium dan LOBP
QC Laboratorium bertanggung jawab atas mutu produk
QC LOBP bertanggung jawab atas jumlah komponen
- Q3 : QC Laboratorium
- Q4 : QC LOBP
- Q5 : QC Laboratorium
- Q6 : QC LOBP
- Q7 : QC Logistik
- Q8 : WPP

19

QHSE Management System



Quality Control Activities
(Total Quality Control)



18

QHSE Management System



BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Data dalam penelitian ini meliputi data anggaran biaya produksi dan realisasi anggaran di PT. Pertamina Cilacap Unit Pelumas. Data anggaran dan realisasi biaya produksi dipisahkan menjadi tiga kelompok biaya, yaitu kelompok biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik. Bahan baku pelumas berupa minyak mentah, yang diperoleh dua sumber yaitu dari pemasok luar dan dari induk perusahaan PT. Pertamina di Pusat. Meskipun bahan baku atau material diperoleh dari Induk perusahaan, namun PT. Pertamina Cilacap tetap dikenai harga jual, sama halnya apabila perusahaan membeli dari luar. Harga yang ditetapkan untuk bahan baku ini sama dengan harga pasar. Hal itu terjadi karena PT. Pertamina Cilacap dianggap sebagai unit usaha mandiri atau sebagai pusat laba.

Biaya tenaga kerja merupakan biaya gaji yang dibayarkan PT. Pertamina Cilacap kepada para pekerjanya khususnya karyawan *outsourcing*.

B. Analisis Data

Data anggaran dan realisasi anggaran biaya produksi yang diperoleh adalah data anggaran dan realisasi biaya bahan baku, anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja dan data anggaran dan realisasi biaya overhead pabrik. Data anggaran yang diperoleh adalah:

1. Menyusun Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku

Bahan baku pembuatan pelumas yang digunakan oleh PT. Pertamina Cilacap Unit Pelumas adalah *Base oil* dan *Additives*. Dalam menentukan anggaran kebutuhan bahan baku PT. Pertamina tidak memberikan data secara rinci karena ini merupakan keputusan perusahaan yang tidak diperbolehkan untuk dipublikasikan secara rinci. PT. Pertamina hanya memberikan formulasi untuk menentukan standar pemakaian bahan baku pada pelumas yaitu 90% untuk *Base oil* dan 10% untuk *Additives*. Penyusunan anggaran biaya bahan baku per liter dan jumlah kuantitas bahan baku ditentukan oleh kantor pusat. Data anggaran harga standar PT. Pertamina Unit Pelumas per liter pada tahun 2009 sebesar Rp500,00 per liter dan data realisasi harga bahan baku pada tahun 2009 sebesar Rp460,00 per liter ditentukan oleh kantor pusat. Sehingga PT. Pertamina Cilacap hanya menerima laporan anggaran dan realisasi biaya bahan baku. Dalam memperkirakan harga beli bahan baku, PT. Pertamina menyesuaikan harga beli minyak mentah dunia. Anggaran biaya bahan baku menunjukkan besarnya biaya bahan baku yang diperlukan untuk mengolah produk yang dianggarkan. Anggaran

biaya bahan baku perbulan dihitung dengan mengalikan harga per liter dengan kuantitas material. Anggaran biaya bahan baku dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.1
Anggaran Biaya Bahan Baku
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2009

Bulan	Kuantitas Bahan Baku (liter)	Harga per liter Bahan Baku (Rp)	Anggaran Bahan Baku (Rp)
Januari	7.682.000	500	3.841.000.000
Februari	8.798.000	500	4.399.000.000
Maret	9.014.000	500	4.507.000.000
April	11.366.000	500	5.683.000.000
Mei	8.606.000	500	4.303.000.000
Juni	8.860.000	500	4.430.000.000
Juli	10.354.000	500	5.177.000.000
Agustus	7.250.000	500	3.625.000.000
September	8.810.000	500	4.405.000.000
Oktober	12.292.000	500	6.146.000.000
November	8.914.000	500	4.457.000.000
Desember	6.126.000	500	3.063.000.000
Jumlah	108.072.000		54.036.000.000

Kebutuhan bahan baku selama tahun 2009, mengalami fluktuasi yang variatif. Jumlah bahan baku yang digunakan selama tahun 2009 sebesar 108.072.000 liter dengan jumlah biaya bahan baku sebesar Rp54.036.000.000,00.

Pada bulan April, Juli dan Oktober kuantitas bahan baku tinggi untuk mengantisipasi persediaan kebutuhan akan bahan baku khususnya Base oil. Hal ini dilakukan oleh kantor pusat, karena pada bulan Desember PT. Pertamina Refinery Unit akan melaksanakan perbaikan

total kilang. Perbaikan ini dilakukan supaya kondisi kilang dalam keadaan siap beroperasi.

Tabel 5.2
Realisasi Biaya Bahan Baku
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2009

Bulan	Kuantitas Bahan Baku (liter)	Harga per liter Bahan baku (Rp)	Realisasi Bahan Baku (Rp)
Januari	8.744.000	460	4.022.240.000
Februari	8.889.000	460	4.088.940.000
Maret	9.734.000	460	4.477.640.000
April	11.852.000	460	5.451.920.000
Mei	8.992.000	460	4.136.320.000
Juni	8.946.000	460	4.115.160.000
Juli	10.730.000	460	4.935.800.000
Agustus	8.850.000	460	4.071.000.000
September	9.384.000	460	4.316.640.000
Oktober	12.882.000	460	5.925.720.000
November	9.662.000	460	4.444.520.000
Desember	6.024.000	460	2.771.040.000
Jumlah	114.689.000		52.756.940.000

Tabel 5.3
Selisih Biaya Bahan Baku
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2009

Keterangan	Jumlah (Rp)
Anggaran Biaya Bahan Baku	54.036.000.000
Realisasi Biaya Bahan Baku	52.756.940.000
Selisih Biaya Bahan Baku	1.279.060.000 (M)

Pada tahun 2010 anggaran harga bahan baku PT. Pertamina Cilacap Unit Pelumas untuk standar harga bahan baku sebesar Rp480,00 per liter dan realisasi harga bahan baku tahun 2010 PT. Pertamina Cilacap Unit Pelumas sebesar Rp430,00 per liter. Anggaran biaya bahan baku perbulan dihitung dengan mengalikan harga per liter dengan kuantitas bahan baku. Anggaran biaya bahan baku tahun 2010 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.4
Anggaran Biaya Bahan Baku
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2010

Bulan	Kuantitas Bahan Baku (liter)	Harga per liter Bahan Baku (Rp)	Anggaran Bahan Baku (Rp)
Januari	5.708.000	480	2.739.840.000
Februari	5.652.000	480	2.712.960.000
Maret	5.952.000	480	2.856.960.000
April	6.896.000	480	3.310.080.000
Mei	5.896.000	480	2.830.080.000
Juni	6.255.000	480	3.002.400.000
Juli	7.215.000	480	3.463.200.000
Agustus	5.765.000	480	2.767.200.000
September	7.152.000	480	3.432.960.000
Oktober	7.796.000	480	3.742.080.000
November	7.152.000	480	3.432.960.000
Desember	6.340.000	480	3.043.200.000
Jumlah	77.779.000		37.333.920.000

Anggaran penggunaan material tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan bahan baku per bulan relatif stabil. Kebutuhan bahan baku tersebut sebesar 77.779.000 liter selama satu tahun, dengan taksiran biaya bahan baku sebesar Rp37.333.920.000.

Tabel 5.5
Realisasi Biaya Bahan Baku
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2010

Bulan	Kuantitas Bahan Baku (liter)	Harga per liter Bahan Baku (Rp)	Realisasi Bahan Baku (Rp)
Januari	4.954.000	430	2.130.220.000
Februari	5.198.000	430	2.235.140.000
Maret	6.132.000	430	2.636.760.000
April	8.338.000	430	3.585.340.000
Mei	6.464.000	430	2.779.520.000
Juni	6.730.000	430	2.893.900.000
Juli	8.246.000	430	3.545.780.000
Agustus	6.765.000	430	2.908.950.000
September	7.590.000	430	3.263.700.000
Oktober	8.476.000	430	3.644.680.000
November	7.436.000	430	3.197.480.000
Desember	6.262.000	430	2.692.660.000
Jumlah	82.591.000		35.514.130.000

Tabel 5.6
Selisih Biaya Bahan Baku
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2010

Keterangan	Jumlah (Rp)
Anggaran Biaya Bahan Baku	37.333.920.000
Realisasi Biaya Bahan Baku	35.514.130.000
Selisih Biaya Bahan Baku	1.819.790.000 (M)

2. Menyusun Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung

Anggaran biaya tenaga kerja langsung tergantung pada besarnya anggaran jam kerja langsung dan tarif upah per jam kerja langsung. Penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung secara kajian teori pertama-tama menghitung anggaran tarif upah langsung. Langkah selanjutnya menentukan dasar satuan utama, yaitu berapa jam kerja langsung. Jam kerja langsung adalah jam kerja tenaga kerja langsung yang seharusnya dipakai dalam pengolahan satu satuan produk.

Anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung yang menjadi kewenangan PT. Pertamina Cilacap adalah biaya tenaga kerja langsung untuk tenaga *outsourcing*. Sedangkan untuk tenaga kerja tetap menjadi kewenangan Pertamina Pusat. Sehingga untuk perhitungan selisih ini maka yang dihitung hanya selisih anggaran dan biaya tenaga kerja *outsourcing*.

Tenaga kerja *outsourcing* pada Production Unit Cilacap-Pelumas tahun 2009 berjumlah 226 pekerja. Para pekerja *outsourcing* upah per hari sebesar Rp45.400,00 tetapi dibayarkan per bulan. Pekerja *outsourcing* ini merupakan pekerja borongan selama 1 th yang membantu dalam proses produksi, antara lain:

- a. Membantu pengolahan atau *blending* minyak lumas.
- b. Membantu memuat produk jadi kemasan *lithos* (doos) ke atas truk.
- c. Membantu pengisian pelumas ke dalam pembungkus drum.
- d. Penyablonan kemasan karton *lithos*.

- e. Penganan *repacking* pelumas dan penirisan *additive*.
- f. Membongkar dan menyusun drum kosong baru.
- g. Membantu penimbunan *base oil* dan *additive*.

Biaya tenaga kerja langsung yang terhitung dibawah ini merupakan tenaga kerja yang langsung terlibat dalam proses produksi, yaitu tenaga kerja outsourcing.

Tabel 5.7
Anggaran dan Realisasi TUL (Tarif Upah Langsung)
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2009

Tarif Upah Langsung per hari (Rp)	Jam Kerja per hari	Anggaran TUL per jam (Rp)
45.400	8	5.675

Tabel 5.8
Anggaran dan Realisasi Total Jam Kerja Langsung per bulan
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2009

Jumlah Tenaga Kerja	Jam kerja	Total Jam Kerja
226	176	39.776

Tabel 5.9
Anggaran Tarif Biaya Tenaga Kerja per liter
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2009

Bulan	Rencana Produksi (liter)	Total Jam Kerja	Produksi liter per Jam	Tarif Upah Langsung per jam (Rp)	Tarif per liter (Rp)
Januari	3.341.000	39.776	84	5.675	67,56
Februari	3.899.000	39.776	98,02	5.675	57,89
Maret	4.007.000	39.776	100,74	5.675	56,33
April	5.183.000	39.776	130,30	5.675	43,55
Mei	3.803.000	39.776	95,61	5.675	59,36
Juni	4.930.000	39.776	123,94	5.675	45,79
Juli	5.205.000	39.776	130,86	5.675	43,37
Agustus	3.125.000	39.776	78,56	5.675	72,23
September	4.177.000	39.776	105,01	5.675	54,04
Oktober	6.646.000	39.776	167,08	5.675	33,96
November	3.957.000	39.776	99,48	5.675	57,04
Desember	2.563.000	39.776	64,43	5.675	88,07
Jumlah	50.836.000	477.312		68.100	

Tabel 5.10
Anggaran Fleksibel Biaya Tenaga Kerja Langsung yang Disesuaikan
dengan Realisasi Produksi
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2009

Bulan	Rencana yang Disesuaikan dengan Realisasi (liter)	Tarif BTKL per liter (Rp)	Anggaran BTKL (Rp)
Januari	3.372.000	67,56	227.812.320
Februari	4.012.000	57,89	232.254.680
Maret	4.367.000	56,33	245.993.110
April	5.426.000	43,55	236.302.300
Mei	4.746.000	59,36	281.722.560
Juni	4.973.000	45,79	227.713.670
Juli	5.465.000	43,37	237.017.050
Agustus	4.425.000	72,23	319.617.750
September	5.192.000	54,04	280.575.680
Oktober	5.909.000	33,96	200.669.640
November	4.831.000	57,04	275.560.240
Desember	3.012.000	88,07	265.266.840
Jumlah	55.730.000		3.030.510.000
Rata-rata	4.644.167	56,60	252.542.500

Tabel 5.11
Realisasi Tarif Biaya Tenaga Kerja per liter
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2009

Bulan	Realisasi Produksi (liter)	Total Jam Kerja	Produksi liter per Jam	Tarif Upah Langsung per jam (Rp)	Tarif per liter (Rp)
Januari	3.372.000	39.776	84,77	5.675	66,94
Februari	4.012.000	39.776	100,86	5.675	56,26
Maret	4.367.000	39.776	109,79	5.675	51,69
April	5.426.000	39.776	136,41	5.675	41,60
Mei	4.746.000	39.776	119,32	5.675	47,56
Juni	4.973.000	39.776	125,02	5.675	45,39
Juli	5.465.000	39.776	137,39	5.675	41,30
Agustus	4.425.000	39.776	111,25	5.675	51,01
September	5.192.000	39.776	130,53	5.675	43,48
Oktober	5.909.000	39.776	148,56	5.675	38,20
November	4.831.000	39.776	121,45	5.675	46,73
Desember	3.012.000	39.776	75,72	5.675	74,94
Jumlah	55.730.000	477.312		68.100	

Tabel 5.12
Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2009

Bulan	Realisasi Produksi (liter)	Tarif BTKL per liter (Rp)	Realisasi BTKL (Rp)
Januari	3.372.000	66,94	225.721.680
Februari	4.012.000	56,26	225.715.120
Maret	4.367.000	51,69	225.730.230
April	5.426.000	41,60	225.721.600
Mei	4.746.000	47,56	225.719.760
Juni	4.973.000	45,39	225.724.470
Juli	5.465.000	41,30	225.704.500
Agustus	4.425.000	51,01	225.719.250
September	5.192.000	43,48	225.748.160
Oktober	5.909.000	38,20	225.723.800
November	4.831.000	46,73	225.752.630
Desember	3.012.000	74,94	225.719.280
Jumlah	55.730.000		2.708.700.480
Rata-rata	4.644.167	50,43	225.725.040

Tabel 5.13
Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2009

Keterangan	Jumlah (Rp)
Anggaran Biaya Tenaga Kerja	3.030.510.000
Realisasi Biaya Tenaga Kerja	2.708.700.480
Selisih Biaya Tenaga Kerja	321.809.520 (M)

Tenaga kerja *outsourcing* pada Production Unit Cilacap-Pelumas tahun 2009 berjumlah 210 pekerja. Para pekerja *outsourcing* upah per hari sebesar Rp53.100,00 tetapi dibayarkan per bulan. Pekerja *outsourcing* ini merupakan pekerja borongan selama 1 th yang membantu dalam proses produksi.

Tabel 5.14
Anggaran dan Realisasi TUL (Tarif Upah Langsung)
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2010

Tarif upah langsung per hari (Rp)	Jam kerja per hari	TUL per jam (Rp)
53.100	8	6.637,5

Tabel 5.15
Anggaran dan Realisasi Total Jam Kerja Langsung per bulan
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2010

Jumlah Tenaga Kerja	Jam kerja	Total Jam Kerja
210	176	36.960

Tabel 5.16
Anggaran Tarif Biaya Tenaga Kerja per liter
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2010

Bulan	Rencana Produksi (liter)	Total Jam Kerja	Produksi liter per Jam	Tarif Upah Langsung per jam (Rp)	Tarif per liter (Rp)
Januari	2.254.000	36.960	60,99	6637,5	108,84
Februari	2.576.000	36.960	69,70	6637,5	95,23
Maret	2.736.000	36.960	74,02	6637,5	89,66
April	3.598.000	36.960	97,35	6637,5	68,18
Mei	2.690.000	36.960	72,78	6637,5	91,20
Juni	2.854.000	36.960	77,22	6637,5	85,96
Juli	3.576.000	36.960	96,75	6637,5	68,60
Agustus	2.589.000	36.960	70,05	6637,5	94,76
September	3.576.000	36.960	96,75	6637,5	68,60
Oktober	3.898.000	36.960	105,46	6637,5	62,94
November	3.576.000	36.960	96,75	6637,5	68,60
Desember	2.745.000	36.960	74,27	6637,5	89,37
Jumlah	36.668.000	443.520		79.650	

Tabel 5.17

Anggaran Fleksibel Biaya Tenaga Kerja Langsung yang Disesuaikan dengan Realisasi Produksi

PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap

Tahun 2010

Bulan	Rencana yang Disesuaikan dengan Realisasi (liter)	Tarif BTKL per liter (Rp)	Anggaran BTKL (Rp)
Januari	2.477.000	108,84	269.596.680
Februari	2.599.000	95,23	247.502.770
Maret	2.566.000	89,66	230.067.560
April	3.819.000	68,18	260.379.420
Mei	3.232.000	91,20	294.758.400
Juni	3.365.000	85,96	289.255.400
Juli	3.923.000	68,60	269.117.800
Agustus	3.382.000	94,76	320.478.320
September	3.795.000	68,60	260.337.000
Oktober	3.238.000	62,94	203.799.720
November	3.818.000	68,60	261.914.800
Desember	3.431.000	89,37	306.628.470
Jumlah	39.645.000		3.213.840.000
Rata-rata	3.303.750	82.66	267.820.000

