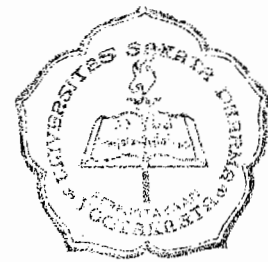


**EVALUASI FUNGSI ANGGARAN SEBAGAI ALAT  
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN  
STUDI KASUS PADA PG. MADUKISMO**

**SKRIPSI**

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



Oleh :

**DHEWI KRISTIANI**

**NIM : 97 2114 152**

**NIRM : 970051121303120142**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA  
2002**

Skripsi

**EVALUASI FUNGSI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN  
PENGENDALIAN MANAJEMEN  
STUDI KASUS PADA PG. MADUKISMO**

Oleh :

Dhewi Kristiani  
NIM : 97 2114 152  
NIRM : 970051121303120142

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I

Tanggal : 19 Januari 2002



Drs. YP. Supardiyono, M.Si.,Ak.

Pembimbing II

Tanggal : 8 Februari 2002



Drs. Edi Kustanto, M.M.

Skripsi

**EVALUASI FUNGSI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN  
PENGENDALIAN MANAJEMEN  
STUDI KASUS PADA PG. MADUKISMO**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Dhewi Kristiani

NIM : 97 2114 152

NIRM : 970051121303120142

Telah dipertahankan didepan Panitia Penguji  
pada tanggal 18 Februari 2002  
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

**Nama lengkap**

**Tanda tangan**

Ketua	Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M., Ak.
Sekretaris	Ir. Drs. Hansiadi YH., M.Si., Ak.
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.Si, Ak.
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M.M.
Anggota	Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M., Ak.

*[Handwritten signatures of the five members of the examination committee]*

Yogyakarta, 23 Februari 2002

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



*[Handwritten signature]*  
H.G. Suseno TW., M.S.

**Jika engkau percaya,  
TIDAK ADA YANG MUSTAHIL BAGI ORANG  
PERCAYA**

**MARKUS 9 : 23**

**Skripsi ini kupersembahkan  
untuk yang Tercinta :**

**BAPAK dan IBU  
Kakak-kakakku ANNA, BENNI, CHERRI  
Aron gea**

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka sebagai layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 23 Februari 2002

Penulis

Dhewi Kristiani

## **ABSTRAK**

### **EVALUASI FUNGSI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN**

#### **STUDI KASUS PADA PG. MADUKISMO**

Dhewi Kristiani  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2002

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan penilaian terhadap anggaran PG. Madukismo dalam memenuhi fungsinya sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Jenis penelitian ini adalah studi kasus pada PG. Madukismo Yogyakarta.

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Langkah-langkah yang ditempuh untuk mencapai tujuan penelitian ini adalah : (1) mengevaluasi proses perencanaan pada PG. Madukismo, (2) mengevaluasi proses pengendalian manajemen PG. Madukismo, (3) mengevaluasi terhadap syarat-syarat suatu anggaran agar dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen, (4) melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan dan cara pengukuran keberhasilan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen.

Berdasarkan penelitian dan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa: (1) PG. Madukismo telah melakukan perencanaan dengan baik, (2) PG. Madukismo telah menjalankan fungsi pengendalian manajemen dengan baik, (3) PG. Madukismo telah memenuhi syarat agar anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, (4) realisasi anggaran PG Madukismo telah mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan, karena dapat menaikkan laba sebesar Rp 1.228.796.000,00.

## **ABSTRACT**

### **THE BUDGET FUNCTION EVALUATION AS A MANAGEMENT PLANNING AND CONTROLLING**

#### **A CASE STUDY AT PG. MADUKISMO**

Dhewi Kristiani  
Sanata Dharma University  
Yogyakarta  
2002

This aim of this research was review PG. Madukismo's budget in fulfilling its function as a management planning and controlling device. This research was a case study at PG. Madukismo Yogyakarta.

The data gathering was done through interviews, documentations, and questionnaires. There were several steps executed in order to achieve the aim of this research : (1) evaluating the planning process, (2) evaluating management controlling process, (3) evaluating conditions and term in a budget so that it functioned as a management planning and controlling, (4) doing an evaluation towards the carrying out and the budget measurement method as a management planning and controlling device.

Based on the result of this research and the discussion upon, the research concluded that : (1) PG. Madukismo had done good planning, (2) PG. Madukismo had carried out good management controlling function, (3) PG. Madukismo has fulfilled the requirements in order to function as a planning and controlling device, (4) The realization of PG. Madukismo's budget has experienced a beneficial deviation for the company, because it could raise the profit much as Rp. 1.228.796.000,00.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yesus Kristus, atas berkat dan karunia yang telah diberikan kepada penulis selama ini, sehingga skripsi yang berjudul “Evaluasi Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : studi kasus pada PG. Madukismo” , dapat terselesaikan dengan baik.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian sarjana Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat terwujud tanpa adanya adanya peran serta pihak lain. Oleh karena itu penulis ingin berterimakasih kepada :

1. Bapak Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Ak selaku pembimbing I, yang ditengah kesibukannya mau meluangkan waktu dan pikiran untuk membimbing penulis sehingga skripsi ini dapat selesai.
2. Bapak Drs. Edi Kustanto, M.M. selaku pembimbing II yang telah memberikan banyak masukan dan saran kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Drs. H.G. Suseno T.W., M.S selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
4. Ibu FR. Reni Retno A., S.E., M. Si., Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi.
5. Bapak Drs. P. Rubiyatno, M.M selaku Dosen Pembimbing Akademik Akuntansi angkatan 97 “ C ”.



6. Pihak karyawan sekretariat Fakultas Ekonomi yang telah memberikan bantuan dan tenaganya untuk melayani administrasi penulis.
7. Pimpinan PG. Madukismo, yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian di PG. Madukismo
8. Bapak Agus Wijayanto, selaku Kepala Bagian Akuntansi PG. Madukismo , yang ditengah kesibukannya dengan sabar membantu penulis dalam mencari data.
9. Kepala Bagian Tata usaha dan keuangan, Tanaman, Instalasi, Pabrikasi dan Pabrik Spiritus PG. Madukismo, yang mau meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner, sehingga skripsi ini dapat terwujud.
10. Bapak dan Ibuku serta kakak-kakakku Ana, Beni, dan Cherri, yang telah membimbing dan membantu penulis selama hidup ini.
11. Saliabat-sahabatku Aron, Fransisca, Melinda Firi, Yulita Devung, dan Sylvia Julita yang selama ini telah membantu dan menemani penulis dalam suka dan duka. Terimakasih teman.....
12. Semua teman akuntansi 97 yang telah membantu penulis selama kuliah. Semoga perjuangan kita membawa kesuksesan.

Penulis

Dhewi Kristiani



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
<b>BAB I        PENDAHULUAN</b>	
A. Latar belakang masalah .....	1
B. Perumusan masalah .....	4
C. Batasan masalah .....	4
D. Tujuan penelitian .....	4
E. Manfaat penelitian .....	5
F. Sistematika penulisan .....	5
<b>BAB II        LANDASAN TEORI</b>	
A. Definisi dan tujuan anggaran .....	8
B. Fungsi anggaran .....	9
C. Keunggulan dan keterbatasan anggaran.....	11
D. Klasifikasi anggaran .....	14
1. Anggaran ditinjau dari segi bidang yang tercakup dalam anggaran .....	14
2. Anggaran ditinjau dari segi waktu .....	16

3.	Anggaran ditinjau dari segi fleksibilitas .....	16
E.	Proses penyusunan anggaran .....	18
F.	Organisasi anggaran .....	21
1.	Komite anggaran .....	21
2.	Departemen anggaran .....	22
G.	Karakteristik anggaran yang baik .....	23
H.	Syarat-syarat pokok dari penyusunan anggaran yang berhasil .....	25
I.	Aspek berperilaku manusia yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran .....	26
1.	Tingkat kesulitan .....	27
2.	Partisipasi manajemen puncak .....	27
3.	Kewajaran .....	28
4.	Laporan yang teliti dan tepat waktu .....	28
J.	Anggaran sebagai alat perencanaan .....	29
1.	Penetapan filosofi dan misi .....	30
2.	Penetapan tujuan dan strategi .....	31
3.	Penyusunan program .....	32
4.	Penyusunan anggaran .....	32
K.	Hubungan antara anggaran dengan perencanaan strategik .....	32
L.	Anggaran sebagai alat pengendalian manajemen .....	33
1.	Pemrograman .....	35
2.	Penganggaran .....	36
3.	Operasi dan pengukuran kerja prestasi .....	36
4.	Pelaporan, analisis serta tindakan koreksi .....	37
M.	Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen .....	41

### **BAB III      METODOLOGI PENELITIAN**

A.	Jenis penelitian .....	46
B.	Subjek penelitian .....	46
C.	Objek penelitian .....	46

D. Tempat dan waktu penelitian.....	47
E. Teknik pengumpulan data.....	47
F. Teknik analisis data.....	48

#### **BAB IV      GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

A. Sejarah singkat perusahaan.....	55
B. Lokasi perusahaan.....	57
C. Struktur organisasi.....	58
D. Fasilitas yang dimiliki PG. Madukismo.....	62
E. Bagian personalia.....	64
1. Tenaga kerja pabrik.....	64
2. Jam kerja.....	64
3. Jaminan sosial.....	65
F. Produksi.....	66
1. Produksi PG. Madukismo.....	66
2. Bahan baku utama.....	66
3. Bahan penolong dan pembantu.....	66
4. Proses produksi.....	67
G. Pemasaran.....	70
H. Keuangan.....	71
I. Pengawasan kualitas produk.....	71

#### **BAB V      ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

A. Proses Perencanaan di PG. Madukismo.....	73
B. Proses Penyusunan anggaran di PG. Madukismo.....	87
C. Proses pengendalian manajemen dalam hubungannya dengan anggaran.....	90
D. Syarat anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen.....	95
E. Analisis selisih antara anggaran dengan realisasinya.....	97
1. Analisis selisih penjualan.....	102

a.	Gula .....	102
b.	Gula petani.....	104
c.	Tetes lokal .....	105
2.	Analisis selisih produksi .....	108
3.	Analisis selisih dari anggaran biaya variabel masing-masing bagian	
	PG. Madukismo .....	112
a.	510 Pimpinan dan tata usaha .....	113
b.	511 Pembibitan .....	115
c.	512 Tebu giling.....	118
d.	513 Tebang dan angkutan .....	120
e.	514 Biaya pabrik .....	122
f.	515 Pembungkusan dan angkutan.....	123
g.	516 Eksploitasi angkutan motor .....	125
h.	517 Pompa air dan laboratorium liama .....	127
4.	Analisis selisih biaya total dalam angka-angka produksi.....	131
a.	Biaya produksi pabrik .....	133
b.	Biaya administrasi .....	137
5.	Analisis selisih Rugi laba .....	140

## **BAB VI      PENUTUP**

A.	Kesimpulan .....	142
B.	Saran .....	145
C.	Keterbatasan .....	145

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	146
-----------------------------	-----

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1 Hasil kuesioner perencanaan pada PG. Madukismo .....	74
Tabel 5.2 Hasil kuesioner pengendalian manajemen.....	90
Tabel 5.3 Anggaran dan realisasi serta prosentase perhitungan rugi laba pada PG. Madukismo, tahun 2000 (dalam ribuan Rupiah) .....	98
Tabel 5.4 Anggaran, realisasi, serta prosentase selisih angka-angka penjualan PG. Madukismo tahun 2000 .....	99
Tabel 5.5 Anggaran, realisasi, serta prosentase selisih biaya produksi PG. Madukismo tahun 2000 (dalam ribuan Rupiah).....	100
Tabel 5.6 Anggaran, realisasi, serta prosentase selisih biaya produksi per kuintal PG. Madukismo tahun 2000 .....	101
Tabel 5.7 Data-data anggaran dan realisasi penjualan gula PG. Madukismo serta selisihnya.....	103
Tabel 5.8 Data-data anggaran dan realisasi penjualan gula petani beserta dengan selisihnya .....	104
Tabel 5.9 Data-data anggaran dan realisasi penjualan tetes lokal beserta dengan selisihnya .....	106
Tabel 5.10 Data-data anggaran dan realisasi penjualan beserta total selisihnya .....	107
Tabel 5.11 Angka-angka produksi PG. Madukismo .....	109
Tabel 5.12 Data-data anggaran dan realisasi produksi dan biaya produksi PG. Madukismo .....	110
Tabel 5.13 Data-data anggaran dan realisasi biaya variabel dan selisihnya.....	112
Tabel 5.14 Analisis selisih Biaya variabel .....	130

Tabel 5.15	Data-data Biaya tetap. Biaya variabel, dan biaya total, serta selisihnya (dalam ribuan rupiah) .....	132
Tabel 5.16	Analisis selisih biaya total antara anggaran dengan realisasinya (dalam ribuan rupiah).....	138
Tabel 5.17	Anggaran, realisasi, serta selisih perhitungan Rugi laba pada PG. Madukismo tahun 2000, (dalam ribuan rupiah) .....	140

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Perencanaan menyeluruh perusahaan .....	30
Gambar 2.2 Hubungan antara fungsi perencanaan dan pengendalian .....	35
Gambar 2.3 Perencanaan, pengendalian dan anggaran .....	45
Gambar 4.1 Struktur organisasi sederhana pada PG. Madukismo .....	58
Gambar 4.2 Proses pengolahan gula di PG. Madukismo.....	70
Gambar 6.1 Perencanaan, pengendalian, anggaran pada PG. Madukismo .....	144



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini perkembangan dunia bisnis di Indonesia, dapat dikatakan mengalami kemajuan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya perusahaan yang memasuki pasar. Dengan semakin bertumbuhnya jumlah perusahaan yang memasuki pasar, maka akan mendorong terjadinya persaingan antar perusahaan yang semakin ketat. Dengan demikian, masing-masing perusahaan akan berusaha untuk dapat mencapai tujuan jangka panjangnya, yaitu memenangkan persaingan tersebut. Untuk dapat memenangkan persaingan tersebut perusahaan dituntut untuk dapat mengantisipasi keadaan dengan cepat dan cermat.

Permasalahan yang selama ini ada dalam manajemen suatu perusahaan adalah bagaimana mengatasi perubahan lingkungan ekonomi yang cepat. Manajemen yang handal adalah manajemen yang mampu mengevaluasi perubahan masa lalu, bereaksi terhadap perubahan yang sedang terjadi, dan memprediksi perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Itulah salah satu syarat bagi perusahaan yang ingin sukses dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan menghadapi persaingan dewasa ini. Supaya dapat mencapai suatu manajemen yang handal dalam perusahaan, maka manajemen harus dapat menjalankan perencanaan dan pengendalian yang baik.

Selain untuk mencapai tujuan jangka panjang, suatu perusahaan juga harus berusaha untuk mencapai tujuan jangka pendeknya, yaitu mencapai laba yang optimal. Untuk dapat mencapai tujuan jangka pendek tersebut, diperlukan adanya pengelolaan manajemen yang tangguh dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien. Maka untuk mencapai tujuan jangka pendek ini, juga diperlukan suatu perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan.

Suatu perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan dapat diwujudkan dengan menyusun anggaran. Anggaran merupakan tahap akhir dari perencanaan menyeluruh perusahaan, dan anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian manajemen karena anggaran merupakan pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan perusahaan.

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber ekonomi suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya 1 tahun. Anggaran merupakan rencana manajemen yang mendasarkan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh penyusun anggaran agar realisasi kegiatan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Anggaran merupakan rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program.

Dalam penyusunan anggaran, program-program diterjemahkan sesuai tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan

program atau bagian dari program. Penyusunan anggaran merupakan proses menentukan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Dalam proses penyusunan anggaran manajer pusat pertanggungjawaban berperan serta dalam menyusun anggaran serta mengadakan negosiasi dengan manajer di atasnya yang memberikan peran kepadanya. Oleh karena itu, anggaran yang sudah disahkan merupakan kesanggupan atau komitmen manajer untuk melaksanakan rencana seperti yang tercantum dalam anggaran tersebut. Karena anggaran merupakan komitmen manajer pusat pertanggungjawaban maka anggaran tersebut akan digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan.

Dengan demikian, dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa sebagai alat perencanaan, anggaran digunakan oleh pihak akuntansi membantu manajemen dalam merumuskan masalah-masalah serta potensi perusahaan secara lebih awal, agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Di sisi lain anggaran juga berperan sebagai alat pengendalian yang baik selama dan sesudah pelaksanaan operasi.

Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian manajemen dapat dilihat dari laporan anggaran, yaitu membandingkan hasil aktual dengan anggaran, bersama dengan analisis selisih anggaran, penjelasan tentang sebab terjadinya selisih dan tindakan perbaikan yang diambil. Hal ini berfungsi sebagai alat peringatan dini, sehingga manajemen dapat mengambil tindakan yang diperlukan dengan tepat.

## **B. Perumusan Masalah**

Permasalahan yang diambil penulis adalah "Apakah PG. Madukismo telah menjalankan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen dengan baik ?"

## **C. Batasan Masalah**

Dari permasalahan di atas, penulis memberikan batasan masalah , yaitu :

- a. Maksud kata “dengan baik” dalam perumusan masalah di atas adalah anggaran dapat benar-benar sebagai fungsi perencanaan yang menjadi standar atau patokan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan perusahaan, sehingga sebagai alat pengendalian manajemen, anggaran dapat diukur dengan pelaksanaannya (sesuai dengan karakteristik anggaran yang baik).
- b. Terdapat 6 macam, fungsi anggaran yaitu fungsi perencanaan, koordinasi, komunikasi, motivasi, pendidikan dan pengendalian. Namun disini hanya akan dibahas mengenai fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian, karena kedua fungsi tersebut merupakan fungsi yang pokok dalam anggaran.

## **D. Tujuan penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan penilaian terhadap anggaran perusahaan dalam memenuhi fungsinya sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen.

## **E. Manfaat Penelitian**

### **a. Bagi perusahaan**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan, bahan pertimbangan dan bahan perbaikan serta penyempurnaan, jika didalam perusahaan masih ada kekurangan dalam menjalankan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen.

### **b. Bagi Universitas**

Memberikan sumbangan penelitian yang bermanfaat dan menambah referensi kepustakaan.

### **c. Bagi Penulis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk menambah, membandingkan dan menerapkan ilmu yang diperoleh selama belajar ke dunia praktek. Dan juga dapat menambah pengetahuan khususnya fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen.

### **d. Bagi mahasiswa lain**

Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan bacaan dan perbandingan serta informasi untuk penelitian selanjutnya.

## **F. Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan diuraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

## BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini penulis akan menggunakan teori-teori yang digunakan sebagai dasar pengolahan data yang diperoleh dari penelitian. Teori-teori tersebut adalah definisi anggaran dan tujuan anggaran, fungsi anggaran, keunggulan dan keterbatasan anggaran, klasifikasi anggaran, proses penyusunan anggaran, organisasi anggaran, karakteristik anggaran yang baik, syarat-syarat pokok dari anggaran yang berhasil, aspek keperilakuan manusia yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran, anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, subyek penelitian, obyek penelitian, tempat dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

## BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang gambaran umum perusahaan serta data-data dalam perusahaan yang diperlukan dalam penelitian.

## BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang analisa data-data dan informasi yang ada dalam perusahaan, yang berhubungan dengan anggaran dalam fungsinya sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen.

## BAB VI PENUTUP

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, maka bab ini akan memuat kesimpulan dan saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi perusahaan serta memuat keterbatasan penulisan skripsi.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Definisi dan Tujuan Anggaran

Para ahli ekonomi memberikan bermacam-macam pengertian atau definisi anggaran, tetapi pada dasarnya definisi tersebut mempunyai inti pengertian yang sama, yaitu merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan perusahaan melalui perencanaan yang terarah. Oleh karena itu dalam suatu perusahaan harus diciptakan suatu rencana yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Garrinson and Norren (2000: 378) mendefinisikan anggaran sebagai berikut

*“A budget is a detailed plan for the acquisition and use of financial and other resources over a specified time period. It represent a plan for the future expressed in formal quantitative terms”.*

Maksud dari pengertian / definisi anggaran yang dikemukakan oleh Garrinson dan Norren di atas adalah (Garrinson, 1982: 414)

*“Anggaran merupakan rencana terinci yang menunjukkan bagaimana sumber daya akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu. Anggaran menggambarkan rencana masa depan yang dinyatakan kedalam bentuk kuantitatif formal”.*

Mulyadi (1993: 488) dalam bukunya Akuntansi Manajemen memberikan definisi anggaran sebagai berikut

*“Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar, dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun”.*



Selanjutnya, definisi anggaran menurut RA. Supriyono (1989: 90) adalah

“Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun”.

Bertitik tolak dari definisi anggaran diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan utama penyusunan anggaran dalam suatu perusahaan adalah menjabarkan rencana kegiatan dalam suatu periode khusus dalam ukuran keuangan dan ukuran lainnya, untuk pengendalian kegiatan perusahaan agar sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan.

## **B. Fungsi Anggaran**

Anggaran memiliki beberapa fungsi yaitu perencanaan, koordinasi, komunikasi, motivasi, pengendalian dan evaluasi, dan fungsi pendidikan (RA. Supriyono, 1987: 343).

### **1. Fungsi Perencanaan**

Perencanaan yaitu memilih beberapa alternatif yang memungkinkan untuk dilaksanakan di masa depan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan dengan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki dan kendala-kendala yang dihadapinya dimasa datang. Perencanaan disusun oleh suatu perusahaan sekaligus sebagai dasar untuk pengendalian (Supriyono, 1987 : 331)

### **2. Fungsi Koordinasi**

Penyusunan anggaran perusahaan tidak dapat berjalan secara otomatis tanpa adanya koordinasi didalam perusahaan. Hal ini disebabkan karena

setiap individu dalam perusahaan mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda-beda terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, koordinasi sangat diperlukan agar dalam penyusunan anggaran dalam perusahaan dapat selaras ke arah pencapaian tujuan perusahaan.

### 3. Fungsi Komunikasi

Komunikasi sangat diperlukan dalam suatu organisasi agar berbagai unit dalam organisasi tersebut dapat berfungsi secara efisien. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran.

### 4. Fungsi Motivasi

Anggaran yang penyusunannya melibatkan peran serta para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka.

### 5. Fungsi pengendalian dan evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para manajer yang ikut berperan serta didalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dan pelaksanaan, sehingga dapat ditentukan penyimpangan-penyimpangan yang timbul. Penyimpangan-penyimpangan tersebut digunakan sebagai

dasar untuk penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

#### 6. Fungsi pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana cara kerja pada pusat pertanggungjawaban lain didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer agar masa yang akan datang mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

### **C. Keunggulan Dan Keterbatasan Anggaran**

Penggunaan anggaran memberikan beberapa keunggulan bagi perusahaan yang memakainya. Keunggulan-keunggulan pemakaian anggaran dapat diuraikan sebagai berikut (RA. Supriyono, 1987: 345) :

1. Menyediakan suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah, yaitu pendekatan yang terarah dan teratur dalam pencapaian kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang, serta dalam memecahkan masalah perusahaan.
2. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama masalah-masalah tersebut sebelum diambil keputusan.

3. Menyediakan cara untuk menformalisasi perencanaan, karena anggaran sebagai bagian dari perencanaan, yaitu merupakan tahap akhir dari proses perencanaan menyeluruh perusahaan. Hal tersebut mengandung arti bahwa anggaran merupakan wujud dari perencanaan yang nantinya akan disahkan oleh manajemen tingkat atas sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.
4. Mencegah kemacetan kegiatan perusahaan, karena dengan anggaran telah diketahui rincian kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan.
5. Mengembangkan suatu usaha kesadaran laba didalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memanfaatkan secara maksimal sumber daya yang tersedia di perusahaan.
6. Membantu mengkoordinasikan dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi semua bagian-bagian yang ada pada perusahaan, sehingga keputusan akhir dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan bersifat komprehensif.
7. Memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang telah ditentukan.
8. Mengkoordinasikan, menghubungkan dan membantu mengarahkan modal dan semua kegiatan-kegiatan perusahaan ke saluran yang paling menguntungkan.

9. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan menumbuhkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan yang berguna, dan menyediakan perangsang (insentif) untuk pelaksanaan yang efektif.
10. Menyediakan tujuan atau sasaran sebagai standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen secara individual.

Disamping keunggulan-keunggulan diatas, anggaran juga memiliki beberapa keterbatasan-keterbatasan yang perlu diperhatikan. Keterbatasan-keterbatasan tersebut antara lain :

1. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi kejadian akan datang yang penuh ketidakpastian, sehingga akan mempengaruhi ketepatan estimasi yang dihasilkan. Ketidaktepatan estimasi akan mengakibatkan perencanaan tidak tercapai.
2. Anggaran disusun berdasarkan kondisi dan asumsi tertentu, yang bisa berubah karena adanya unsur ketidakpastian dimasa depan.
3. Anggaran akan berfungsi sebagai alat manajemen, jika semua pihak terkoordinasi bekerja sama secara terus-menerus ke arah pencapaian tujuan perusahaan.
4. Anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan pertimbangan manajemen.

## **D. Klasifikasi Anggaran**

Jenis-jenis anggaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu anggaran ditinjau dari segi bidang yang tercakup dalam anggaran, anggaran ditinjau dari segi waktu, dan anggaran ditinjau dari segi fleksibilitas (Gudono, 1993 : 189).

### **1. Anggaran ditinjau dari segi bidang yang tercakup dalam anggaran**

#### **a. Anggaran Induk (*Master Budget*)**

Anggaran induk adalah rencana keuangan komprehensif untuk keseluruhan organisasi, yang terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan.

#### **1) Anggaran Operasional**

Anggaran operasional adalah anggaran yang berisi taksiran-taksiran tentang kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang. Hasil akhir dari anggaran ini adalah laporan rugi laba. Anggaran operasional meliputi (Hansen and Mowen, 1997: 354-360) :

- a) Anggaran Penjualan, adalah proyeksi yang memuat prakiraan penjualan dalam unit satuan moneter yang telah disetujui oleh komite anggaran.
- b) Anggaran Produksi, menunjukkan berapa unit yang harus diproduksi untuk memenuhi permintaan penjualan dan persediaan akhir. Unit yang diproduksi adalah unit penjualan yang diharapkan ditambah dengan unit persediaan akhir dikurangi dengan unit persediaan awal.

- (i) Pembelian Bahan Baku, jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk produksi tergantung pada jumlah produk yang ingin dihasilkan.
  - (ii) Tenaga Kerja Langsung (TKL), menunjukkan total jam tenaga kerja langsung yang diperlukan dan biaya yang terkait untuk membuat sejumlah unit produk dalam anggaran produksi.
  - (iii) Overhead Pabrik, menunjukkan semua biaya tidak langsung yang diharapkan dalam proses produksi.
- c) Anggaran beban penjualan dan administrasi, yang menjelaskan pengeluaran yang direncanakan untuk kegiatan non produksi.
  - d) Anggaran persediaan akhir barang jadi, yaitu memberikan informasi yang diperlukan untuk menyusun neraca dan juga merupakan masukan (input) penting dalam penyusunan anggaran harga pokok penjualan.
  - e) Anggaran harga pokok penjualan, yaitu memberikan informasi yang diperlukan untuk membuat laporan laba rugi yang dianggarkan. Harga pokok penjualan berfungsi sebagai pengurang penjualan, yang hasilnya adalah laba kotor.
- 2) Anggaran keuangan (finansial)

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berisi taksiran-taksiran tentang keadaan finansial perusahaan pada saat tertentu di masa yang akan datang, yaitu meliputi :

- (1) Anggaran Kas: Penerimaan dan Pengeluaran Kas
- (2) Neraca yang dianggarkan
- (3) Laporan Rugi-laba yang dianggarkan

b. Laporan Anggaran Khusus

- 1) Laporan Prestasi, yaitu laporan yang berisi tentang perbandingan antara Anggaran yang telah ditetapkan dengan Realisasinya.
- 2) Anggaran Modal (*Capital Budget*), yaitu anggaran yang digunakan untuk suatu proyek yang biasanya mempunyai jangka waktu panjang.

**2. Anggaran ditinjau dari segi waktu**

a. Anggaran Jangka Pendek

Anggaran jangka pendek adalah anggaran yang dibuat untuk kegiatan perusahaan yang akan dilakukan dalam batas waktu satu tahun atau kurang.

b. Anggaran Jangka Panjang

Anggaran jangka panjang adalah anggaran yang dibuat untuk kegiatan yang akan ~~yang akan~~ menjadi pedoman perusahaan selama periode lebih dari satu tahun.

**3. Anggaran ditinjau dari segi Fleksibilitas**

a. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*)



Anggaran tetap adalah anggaran yang hanya dibuat untuk satu tingkat (*level*) aktivitas (volume penjualan) yang sifatnya konstan yang akan dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu di masa yang akan datang.

b. Anggaran fleksibel

Anggaran fleksibel adalah anggaran yang dibuat berdasarkan deret atau seri tingkatan kegiatan yang mungkin dicapai perusahaan untuk periode tertentu di masa yang akan datang. Anggaran fleksibel mempunyai 3 kegunaan utama, yaitu (Hansen and Mowen, 1997: 368) :

- 1) Anggaran fleksibel dapat digunakan untuk menyusun anggaran sebelum adanya tingkat aktivitas yang diharapkan.
- 2) Karena anggaran fleksibel dapat menentukan besarnya biaya pada berbagai tingkat aktivitas, anggaran ini dapat digunakan untuk menghitung berapa biaya yang harus dikeluarkan pada tingkat aktivitas aktual. Setelah biaya yang diharapkan diketahui, laporan kinerja yang membandingkan biaya aktual dengan yang diharapkan dapat dibuat.
- 3) Anggaran fleksibel dapat membantu para manajer menghadapi ketidakpastian dengan melihat hasil yang diharapkan pada berbagai tingkat aktivitas. Anggaran ini juga dapat digunakan untuk memberikan hasil keuangan dari berbagai macam rencana kegiatan.

- perusahaan) ke masing-masing bagian serta membentuk komite anggaran, (jika belum mempunyai komite anggaran).
2. Masing-masing bagian mengajukan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan, yaitu melalui penyusunan anggaran operasional (rencana laba), yang dimulai dengan membuat ramalan penjualan dan anggaran penjualan, yang nantinya menjadi dasar dalam penyusunan anggaran dalam perusahaan. Pada tahap ini sering kali dilakukan konsultasi dengan komite anggaran atau manajemen yang lebih tinggi.
  3. Negosiasi antar bagian dan komunikasi dengan pihak atasan.
  4. Koordinasi dan pembahasan kembali (penelaahan) oleh komite anggaran terhadap rancangan anggaran yang diajukan oleh masing-masing bagian. Beberapa revisi mungkin dilakukan supaya terjadi keharmonisan antara anggaran dari bagian yang satu dengan anggaran bagian yang lain. Konsultasi dengan pihak-pihak yang terlibat dilakukan untuk membahas revisi tersebut.
  5. Persetujuan akhir dari manajemen puncak atas usulan anggaran yang diajukan oleh masing-masing bagian. Anggaran kemudian dibagi-bagikan ke setiap bagian dalam perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran terdapat tiga pendekatan, yaitu *Top Down Approach* (pendekatan dari atas ke bawah) dan *Bottom up Approach* (pendekatan dari bawah ke atas) dan metode gabungan. Penjelasan dari ketiga pendekatan tersebut adalah sebagai berikut :

### **E. Proses Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran merupakan suatu sarana mendasar dimana alokasi sumber daya organisasi dipertimbangkan, diperdebatkan, direvisi dan akhirnya disetujui serta diformulasikan dalam bentuk anggaran. Jadi proses penyusunan anggaran mengacu pada bagaimana anggaran itu dihasilkan dan bagaimana anggaran itu akan difungsikan.

Di sisi lain, Mulyadi berpendapat bahwa proses penyusunan anggaran yang berhasil adalah anggaran yang dapat menjadikan setiap manajer dalam organisasi perusahaan memiliki persepsi yang jelas mengenai peran mereka masing-masing dalam mencapai sasaran anggaran. Persepsi yang jelas mengenai peran manajer dalam mencapai sasaran anggaran akan terwujud jika memenuhi syarat-syarat, yaitu sasaran anggaran diterima dengan jelas oleh manajer yang bertanggung jawab untuk mencapainya, dan manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran anggaran diberi alokasi sumber daya yang memadai untuk mencapai sasaran anggaran (Mulyadi, 1993 : 492).

Anggaran merupakan rencana aktivitas yang akan menjadi pedoman manajemen untuk melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu di masa yang akan datang. Oleh karena itu, anggaran memerlukan suatu proses untuk menyusunnya. Proses / langkah-langkah dalam penyusunan anggaran tersebut adalah sebagai berikut (Gudono, 1993: 190)

1. Manajemen puncak melakukan penetapan sasaran / tujuan dan mengirimkan prinsip-prinsip penyusunan anggaran (termasuk didalamnya tujuan / sasaran

a. *Top down approach* (dari atas ke bawah)

Dalam pendekatan ini, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh manajer puncak dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan, tanpa ada keterlibatan bawahan dalam menyusun anggaran.

Keunggulan pendekatan ini adalah proses dan pelaksanaan anggaran menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak. Sedangkan kelemahannya adalah bawahan menjadi merasa tertekan oleh pekerjaannya, akibatnya bawahan akan berperilaku tidak semestinya. Hal ini disebabkan jika anggaran yang ditetapkan manajer puncak terlalu tinggi, sedangkan kemampuan bawahan kurang mendukung tercapainya realisasi anggaran.

b. *Bottom up approach* (dari bawah ke atas)

Dalam pendekatan ini anggaran disusun sepenuhnya oleh bawahan dan disahkan manajer puncak sebagai anggaran perusahaan. Keuntungan pendekatan ini adalah adanya mekanisme negosiasi antara pembuat anggaran dan komite anggaran serta metode ini dapat meningkatkan partisipasi bawahan dan tanggung jawab bawahan. Sedangkan kelemahannya adalah dengan partisipasi bawahan yang terlalu luas dapat menimbulkan konflik dan didalam prosesnya memakan waktu yang lama.

c. Gabungan kedua pendekatan

Kerjasama dan interaksi antara manajer puncak dan manajer setiap pusat pertanggungjawaban dalam menetapkan anggaran merupakan cara yang terbaik bagi perusahaan. Anggaran disusun oleh setiap pusat

pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan dengan berpedoman pada tujuan, strategi, kebijakan perusahaan, serta pengarahan dari atasan atau manajemen atasan.

## **F. Organisasi Anggaran (keterlibatan organisasi)**

Penyusunan rancangan anggaran perusahaan dikoordinasikan dan diadministrasikan oleh dua unit organisasi, yaitu komite anggaran dan departemen anggaran ( Mulyadi, 1993 : 502 - 504).

### **1. Komite Anggaran**

Komite anggaran adalah suatu unit organisasi *ad hoc* yang diperlukan dalam penyusunan anggaran untuk mengkoordinasikan berbagai jenis usulan anggaran dari berbagai pusat pertanggungjawaban, untuk kemudian disusun menjadi rancangan anggaran induk. Komite anggaran dikepalai oleh direktur utama dan anggotanya adalah semua kepala departemen fungsional yang ada dalam perusahaan.

Tugas komite anggaran ini adalah :

- a. Merumuskan sasaran anggaran dan kebijakan pokok perusahaan untuk tahun anggaran.
- b. Menyampaikan informasi mengenai tujuan dan kebijaksanaan pokok tersebut kepada manajer pusat pertanggungjawaban.
- c. Menelaah rancangan anggaran yang diajukan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban.

- d. Melakukan negosiasi dengan para manajer pusat pertanggungjawaban mengenai rancangan anggaran yang mereka ajukan.
- e. Mengajukan rancangan anggaran perusahaan secara keseluruhan kepada dewan komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
- f. Menelaah anggaran yang telah disetujui oleh dewan komisaris dan RUPS.
- g. Melakukan negosiasi dengan para manajer di pusat pertanggungjawaban mengenai anggaran yang telah disahkan oleh RUPS.
- h. Melakukan revisi anggaran, sesuai dengan kebijakan RUPS.

## 2. Departemen anggaran

Penyusunan dan pengawasan anggaran memerlukan unit organisasi yang menangani administrasi anggaran. Unit organisasi ini dipegang oleh departemen anggaran. Fungsi departemen anggaran adalah :

- a. Menerbitkan prosedur dan formulir-formulir untuk penyiapan rancangan anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.
- b. Mengkoordinasikan dan menerbitkan asumsi-asumsi yang dipakai sebagai dasar penyusunan rancangan anggaran perusahaan.

- c. Membantu setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam menyusun rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban.
- d. Mengolah rancangan anggaran pusat pertanggungjawaban menjadi rancangan anggaran induk (*master budget*).
- e. Menganalisis rancangan anggaran dan memberikan rekomendasi kepada komite anggaran.
- f. Menganalisis realisasi anggaran, menafsirkan hasil-hasilnya dan membuat laporan ringkas mengenai hasil analisisnya tersebut kepada direksi.
- g. Mengadministrasikan proses perubahan dan penyesuaian anggaran perusahaan.

### **G. Karakteristik Anggaran Yang Baik**

Anggaran yang baik memiliki beberapa karakteristik, yaitu anggaran disusun berdasarkan program, anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan, anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian (Mulyadi, 1993: 511-514).

#### **1. Anggaran disusun berdasarkan program**

Proses manajemen perusahaan dimulai dengan perencanaan strategik, yang didalamnya terjadi proses penetapan tujuan perusahaan dan penentuan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, kemudian diikuti dengan penyusunan program. Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan

mengenai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan penaksiran sumber yang dialokasikan pada tiap program tersebut. Program merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan strategik. Penyusunan program dituangkan dalam anggaran yang akan memberikan arah kegiatan perusahaan dalam rencana jangka panjang. Jika suatu perusahaan dalam menyusun anggaran tidak berdasarkan program, maka perusahaan akan berjalan seperti tidak ada tujuan.

2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.

Didalam suatu perusahaan, pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi 4 golongan menurut karakteristik dan masukannya, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

Kebijakan proses pengendalian dalam pusat biaya diawali dengan pembuatan anggaran yang telah disetujui oleh manajemen puncak. Anggaran biaya dalam pusat biaya ini merupakan pedoman agar biaya sesungguhnya tidak melebihi jumlah yang telah disetujui dalam anggaran.

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur kinerjanya berdasarkan pendapatannya. Manajer pusat pertanggungjawaban hanya bertanggungjawab atas pencapaian pendapatan yang telah ditargetkan, tanpa dibebani tanggungjawab atas biaya yang terjadi di pusat pendapatan tersebut. Sedangkan, Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang



manajernya diukur dari selisih antara pendapatan dengan biaya untuk memperoleh pendapatan tersebut.

3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian

Dalam penyusunan anggaran, manajemen diharuskan untuk membuat perencanaan untuk masa depan, karena dengan perencanaan dapat memotivasi manajer untuk menuju arah tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, meramalkan kesulitan dan mengembangkan kebijakan di masa depan. Dalam anggaran, selain dapat berfungsi sebagai alat perencanaan, dapat juga harus berfungsi sebagai alat pengendalian. Karena jika anggaran tidak berfungsi sebagai alat pengendalian dan hanya berfungsi sebagai perencanaan, maka anggaran tersebut tidak berguna semestinya, akan terjadi banyak penyimpangan anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasinya.

#### **H. Syarat-Syarat Pokok Dari Penyusunan Anggaran Yang Berhasil**

Agar anggaran dapat berhasil dalam memenuhi fungsinya, maka kondisi / syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh perusahaan dalam menerapkan anggaran, yaitu : (Supriyono, 1987: 346)

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi dikatakan sehat, apabila didalamnya terdapat pembagian otoritas, tugas fungsional serta deskripsi wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas.



2. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi :

- a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya, sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.
- b. Pencatatan akuntansi terhadap transaksi akan memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
- c. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.

3. Adanya penelitian dan analisis

Penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi, sehingga anggaran dapat dipakai sebagai dasar analisa prestasi.

4. Adanya dukungan dari pelaksana

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen, jika ada dukungan aktif dari pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

**I. Aspek berperilaku manusia yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran**

Anggaran disusun untuk membantu manajemen dalam mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada semua manajer pada unit organisasi dibawahnya, untuk mengkoordinasikan kegiatan, dan untuk mengevaluasi prestasi manajer tersebut. Agar tujuan tersebut dapat dicapai, maka dalam penyusunan anggaran sebaiknya disusun dengan peran serta aktif para manajer tingkat menengah dan bawah sesuai dengan pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan.

Di dalam menyusun anggaran harus diperhatikan keterlibatan aspek perilaku manusia. Keberhasilan anggaran hanya dapat dicapai, jika semua pelaksana secara simpatik mau membantu, bekerjasama, dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan anggaran. Agar dapat memotivasi para pelaksana anggaran, maka didalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan (Supriyono,1987: 350) :

1. Tingkat kesulitan

Ada suatu kesepakatan umum bahwa anggaran yang terlalu ideal adalah anggaran yang sukar dicapai, yang dapat mengakibatkan para pelaksana tidak termotivasi untuk melaksanakan anggaran dan bahkan para pelaksana akan menjadi frustrasi karena kemungkinan besar akan timbul penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dalam jumlah yang tinggi. Akan tetapi, anggaran yang terlalu mudah dicapai mengakibatkan para pelaksana tidak mau berusaha dengan kemampuannya secara maksimal dalam mencapai prestasinya, karena tanpa bekerja secara maksimal pun kemungkinan akan timbul penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) dalam jumlah besar. Jadi anggaran yang baik adalah anggaran yang dengan tingkat kesulitan yang masih memungkinkan untuk dicapai sehingga para pelaksana termotivasi untuk mencapai prestasi.

2. Partisipasi manajemen puncak

Partisipasi manajemen puncak diperlukan agar sistem anggaran dapat secara efektif memotivasi para pelaksana. Manajemen puncak harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran, jadi tidak sekedar memberikan stempel pengesahan. Manajemen puncak harus menindaklanjuti hasil

pelaksanaan anggaran, sehingga memperoleh umpan balik yang efektif dalam memotivasi para pelaksana anggaran.

### 3. Kewajaran

Setiap pusat pertanggungjawaban harus percaya bahwa anggaran yang disusun adalah wajar untuk dicapai. Agar manajer pusat pertanggungjawaban merasa wajar atas anggarannya maka manajer tersebut harus turut berpartisipasi secara aktif didalam penyusunan anggaran pusat pertanggungjawabannya dengan cara menyusun usulan dan revisi anggaran. Kewajaran anggaran juga menyangkut kepercayaan bahwa anggarannya tidak lebih sulit untuk dicapai dibandingkan dengan pusat pertanggungjawaban lainnya.

### 4. Laporan yang teliti dan tepat waktu

Laporan perbandingan realisasi dengan anggaran harus disusun dan disajikan dengan akurat dan waktu yang tepat. Laporan yang tidak akurat berakibat tidak dapat dengan tepat menunjukkan penyimpangan yang terjadi, laporan yang terlambat berakibat penyimpangan yang besar terlambat diketahui sehingga perbaikan menjadi sulit dilakukan. Laporan anggaran yang akurat dan tepat waktu dapat merupakan peringatan awal bagi para pelaksana anggaran. Agar laporan akurat dan tepat waktu, maka penyusun laporan anggaran harus mempunyai integritas dan keahlian.

## **J. Anggaran sebagai Alat Perencanaan**

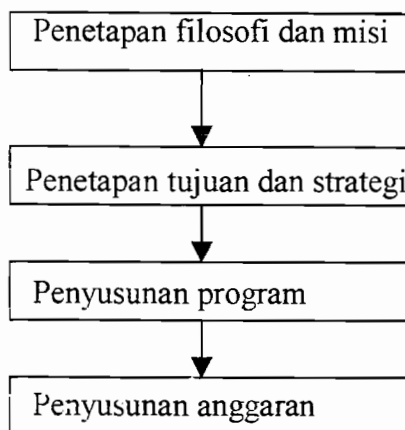
Perencanaan sangat penting sebagai langkah awal setiap pelaksanaan kegiatan didalam perusahaan. Perencanaan adalah spesifikasi / perumusan dari tujuan perusahaan yang ingin dicapai serta penentuan cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi perencanaan mengandung aspek (Supriyono, 1982: 5), yaitu

- a. Penentuan tujuan yang ingin dicapai.
- b. Memilih dan menentukan cara yang akan ditempuh dari semua alternatif yang dipilih.
- c. Usaha-usaha atau langkah-langkah yang ditempuh atas dasar alternatif yang dipilih.

Manfaat penting adanya perencanaan yang baik dalam perusahaan adalah

- a. Karena tujuan yang ingin dicapai telah ditetapkan (dirumuskan) maka pelaksanaan kegiatan dapat diusahakan dengan efektivitas dan efisiensi secara maksimal.
- b. Dapat untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan tersebut dapat dicapai dan dilakukan koreksi-koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang timbul seawal mungkin.
- c. Dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dan mengatasinya secara terarah.
- d. Dapat menghindarkan adanya kegiatan, pertumbuhan dan perkembangan yang tidak terarah dan terkontrol.

Penyusunan anggaran merupakan tahap akhir proses perencanaan menyeluruh perusahaan. Perencanaan menyeluruh perusahaan dilaksanakan melalui empat tahap dan secara hirarkhi tampak sebagai berikut (Mulyadi, 1993: 495)



Gambar 2.1 Perencanaan menyeluruh perusahaan

Sumber : Mulyadi. 1993 . *Akuntansi manajemen : Konsep, manfaat dan rekayasa*. Yogyakarta : BP. STIE YKPN

#### 1. Penetapan filosofi dan misi

Filosofi memberikan landasan bagi manajemen untuk menjalankan bisnis perusahaan. Dengan filosofi yang tertanam dalam diri setiap manajer, perusahaan akan memiliki keunikan yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan pesaing dan perusahaan lainnya. Filosofi merupakan apa yang sebaiknya dikerjakan dan apa yang sebaiknya tidak dikerjakan oleh perusahaan. Filosofi mencakup aspek konsumen, karyawan, manajemen, lingkungan, pertumbuhan, perencanaan, integritas, laba, dan pemasok. Format pernyataan filosofi yaitu "kami berkeyakinan bahwa....., oleh karena itu .....". Contohnya perencanaan yaitu " kami berkeyakinan bahwa

perencanaan merupakan cara untuk membentuk masa depan sekarang, oleh karena itu, kami senantiasa menggunakan perencanaan sebagai alat manajemen untuk membentuk sekarang masa depan yang lebih baik.

Sedangkan misi merupakan fokus utama bisnis perusahaan yang memberikan jawaban atas pertanyaan " apa yang terbaik yang mampu dilakukan perusahaan dalam bisnis, kebutuhan konsumen apa yang dipenuhi dengan bisnis perusahaan, kebutuhan siapa yang dipenuhi perusahaan, dalam bisnis apa perusahaan bergerak ?". Misi akan menjadikan perusahaan mengarah kepada fokus yang benar-benar menjadi bidang usahanya dan menjadikan perusahaan yang berhasil dalam menjalankan bisnisnya. Filosofi dan misi harus tercermin dalam rencana kegiatan yang disusun oleh manajemen perusahaan. Filosofi dan misi memerlukan usaha pendidikan agar dipahami oleh para manajer perusahaan sehingga setiap manajer mampu mewujudkan filosofi dan misi perusahaan ke dalam rencana kegiatan perusahaan yang mereka susun dan mampu mewujudkan filosofi dan misi tersebut ke dalam tindakan nyata.

## 2. Penetapan tujuan (*goal*) dan strategi

Tujuan adalah akhir dari suatu kegiatan; hasil yang dicapai. Bagi perusahaan secara keseluruhan, tujuan memberikan jawaban atas pertanyaan, "kemana perusahaan akan berjalan dimasa depan dan bagaimana mencapai tujuan tersebut ?" . Sedangkan strategi adalah metoda atau serangkaian kegiatan untuk menghadapi pesaing.

### 3. Penyusunan program

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan taksiran jumlah sumber daya yang akan dialokasikan kepada setiap program tersebut. Program merupakan kegiatan pokok yang akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk melaksanakan strategi yang telah direncanakan dalam perencanaan strategik. Program yang ada dalam perusahaan, misalnya program produk, peningkatan mutu karyawan, penetrasi pasar, penemuan produk baru yang dapat dipasarkan.

### 4. Penyusunan anggaran

Anggaran adalah suatu rencana kegiatan dan dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, yang berjangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Dalam penyusunan anggaran, program-program direncanakan sesuai dengan tanggung jawab setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program tersebut. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Penyusunan anggaran memerlukan kerjasama dari para manajer dari berbagai jenjang organisasi.

## **K. Hubungan Antara Anggaran Dengan Perencanaan Strategik**

Anggaran seperti yang telah diuraikan diatas adalah rencana kegiatan yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter, biasanya dalam



jangka waktu 1 tahun. Sedangkan definisi suatu Perencanaan strategik (pemrograman) yaitu (Halim, Tjahjono, dan Husein, 1998: 169)

“Proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang”.