Tabel 5.18
Realisasi Tarif Biaya Tenaga Kerja per liter
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2010

Bulan	Realisasi Produksi (liter)	Total Jam Kerja	Produksi liter per Jam	Tarif Upah Langsung per jam (Rp)	Tarif per liter (Rp)
Januari	2.477.000	36.960	67,02	6637,5	99,04
Februari	2.599.000	36.960	70,32	6637,5	94,40
Maret	2.566.000	36.960	69,43	6637,5	95,60
April	3.819.000	36.960	103,33	6637,5	64,24
Mei	3.232.000	36.960	87,44	6637,5	75,90
Juni	3.365.000	36.960	91,04	6637,5	72,90
Juli	3.923.000	36.960	106,14	6637,5	62,53
Agustus	3.382.000	36.960	91,50	6637,5	72,54
September	3.795.000	36.960	102,68	6637,5	64,64
Oktober	3.238.000	36.960	87,61	6637,5	75,76
November	3.818.000	36.960	103,30	6637,5	64,25
Desember	3.431.000	36.960	92,83	6637,5	71,50
Jumlah	39.645.000	443.520		79.650	

Tabel 5.19
Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2010

Bulan	Realisasi Produksi (liter)	Tarif BTKL per liter (Rp)	Realisasi BTKL (Rp)
Januari	2.477.000	99,04	245.322.080
Februari	2.599.000	94,40	245.345.600
Maret	2.566.000	95,60	245.309.600
April	3.819.000	64,24	245.332.560
Mei	3.232.000	75,90	245.308.800
Juni	3.365.000	72,90	245.308.500
Juli	3.923.000	62,53	245.305.190
Agustus	3.382.000	72,54	245.330.280
September	3.795.000	64,64	245.308.800
Oktober	3.238.000	75,76	245.310.880
November	3.818.000	64,25	245.306.500
Desember	3.431.000	71,50	245.316.500
Jumlah	39.645.000		2.943.805.290
Rata-rata	3.303.750	76,11	245.317.107

Tabel 5.20
Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2010

Keterangan	Jumlah (Rp)
Anggaran Biaya Tenaga Kerja	3.213.840.000
Realisasi Biaya Tenaga Kerja	2.943.805.290
Selisih Biaya Tenaga Kerja	270.034.710 (M)

3. Menyusun Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead Pabrik

Dalam menyusun anggaran biaya overhead pabrik PT. PERTAMINA (Persero) tidak melakukan pemisahan biaya overhead tetap dan biaya overhead variable. Biaya – biaya overhead pabrik antara lain:

- a. Biaya bahan Pembantu:
 - 1) Pembungkus plastik
 - 2) Drum
 - 3) Kemasan doos
 - 4) Stiker atau tabel
 - 5) Cap Seal, Plug, Flange 2” dan ¾”
 - 6) Biaya bahan bakar
- b. Biaya *sundries*:
 - 1) Biaya listrik
 - 2) Pajak bumi dan bangunan
 - 3) Telepon
- c. Biaya asuransi.
- d. Biaya perawatan mesin produksi.

- e. Biaya transportasi.
- f. Biaya material pemeliharaan.
- g. Biaya tenaga kerja tidak langsung:
 - 1) Tenaga bantu administrasi
 - 2) Tenaga penerimaan *Base Oil* dan *Additive*
- h. Biaya lain-lain

Termasuk dalam biaya lain-lain adalah biaya administrasi, biaya rapat, biaya perjalanan, sumbangan dan biaya tunjangan.

PT. PERTAMINA (Persero) Cilacap tidak dapat memberikan data BOP secara rinci. Maka dari itu PT. PERTAMINA (Persero) Cilacap hanya memberikan biaya overhead pabrik dan tarif biaya overhead pabrik per liter setiap bulan. Pada tahun 2009 dan 2010 tarif BOP per liter sebesar Rp300,00, tarif ini merupakan kesepakatan kinerja manajemen kantor pusat dengan unit operasional PT. Pertamina Cilacap. Kesepakatan ini menjadi kebijakan kantor pusat untuk merencanakan tarif BOP per liter sebesar Rp300,00.

Unit operasional PT. Pertamina Cilacap merencanakan dan mengusulkan tarif BOP per liter sebesar Rp300,00 kepada kantor pusat. Kemudian kantor pusat menyetujui perencanaan tersebut. PT. Pertamina Cilacap tidak memberikan perincian perhitungan tarif BOP per liter sebesar Rp300,00, dikarenakan perhitungan perincian tarif BOP merupakan rahasia perusahaan yang tidak mengizinkan pihak luar untuk mengetahuinya. Unit operasional PT. Pertamina Cilacap merencanakan tarif BOP per liter sebesar Rp300,00, untuk dapat mengendalikan biaya

operasional. Anggaran biaya overhead pabrik tahun 2009 dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.21
Anggaran Biaya Overhead Pabrik
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2009

Bulan	Rencana Produksi (liter)	Tarif BOP per liter (Rp)	Anggaran BOP (Rp)
Januari	3.341.000	300	1.002.300.000
Februari	3.899.000	300	1.169.700.000
Maret	4.007.000	300	1.202.100.000
April	5.183.000	300	1.554.900.000
Mei	3.803.000	300	1.140.900.000
Juni	4.930.000	300	1.479.000.000
Juli	5.205.000	300	1.561.500.000
Agustus	3.125.000	300	937.500.000
September	4.177.000	300	1.253.100.000
Oktober	6.646.000	300	1.993.800.000
November	3.957.000	300	1.187.100.000
Desember	2.563.000	300	768.900.000
Jumlah	50.836.000		15.250.800.000

Tarif anggaran per liter biaya overhead pabrik dicari dengan cara membagi anggaran biaya overhead pabrik dengan anggaran produksi. Tahun 2009 anggaran BOP sebesar Rp15.250.800.000,00 dan anggaran produksi 50.836.000 liter.

Tabel 5.22
Biaya Overhead Pabrik yang Dibebankan
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2009

Bulan	Realisasi Produksi (liter)	Tarif BOP per liter (Rp)	BOP yang Dibebankan (Rp)
Januari	3.372.000	300	1.011.600.000
Februari	4.012.000	300	1.203.600.000
Maret	4.367.000	300	1.310.100.000
April	5.426.000	300	1.627.800.000
Mei	4.746.000	300	1.423.800.000
Juni	4.973.000	300	1.491.900.000
Juli	5.465.000	300	1.639.500.000
Agustus	4.425.000	300	1.327.500.000
September	5.192.000	300	1.557.600.000
Oktober	5.909.000	300	1.772.700.000
November	4.831.000	300	1.449.300.000
Desember	3.012.000	300	903.600.000
Jumlah	55.730.000		16.719.000.000

Tabel 5.23
Realisasi Biaya Overhead Pabrik
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2009

Bulan	Realisasi Produksi (liter)	Realisasi BOP (RP)	Tarif BOP per liter (Rp)
Januari	3.372.000	782.304.000	232
Februari	4.012.000	954.856.000	238
Maret	4.367.000	1.048.080.000	240
April	5.426.000	1.519.280.000	280
Mei	4.746.000	1.186.500.000	250
Juni	4.973.000	1.283.034.000	258
Juli	5.465.000	1.377.180.000	252
Agustus	4.425.000	1.079.700.000	244
September	5.192.000	1.349.920.000	260
Oktober	5.909.000	1.743.155.000	295
November	4.831.000	1.227.074.000	254
Desember	3.012.000	939.744.000	312
Jumlah	55.730.000	14.490.827.000	

Tarif realisasi per liter BOP dicari dengan cara membagi realisasi BOP per bulan dengan realisasi produksi per bulan. Pada bulan Desember produksinya rendah sebesar 3.012 kilo liter tetapi tarif BOP per liter tinggi sebesar Rp312,00. Hal ini terjadi karena pada bulan Desember adanya penambahan biaya perbaikan mesin. Perbaikan mesin ini dilakukan setiap 1 tahun sekali atau masa kerja mesin sebesar 10.000 jam.