Proses perencanaan strategik melibatkan manajemen puncak dan manajemen unit usaha lainnya atau pusat pertanggungjawaban lainnya, dibantu para staff.

Masing-masing perencanaan strategik dan penyusunan anggaran melibatkan suatu perencanaan, tetapi tipe perencanaan tersebut saling berbeda. Penyusunan anggaran biasanya difokuskan untuk satu tahun, sementara perencanaan strategik memfokuskan kegiatan untuk beberapa tahun.

Dalam proses perencanaan, perencanaan strategik disusun terlebih dahulu sebelum penyusunan anggaran dibuat, sehingga perencanaan strategik dapat digunakan sebagai kerangka acuan / kerangka kerja untuk penyusunan anggaran, yang berarti dapat memudahkan perumusan anggaran perusahaan secara efektif. Dengan demikian, perencanaan strategik sangat berguna bagi penyusunan anggaran perusahaan.

#### **L. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen**

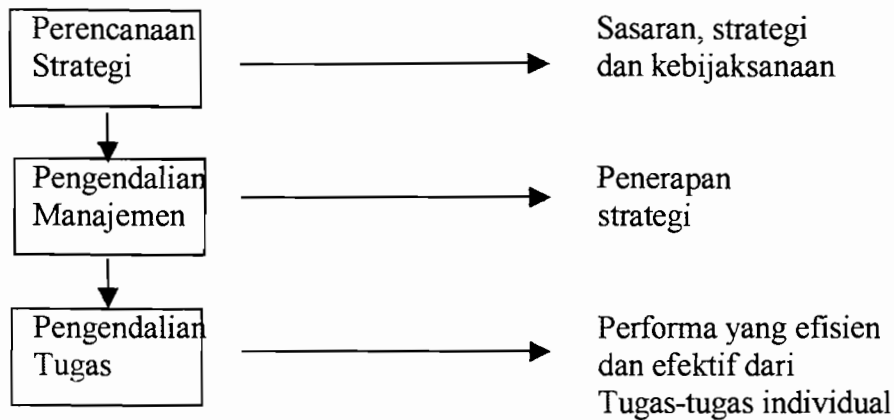
Pengendalian manajemen merupakan proses dimana manajer mempengaruhi anggota lain dalam organisasi untuk mengimplementasikan atau menerapkan strategi organisasi. Dengan kata lain pengendalian manajemen adalah suatu metode, prosedur dan sarana, termasuk sistem pengendalian manajemen, yang

digunakan manajemen untuk memastikan dipatuhinya kebijakan dan strategi organisasi (Anthony, Dearden, and Bedford, 1992 : 6).

Proses pengendalian manajemen meliputi tiga fase, yaitu tindakan perencanaan, pelaksanaan tindakan dan penilaian tindakan. Tahap ini terjadi sebelum, selama atau setelah kejadian (pelaksanaan). Selain itu, ketiga fase tersebut terjadi diberbagai tingkat dalam suatu organisasi, dari manajemen senior ke unit operasi yang paling kecil. Ada tiga tipe proses perencanaan dan pengendalian yang digunakan dalam perusahaan , yaitu sebagai berikut (Anthony, Dearden, and Bedford, 1992: 12) :

- a. Perencanaan dan pengendalian strategik (*strategic planning and control*) adalah proses memutuskan dan menilai tujuan organisasi, serta formulasi dan strategi umum yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini menggunakan metode-metode yang berbeda dengan yang digunakan untuk pengendalian manajemen dan pengendalian tugas.
- b. Pengendalian manajemen (*managemeni control*) adalah proses yang dilakukan manajemen untuk memastikan organisasi melakukan strateginya.
- c. Pengendalian tugas (*task control*) adalah proses memastikan tugas-tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Hubungan umum antara fungsi perencanaan dan pengendalian dapat dilihat pada tabel sebagai berikut



Gambar 2.2 Hubungan antara fungsi perencanaan dan pengendalian  
sumber : Anthony, Dearden, and Bedford. (1992). *Sistem Pengendalian  
manajemen*. Jakarta: Binarupa aksara

Gambar 2.2 di atas menunjukkan bahwa pengendalian manajemen melaksanakan strategi yang melibatkan tiga kegiatan penyusunan rencana tugas dan pelaksanaan evaluasi tugas, memotivasi dan membantu karyawan, dan menggunakan anggaran dan sarana lain untuk melaksanakan program dalam batas-batas pedoman kebijaksanaan, dan melakukan pengendalian berdasarkan kebijaksanaan, dengan menggunakan alat-alat seperti perbandingan dan kecenderungan laporan hasil kegiatan untuk memperbaiki unjuk kerja jika perlu.

Tahap-tahap pengendalian manajemen dalam suatu organisasi dalam hubungannya dengan anggaran, dapat dijabarkan sebagai berikut: (Anthony, Dearden, and Bedford, 1992 : 30-32)

1. Pemrograman. Pemrograman adalah proses pemilihan program dari berbagai program untuk kegiatan-kegiatan organisasi. Program menunjukkan kegiatan-

kegiatan yang akan dilakukan organisasi dalam rangka pelaksanaan strateginya. Inti dari sebuah program adalah seperangkat tindakan yang menuju kepada produksi atau distribusi keluaran berupa barang dan jasa dengan menggunakan sumber daya dari satu atau lebih unit organisasi.

2. Penganggaran. Dalam proses penganggaran, anggaran umumnya disusun dengan menggabungkan anggaran-anggaran divisi dan departemen, yang merupakan tanggung jawab divisi atau departemen. Dalam proses ini, masing-masing program diterjemahkan ke dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan tanggung jawab manajer dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk periode tersebut.
3. Operasi dan pengukuran kerja prestasi, adalah mengukur dan atau mengevaluasi prestasi kerja terhadap program (anggaran) yang telah ditetapkan, baik dalam penggunaan sumber daya, pendapatan, tujuan dan sasaran serta program yang lainnya yang dinyatakan secara kuantitatif maupun kualitatif.

: Selama pelaksanaan anggaran (pada saat realisasinya) dilakukan pencatatan tentang sumber daya yang dikeluarkan (yang dinyatakan dalam bentuk biaya), serta mengenai pendapatan yang diperoleh. Pencatatan biaya dan pendapatan ini telah dikelompokkan menurut program dan pusat pertanggungjawaban. Data yang dikelompokkan menurut program digunakan sebagai dasar untuk pemrograman yang akan datang, sedangkan data yang dikelompokkan menurut pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Data-data dalam

realisasi ini kemudian dilaporkan dengan cara membandingkan antara data realisasi dengan anggaran.

4. Pelaporan, analisis serta tindakan koreksi. Sistem pengendalian manajemen digunakan sebagai alat komunikasi. Informasi yang dikomunikasikan terdiri dari data akuntansi dan non akuntansi, yang terjadi didalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Informasi ini memberitahukan kepada manajer secara terus menerus tentang hal-hal yang terjadi dan membantu manajemen untuk memberikan kepastian bahwa pekerjaan yang dilakukan untuk berbagai pusat pertanggungjawaban sudah dikoordinasikan dengan baik. Informasi tersebut dipakai sebagai dasar pengendalian.

Pada dasarnya informasi ini dilaporkan setelah dilakukan analisis, dengan membandingkan hasil pelaksanaan dengan rencana (anggaran), serta menjelaskan penyimpangannya. Kemudian, manajer harus memberikan hasil analisis tersebut kepada bawahan sebagai umpan balik, sehingga bawahan tahu penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi dapat dilakukan manajer, antara lain dengan menyusun kembali rencana, merubah tujuan, melaksanakan fungsi pengorganisasian melalui penugasan kembali atau penjelasan tugas-tugas tersebut, membenahi seni kepemimpinan dan teknik pemotivasian, dan sebagainya.

Analisis perbandingan antara realisasi dengan anggaran dapat dilakukan dengan perhitungan analisis selisih anggaran. Analisa selisih anggaran adalah

perhitungan matematika dari dua kelompok data untuk mendapatkan gambaran tentang sebab terjadinya selisih anggaran (Munandar, 2000 : 331)

a. Analisis selisih penjualan

Analisis selisih anggaran digunakan dengan membandingkan antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan. Jika dari perbandingan tersebut terdapat perbedaan, maka dapat dilihat apakah perbedaan itu menguntungkan perusahaan atau merugikan perusahaan, dengan rumus :

$$\text{Perbedaan kuantitas} = (KR - KB) \times HB$$

$$\text{Perbedaan harga} = (HR - HB) \times KR$$

Rekapitulasi = selisih antara perbedaan kuantitas dengan perbedaan harga.

Keterangan : KR = Kuantitas realisasi

KB = Kuantitas budget

HR = Harga (jual) realisasi

HB = Harga (jual) budget

b. Analisis dari budget unit yang akan diproduksi, budget kebutuhan bahan mentah (bahan baku), budget pembelian bahan mentah, dan budget biaya bahan mentah, yaitu dengan menggunakan rumus:

$$\text{Perbedaan Kuantitas} = (URS - KB) \times HB$$

$$\text{Perbedaan efisiensi} = (KR - USR) \times HB$$

$$\text{Perbedaan harga beli} = (HR - HB) \times KR$$

Rekapitulasi = Selisih antara perbedaan kuantitas, perbedaan efisiensi dan perbedaan harga beli

Keterangan : URS = unit realisasi produksi, dengan standar pemakaian bahan mentah

KB = Kuantitas budget

KR = Kuantitas realisasi

HB = Harga beli budget

HR = Harga beli realisasi

c. Analisis dari budget variabel

Perbedaan Kuantitas =  $(URS - KB) \times TB$

Perbedaan Efisiensi =  $(KR - URS) \times TB$

Perbedaan tarif biaya =  $(TR - TB) \times KR$

Rekapitulasi = selisih antara perbedaan kuantitas, perbedaan efisiensi dan perbedaan tarif biaya

Keterangan : URS = Unit realisasi standar

KB = kuantitas budget

KR = Kuantitas realisasi

TB = Tarif upah perjam budget

TR = Tarif upah perjam realisasi

Dalam pengendalian manajemen, dibagi menjadi 3 macam sifat pengendalian, yaitu : (Gudono, 1993: 205-206)

- a. Pengendalian yang bersifat mengarahkan (*steering control*), dimana manajemen memberikan tanda-tanda (*signal*) yang menunjukkan apa yang akan terjadi jika pelaksanaan tidak diubah. Pengendalian ini memungkinkan bawahan melakukan tindakan yang bersifat koreksi ataupun penyesuaian (*adaptive response*). Tindakan koreksi menunjukkan bahwa sumber penyimpangan berasal dari dalam dan dapat dikendalikan, sedangkan penyesuaian berasal dari luar dan tidak terkendali.
- b. *Yes / no control*, dimana manajemen memberi aturan-aturan yang menunjukkan sumber kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu pekerjaan diteruskan ke tahap berikutnya. Pengendalian ini biasanya bersifat 'defensif' dan dilakukan untuk memperkecil ukuran kesalahan yang dilakukan bawahan. Jadi sifatnya seperti alat pengaman.
- c. Pengendalian sesudah pelaksanaan (*post-action control*), dimana manajemen memberi laporan pelaksanaan setelah suatu kegiatan diselesaikan yang menunjukkan perbedaan-perbedaan antara realisasi dan rencana. Pengendalian ini seringkali digunakan sebagai alat umpan balik (*feedback*).

Selain diklasifikasikan seperti diatas, pengendalian juga dikelompokkan menjadi dua, yaitu pengendalian umpan balik (*feedback control*) dan pengendalian ke depan (*feedforward control*). Dalam *feedback control* manajemen menganalisis hasil pelaksanaan anggaran dengan melihat selisih / perbedaan antara realisasi dengan anggaran. Jadi jika terjadi penyimpangan yang merugikan,



pengendalian umpan balik ini akan selalu terlambat karena pelaksanaan terlanjur terjadi. Dalam *feedforward control*, manajemen mengantisipasi timbulnya kesalahan (melihat indikasi kesalahan) pada waktu pelaksanaan, dan jika terjadi kesalahan, manajemen langsung melakukan koreksi. Jadi perbaikan dilakukan sebelum realisasi selesai.

#### **M. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen**

Agar proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, maka proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan rasa kesanggupan / komitmen dalam diri penyusunnya. Jika proses penyusunan anggaran tidak berhasil menanamkan rasa kesanggupan dalam diri penyusunnya, maka akan berakibat anggaran tidak dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi hanya sebagai alat perencanaan saja, yang jika terjadi penyimpangan antara realisasi dengan anggaran, maka tidak ada manajer yang mau bertanggung jawab.

Agar suatu anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen, maka penyusunan anggaran harus memenuhi syarat-syarat berikut ini (Mulyadi, 1993: 512-514) :

- a. Partisipasi manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan

manajer operasi dengan komite anggaran dalam memutuskan rangkaian kegiatan dimasa depan yang akan dilakukan oleh manajer operasi tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran. Tingkat partisipasi manajer operasi dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer. Moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang terhadap pekerjaan, atasan, dan rekan sekerjanya

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian kegiatan pencapaian sasaran anggaran dan untuk memungkinkan melaksanakan perannya, ditetapkan juga sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut, yang akan diukur dalam satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Dengan demikian, penyusunan anggaran akan 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. Dalam proses penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengirim peran kepada manajer yang diberi peran dalam pencapaian tujuan perusahaan.

b. Organisasi anggaran

Proses penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusun usulan anggaran, fungsi penelaah, dan fungsi administrasi

anggaran. Komite anggaran yang anggotanya terdiri dari manajemen puncak perlu dibentuk untuk melaksanakan fungsi review terhadap rancangan anggaran yang diterima dari manajer operasi. Dengan pendekatan *top down* komite anggaran berkewajiban menetapkan kebijaksanaan pokok perusahaan yang memberikan pedoman bagi manajer operasi dalam menyusun dan mengajukan rancangan anggaran mereka. Fungsi penyusun usulan anggaran dipegang oleh manajer operasi, yang dengan pendekatan *bottom up* dalam proses penyusunan anggaran, diberi kesempatan untuk berpartisipasi (berupa negosiasi antara penyusun anggaran dengan komite anggaran) dalam menetapkan rancangan kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang. Fungsi administrasi anggaran dipegang oleh departemen anggaran yang merupakan fasilitator bagi komite anggaran dan manajer operasi dalam proses penyusunan anggaran.

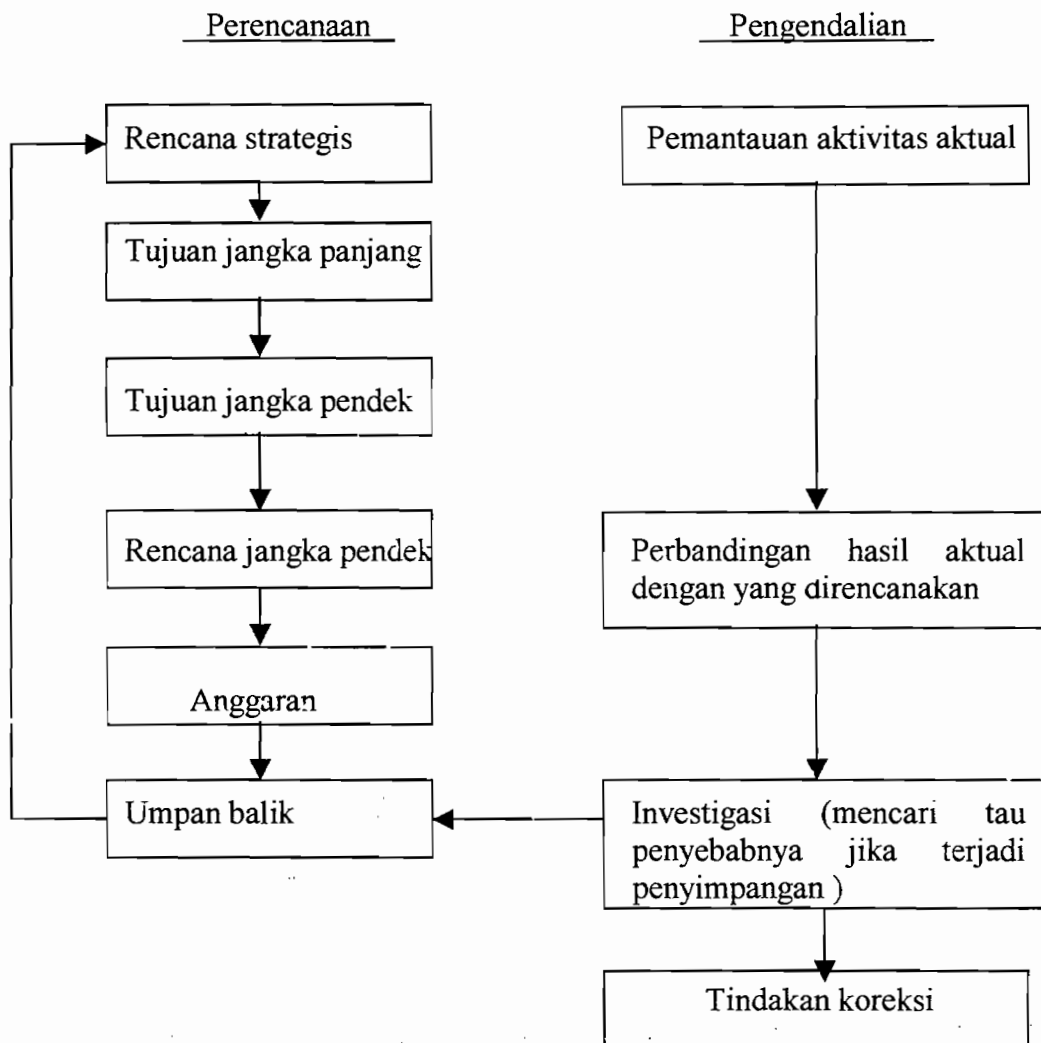
- c. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi tiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan / atau biaya yang menjadi

tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan nilai yang dibuat oleh tiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber ekonomi untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran anggaran.