Tabel 5.24
Selisih Biaya Overhead Pabrik
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2009

Keterangan	Jumlah
BOP sesungguhnya	14.490.827.000
BOP dibebankan	16.719.000.000
Selisih BOP	2.228.173.000 (M)

Tabel 5.25
Anggaran Biaya Overhead Pabrik
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2010

Bulan	Rencana Produksi (liter)	Tarif BOP per liter (Rp)	Anggaran BOP (Rp)
Januari	2.254.000	300	676.200.000
Februari	2.576.000	300	772.800.000
Maret	2.736.000	300	820.800.000
April	3.598.000	300	1.079.400.000
Mei	2.690.000	300	807.000.000
Juni	2.854.000	300	856.200.000
Juli	3.576.000	300	1.072.800.000
Agustus	2.589.000	300	776.700.000
September	3.576.000	300	1.072.800.000
Oktober	3.898.000	300	1.169.400.000
November	3.576.000	300	1.072.800.000
Desember	2.745.000	300	823.500.000
Jumlah	36.668.000		11.000.400.000

Tarif anggaran per liter biaya overhead pabrik dicari dengan cara membagi anggaran biaya overhead pabrik dengan anggaran produksi. Tahun 2010 anggaran BOP sebesar Rp11.000.400.000,00 dan anggaran produksi 36.668.000 liter.

Tabel 5.26
Biaya Overhead Pabrik yang Dibebankan
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2010

Bulan	Realisasi Produksi (liter)	Tarif BOP per liter (Rp)	BOP yang Dibebankan (Rp)
Januari	2.477.000	300	743.100.000
Februari	2.599.000	300	779.700.000
Maret	2.566.000	300	769.800.000
April	3.819.000	300	1.145.700.000
Mei	3.232.000	300	969.600.000
Juni	3.365.000	300	1.009.500.000
Juli	3.923.000	300	1.176.900.000
Agustus	3.382.000	300	1.014.600.000
September	3.795.000	300	1.138.500.000
Oktober	3.238.000	300	971.400.000
November	3.818.000	300	1.145.400.000
Desember	3.431.000	300	1.029.300.000
Jumlah	39.645.000		11.893.500.000

Tabel 5.27
Realisasi Biaya Overhead Pabrik
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2010

Bulan	Realisasi Produksi (liter)	Realisasi BOP (Rp)	Tarif BOP per liter (Rp)
Januari	2.477.000	544.940.000	220
Februari	2.599.000	662.745.000	255
Maret	2.566.000	615.840.000	240
April	3.819.000	1.061.682.000	278
Mei	3.232.000	791.840.000	245
Juni	3.365.000	847.980.000	252
Juli	3.923.000	1.118.055.000	285
Agustus	3.382.000	842.118.000	249
September	3.795.000	986.700.000	260
Oktober	3.238.000	799.786.000	247
November	3.818.000	1.049.950.000	275
Desember	3.431.000	1.132.230.000	330
Jumlah	39.645.000	10.453.866.000	

Tarif realisasi per liter BOP dicari dengan cara membagi realisasi BOP per bulan dengan realisasi produksi per bulan. Cara itu menyebabkan tarif realisasi per bulan berbeda. Perbedaan terjadi karena jumlah produksi per bulannya berbeda.

Tabel 5.28
Selisih Biaya Overhead Pabrik
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap
Tahun 2010

Keterangan	Jumlah
BOP sesungguhnya	10.453.866.000
BOP dibebankan	11.893.500.000
Selisih BOP	1.439.634.000 (M)

Tabel 5.29
Rencana dan Realisasi Produksi
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap

Bulan	Rencana 2009	Realisasi 2009	Rencana 2010	Realisasi 2010
Januari	3.341.000	3.372.000	2.254.000	2.477.000
Februari	3.899.000	4.012.000	2.576.000	2.599.000
Maret	4.007.000	4.367.000	2.736.000	2.566.000
April	5.183.000	5.426.000	3.598.000	3.819.000
Mei	3.803.000	4.746.000	2.690.000	3.232.000
Juni	4.930.000	4.973.000	2.854.000	3.365.000
Juli	5.205.000	5.465.000	3.576.000	3.923.000
Agustus	3.125.000	4.425.000	2.589.000	3.382.000
September	4.177.000	5.192.000	3.576.000	3.795.000
Oktober	6.646.000	5.909.000	3.898.000	3.238.000
November	3.957.000	4.831.000	3.576.000	3.818.000
Desember	2.563.000	3.012.000	2.745.000	3.431.000
Jumlah	50.836.000	55.730.000	36.668.000	39.645.000

1) Biaya Bahan Baku

Biaya bahan baku yang dianggarkan selama tahun 2009 sebesar Rp54.036.000.000,00, sedangkan realisasinya sebesar Rp52.756.940.000,00. Selisih antara anggaran dan realisasi biaya bahan baku tahun 2009 sebesar Rp1.279.060.000,00, atau sebesar $2,42\% < 7\%$, berarti selisihnya terkendali masih dibawah toleransi yang ditetapkan PT. Pertamina yaitu 7%. Tahun 2010 anggaran biaya bahan baku sebesar Rp37.333.920.000,00 dan realisasi sebesar Rp35.514.130.000,00. Selisih antara anggaran dan realisasi biaya bahan baku tahun 2010 sebesar Rp1.819.790.000,00, atau sebesar $5,12\% < 7\%$, berarti selisihnya terkendali masih dibawah toleransi yang ditetapkan PT. Pertamina yaitu 7%.

2) Tenaga Kerja Langsung

Biaya tenaga kerja yang dianggarkan selama tahun 2009 sebesar Rp3.030.510.000,00, sedangkan realisasinya sebesar Rp2.708.700.480,00. Selisih antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja tahun 2009 sebesar Rp321.809.520,00, atau sebesar $0,001\% < 7\%$, berarti selisihnya terkendali masih dibawah toleransi yang ditetapkan PT. Pertamina yaitu 7%. Tahun 2010 anggaran biaya tenaga kerja sebesar Rp3.213.840.000,00 dan realisasinya sebesar Rp2.943.805.290,00 selisih antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja tahun 2010 sebesar Rp270.034.710,00, atau

sebesar $0,002\% < 7\%$, berarti selisihnya terkendali masih dibawah toleransi yang ditetapkan PT. Pertamina yaitu 7%.

3) Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhead pabrik yang dianggarkan selama tahun 2009 sebesar Rp15.250.800.000,00, sedangkan realisasinya sebesar Rp14.490.827,00. Selisih antara anggaran dan realisasi biaya overhead pabrik tahun 2009 sebesar Rp759.973.000,00, atau sebesar $5,24\% < 7\%$, berarti selisihnya terkendali masih dibawah toleransi yang ditetapkan PT. Pertamina yaitu 7%. Tahun 2010 anggaran biaya overhead pabrik sebesar Rp11.000.400.000,00 dan realisasi sebesar Rp10.453.866.000,00 selisih antara anggaran dan realisasi biaya overhead pabrik tahun 2010 sebesar Rp546.534.000,00, atau sebesar $5,23\% < 7\%$, berarti selisihnya terkendali masih dibawah toleransi yang ditetapkan PT. Pertamina yaitu 7%.

5. Uji Beda Rata-rata Anggaran dan Realisasi

Untuk mengetahui terkendali tidaknya selisih biaya, juga akan dilakukan uji beda rata-rata antara anggaran dan realisasi biaya per bulan selama 2 tahun. Hasil uji beda rata-rata menunjukkan signifikansi perbedaan antara selisih anggaran dan realisasi biaya per bulan selama 2 tahun. Apabila hasil uji beda rata-rata menunjukkan nilai signifikansi $< 5\%$, maka dapat dikatakan bahwa selisih anggaran dan realisasi biaya tidak terkendali. Apabila hasil uji beda rata-rata menunjukkan nilai tidak

signifikan $> 5\%$ maka dapat dikatakan bahwa selisih anggaran dan realisasi biaya terkendalikan.

1) Uji beda rata-rata biaya bahan baku

Biaya bahan baku yang dianggarkan selama tahun 2009 sebesar Rp54.036.000.000,00, sedangkan realisasinya sebesar Rp52.756.940.000,00. Selisih antara anggaran dan realisasi biaya bahan baku tahun 2009 sebesar Rp1.279.060.000,00. Tahun 2010, anggaran biaya bahan baku sebesar Rp37.333.920.000,00 dan realisasinya sebesar Rp35.514.130.000,00. Selisih antara anggaran dan realisasi biaya bahan baku tahun 2010 sebesar Rp1.819.790.000,00. Hasil uji beda rata-rata untuk biaya bahan baku selama tahun 2009 – 2010, ditunjukkan oleh tabel 5.31:

Tabel 5.31
Hasil uji beda untuk Biaya Bahan Baku

	Mean	Std. Deviation	T	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1 ANGBB - REALBB	129.118,8	236.896,88	2,67	23	,014

2) Uji Beda Rata-rata Biaya Tenaga Kerja

Biaya tenaga kerja yang dianggarkan selama tahun 2009 sebesar Rp3.030.510.000,00, sedangkan realisasinya sebesar Rp2.708.700.480,00. Selisih antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja tahun 2009 sebesar Rp321.809.520,00. Tahun 2010, anggaran biaya tenaga kerja sebesar Rp3.213.840.000,00 dan realisasinya sebesar Rp2.943.805.290,00 selisih antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja tahun 2010 sebesar Rp270.034.710,00.