Jadi, anggaran dan pengendalian manajemen pada dasarnya adalah suatu sistem atau alat perencanaan dan pengendalian terpadu yang dijalankan dengan tujuan agar setiap aktivitas didalam perusahaan dapat mencapai sasaran atau hasil yang sesuai dengan yang direncanakan (yang dianggarkan). Peranan anggaran dan pengendalian sebagai suatu alat dan sistem manajemen telah dijalankan sejak awal perusahaan melaksanakan aktivitas, yaitu saat aktivitas benar-benar direncanakan dan perencanaan sudah dinyatakan atau dinilai dalam uang. Betapapun sederhana suatu rencana, namun untuk merealisasikannya tetap memerlukan pengendalian untuk mengetahui hasil dari rencana, apakah pelaksanaan atau realisasi telah dijalankan dengan sesuai dengan rencana.

Hubungan antara perencanaan, pengendalian dan anggaran dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 2.3 Perencanaan, pengendalian, dan anggaran

Sumber : Hansen & Mowen. 1997. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Penerbit Erlangga

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian akan dilakukan dengan mengadakan penelitian secara langsung terhadap perusahaan, yang berupa studi kasus.

#### **B. Subjek Penelitian**

Subjek yang ada dalam penelitian ini adalah :

1. Kepala Bagian Tata Usaha dan Keuangan
2. Kepala Bagian Pabrik Spiritus
3. Kepala Bagian Tanaman
4. Kepala Bagian Instalasi
5. Kepala Bagian Pabrikasi

#### **C. Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah :

1. Gambaran umum perusahaan
2. Struktur organisasi perusahaan
3. Kegiatan operasi dan ruang lingkup usaha perusahaan
4. Cara / prosedur penyusunan perencanaan anggaran dan pengendaliannya
5. Laporan realisasi anggaran (data anggaran pada tahun 2000 dan Realisasi anggaran pada tahun 2000)

#### D. Tempat dan Waktu Penelitian

##### 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini diadakan di PG. Madukismo, Padokan, Tirtonirmolo, Kasihan, Bantul, Yogyakarta.

##### 2. Waktu Penelitian

Penelitian dimulai dari bulan Juli sampai dengan bulan Oktober tahun 2001

#### E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan ini adalah :

##### 1. Studi Pustaka

Studi pustaka yaitu dengan mempelajari buku-buku literatur, majalah-majalah ilmiah, maupun tulisan lain yang relevan dengan pokok permasalahan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Hasil dari studi pustaka ini selanjutnya akan dipakai sebagai dasar untuk memperoleh data perusahaan dengan tepat dan benar.

##### 2. Studi lapangan

Studi lapangan yaitu dengan melakukan penelitian secara langsung pada perusahaan untuk mendapatkan data-data dan keterangan-keterangan lainnya yang berhubungan dengan permasalahan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Adapun cara-cara yang digunakan adalah :

- a. *Interview* ; yaitu wawancara (tanya jawab) secara langsung untuk mendapatkan penjelasan mengenai data-data dan informasi lain yang dibutuhkan.
- b. Dokumentasi ; yaitu cara pengumpulan data melalui dokumen-dokumen perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.
- c. Kuesioner ; yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyusun daftar pertanyaan secara tertulis tentang masalah yang akan diteliti. Setelah itu akan dinilai dengan rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{Jumlah jawaban pernyataan tiap kategori}}{\text{Jumlah pernyataan x jumlah sampel (kepala bagian)}} \times 100\%$$

#### F. Teknik Analisis Data

Teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kualitatif dan kuantitatif. Secara kualitatif karakteristik “baik” dalam penelitian ini adalah harus memenuhi karakteristik anggaran yang baik, yang meliputi :

1. Anggaran disusun berdasarkan program
2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, yaitu harus memenuhi syarat-syarat :



- a. Partisipasi manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
- b. Organisasi anggaran yang harus memisahkan fungsi-fungsi yang ada dalam penyusunan anggaran
- c. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Secara kuantitatif, karakteristik “baik” dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis selisih anggaran, yaitu analisis perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, yang menentukan :

Pertama, dari sisi pendapatan

1. Jika hasil perhitungan analisis selisih menunjukkan anggaran lebih besar dari pada realisasi (negatif), maka perbedaan tersebut dikatakan kurang baik (penyimpangan tidak menguntungkan perusahaan ).
2. Jika hasil perhitungan analisis selisih menunjukkan anggaran sama dengan realisasi maka dapat dikatakan anggaran telah dilaksanakan dengan baik.
3. Jika hasil perhitungan analisis selisih menunjukkan anggaran lebih kecil dari realisasi (positif), maka perbedaan tersebut dikatakan baik (penyimpangan yang menguntungkan perusahaan).

Kedua, dari sisi biaya

1. Jika hasil perhitungan analisis selisih menunjukkan anggaran lebih besar dari pada realisasi (negatif), maka perbedaan tersebut dikatakan baik (penyimpangan yang menguntungkan perusahaan).
2. Jika hasil perhitungan analisis selisih menunjukkan anggaran sama dengan realisasi maka dapat dikatakan anggaran telah dilaksanakan dengan baik.
3. Jika hasil perhitungan analisis selisih menunjukkan anggaran lebih kecil dari realisasi (positif), maka perbedaan tersebut dikatakan kurang baik (penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan).

Langkah-langkah yang diambil dalam menjawab permasalahan di atas, yaitu :

1. Melakukan evaluasi terhadap proses perencanaan yang ada di dalam perusahaan. Pada tahap ini dilakukan dengan mengisi kuesioner dan wawancara yang ditujukan kepada manajer-manajer (kepala bagian) yang ada dalam perusahaan. Kuesioner tentang proses perencanaan terdapat dalam lampiran 5, bagian A. Setelah kuesioner diisi, maka diperoleh data proses perencanaan perusahaan yang akan dibandingkan dengan teori proses perencanaan. Data tersebut juga akan dipergunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi pengendalian manajemen yang ada dalam perusahaan. Proses perencanaan perusahaan pada tahap ini meliputi:
  - a. Penetapan filosofi dan misi perusahaan
  - b. Penetapan tujuan dan strategi perusahaan



- c. Penyusunan program kegiatan perusahaan
  - d. Penyusunan anggaran
2. Melakukan evaluasi terhadap proses pengendalian manajemen perusahaan dalam kaitannya dengan anggaran, yang meliputi :
- a. Pemrograman kegiatan-kegiatan dalam perusahaan
  - b. Penganggaran
  - c. Operasi dan pengukuran kinerja prestasi
  - d. Pelaporan, analisis dan tindakan koreksi

Pada tahap ini, data akan diperoleh dengan kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Kuesioner tentang proses pengendalian manajemen terdapat dalam lampiran 5, bagian B. Setelah data diperoleh, dan dengan berpedoman pada tahap pertama, maka pada tahap kedua ini dapat diketahui bagaimana pengendalian manajemen yang ada dalam perusahaan dilaksanakan dan data ini akan dibandingkan dengan teori tentang pengendalian manajemen.

3. Melakukan evaluasi terhadap syarat-syarat agar suatu anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen, yaitu meliputi :
- a. Partisipasi manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
  - b. Organisasi anggaran.

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

Pada tahap ketiga ini dilakukan untuk mengetahui apakah syarat-syarat anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian sudah terpenuhi dalam perusahaan. Data-data diperoleh melalui wawancara, dan juga data-data yang telah diperoleh pada langkah pertama dan kedua.

4. Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan dan cara pengukuran keberhasilan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen, yaitu dengan
  - a. Pengukuran pelaksanaan, yaitu dengan melakukan evaluasi terhadap cara pengukuran anggaran dengan realisasinya didalam perusahaan.
  - b. Evaluasi pengendalian, yaitu dengan membandingkan antara hasil realisasi dan anggaran. Teknik yang dapat digunakan yaitu dengan analisis selisih anggaran.

Analisis selisih anggaran adalah perhitungan matematika dari dua kelompok data untuk mendapatkan gambaran tentang sebab terjadinya selisih anggaran (Munandar, 2000 : 331). Analisis selisih anggaran terdiri dari:

### 1. Analisis selisih penjualan

Analisis selisih anggaran digunakan dengan membandingkan antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan. Jika dari perbandingan tersebut terdapat perbedaan, maka dapat dilihat apakah perbedaan itu menguntungkan perusahaan atau tidak menguntungkan perusahaan, dengan rumus :

$$\text{Perbedaan kuantitas} = (KR - KB) \times HB$$

$$\text{Perbedaan harga} = (HR - HB) \times KR$$

Rekapitulasi = selisih antara perbedaan kuantitas dengan perbedaan harga.

Keterangan : KR = Kuantitas realisasi

KB = Kuantitas budget

HR = Harga (jual) realisasi

HB = Harga (jual) budget

### 2. Analisis dari budget unit yang akan diproduksi, budget kebutuhan bahan mentah (bahan baku), budget pembelian bahan mentah, dan budget biaya bahan mentah, yaitu dengan menggunakan rumus:

$$\text{Perbedaan Kuantitas} = (URS - KB) \times HB$$

$$\text{Perbedaan efisiensi} = (KR - URS) \times HB$$

$$\text{Perbedaan harga beli} = (HR - HB) \times KR$$

Rekapitulasi = selisih antara perbedaan kuantitas, perbedaan efisiensi dan perbedaan harga beli

Keterangan : URS = Unit realisasi produksi, dengan standar pemakaian bahan mentah

KB = Kuantitas budget

KR = Kuantitas realisasi

HB = Harga beli budget

HR = Harga beli realisasi

### 3. Analisis dari budget variabel

Perbedaan Kuantitas =  $(URS - KB) \times TB$

Perbedaan Efisiensi =  $(KR - URS) \times TB$

Perbedaan tarif biaya =  $(TR - TB) \times KR$

Rekapitulasi = selisih antara perbedaan kuantitas, perbedaan efisiensi dan perbedaan tarif biaya

Keterangan : URS = Unit realisasi standar

KB = Kuantitas budget

KR = Kuantitas realisasi

TB = Tarif upah perjam budget

TR = Tarif upah perjam realisasi

Setelah ketiga analisis diatas, penulis akan melakukan analisis total biaya dengan menjumlahkan antara selisih biaya tetap dengan selisih biaya variabel.

Kemudian dari keseluruhan analisis tersebut dapat dirangkum dalam selisih rugi laba, dengan menghitung selisih antara realisasi dengan anggaran rugi laba.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. SEJARAH SINGKAT PERUSAHAAN**

Pabrik Gula Madukismo (PG. Madukismo) merupakan salah satu dari 17 pabrik gula di Daerah Istimewa Yogyakarta yang dibangun dan dikelola oleh pemerintahan Belanda. Tetapi, dengan masuknya tentara Jepang ke wilayah RI pada tahun 1942, maka semua pabrik gula tersebut diambil alih oleh tentara Jepang. Namun pemerintahan Jepang tidak dapat mengelola pabrik sepenuhnya, sehingga perkembangan pabrik merosot. Hal ini disebabkan karena lahan tanaman tebu dialihfungsikan sebagai lahan tanaman palawija dan persawahan untuk kepentingan tentara Jepang. Proses pengambilalihan pabrik gula oleh tentara Jepang ini, ternyata mengakibatkan kehancuran seluruh pabrik gula. karena semua pabrik gula yang telah dibangun oleh pemerintahan Belanda dibumihanguskan oleh pemerintahan Jepang.

Perkembangan pabrik gula mulai tampak ketika Sri Sultan Hamengku Buwono IX memprakarsai pembangunan kembali pabrik-pabrik tersebut. Tujuan Sri Sultan HB IX membangun pabrik-pabrik tersebut adalah :

1. Untuk menampung para buruh bekas pabrik gula yang kehilangan pekerjaannya.
2. Menambah kesejahteraan dan kemakmuran rakyat.
3. Menambah pendapatan pemerintah, baik pusat maupun daerah.

Atas prakarsa Sri Sultan Hamengku Buwono IX itulah, pada tahun 1955 PG. Madukismo didirikan, dengan kontraktor utama Machine Fabrick Sangerhausen dari Jerman Timur. PG. Madukismo dibentuk sebagai lembaga yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) pada tanggal 14 Juni 1955, yaitu dengan nama PT Madu Baru. PT Madu baru ini memiliki dari 2 pabrik yaitu Pabrik Gula (PG) Madukismo dan Pabrik Spiritus atau Alkohol (PS) Madukismo. Peresmian pabrik dilakukan oleh Presiden RI yang Pertama Ir. Soekarno, pada tanggal 28 Mei 1958. PG. Madukismo mulai memproduksi pada tahun 1958, sedangkan pabrik spiritus mulai memproduksi pada tahun 1959.

Pada tahun 1962, pemerintah RI mengeluarkan kebijaksanaan bahwa akan mengambil alih semua perusahaan perkebunan di Indonesia. Maka mulai tahun 1962, PG. Madukismo berubah status menjadi Perusahaan Negara dibawah pimpinan BPU-PPN (Badan Pimpinan Umum- Perusahaan Perkebunan Negara). Pada tahun 1966 BPU-PPN bubar dan pemerintah RI memberikan pilihan kepada pabrik-pabrik gula di Indonesia yaitu untuk tetap menjadi Perusahaan Negara atau Perusahaan Swasta. PT Madu Baru memilih sebagai Perusahaan Swasta, sehingga sejak tahun 1966 PT Madu Baru kembali berstatus sebagai Perseroan Terbatas, dengan susunan direksi yang dipimpin Sri Sultan Hamengku Buwono IX sebagai Presiden Direktur.

Pada tanggal 4 Maret 1984 dengan persetujuan Sri Sultan Hamengku Buwono IX, PT Madu Baru mengadakan kontrak manajemen dengan PT. Rajawali Nusantara Indonesia (PT. RNI). PT. RNI merupakan salah satu BUMN milik Departemen Keuangan. Kontrak tersebut hingga saat ini masih berjalan.



## **B. LOKASI PERUSAHAAN**

Dalam mendirikan perusahaan, lokasi merupakan masalah yang perlu direncanakan sebelum perusahaan didirikan. Hal ini menjadi sangat penting karena akan menentukan kelangsungan usaha dari perusahaan itu sendiri.

PT Madu Baru dibangun diatas lokasi bangunan pabrik Gula Padokan (salah satu pabrik yang dulu dibumihanguskan oleh pemerintah Jepang), yaitu tepatnya di Kelurahan Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Latar belakang pemilihan lokasi tersebut adalah :

### 1. Sarana perhubungan

Padokan adalah sebuah desa yang letaknya tidak jauh dari kota, yang akan memberikan keuntungan dalam hal transportasi atau perhubungan.

### 2. Dekat dengan Penyediaan Bahan Baku

Pabrik gula pasir membutuhkan tebu sebagai bahan baku. Wilayah Bantul merupakan daerah yang cocok sebagai lahan tanaman tebu, karena memiliki curah hujan yang cukup. Dengan dekatnya penyediaan bahan baku ini akan menekan biaya transportasi pabrik.

### 3. Dekat dengan Tenaga Kerja

Kebutuhan tenaga kerja di PG. Madukismo sangat banyak. Tenaga kerja tersebut diambil dari wilayah Bantul.

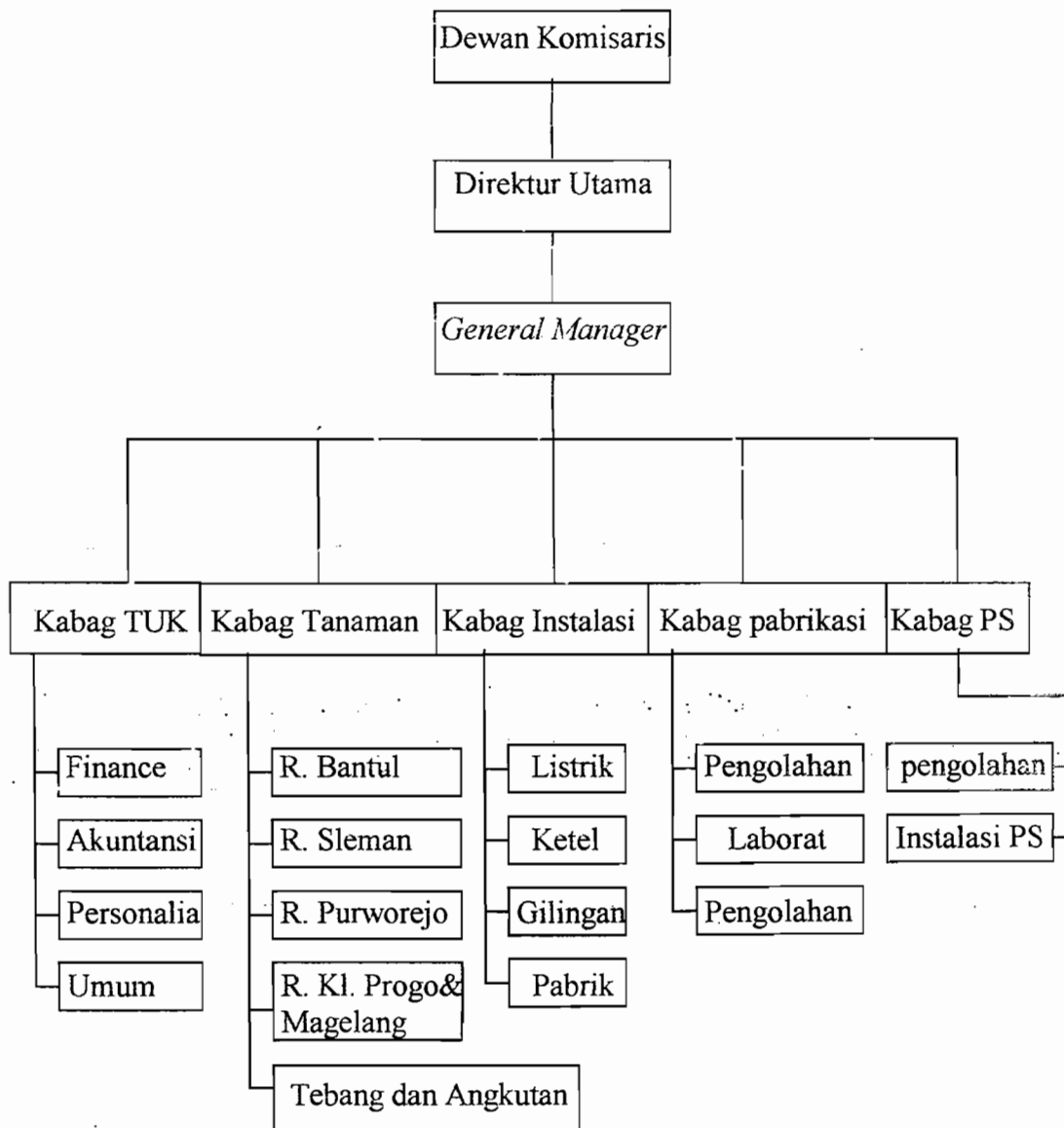
### 4. Sumber Air

Lokasi PG. Madukismo sangat menguntungkan karena dekat dengan sungai Winongo yang sangat besar, yang mampu membantu dalam proses produk jadi.

### C. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi dibentuk untuk menentukan posisi, wewenang, Kewajiban, tanggungjawab serta hubungan antar manajerial didalam perusahaan.

Bagan struktur organisasi sederhana PT. Madu Baru adalah :



Bagan 4.1 Struktur organisasi sederhana pada PG. Madukismo

Sumber : Bagian Akuntansi PG. Maduksimo, Yogyakarta.

Berikut dijelaskan secara singkat fungsi dan tugas dari berbagai tingkat manajerial PT. Madu Baru:

**1. Direktur Utama**

- a. Berfungsi mengelola perusahaan secara keseluruhan untuk melaksanakan kebijakan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
- b. Bertanggungjawab kepada RUPS
- c. Bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan dan efektifitas strategi yang ditetapkan.
- d. Berwenang mengangkat dan memberhentikan karyawan dan staf perusahaan.
- e. Merumuskan tujuan perusahaan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan dan menyusun rencana jangka panjang.
- f. Bawahan langsung adalah: *General Manager* .

**2. General Manager**

- a. Berfungsi mengelola perusahaan secara keseluruhan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh Direktur Utama.
- b. Bertanggung jawab kepada Direktur Utama.
- c. Bertanggung jawab atas tercapainya sasaran yang telah ditentukan serta ketepatan waktu penyelesaian anggaran perusahaan yang akan diusulkan kepada Direktur Utama.
- d. Berwenang menyetujui rancangan anggaran yang akan diusulkan kepada Direktur Utama.

- e. Menentukan ketentuan-ketentuan pelaksanaan kebijakan Direktur Utama, serta melaksanakan kebijakan pedoman dan penyusunan anggaran tahunan.
- f. Bawahan langsung: Kepala Bagian Tata usaha dan Keuangan, Kepala Bagian Tanaman, Kepala Bagian Instalasi Pabrik Gula, Kepala Bagian Pabrikasi, dan Kepala Bagian Pabrik Spiritus.

### **3. Kepala Bagian Tata Usaha dan Keuangan**

- a. Berfungsi melaksanakan kebijaksanaan Direktur Utama, ketentuan *general manager* serta memimpin bagian tata usaha dan keuangan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.
- b. Bertanggung jawab kepada *general manager*.
- c. Bertanggungjawab atas pengelolaan dan pengamanan dana atau keuangan serta dokumen pendukung.
- d. Berwenang menetapkan prosedur pengumpulan rancangan dari bagian lain dalam perusahaan serta menetapkan rancangan anggaran bagiannya.
- e. Bertugas menjalankan kebijakan Direktur Utama dan ketentuan *general manager* serta memimpin dan mengkoordinasikan penyusunan rancangan anggaran dan bagian anggaran perusahaan.
- f. Bawahan langsung : Kepala sie Keuangan, Akuntansi, Personalia, dan Umum.

### **4. Kepala Bagian Tanaman**

- a. Bertanggung jawab kepada *general manager*

- b. Mengkoordinasikan penyusunan rencana areal tanaman, penanaman bibit tebu dan produktivitas tebu giling untuk tahun yang akan datang.
- c. Menyusun komposisi tanaman mengenai luas, letak, masa tanam dan jenis, serta tebang dan angkutan tebu sehingga penyediaan bahan baku giling yang telah ditentukan dapat dijamin.
- d. Membuat rancangan anggaran bagiannya.
- e. Membawahi Kepala Rayon Bantul, Sleman. Purworejo, Kulon Progo dan Magelang, Kepala Tebu dan Angkut.

#### **5. Kepala Bagian Instalasi**

- a. Bertanggungjawab kepada *general manager*.
- b. Mengkoordinir dan memimpin semua kegiatan di bidang instalasi.
- c. Mempertahankan operasi instalasi untuk menjaga kontinuitas penyediaan jasa untuk memenuhi kebutuhan pabrik.
- d. Meningkatkan efisiensi kerja alat produksi untuk kelangsungan proses produksi.
- e. Membuat rancangan anggaran bagiannya.

#### **6. Kepala Bagian Pabrikasi**

- a. Berfungsi melaksanakan kebijakan direksi dan ketentuan *general manager* dalam pabrik gula dan pabrik spiritus, pemeliharaan, reparasi, perluasan instalasi.
- b. Bertanggung jawab kepada *general manager*

- c. Bertanggung jawab atas proses produksi, pemeliharaan alat-alat produksi, rehabilitasi mesin dan peralatan pabrik.
- d. Bertugas menjalankan kebijaksanaan Direktur Utama dan ketentuan *general manager* dalam bidang produksi gula dan spiritus, serta menyusun rencana anggaran bagiannya.
- e. Berwenang menetapkan rancangan anggaran bagiannya.
- f. Bawahan langsung kepala seksi pengolahan dan laborat.

#### **7. Kepala-Kepala Seksi**

- a. Berfungsi membantu kepala bagian masing-masing dalam melaksanakan kebijakan Direktur Utama dan ketentuan *general manager*, serta memimpin seksinya dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.
- b. Bertanggung jawab kepada kepala bagian.
- c. Bertanggung jawab atas kelancaran kerja seksinya.
- d. Bertugas membantu kepala bagian dalam menyusun rancangan anggaran bagiannya.
- e. Berwenang menandatangani dokumen dan laporan sesuai dengan sistem otorisasi yang berlaku.

#### **D. FASILITAS YANG DIMILIKI PG. MADUKISMO**

Fasilitas yang dimiliki PG. Madukismo ini, berfungsi untuk memperlancar jalannya proses produksi, untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kapasitas

produksi, serta untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Adapun fasilitas tersebut adalah :

### **1. Fasilitas di dalam Pabrik**

- a. Bengkel dan peralatan pengaman. Bengkel merupakan sarana untuk melayani perbaikan mesin-mesin yang rusak. Pada waktu tidak giling bagian bengkel melakukan pengecekan dan perbaikan terhadap mesin yang rusak, sehingga pada waktu giling peralatan tidak mengalami gangguan atau kerusakan.
- b. Laboratorium penelitian. Kegiatan laboratorium penelitian adalah melakukan percobaan, penelitian dan pemeriksaan. Kegiatan ini meliputi: pemeriksaan terhadap banyaknya kandungan gula dalam ampas tebu, pemeriksaan terhadap air imbisi serta air tebu yang keluar tiap 24 jam, pemeriksaan terhadap nira pada proses pembentukan gula, menyelidiki hama pada tanaman tebu, menyelidiki kadar gula dari tebu sebelum digiling dan penyelidikan tebu yang akan ditanam.

### **2. Fasilitas diluar Pabrik**

- a. Perumahan. Fasilitas ini diberikan kepada karyawan tetap dipabrik yang terletak disekitar pabrik.
- b. Klinik. Fasilitas ini diberikan kepada seluruh karyawan pabrik, dengan tujuan untuk memberikan pertolongan pertama apabila terjadi kecelakaan didalam maupun diluar pabrik, serta memberikan pengobatan secara cuma-cuma kepada karyawan yang sakit.

## **E. BAGIAN PERSONALIA**

### **1. Tenaga Kerja Pabrik**

Tenaga kerja PG. Madukismo dibedakan menjadi:

- a. Karyawan Pelaksana, yaitu karyawan yang diperkerjakan oleh perusahaan secara kontinyu.
- b. Karyawan Kontrak Kerja Waktu Tertentu (KKWT), yaitu karyawan yang bekerja pada waktu tertentu, biasanya pada waktu musim giling. Tenaga kerja tidak tetap ini dibedakan menjadi 2 yaitu karyawan kampanye (KKWT dalam pabrik) dan karyawan musiman (KKWT luar pabrik) yang bekerja pada masa produksi (masa giling).

### **2. Jam kerja**

Jam kerja karyawan PG. Madukismo adalah

- a. Regu Kerja Umum

Hari Senin sampai dengan Jumat :

Jam kerja : 6.30 - 15.00

Istirahat : 12.00 - 13.00

Hari Sabtu:

Jam kerja : 6.30 - 12.00

Tanpa istirahat

- b. Regu Kerja Khusus, yaitu jam kerja yang terjadi pada waktu giling saja.

Shift I : 6.00 - 14.00



Shift II : 14.00 - 22.00

Shift III : 22.00 - 6.00

Hari libur karyawan terdiri dari hari minggu, hari libur resmi yang ditetapkan pemerintah, hari libur yang ditetapkan oleh perusahaan. Cuti karyawan terdiri dari cuti selama 12 hari kerja (dalam 1 tahun) dan cuti panjang selama 1 bulan (bagi karyawan yang tidak mengambil cuti selama 3 tahun).

### **3. Jaminan Sosial**

Jaminan sosial diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan kesejahteraan kepada karyawannya agar karyawan dapat bekerja dengan rasa tanggung jawab. Jaminan sosial tersebut terdiri dari :

- a. Semua karyawan diikutkan program Jamsostek
- b. Jaminan Hari Tua : diberi hak pensiun untuk karyawan tetap.
- c. Program Taskhat (Tabungan asuransi kesejahteraan Hari Tua) untuk karyawan kampanye
- d. Ada koperasi karyawan dan pensiunan PT. Madu Baru
- e. Perumahan Dinas
- f. Poliklinik dan Klinik KB Perusahaan
- g. Taman Kanak-kanak Perusahaan
- h. Sarana olah raga
- i. Pakaian Dinas
- j. Biaya pengobatan
- k. Kesempatan, Rekreasi karyawan dan keluarga

## **F. PRODUKSI**

### **1. Produksi PG. Madukismo**

Produksi utama dari PG. Madukismo adalah gula pasir dengan kualitas SHS IA (Superior Head Sugar) atau GKP (Gula Kristal Putih). Mutu gula ini dipantau oleh P3GI Pasuruan (Pusat Penelitian Perkebunan Gula Indonesia). Rata-rata pertahun gula SHS IA ini adalah 25.000 – 35.000 ton.

### **2. Bahan Baku Utama**

Bahan baku utama yang digunakan oleh PG. Madukismo untuk membuat tebu adalah tebu dengan kualitas atau jenis tebu unggul seperti BZ 148, BZ 132, Ps 58, PS 30. Tebu tersebut akan menjadi hasil olahan yang baik apabila memenuhi syarat yang telah ditentukan, seperti kadar zat, umur atau tingkat kemasakan, tingkat rendamen (kadar gula) dan kemurnian. Jadi penebangan tebu yang baik dilakukan pada waktu tanaman tebu sudah mencapai tingkat kemasakannya, dan juga sebelumnya telah dilakukan analisa kemasakan tebu atau disebut dengan analisa pendahuluan.

### **3. Bahan Penolong atau Bahan Pembantu**

Bahan Penolong proses yang pokok adalah batu gamping sebesar 3 kuintal per 1000 kuintal tebu, belerang sebesar 70 kg per 1000 kuintal tebu, minyak bakar (FO) sebesar 300 liter per 1000 kuintal tebu, dan bahan tambahan lainnya seperti *Flukolat* (bahan pembantu untuk mempercepat pengumpalan bahan-bahan terlarut

dan kotoran halus agar proses pengendapan dapat berjalan dengan cepat) sebesar 0.25 kg per 1000 kuintal tebu.

#### 4. Proses Produksi

Tebu dan bahan penolongnya sebelum diolah atau digiling harus sudah diuji di laboratorium, tujuannya untuk mengetahui rendamen gula maksimum agar dapat mencapai produksi gula setinggi-tingginya. Adapun proses pengolahan gula pasir melalui beberapa tahap, yaitu :

- a. **Pemerahan Nira (Extraction).** Tebu setelah ditebang dikirim ke stasiun penggilingan (Ekstraksi) untuk digiling, kemudian dipisahkan antara bagian yang padat (ampas) dengan cairannya yang mengandung gula (nira mentah). Pemerahan nira ini menggunakan alat-alat berupa *Unigrator Mark IV* dan *Cane Knife* digabung dengan 5 gilingan, masing-masing terdiri atas 3 rol dengan ukuran 36" x 64". Ampas yang diperoleh sekitar 30 % tebu untuk bahan bakar stasiun ketel (pusat tenaga), sedangkan nira mentah akan dikirim ke bagian pemurnian untuk diproses lebih lanjut. Untuk mencegah kehilangan gula karena bakteri dilakukan sanitasi di stasiun penggilingan.
- b. **Pemurnian Nira.** Pemurnian nira yaitu untuk menghilangkan bagian-bagian bukan gula yang mengendap, mengapung, melayang dalam nira. Pemurnian nira PG. Madukismo menggunakan sistem Sulfitasi. Nira mentah ditimbang, dipanaskan, direaksikan dengan susu kapur dalam defekator, kemudian diberi gas SO<sub>2</sub> dalam peti sulfitasi, dipanaskan lagi, diendapkan dalam alat

pengendap disaring menggunakan *Rotary Vacuum Filter*, dan endapan padatnya (blotong) bisa digunakan sebagai pupuk organik. Kadar gula dalam blotong ini dibawah 2 %. Nira jernih yang diperoleh dikirim ke Stasiun Penguapan.