Hasil uji beda rata-rata untuk biaya tenaga kerja selama tahun 2009 – 2010, ditunjukkan oleh tabel 5.32:

Tabel 5.32
Hasil uji beda untuk Biaya Tenaga Kerja

	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1 ANGBTK - REALBTK	660,833	20.161,369	,161	23	,874

3) Uji Beda Rata-rata Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhead pabrik yang dianggarkan selama tahun 2009 sebesar Rp15.250.800.000,00, sedangkan realisasinya sebesar Rp14.490.827,00. Selisih antara anggaran dan realisasi biaya overhead pabrik tahun 2009 sebesar Rp759.973.000,00. Tahun 2010, anggaran biaya overhead pabrik sebesar Rp11.000.400.000,00 dan realisasinya sebesar Rp10.453.866.000,00 selisih antara anggaran dan realisasi biaya overhead pabrik tahun 2010 sebesar Rp546.534.000,00. Hasil uji beda rata-rata untuk biaya overhead pabrik selama tahun 2009 – 2010, ditunjukkan oleh tabel berikut ini:

Tabel 5.33
Hasil uji beda untuk Biaya Overhead Pabrik

	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1 ANGBOP - REALBOP	54.437,79	156.626,935	1,703	23	,102

6. Menganalisis Selisih Biaya Produksi

Setelah dilakukan perhitungan dengan membandingkan realisasi dan anggaran, kemudian selisihnya dianalisis untuk mengetahui menguntungkan atau tidak selisih tersebut. Berikut ini adalah perhitungan dari analisis selisih biaya produksi.

a. Selisih Biaya Bahan Baku

Selisih biaya bahan baku adalah selisih yang disebabkan adanya perbedaan harga bahan baku yang dianggarkan dengan harga bahan baku yang sesungguhnya.

Perhitungan selisih harga bahan baku adalah :

1) Tahun 2009

a) Selisih Harga Bahan Baku

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= (\text{HS} - \text{HSt}) \times \text{KS} \\ &= (460 - 500) \times 114.689.000 \\ &= 4.587.560.000 \text{ (M)} \end{aligned}$$

Selisih harga bahan baku menunjukkan jumlah Rp4.587.560.000,00 dan selisih ini adalah selisih menguntungkan, dalam arti bahwa harga bahan baku yang sesungguhnya lebih rendah dari bahan baku yang dianggarkan.

b) Selisih Kuantitas Bahan Baku

$$\begin{aligned} \text{SKB} &= (\text{KS} - \text{KSt}) \times \text{HSt} \\ &= (114.689.000 - 108.072.000) \times 500 \\ &= 3.308.500.000 \text{ (TM)} \end{aligned}$$

Selisih kuantitas menunjukkan selisih 3.308.500.000, selisih ini adalah selisih tidak menguntungkan, dalam arti bahwa bahan baku yang sesungguhnya digunakan lebih besar daripada bahan baku yang dianggarkan untuk digunakan.

2) Tahun 2010

a) Selisih Harga Bahan Baku

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= (\text{HS} - \text{HSt}) \times \text{KS} \\ &= (430 - 480) \times 82.591.000 \\ &= 4.129.550.000 \text{ (M)} \end{aligned}$$

Selisih harga bahan baku menunjukkan jumlah Rp6.607.280.000,00, selisih ini adalah selisih menguntungkan, dalam arti bahwa harga bahan baku yang sesungguhnya lebih rendah dari bahan baku yang dianggarkan.

b) Selisih Kuantitas Bahan Baku

$$\begin{aligned} \text{SKB} &= (\text{KS} - \text{KSt}) \times \text{HSt} \\ &= (82.591.000 - 77.779.000) \times 480 \\ &= 2.309.760.000 \text{ (TM)} \end{aligned}$$

Selisih kuantitas menunjukkan selisih 2.309.760.000 dan selisih ini adalah selisih tidak menguntungkan, dalam arti bahwa bahan baku yang sesungguhnya digunakan lebih besar daripada bahan baku yang dianggarkan untuk digunakan.

Tabel 5.34
Selisih Biaya Bahan Baku

	Tahun 2009	Tahun 2010
Selisih Harga	4.587.560.000 (M)	4.129.550.000 (M)
Selisih Kuantitas	3.308.500.000(TM)	2.309.760.000 (TM)
Selisih Total	1.279.060.000 (M)	1.819.790.000 (M)

b. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

1) Tahun 2009

Jumlah produksi yang dianggarkan = 50.836.000

Tarif standar per kilo liter = $3.030.510.000 : 55.730.000$
= 54,38

Tarif Realisasi per kilo liter = $2.708.700.480 : 55.730.000$
= 48,604

Realisasi jumlah produk = 55.730.000

a) Selisih tarif upah

$$\begin{aligned} \text{STU} &= (\text{TS} - \text{TSt}) \times \text{KS} \\ &= (54,38 - 48,604) \times 55.730.000 \\ &= 321.896.480 \text{ M} \end{aligned}$$

Selisih tarif upah langsung menunjukkan angka Rp321.896.480,00 yang berarti tarif upah langsung yang sesungguhnya lebih kecil dari tarif upah demikian dapat dikatakan bahwa selisih yang terjadi adalah menguntungkan.

b) Selisih efisiensi tenaga kerja

$$\begin{aligned} SEUL &= (JS - JSt) \times TSt \\ &= (39.776 - 39.776) \times Rp56,60 \\ &= 0 \end{aligned}$$

Selisih efisiensi menunjukkan angka 0 yang berarti jam sesungguhnya = jam standar.

2) Tahun 2010

Jumlah produksi yang dianggarkan	= 36.668.000 liter
Tarif standar per kilo liter	= 3.213.840.000 : 39.645.000
	= 81,065
Tarif realisasi biaya tenaga kerja	= 2.943.805.290 : 39.645.000
	= 74,254
Realisasi jumlah produk	= 39.645.000

a) Selisih tarif upah

$$\begin{aligned} STU &= (TSt - TS) \times KS \\ &= (81,065 - 74,254) \times 39.645.000 \\ &= 270.022.095 (M) \end{aligned}$$

Selisih tarif upah langsung menunjukkan angka Rp270.022.095,00 yang berarti jumlah tarif tenaga kerja yang dianggarkan lebih besar dari tarif biaya tenaga kerja yang sesungguhnya, dengan demikian dapat dikatakan bahwa selisih yang terjadi adalah menguntungkan.

b) Selisih efisiensi tenaga kerja

$$\begin{aligned} \text{SEUL} &= (\text{JS} - \text{JSt}) \times \text{TSt} \\ &= (39.960 - 39.960) \times 82,66 \\ &= 0 \end{aligned}$$

Selisih efisiensi menunjukkan angka 0 yang berarti jam sesungguhnya = jam standar.

Tabel 5.35
Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

	Tahun 2009	Tahun 2010
Selisih Tarif	321.896.480 (M)	270.022.095 (M)
Selisih Efisiensi	0	0
Selisih Total	321.896.480 (M)	270.022.095 (M)

c. Selisih Biaya Overhead Pabrik

1) Tahun 2009

Anggaran biaya overhead pabrik = Rp15.250.800.000,00

Jumlah produksi yang dianggarkan = 50.836.000 liter

Tarif standar per kilo liter = Rp300,00

Realisasi biaya overhead pabrik = Rp14.490.827.000,00

Realisasi jumlah produk = 55.730.000 liter

Tarif realisasi per kilo liter = Rp260,02

Metode 1 selisih:

$$\begin{aligned} \text{BOP} &= (\text{KSt} \times \text{TSt}) - \text{BOPS} \\ &= (50.836.000 \times 300) - 14.490.827.000 \\ &= 15.250.800.000 - 14.490.827.000 \\ &= 759.973.000 \text{ (M)} \end{aligned}$$

Selisih biaya overhead pabrik menunjukkan sebesar Rp759.973.000,00, selisih tersebut adalah selisih menguntungkan, karena $BOPS < BOPSt$.

Metode 3 selisih:

a) Selisih Anggaran

$$\begin{aligned} SA &= BOPS - AFKS \\ &= 14.490.827.000 - (260,02 \times 55.730.000) \\ &= 87.600 \text{ (M)} \end{aligned}$$

Selisih anggaran biaya overhead pabrik sebesar Rp87.600,00. Menunjukkan bahwa jumlah BOP sesungguhnya lebih kecil daripada BOP yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya. Jadi selisih BOP tersebut dikatakan selisih yang menguntungkan.

b) Selisih Kapasitas

$$\begin{aligned} SK &= AFKS - BOPB \\ &= (14.490.914.600 - 16.719.000.000) \\ &= 2.228.085.400 \text{ (M)} \end{aligned}$$

Selisih efisiensi BOP menunjukkan sebesar Rp2.228.085.400, selisih tersebut adalah selisih menguntungkan, karena $AFKS < BOPB$.

c) Selisih Efisiensi

$$\begin{aligned} SE &= (KS - KSt) T \\ &= (55.730.000 - 50.836.000) \times \text{Rp}260,02 \\ &= 1.272.537.880 \text{ (TM)} \end{aligned}$$

Selisih efisiensi BOP menunjukkan sebesar 1.272.537.880, selisih tersebut adalah selisih tidak menguntungkan, hal itu terjadi karena kuantitas standar lebih kecil daripada kuantitas sesungguhnya.