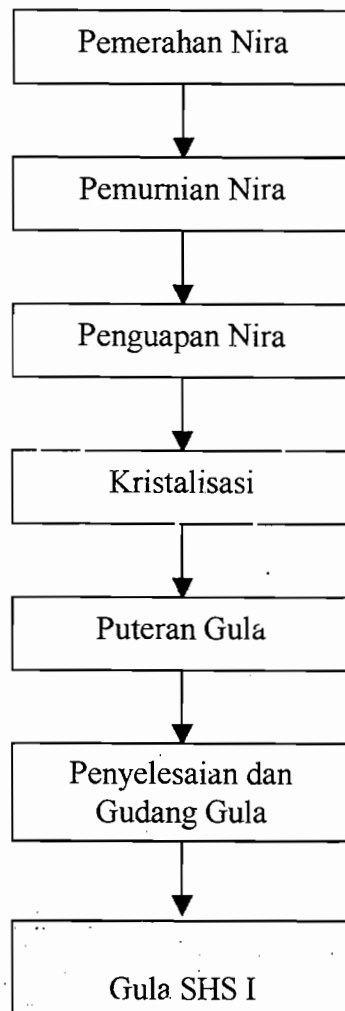
- c. **Penguapan Nira.** Tujuan dari penguapan nira yaitu untuk menguapkan sejumlah air yang terkandung dalam nira encer supaya menjadi nira kental. Nira jernih dari bagian pemurnian, dipekatkan dalam pesawat penguapan dengan *system Multiple effect*, yang disusun secara *interchangeable* agar dapat dibersihkan secara bergantian. Nira encer dengan padatan terlarut 16% dapat naik menjadi 62% dan disebut nira kental. Nira kental ini siap dikristalkan di stasiun Kristalisasi atau masakan. Total luas dibidang pemanas 5990 m<sup>2</sup> VO. Nira kental yang berwarna gelap ini diberi gas SO<sub>2</sub> sebagai *Bleaching*, dan siap dikristalkan.
- d. **Kristalisasi.** Nira kental dari stasiun Penguapan ini diuapkan lagi dalam pan Kristalisasi sampai lewat jenuh sehingga timbul kristal gula. Sistem yang dipakai yaitu ABD, dimana gula A dan B sebagai produk dan Gula D dipakai sebagai bibit (*seed*), serta sebagian lagi dilebur untuk dimasak lagi. Pemanasan menggunakan uap dengan tekanan dibawah atmosfer dengan *vacuum* sebesar 65 CmHG, sehingga suhu didihnya hanya 65°C, jadi sakrosa tidak rusak akibat kena panas tinggi. Hasil masakan merupakan

campuran kristal gula dan larutan (*stroop*). Sebelum dipisahkan di Puteran gula terlebih dahulu didinginkan (*kultrog*).

- e. **Puteran Gula (*Centrifugal*)**. Alat ini bertugas memisahkan gula dengan larutannya (*stroop*) dengan gaya *centrifugal*. Agar gulanya lebih pekat maka masakan ini diputar 2 kali, sedangkan filtratnya (sisa larutan) terakhir yang sudah tidak bisa dikristalkan lagi disebut tetes (*Fina! Mollases*) dimanfaatkan sebagai bahan baku pembuatan alkohol dengan spiritus.
- f. **Penyelesaian dan Gudang Gula**. Dengan alat penyaring gula, Gula SHS dari puteran SHS dipisahkan antara gula halus, gula kasar, gula normal. Gula normal dikirim ke gudang gula dan dikemas dalam karung plastik (polipropilene), kapasitas 50 kg netto. Produksi gula tergantung dari rendemen gulanya

Sebagai penghasil tenaga uap atau tenaga listrik digunakan 5 buah ketel pipa air *New Mark* @16 ton / jam masing-masing 440 M<sup>2</sup> VO dengan tekanan kerja 15 kg/cm<sup>2</sup> dan satu buah ketel *chen-cheng* kapasitas 40 ton / jam uap yang dihasilkan dipakai untuk memanaskan dan menguapkan nira dalam pan penguapan dan pemasakan gula. Sebagai bahan bakar dipakai ampas tebu yang mengandung kalori sekitar 1.800 kcl/kf dan kekurangannya ditambah dengan BBM (FO).

Secara garis besar proses pengolahan gula di PG. Madukismo dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.2 Proses Pengolahan Gula Di PG. Madukismo

Sumber: PG. Madukismo Yogyakarta

## G. PEMASARAN

Sebelum tahun 1997, semua hasil produksi gula dari PG. Madukismo dibeli oleh pemerintah melalui Badan Urusan Logistik (BULOG), dengan harga yang ditentukan oleh pemerintah. Setelah tahun 1997, sistem penjualan gula dilakukan oleh pabrik dengan dipasarkan secara bebas. Dengan demikian harga gula

ditentukan oleh tingkat keseimbangan antara permintaan pasar dengan penawaran produsen.

## **H. KEUANGAN**

Pada awal berdiri kepemilikan saham terdiri dari 25 % milik Sri Sultan Hamengku Buwono IX dan 75% milik Pemerintah RI, yang dikuasakan kepada Departemen Keuangan). Tetapi, saat ini kepemilikan saham tersebut telah berubah sebagai berikut 65 % milik Sri Sultan Hamengku Buwono X dan 35 % milik Pemerintah yang dikuasakan kepada Departemen Keuangan.

## **I. PENGAWASAN KUALITAS PRODUK**

### **1. Pengawasan terhadap bahan baku yang dipakai**

Sebelum melakukan penggilingan terhadap bahan baku (tebu), perusahaan melakukan pengambilan sampel tiap 1-2 hektar kebun tebu, diambil 15 batang secara acak untuk diuji kadar gulanya. Tujuannya adalah untuk mengetahui kebun mana yang sudah masak tebunya dan yang perlu ditebang lebih dulu.

### **2. Pengawasan selama proses produksi oleh pengawas yang sudah berpengalaman.**

### **3. Pemeliharaan terhadap mesin-mesin.**

Perusahaan akan melakukan perbaikan-perbaikan mesin dan alat produksi setelah musim giling berakhir, sehingga pada musim giling berikutnya berjalan dengan lancar dan tidak terjadi kerusakan-kerusakan.

#### 4. Pengawasan Kualitas Produk Akhir

Pengawasan ini dilakukan dengan cara menyortir produk yang cacat dan rusak (bila gula basah, butirannya terlalu kecil, dan gula berwarna kuning).

Produk gula yang baik selanjutnya dipasarkan, sedangkan produk yang rusak pada akhir musim giling disimpan dan diproses kembali pada masa giling berikutnya.



## **BAB V**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan disajikan mengenai analisis data dan pembahasan. Data diperoleh dari PG. Madukismo, kemudian dibandingkan dengan kajian teori yang ada. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui apakah anggaran telah difungsikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang baik.

#### **A. PROSES PERENCANAAN DI PG. MADUKISMO**

Data-data perencanaan pada PG. Madukismo, dilakukan dengan kuesioner dan wawancara. Kuesioner dilakukan kepada tiap-tiap manajer (kepala bagian), yaitu Kepala Bagian Pabrikasi, Tanaman, Pabrik Spiritus, Tata Usaha Dan Keuangan, dan Instalasi. Hasil dari kuesioner tersebut ditampilkan dalam tabel 5.1 sebagai berikut:

Tabel 5.1

Hasil dari kuesioner perencanaan pada PG. Madukismo

No pernyataan	Jawaban dari pernyataan						Jumlah kepala bagian
	SS	S	R	TS	STS	Abstain	
1	3	2	-	-	-	-	5
2	4	-	1	-	-	-	5
3	4	1	-	-	-	-	5
4	3	2	-	-	-	-	5
5	3	1	1	-	-	-	5
6	4	-	1	-	-	-	5
7	4	-	1	-	-	-	5
8	4	-	-	-	-	-	5
9	5	-	-	-	-	-	5
10	3	1	1	-	-	-	5
11	3	2	-	-	-	-	5
12	4	1	-	-	-	-	5
13	5	-	-	-	-	-	5
14	3	2	-	-	-	-	5
15	5	-	-	-	-	-	5
16	3	1	1	-	-	-	5
17	3	2	-	-	-	-	5
18	3	2	-	-	-	-	5
19	4	1	-	-	-	-	5
20	4	1	-	-	-	-	5
21	2	2	-	-	-	1	5
22	3	1	1	-	-	-	5
Jumlah	79	22	8	0	0	1	110

Keterangan : SS = Sangat setuju

S = Setuju

R = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat tidak setuju

Dari kuesioner dapat dihitung secara prosentase, yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah jawaban pernyataan tiap kategori}}{\text{jumlah pernyataan x jumlah sampel (kepala bagian)}} \times 100\%$$

$$\text{Jawaban sangat setuju (SS)} = \frac{79}{22 \times 5} \times 100\% = 71,82 \%$$

$$\text{Jawaban setuju (S)} = \frac{22}{22 \times 5} \times 100\% = 20 \%$$

$$\text{Jawaban ragu-ragu (R)} = \frac{8}{22 \times 5} \times 100\% = 7,27 \%$$

$$\text{Jawaban tidak setuju (TS)} = \frac{0}{22 \times 5} \times 100\% = 0 \%$$

$$\text{Jawaban sangat tidak setuju (SS)} = \frac{0}{22 \times 5} \times 100\% = 0 \%$$

$$\text{Jawaban abstain} = \frac{1}{22 \times 5} \times 100\% = 0,91 \%$$

Menurut hasil perhitungan kuesioner tersebut, 71,82 % dan 20 % pernyataan perencanaan telah disetujui oleh kepala bagian PG. Madukismo, jadi PG. Madukismo telah melakukan perencanaan. Perencanaan pada PG. Madukismo merupakan perumusan dari tujuan yang ingin dicapai serta penentuan cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan ini dilakukan agar dalam perusahaan dapat bekerja secara efektif, efisien, dan ekonomis dalam mencapai sasaran perusahaan. Hasil dari kuesioner, wawancara dan dokumentasi akan dipaparkan sebagai berikut :



Perencanaan di PG. Madukismo diterapkan melalui perencanaan strategik. Perencanaan stretegik ini merupakan perencanaan perusahaan dalam jangka panjang yaitu disusun setiap lima (5) tahun sekali. Penyusunan perencanaan strategik dilakukan 1 tahun sebelum pelaksanaannya.

Perencanaan stretegik disusun oleh bagian akuntansi PG. Madukismo bekerja sama dengan masing-masing bagian, yang akan membahas perencanaan kegiatan 5 tahun kedepan dilihat dari berbagai macam segi, seperti Sumber Daya Alam (SDA), personalia, biaya-biaya, investasi, dan umum. Setelah bagian akuntansi dan masing-masing bagian dalam perusahaan memperoleh kesepakatan usulan perencanaan jangka panjang, maka usulan tersebut dikirim ke bagian akuntansi PT. Rajawali Nusantara Indonesia (PT. RNI), untuk dibahas dan dikaji kembali dengan membandingkan perencanaan strategik tahun sebelumnya. Jika telah disetujui oleh Bagian Akuntansi PT. RNI, maka usulan perencanaan strategik tersebut akan dikirim ke tingkat *general manager* kemudian ke Direktur Utama. Oleh *general manager* dan Direktur Utama usulan tersebut akan dibahas dan dikaji kembali. Jika *general manager* dan Direktur Utama menyetujui maka usulan perencanaan tersebut akan dikirim ke Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), yang terdiri dari Departemen Keuangan dan para pemegang saham. Usulan perencanaan yang disetujui akan disahkan dalam RUPS. Proses penyusunan perencanaan stretegik PG. Madukismo adalah

1. Menetapkan filosofi, misi dan visi perusahaan

Langkah pertama dari perencanaan PG. Madukismo, telah sesuai dengan kajian teori dan kuesioner yaitu penetapan filosofi dan misi perusahaan.

2. Menetapkan tujuan ideal, strategi dasar, sasaran strategik, dan kebijakan dasar, keyakinan dasar, budaya perusahaan dan sasaran serta strategi perusahaan. PG. Madukismo menyusun tujuan untuk menentukan arah kemana perusahaan akan berjalan dimasa depan dan bagaimana perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi pada PG. Madukismo merupakan rangkaian kegiatan untuk menghadapi pesaing
3. Menetapkan penyusunan program dengan berbagai asumsi perencanaan strategik 5 tahun kedepan. Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh PG. Madukismo dan taksiran jumlah sumber daya yang dialokasikan kepada setiap program tersebut. Program merupakan kegiatan pokok yang akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan. Program ini akan dituangkan dalam anggaran.
4. Penyusunan anggaran, yang akan disusun setiap tahun, sebagai wujud dari program yang telah ditetapkan sebelumnya.

Jadi perencanaan strategik PG. Madukismo memuat tentang visi dan misi perusahaan, tujuan ideal perusahaan, strategi dasar, sasaran strategik; kebijakan dasar perusahaan, keyakinan dasar perusahaan, falsafah (*philoshopy*) serta asumsi-asumsi perencanaan, dan sasaran, strategi perusahaan dalam memproduksi produknya. Pada pembahasan ini oleh penulis mendapatkan data dari PG. Madukismo yaitu perencanaan strategik periode tahun 2000 sampai dengan 2004. Data-data tersebut adalah :

1. Visi (*Vision*)

Visi PG. Madukismo adalah sebagai perusahaan terbaik dalam bidang agro industri, siap menghadapi tantangan dan unggul dalam kompetisi global, bertumpu pada kemampuan sendiri (*Own Capabilities*)

2. Misi (*Mission*)

Misi PG. Madukismo adalah menjadi perusahaan dengan kinerja terbaik dalam bidang agro industri yang dikelola secara profesional dan inovatif dengan orientasi kualitas produk dan pelayanan pelanggan yang prima (*excellent customer service*) sebagai karya sumber daya manusia yang handal, mampu tumbuh dan berkembang memenuhi harapan pihak-pihak yang berkepentingan terkait (*stake holders*).

3. Tujuan Ideal

Tujuan Ideal PG. Madukismo adalah

- a. Melaksanakan dan menunjang program pembangunan ekonomi nasional yang berorientasi global, khususnya di sektor agro industri.
- b. Memiliki pertumbuhan *revenue* diatas rata-rata agro industri dengan kinerja sangat sehat secara berkesinambungan.
- c. Memiliki pelayanan pelanggan yang prima (*excellent customer service*).
- d. Menjadi tempat berkarya yang aman dan nyaman bagi professional yang berdedikasi tinggi.

#### 4. Strategi Dasar

Strategi dasar PG. Madukismo adalah melakukan konsolidasi penuh dan berfokus pada kompetisi inti dibidang agro industri yang didasarkan pada komitmen manajemen dan dukungan yang kuat dari seluruh sasaran karyawan.

#### 5. Sasaran Strategik

Sasaran strategik PG. Madukismo adalah

- a. Menjadi perusahaan dibidang agro industri yang sangat sehat dengan profesionalisme yang tinggi, pada akhir tahun 2004.
- b. Memiliki nilai tambah perusahaan yang meningkat dari tahun ke tahun mulai tahun 2000
- c. Memiliki tatanan organisasi usaha agro industri dengan sistem manajemen yang unggul dalam kompetisi dan berbagai tantangan mulai tahun 2000.
- d. Memiliki sistem manajemen sumber daya manusia yang komprehensif, mulai tahun 2000.

#### 6. Kebijakan Dasar (*Policies*)

Kebijakan dasar PG. Madukismo adalah

- a. Pengembangan usaha yang tercatat dan diarahkan pada usaha-usaha dan berbasis pada bisnis utama.

- b. Sadar akan biaya dan pengendalian yang ketat terhadap *capital*.
- c. Proses pengambilan keputusan didasarkan pada sistem, sehingga menghasilkan keputusan yang obyektif bebas dari subyektifitas pengambilan keputusan.