2) Tahun 2010

Anggaran biaya overhead pabrik	= Rp11.000.400.000,00
Jumlah produksi yang dianggarkan	= 36.668.000
Tarif standar per kilo liter	= Rp300,00
Realisasi biaya overhead pabrik	= Rp10.453.866.000,00
Realisasi jumlah produk	= 39.645.000
Tarif realisasi per kilo liter	= Rp263,69

Metode 1 selisih:

$$\begin{aligned} BOP &= (KSt \times TSt) - BOPS \\ &= (36.668.000 \times 300) - 10.453.866.000 \\ &= 11.000.400.000 - 10.453.866.000 \\ &= 546.534.000 \text{ (M)} \end{aligned}$$

Selisih biaya overhead pabrik menunjukkan sebesar Rp546.534.000,00, selisih tersebut adalah selisih menguntungkan, karena $BOPS < BOPSt$.

Metode 3 selisih:

a) Selisih anggaran

$$\begin{aligned} SA &= BOPS - AFKS \\ &= \text{Rp}10.453.866.000 - (263,69 \times 39.645.000) \\ &= 124.050 \text{ (M)} \end{aligned}$$

Selisih anggaran biaya overhead pabrik sebesar Rp124.050,00 menunjukkan bahwa jumlah BOP sesungguhnya lebih kecil daripada BOP yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya. Jadi selisih BOP tersebut dikatakan selisih yang menguntungkan.

b) Selisih Kapasitas

$$\begin{aligned} SK &= AFKS - BOPB \\ &= (10.453.990.050 - 11.893.500.000) \\ &= 1.439.509.950 \text{ (M)} \end{aligned}$$

Selisih efisiensi BOP menunjukkan sebesar Rp1.439.509.950,00, selisih tersebut adalah selisih menguntungkan, karena $AFKS < BOPB$.

c) Selisih Efisiensi

$$\begin{aligned} SE &= (KS - KSt) \times T \\ &= (39.645.000 - 36.668.000) \times \text{Rp}300 \\ &= 893.100.000 \text{ (TM)} \end{aligned}$$

Selisih efisiensi BOP menunjukkan sebesar Rp893.100.000, selisih tersebut adalah selisih tidak menguntungkan, hal itu

terjadi karena kuantitas standar lebih kecil daripada kuantitas sesungguhnya.

Tabel 5.36
Selisih Biaya Overhead Pabrik

	Tahun 2009	Tahun 2010
Selisih Anggaran	87.600 (M)	124.050 (M)
Selisih Kapasitas	2.228.085.400 (M)	1.439.509.950 (M)
Selisih Efisiensi	1.468.200.000 (TM)	893.100.000 (TM)
Selisih Total	759.973.000 (M)	546.534.000 (M)

C. Pembahasan

1. Analisis untuk permasalahan pertama tentang proses penyusunan anggaran biaya produksi yang dibuat oleh PT. Pertamina (PERSERO).

PT. PERTAMINA (PERSERO) Cilacap merupakan unit produksi PT. Pertamina Pusat. Sebagai salah satu divisi, maka kewenangan penyusunan anggaran dari PT. PERTAMINA (PERSERO) Cilacap menjadi sangat terbatas. Namun demikian di PT. PERTAMINA (PERSERO) Cilacap tetap mempunyai kewenangan untuk menyusun anggaran, dan kewenangan itu berupa penyusunan anggaran biaya operasional dan anggaran biaya tenaga kerja.

Secara rinci proses penyusunan anggaran di PT. Pertamina (PERSERO) Cilacap dilakukan sebagai berikut:

Setiap akhir tahun kantor pusat memberikan target produksi serta memberikan laporan anggaran dan realisasi biaya bahan baku pada PT. PERTAMINA (PERSERO) Cilacap. Berdasarkan rincian biaya bahan baku dan target produksi dari kantor pusat, PT. Pertamina (PERSERO) Cilacap kemudian menyusun anggaran biaya overhead pabrik dan

anggaran tenaga kerja langsung per tahun. Anggaran biaya overhead pabrik dan anggaran tenaga kerja langsung per tahun dilaporkan ke kantor pusat untuk kemudian kantor pusat memberikan persetujuan. Penyusunan anggaran dan realisasi biaya bahan baku serta target produksi menggunakan pendekatan *topdown*. Pendekatan *topdown* anggaran dan realisasi biaya bahan baku serta target produksi ditentukan di kantor pusat karena informasi mengenai kebutuhan bahan baku dan kebutuhan pelumas berada di kantor pusat. Oleh karena itu penentuan target dilakukan oleh kantor pusat. Target jumlah produksi ditentukan dalam satu tahun. Berdasarkan target produksi dari kantor pusat, misalnya kantor pusat menargetkan jumlah produksi sebesar 10.000 kl, maka PT. PERTAMINA (PERSERO) Cilacap kemudian menetapkan atau menyusun suatu anggaran. Penyusunan anggaran dalam perusahaan dengan maksud untuk dijadikan sebagai pedoman kerja sebagai alat pengawasan atau pengendalian kerja perusahaan. Penyusunan anggaran melibatkan semua bagian yang terdapat dalam perusahaan kepala unit produksi, manajer produksi, manajer keuangan, serta direktur PT. PERTAMINA (PERSERO) Cilacap. Sebelum merencanakan penyusunan anggaran pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut mengadakan rapat untuk mengusulkan perencanaan biaya produksi. Hal ini bertujuan supaya koordinasi didalam perusahaan akan memungkinkan diperolehnya informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan anggaran.

Proses penyusunan anggaran biaya bahan baku dan mencatat penjualan dilakukan di kantor pusat PT. PERTAMINA (PERSERO). PT. PERTAMINA (PERSERO) Unit Produksi Pelumas Cilacap hanya menyusun biaya tenaga kerja, menyusun biaya operasional dan hanya menjalankan proses produksi. PT. PERTAMINA (PERSERO) Unit Produksi Pelumas Cilacap tidak memiliki data penjualan sehingga PT. PERTAMINA (PERSERO) Unit Produksi Pelumas Cilacap untuk menentukan anggaran biaya produksi dengan cara menghitung dari jumlah produksi yang ditargetkan kantor pusat dibagi dengan biaya operasional ditambah biaya tenaga kerja ini akan menentukan *cost* per liter.

Adapun anggaran yang disusun PT. PERTAMINA (PERSERO) adalah anggaran operasional, dimana anggaran operasional tersebut merupakan anggaran induk (*master budget*) yang berhubungan dengan aktifitas perusahaan pada periode yang akan datang. Dalam mengendalikan biaya produksi PT. PERTAMINA (PERSERO) menetapkan batas toleransi yang dapat diterima, batas toleransinya sebesar 7% yang merupakan batas toleransi yang ditetapkan oleh kantor pusat PT. PERTAMINA (PERSERO).

Dalam pelaksanaan penyusunan anggaran dipimpin oleh kepala unit operasi produksi dengan kepala-kepala fungsi serta para pengawas mengevaluasi pemeliharaan operasional serta biaya operasi tahun yang lalu dengan melakukan evaluasi hasil kerja tahun lalu dan membuat perencanaan kerja dan biaya operasi. Kepala fungsi dan pengawasan

menerima usulan-usulan dari para pekerja operasional. Menerima usulan-usulan pekerja operasional dalam bentuk usulan rencana kerja dan anggaran operasional pada setiap tahun anggaran, usulan rencana kebutuhan pengembangan sarana dan fasilitas operasi, usulan kebutuhan dan pengadaan suku cadang mesin serta pemeliharaan atau perbaikan dan usulan rencana anggaran tenaga kerja. Kepala perencanaan dan pengawasan merinci serta menganalisis biaya anggaran operasional dengan melakukan dan membandingkan rencana kerja dan biaya operasi dengan hasil kerja tahun lalu dan melakukan koordinasi dalam menganalisis biaya operasi. Dengan membandingkan rencana kerja dan biaya operasi tahun lalu kepala perencanaan dan pengawas dapat merencanakan anggaran yang akan dibuat. Kepala perencanaan dan pengawas serta kepala unit operasi mengevaluasi hasil biaya operasional. Setelah semua anggaran dirinci dengan baik, kemudian diajukan ke manajer produksi. Manajer produksi memonitor dan mengevaluasi usulan – usulan yang disampaikan oleh kepala perencanaan dan pengawas serta kepala unit operasi. Jika usulan – usulan yang disampaikan sesuai dengan kenyataannya, maka manajer produksi menyetujui penyusunan anggaran tersebut. Kemudian oleh manajer produksi, anggaran tersebut didiskusikan dengan manajer keuangan dan wakil direktur. Hasil diskusi kemudian dijadikan landasan oleh manajer keuangan untuk menyusun anggaran biaya produksi. Setelah itu manajer keuangan menyampaikan perencanaan anggaran biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik ke

direktur. Direktur PT. PERTAMINA (PERSERO) mengesahkan anggaran biaya produksi, kemudian diajukan ke Pertamina Pusat untuk disetujui. Setelah anggaran biaya produksi disetujui Pertamina Pusat, anggaran tersebut dijadikan acuan untuk pelaksanaan aktivitas operasional PT. PERTAMINA (PERSERO). Cara penyusunan anggaran seperti ini disebut dengan penyusunan anggaran dari bawah keatas (*Bottom-up*). Cara ini banyak memberikan manfaat bagi PT. PERTAMINA (PERSERO) kepala unit operasi produksi dengan kepala-kepala fungsi serta para pengawas secara pribadi dapat mengetahui lebih banyak tentang kebutuhan-kebutuhan proses produksi dibandingkan dengan *top manager*, disamping itu mereka juga dapat lebih banyak menyarankan perincian yang lebih realistis untuk mendukung usulan-usulan mereka. Para manajer akan mempunyai motivasi yang lebih kuat untuk menyetujui dan memenuhi anggaran yang telah disusun dengan partisipasi mereka.

Tabel 5.37

Perbandingan Antara Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Menurut Kajian Teori dengan yang Sesungguhnya Terjadi Pada PT. PERTAMINA (Persero) Cilacap.

No	Teori	PT. PERTAMINA (Persero)	Keteranga
1	Menyusun rencana penjualan berdasarkan ramalan penjualan.	PT. PERTAMINA menyusun rencana penjualan berdasarkan ramalan penjualan.	Dilakukan di kantor pusat
2	Menyusun anggaran produksi selama periode anggaran berdasarkan anggaran penjualan. Persediaan awal merupakan persediaan akhir bulan sebelumnya.	PT. PERTAMINA menyusun anggaran produksi berdasarkan pada anggaran penjualan. Persediaan awal merupakan akhir bulan sebelumnya	Dilakukan di kantor pusat
3	Menyusun anggaran biaya bahan baku	PT. PERTAMINA menyusun anggaran biaya bahan baku	Dilakukan di kantor pusat
4	Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik	PT. PERTAMINA menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.	Sesuai teori
5	Menyusun anggaran biaya bahan baku yang terdiri dari kebutuhan bahan baku dan pembelian bahan baku. Perhitungannya didasarkan jumlah kebutuhan bahan bakku dikalikan dengan harga beli bahan baku.	PT. PERTAMINA menyusun anggaran biaya bahan baku yang terdiri dari kebutuhan bahan baku dan pembelian bahan baku. Perhitungan anggaran biaya bahan baku didasarkan jumlah kebutuhan bahan baku dikalikan dengan harga beli bahan baku.	Sesuai teori
6	- Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan cara mengalikan jumlah unit produksi dengan tarif upah per unitnya. - Memisahkan biaya tenaga kerja langsung dan tidak langsung.	- PT. PERTAMINA menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan cara menetapkan tarif upah langsung, kemudian dikalikan dengan jumlah yang akan diproduksi tiap bulan. - PT. PERTAMINA memisahkan tenaga kerja langsung dan tidak langsung.	Sesuai teori Sesuai teori
7	Menyusun anggaran biaya overhead pabrik dengan memisahkan biaya tetap dan biaya variabel.	PT. PERTAMINA tidak melakukan pemisahan biaya tetap dan biaya variabel.	Belum sesuai teori

2. Analisis untuk permasalahan kedua tentang terkendali tidaknya anggaran biaya produksi.

Untuk menjawab tentang permasalahan terkendali tidaknya biaya produksi dengan cara membandingkan antara anggaran biaya produksi dengan realisasi biaya produksi. PT Pertamina (PERSERO) menetapkan batas toleransinya sebesar 7% untuk mengetahui terkendali atau tidaknya selisih biaya produksi. Jika selisih yang terjadi antara anggaran biaya produksi dengan realisasi dibawah 7% maka biaya produksi dikatakan terkendali. Jika selisih yang terjadi diatas 7% maka biaya produksinya tidak terkendali. Disamping itu juga dilakukan uji beda rata-rata untuk mengetahui terkendali atau tidaknya biaya produksi.

Tabel 5.38
Porcentage Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
PERTAMINA (PT) Unit Produksi Pelumas Cilacap

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Sifat	TT/T
2009	BB	54.036.000.000	52.756.940.000	1.279.060.000	2,42	M	T
	BTKL	3.030.510.000	2.708.700.480	321.809.520	0,001	M	T
	BOP	15.250.800.000	14.490.827.000	759.973.000	5,24	M	T
	Total	71.995.469.340	69.956.467.480	2.039.001.860	2,91	M	T
2010	BB	37.333.920.000	35.514.130.000	1.819.790.000	5,12	M	T
	BTKL	3.213.840.000	2.943.805.290	270.034.710	0,002	M	T
	BOP	11.000.400.000	10.453.866.000	546.534.000	5,23	M	T
	Total	51.278.172.290	48.911.801.290	2.366.371.000	4,84	M	T

Keterangan: M = Menguntungkan T = Terkendali
 TM= Tidak Menguntungkan TT= Tidak Terkendali

Setelah dilakukan perhitungan dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya produksi. Berikut ini penjelasan dari perbandingan anggaran dan realisasi biaya produksi.

a. Biaya Bahan Baku

Selisih biaya bahan baku pada tahun 2009 dan 2010 terkendali, karena PT. Pertamina dapat memperkirakan dan menekan anggaran biaya bahan baku. Dengan melihat realisasi biaya bahan baku tahun lalu dan mekanisme harga pasar bahan baku.

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Selisih biaya tenaga kerja langsung pada tahun 2009 dan 2010 terkendali, karena bagian personalia SDM dapat merencanakan memperkirakan upah biaya tenaga kerja dengan baik. Dengan melihat realisasi biaya tenaga kerja langsung tahun lalu dan UMK yang ditetapkan di Cilacap.

c. Biaya Overhead Pabrik

Selisih biaya overhead pabrik pada tahun 2009 dan 2010, terkendali karena PT. Pertamina Cilacap dapat menekan pengeluaran biaya produksi. Misalnya menunda perbaikan mesin, selagi mesin tersebut masih dapat beroperasi.

Untuk mengetahui terkendali tidaknya selisih biaya produksi, peneliti juga melakukan uji beda rata-rata antara anggaran dan realisasi biaya per bulan selama 2 tahun. Hasil uji beda rata-rata menunjukkan signifikansi perbedaan antara selisih anggaran dan realisasi biaya per bulan selama 2 tahun. Apabila hasil uji beda rata-rata menunjukkan nilai signifikansi $< 5\%$, maka dapat dikatakan bahwa selisih anggaran dan realisasi biaya tidak terkendali. Apabila hasil uji beda rata-rata

menunjukkan nilai tidak signifikan $> 5\%$ maka dapat dikatakan bahwa selisih anggaran dan realisasi biaya terkendalikan.

a. Uji Beda Rata-rata Biaya Bahan Baku

Nilai signifikansi uji beda rata-rata untuk biaya bahan baku sebesar $0,014 < 0,05$, berarti dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara anggaran biaya bahan baku dengan realisasi biaya bahan baku selama tahun 2009 - 2010. Hal ini dapat diartikan bahwa selisih antara anggaran dan realisasi bahan baku masih dalam kategori tidak terkendalikan.

b. Uji Beda Rata-rata Biaya Tenaga Kerja Langsung

Nilai signifikansi uji beda rata-rata untuk biaya tenaga kerja langsung sebesar $0,874 > 0,05$, berarti dapat dikatakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara anggaran biaya tenaga kerja dengan realisasi biaya tenaga kerja selama tahun 2009 - 2010. Hal ini dapat diartikan bahwa selisih antara anggaran dan realisasi tenaga kerja masih dalam kategori terkendalikan.

c. Uji Beda Rata-rata Biaya Overhead Pabrik

Nilai signifikansi uji beda rata-rata untuk biaya overhead pabrik sebesar $0,102 > 0,05$, berarti dapat dikatakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara anggaran biaya overhead pabrik dengan realisasi biaya overhead pabrik selama tahun 2009 - 2010. Hal ini dapat diartikan bahwa selisih antara anggaran dan realisasi biaya overhead pabrik terkendalikan.

Berdasarkan analisis selisih yang telah dilakukan pada halaman 79 – 86, maka berikut ini akan dijelaskan ketiga jenis selisih:

a. Selisih Biaya Bahan Baku

Berdasarkan perbandingan selisih biaya bahan baku tahun 2009 dan 2010 bersifat menguntungkan. Peneliti berpendapat selisih tersebut disebabkan oleh:

a) Selisih Harga Bahan Baku

Selisih yang bersifat menguntungkan ini disebabkan karena harga yang sesungguhnya terjadi lebih rendah dari harga yang dianggarkan, ini berarti bahwa bagian pembelian telah menjalankan fungsinya dengan baik.

b) Selisih Kuantitas Bahan Baku

Selisih yang terjadi pada tahun 2009 dan 2010 bersifat tidak menguntungkan, ini disebabkan karena jumlah bahan baku *Base Oil* dan *Additives* yang digunakan untuk memproduksi pelumas lebih besar daripada jumlah bahan baku yang dianggarkan.

b. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Berdasarkan perbandingan selisih biaya tenaga kerja langsung tahun 2009 dan 2010 bersifat menguntungkan. Peneliti berpendapat selisih tersebut disebabkan oleh:

a) Selisih Tarif Upah Langsung

Selisih yang bersifat menguntungkan ini disebabkan karena tarif upah yang sesungguhnya terjadi lebih kecil daripada tarif upah yang dianggarkan.

b) Selisih Efisiensi Tenaga Kerja

Selisih efisiensi tenaga kerja nol, karena jam sesungguhnya sama dengan jam standar.

c. Selisih Biaya Overhead Pabrik

Berdasarkan perbandingan selisih biaya overhead pabrik tahun 2009 dan 2010 bersifat menguntungkan. Peneliti berpendapat selisih tersebut disebabkan oleh:

a) Selisih Anggaran

Selisih menguntungkan ini disebabkan karena biaya produksi yang dihasilkan lebih kecil dari yang dianggarkan.

b) Selisih Kapasitas

Selisih menguntungkan ini terjadi karena kapasitas sesungguhnya lebih besar dari kapasitas standar.

c) Selisih Efisiensi

Selisih tidak menguntungkan karena adanya pengawasan terhadap tenaga kerja yang kurang baik.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini mengobservasi selisih antara anggaran dan realisasi biaya yang terjadi di PT. Pertamina Cilacap. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dapat diambil beberapa kesimpulan berikut ini:

1. Proses penyusunan anggaran biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik di PT. Pertamina Cilacap menggunakan pendekatan *bottom up*, yaitu dari kepala unit, kepala fungsi, dan anggaran terus dinaikan ke level manajer yang lebih tinggi. Dengan pendekatan ini, anggaran mencerminkan kinerja yang diharapkan dari pihak bawah sampai manajemen atas. Sedangkan penyusunan anggaran biaya bahan baku di PT. Pertamina Cilacap menggunakan pendekatan *top down*, karena kantor pusatlah yang menyusun anggaran dan realisasi biaya bahan baku dan PT. Pertamina Cilacap hanya menerima laporan anggaran dan realisasi biaya bahan baku. Hal ini terjadi karena kantor pusat yang menentukan target produksi pelumas.

2. Dalam pelaksanaan anggaran, terdapat perbedaan antara anggaran dengan realisasi biaya. Dalam penelitian ini dilakukan analisis untuk selisih biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik. Hasil analisis selisih menunjukkan bahwa tahun 2009 persentase selisih biaya bahan baku sebesar 2,42%, biaya tenaga kerja langsung sebesar 0,001%, dan biaya overhead pabrik sebesar 5,24% masih dalam kategori terkendali, karena masih dibawah toleransi yang ditetapkan PT. Pertamina yaitu 7%. Sedangkan tahun 2010 selisih biaya bahan baku sebesar 5,12%, biaya tenaga kerja sebesar 0,002%, dan biaya overhead pabrik 5,23% masih dalam kategori terkendali. Akan tetapi hasil uji beda rata-rata tahun 2009 dan 2010 biaya bahan baku nilai signifikansi sebesar $0,014 < 0,05$, artinya terdapat perbedaan yang signifikan dan dikategorikan tidak terkendali. Sedangkan biaya tenaga kerja tahun 2009 dan 2010 nilai signifikansi sebesar $0,874 > 0,05$ dan biaya overhead pabrik tahun 2009 dan 2010 nilai signifikansinya sebesar $1,02 > 0,05$, artinya tidak terdapat perbedaan yang signifikan dan dikategorikan terkendali. Penyebab terjadinya selisih bahan baku tidak terkendali karena adanya perubahan harga bahan baku yang terjadi di pasaran. Perbedaan harga pasar dengan harga yang dianggarkan dipengaruhi oleh mekanisme harga pasar.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Dalam perhitungan biaya bahan baku dan biaya overhead pabrik PT. Pertamina Cilacap tidak memberikan data secara rinci dan hanya memberikan hasil total biaya bahan baku dan biaya overhead pabrik per bulan. Sedangkan untuk anggaran biaya tenaga kerja langsung PT. Pertamina Cilacap hanya memberikan upah untuk *outsourcing* per bulan.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian ini maka peneliti menyarankan pada pihak manajemen PT. Pertamina Cilacap untuk lebih memperhatikan anggaran dan realisasi biaya bahan baku. Berdasarkan hasil penelitian statistik biaya bahan baku tidak terkendali, maka sebaiknya PT. Pertamina lebih memperhatikan harga bahan baku di pasaran, maka anggaran biaya bahan baku akan menjadi lebih mudah dikendalikan oleh PT. Pertamina. Selain itu PT. Pertamina harus meningkatkan ketelitian dan ketepatan dalam menentukan dan meninjau kembali faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih terkendali maupun tidak terkendali anggaran biaya produksi khususnya biaya bahan baku. Sehingga dalam pelaksanaannya akan berjalan baik sesuai dengan tujuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Asri. Marwan, (2000). *Anggaran Perusahaan*, Yogyakarta: BPFE UGM.
- (2003). *Anggaran Perusahaan*, edisi pertama, Yogyakarta: BPFE UGM.
- Adisaputro, Gunawan dan Yunita, Anggarini. (2007). *Anggaran Bisnis: Analisis, Perencanaan dan Pengendalian laba*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hansen, Don R dan Mowen, Maryanne, M. (2006). *Akuntansi Manajemen*, Edisi 7, Jakarta: Salemba Empat.
- (2009). *Akuntansi Manajemen*, Edisi 8, Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, Sofyan Safri. (2001). *Budgeting Penganggaran: Perencanaan Lengkap untuk Membantu Manajemen*, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Buku I, Jakarta: Pt. Indah karya (Persero) Raja Grafindo Persada.
- Wahana Komputer. (2003). *Seri Profesional Pengolahan Data Statistik dengan SPSS 15,0*, Jakarta: Salemba Infotek.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- (2005). *Akuntansi Biaya*, Yogyakarta: Bagian Penerbit AMP YKPN. Ketiga, Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Munandar, M. (2007). *Budgeting*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE UGM.
- Supriyanto, Y (1995). *Anggaran Perusahaan*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Supriyono, R.A (2000). *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Pengambilan Keputusan*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE UGM.
- Usry, Milton dan Hammer, Lawrence. (2004). *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian*, edisi 10, (alih bahasa: Sirait Alfonsus, Herman Wibowa). Jakarta: Erlangga.



LAMPIRAN

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



Cilacap, 01 Desember 2011
No. 0102 /F10415/2011-S8

Lampiran : -
Perihal : Surat Keterangan Selesai Penelitian Lapangan

Kepada Yth. :
Dekan
Fakultas Ekonomi Akuntansi
Bpk. Drs. Y.P. Supardiyono, M.Si., Akt., Q.I.A
Universitas Sanata Dharma
Jl. Affandi (Gejayan) Mrican
Tromol Pos 29
Yogyakarta
55002

Dengan hormat,

Kami sampaikan bahwa mahasiswi Jurusan Ekonomi Akuntansi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta telah melaksanakan Penelitian Lapangan di LOBP (Lube Oil Blending Plant) PT. PERTAMINA (PERSERO) PRODUCTION UNIT CILACAP - LUBRICANTS periode September 2011 s/d Nopember 2011. adapun mahasiswi tersebut sebagai berikut:

No	Nama	NIM	JURUSAN
1	Valentin Ajeng Amandarini	062114065	Ekonomi Akuntansi

Semoga selama melaksanakan penelitian Proses Produksi Pelumas khususnya di bagian LOBP mendapatkan informasi ruang lingkup pekerjaan serta mampu mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan pengetahuan Ekonomi Akuntansi dan akan lebih meningkatkan wawasan serta pengetahuan baru.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

PT. PERTAMINA (Persero)
Production Unit Cilacap-Lubricants
Production Unit Head Cilacap


Tri Bagus Wibowo



Unit Produksi Pelumas Cilacap
Jl. Letjen Haryono MT, (Kawasan Industri Cilacap)
Jawa tengah - Indonesia
T +62 21 549067, 545610
F +62 82 546246
www.pertamina.com

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 angbb - realbb	129.118,8	236.896,881	48.356,373	29.085,97	229.151,5	2,67	25	,014

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 angbtk - realbtk	660,833	20.161,369	4.115,422	-7.852,566	9.174,233	,161	23	,874

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference					
				Lower	Upper				
Pair 1	angbop - realbop	54.437,792	156.626,935	31.971,339	-11.700	120.575,5	1,703	23	,102