## 7. Keyakinan Dasar

Keyakinan dasar PG. Madukismo adalah:

- a. Yakin bahwa harkat dan martabat manusia sebagai individu perlu dihargai.
- b. Yakin bahwa tindakan harus memberikan kinerja yang baik.
- c. Yakin bahwa adanya disiplin kerja yang tinggi akan menunjang keberhasilan peningkatan efisiensi dan produktivitas.
- d. Yakin bahwa kreativitas dan inovasi setiap anggota organisasi merupakan tuntutan bagi peningkatan daya kompetisi.
- e. Yakin bahwa pertumbuhan ekonomi dan laba, serta peka terhadap perubahan lingkungan.
- f. Yakin akan efek sinergi *team work*.
- g. Yakin bahwa kegagalan adalah hal yang wajar dan dapat diperbaiki serta merupakan tantangan dan kemajuan.

## 8. Falsafah (*Philosophy*)

Falsafah PG. Madukismo adalah :

- a. Karyawan



Karyawan yang memiliki sikap dan kemampuan kerja yang dilandasi ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, merupakan kekayaan (*assets*) yang terpenting bagi perusahaan, oleh sebab itu mereka harus dibina dan dikembangkan kemampuannya serta diperhatikan kesejahteraannya.

b. Pelanggan dan relasi

- 1) Kepuasan pelanggan dan kepercayaan relasi dalam berhubungan dengan perusahaan merupakan suatu hal yang mendasar bagi eksistensi dan pertumbuhan perusahaan.
- 2) Segala upaya akan dilakukan perusahaan untuk memberikan keluasan sebesar-besarnya bagi pelanggan dan mendapatkan kepercayaan dari relasi.
- 3) Perusahaan harus dapat memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan dan relasi melalui kerja keras, kejujuran dan kehormatan serta pembinaan hubungan yang baik.
- 4) Memenuhi kepentingan pemegang saham adalah tanggung jawab pengurus dan karyawan, untuk itu perkembangan perusahaan yang sehat dengan pertumbuhan yang mantap harus selalu dijadikan tujuan, selain itu tingkat keuntungan yang dicapai senantiasa diupayakan berkembang dengan baik dan optimal.

c. Masyarakat dan lingkungan

Perusahaan dapat hidup dan berkembang dalam suatu masyarakat dan lingkungan yang menunjang kegiatan usahanya, oleh karena itu

kepentingan masyarakat dan lingkungan tetap dijaga dalam melaksanakan kegiatan usaha perusahaan melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar, pengembangan UKM dan pelestarian lingkungan hidup.

d. Pertumbuhan

- 1) Pertumbuhan perusahaan adalah suatu wahana yang penting untuk dapat memenuhi kepentingan (*interest*) pemegang saham, pengurus, karyawan, pelanggan, relasi dan masyarakat luas lainnya.
- 2) Pertumbuhan itu harus seimbang dan bermanfaat bagi *stake holder* serta harus dijaga kesinambungan hidup dan pertumbuhannya (*sustainable survival and growth*) untuk itu perusahaan akan meningkatkan kemampuan tenaga profesional berdedikasi tinggi yang akan memberi hasil kerja berupa keuntungan yang optimal.

e. Pesaing dan mitra usaha

Pesaing adalah tolok ukur kemampuan perusahaan sedangkan mitra usaha sebagai ukuran kewajaran (*fairness*) dalam suatu kerja sama. Etika bisnis dan profesionalisme dipegang teguh dalam menghadapi pesaing maupun berhubungan dengan mitra usaha.

9. Budaya Perusahaan

- a. Takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa

- b. Jujur dan adil
  - c. Rendah hati
  - d. Terbuka
  - e. Saling menghormati
  - f. Profesionalisme
  - g. Kreatif
  - h. Inovatif
  - i. *Team work*
  - j. Peduli lingkungan
10. Asumsi-Asumsi Perencanaan tahun 2000 sampai dengan 2004
- a. Tuntutan akan peningkatan mutu karena persaingan yang semakin ketat (diberlakukannya ISO 9000) dan tuntutan industri berwawasan lingkungan.
  - b. Pemerintah secara bertahap akan menghapus subsidi BBM, pupuk dan sarana pertanian lain, dibarengi sistem perdagangan yang lebih terbuka.
  - c. Sistem pemungutan pajak dan penggalian pendapatan pemerintah akan semakin insentif.
  - d. Intensifikasi untuk pengembangan teknologi tinggi akan semakin meningkat.

- e. Kebijakan pertanian berkelanjutan akan semakin ditekankan sehingga keharusan mengurangi penggunaan pestisida dan bahan-bahan sintetik akan semakin kuat.
- f. Diterapkannya UU No. 12 / 1992 sehingga SHU usaha tani tebu dituntut semakin bersaing.
- g. Lahan pertanian akan semakin terdesak.
- h. Sistem tebu rakyat akan terus dipertahankan.
- i. Terbukanya peluang pengolahan *raw sugar*.
- j. Tenaga kerja yang mau bekerja dikebun semakin sedikit sehingga kebutuhan mekanisasi semakin mendesak.
- k. Pola manajemen perusahaan secara rasional dan terbuka akan terus dipertahankan.
- l. Pemegang saham tidak memberikan pembatasan terhadap kegiatan dan usaha pengembangan perusahaan.
- m. Pabrik gula berhak menjual produksinya secara bebas.
- n. Stabilitas politik dan keamanan dalam 5 tahun mendatang belum terjamin.
- o. Kondisi perekonomian nasional belum terjamin.
- p. Kondisi iklim normal dalam kurun waktu 5 tahun mendatang.

## 11. Sasaran Perusahaan

### a. Pabrik

- 1) Memaksimalkan kapasitas giling sesuai *design capacity*

- 2) Meningkatkan kinerja dan efisiensi pabrik
  - 3) Pemantapan kualitas produksi
  - 4) Memaksimalkan pengolahan *raw sugar* dengan mempertimbangkan masa perawatan
- b. Tanaman
- 1) Penggantian varietas unggul baru secara total
  - 2) Meningkatkan produktivitas hablur
  - 3) Meningkatkan kualitas tebu giling
- c. Pabrik Spiritus
- 1) Meningkatkan kelancaran pemasaran alkohol atau spiritus
  - 2) Meningkatkan mutu alkohol
  - 3) Menyempurnakan penanganan limbah
- d. Tata usaha dan administrasi (TUK)
- 1) Meningkatkan laba secara kesinambungan
  - 2) Meningkatkan kualitas sumber daya alam
  - 3) Meningkatkan kelancaran administrasi
  - 4) Pelayanan prima kepada pelanggan
  - 5) Meningkatkan kesejahteraan karyawan secara optimal

## 12. Strategi Perusahaan

### a. Pabrik

- 1) Meningkatkan kualitas *repair and maintenance* sebelum giling, dengan skala prioritas pada peralatan jalus kritis

- 2) Meminimalisasikan kehilangan di proses serta pemantapan kualitas produksi di setiap stasiun
  - 3) Mengganti dan menyempurnakan peralatan-peralatan proses
- b. Tanaman
- 1) Memperluas kebun bibit unggul baru sesuai kebutuhan Kebun Tebu Giling (KTG)
  - 2) Meningkatkan mutu intensifikasi
  - 3) Meningkatkan frekuensi kletekan dan pelaksanaan tebang Bersih Segar Manis (BSM)
- c. Pabrik Spiritus
- 1) Menyelesaikan harga dengan mekanisme harga
  - 2) Merehabilitasi kolom destilasi secara bertahap
  - 3) Memanfaatkan limbah vinase untuk pupuk kompos
- d. Tata usaha dan administrasi (TUK)
- 1) Melakukan efisiensi biaya disegala bidang
  - 2) Melaksanakan pembinaan karyawan melalui pelatihan-pelatihan, studi banding, seminar, dan sebagainya
  - 3) Komputerisasi data yang selalu *up to date*
  - 4) Menyederhanakan jalur birokrasi
  - 5) Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif

Program-program pada PG. Madukismo disusun dengan menerapkan Sistem SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*), yaitu dengan

memadukan kekuatan, kelemahan perusahaan, peluang yang memungkinkan untuk perusahaan. dan ancaman yang diperkirakan akan terjadi.

## **B. PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN PG. MADUKISMO**

Berdasarkan informasi dari kuesioner yang penulis dapat, Penyusunan anggaran pada PG. Madukismo merupakan proses penetapan peran dan tanggung jawab para manajer dalam melaksanakan program yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran akan bermanfaat untuk membantu manajemen dalam meneliti dan mempelajari masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang dilakukan perusahaan. Anggaran ini disusun berdasarkan masing-masing bagian dalam perusahaan, atas kerjasama para manajer berbagai jenjang organisasi. Anggaran yang telah ditetapkan akan menjadi tanggungjawab manajer masing-masing bagian.

Anggaran pada PG. Madukismo merupakan perwujudan dari perencanaan jangka panjang perusahaan, yaitu perencanaan strategik. Anggaran disusun setiap 1 tahun sekali, yaitu dari 1 Januari sampai dengan 31 Desember. Anggaran disusun pada tahun sebelum pelaksanaan anggaran, yaitu pada bulan Mei, dan batas akhir penyusunan anggaran pada bulan Oktober. Pada bulan Oktober tersebut anggaran harus sudah disahkan didalam RUPS.

PG. Madukismo telah memiliki unit organisasi yang berfungsi sebagai komite anggaran, yaitu bagian akuntansi. Bagian akuntansi ini berada dibawah Bagian Tata Usaha dan Keuangan. Komite anggaran ini berfungsi mengkoordinasikan berbagai jenis usulan anggaran dari berbagai bagian dalam

perusahaan dan dilakukan penelaahan untuk kemudian disusun menjadi anggaran induk. Jadi komite anggaran mengoordinasikan semua fungsi yang berhubungan dengan penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran di PG. Madukismo adalah :

1. Penyusunan pedoman, asumsi-asumsi penyusunan anggaran oleh komite anggaran (bagian akuntansi) dan Direktur Utama, yang kemudian diserahkan kepada masing-masing bagian.
2. Masing-masing bagian (yang koordinasi oleh kepala bagian) menyusun usulan anggaran atau disebut dengan konsep RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) untuk diserahkan kepada komite anggaran.
3. Komite anggaran akan menelaah dan membahas konsep RKAP. Kemungkinan terjadi negosiasi antara komite anggaran dengan masing-masing bagian dalam perusahaan. Jika komite anggaran menyetujui RKAP maka RKAP tersebut akan dikirim ke bagian akuntansi PT. RNI.
4. Bagian Akuntansi PT. RNI akan membahas RKAP. Jika bagian akuntansi PT. RNI telah menyetujui maka konsep RKAP akan diajukan kepada *general manager* dan Direktur Utama untuk dilakukan penelaahan. Jika *general manager* atau Direktur Utama tidak menyetujui konsep RKAP tersebut, maka akan dikirim kembali kepada bagian-bagian yang bersangkutan untuk diadakan revisi. Jika konsep RKAP telah disetujui oleh Direktur Utama, maka Konsep RKAP akan dikirim kepada Departemen Keuangan dan para pemegang saham dalam RUPS. Didalam RUPS inilah anggaran akan disahkan.



5. RKAP yang telah disahkan dalam RUPS, akan disusun menjadi RKAP final oleh komite anggaran.
6. Penyampaian RKAP final kepada masing-masing bagian dalam perusahaan dan Bagian Akuntansi PT. RNI.

Dalam menyusun anggaran PG. Madukismo, menggunakan gabungan dua pendekatan yaitu *Top Down Approach* (pendekatan dari atas kebawah) dan *Bottom Up approach* (pendekatan dari bawah ke atas). Pada *Top Down Approach* dapat dilihat dari penentuan kebijakan-kebijakan yang dipakai sebagai pedoman anggaran perusahaan, serta menelaah dan melakukan pengesahan akhir anggaran yang dilakukan oleh Direktur Utama dan RUPS. Dan pada *Bottom Up Approach* dapat dilihat keikutsertaan masing-masing kepala bagian perusahaan dalam menyusun usulan anggaran perusahaan. Hal ini menunjukkan partisipasi masing-kepala bagian yang dapat mendorong moral kerja yang tinggi dan tanggung jawab atas peran yang diperoleh masing-masing bagian.

Anggaran pada PG. Madukismo merupakan anggaran tetap, yang hanya dibuat satu tingkat aktivitas yang sifatnya konstan. Revisi anggaran pada PG. Madukismo, hanya dapat dilakukan sebelum pelaksanaan anggaran. Jika selama pelaksanaan anggaran, terjadi sesuatu hal diluar tafsiran anggaran, anggaran tidak akan direvisi. Hal ini dikarenakan supaya anggaran dapat dipakai sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan pada perusahaan.

### C. PROSES PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM HUBUNGANNYA DENGAN ANGGARAN

Informasi pengendalian manajemen diperoleh penulis melalui kuesioner dan wawancara. Informasi yang didapat dari kuesioner dapat dilihat pada tabel 5.2, yaitu:

Tabel 5.2  
Hasil kuesioner pengendalian manajemen

No pernyataan	Jawaban pernyataan						Jumlah kepala bagian
	SS	S	R	TS	STS	Abstain	
1	3	1	1	-	-	-	5
2	2	2	-	1	-	-	5
3	2	2	1	-	-	-	5
4	5	-	-	-	-	-	5
5	4	1	-	-	-	-	5
6	3	-	1	-	-	1	5
7	3	2	-	-	-	-	5
8	2	2	1	-	-	-	5
9	2	2	-	1	-	-	5
10	3	1	1	-	-	-	5
11	1	2	-	2	-	-	5
12	2	2	-	1	-	-	5
13	2	2	-	-	1	-	5
14	2	3	-	-	-	-	5
<b>Jumlah</b>	<b>36</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>70</b>

Keterangan : SS = Sangat setuju

S = Setuju

R = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat tidak setuju

Dari kuesioner dapat dihitung secara prosentase, yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah jawaban pernyataan tiap kategori}}{\text{Jumlah pernyataan x jumlah sampel (kepala bagian)}} \times 100\%$$

Jawaban sangat setuju (SS)	$= \frac{36}{14 \times 5} \times 100\% = 51,43 \%$
Jawaban setuju (S)	$= \frac{22}{14 \times 5} \times 100\% = 31,43 \%$
Jawaban Ragu-ragu (R)	$= \frac{5}{14 \times 5} \times 100\% = 7,14 \%$
Jawaban tidak setuju (TS)	$= \frac{5}{14 \times 5} \times 100\% = 7,14 \%$
Jawaban sangat tidak setuju (SS)	$= \frac{1}{14 \times 5} \times 100\% = 1,43 \%$
Jawaban abstain	$= \frac{1}{14 \times 5} \times 100\% = 1,43 \%$

Hasil perhitungan kuesioner yang didapat penulis yaitu sebanyak 51,43 % menyatakan sangat setuju dan 31,43 % menyatakan setuju atas pengendalian manajemen dalam PG. Madukismo. Hal ini berarti bahwa PG. Madukismo telah melakukan pengendalian manajemen. Hasil dari kuesioner dan wawancara akan dipaparkan sebagai berikut :

Pengendalian manajemen PG. Madukismo merupakan suatu metode, prosedur dan sarana termasuk didalamnya sistem pengendalian manajemen yang

digunakan oleh manajemen untuk memastikan dipatuhinya kebijakan dan strategi perusahaan. Pengendalian pada PG. Madukismo dilakukan untuk menetapkan standar kegiatan untuk meningkatkan efisiensi dan memperkecil biaya. Selain itu, pengendalian diperlukan untuk memungkinkan manajer mempertahankan berbagai macam rencana perusahaan (anggaran) dan program, dalam keseimbangan.

Pengendalian manajemen dalam hubungannya dengan anggaran pada PG. Madukismo dikoordinasikan oleh bagian akuntansi. Masing-masing bagian akan melaporkan realisasi anggaran kepada bagian akuntansi. Kemudian, oleh bagian akuntansi akan diolah menjadi pembukuan atau laporan realisasi anggaran. Laporan realisasi anggaran ini akan dikirim kepada *general manager*, setelah itu kepada Direktur Utama dan yang terakhir kepada pemegang saham. Jadi pengendalian manajemen pada PG. Madukismo merupakan pengendalian dari manajer tingkat bawah ke atas. Setelah ada pertanggungjawaban dari berbagai jenjang manajer, jika ada suatu penyimpangan, maka akan dilakukan tindakan koreksi serta perbaikan dan penjelasan. Tindakan koreksi, perbaikan dan penjelasan ini akan sampai ke manajer tingkat bawah yaitu kepala-kepala bagian, sebagai umpan balik atas apa yang telah mereka kerjakan.

Proses pengendalian pada PG. Madukismo meliputi 3 (tiga) fase, yaitu meliputi perencanaan, pelaksanaan dan penilaian dari perencanaan yang telah dilaksanakan. Tiga fase tersebut tercermin dalam tahap-tahap pengendalian manajemen pada PG. Madukismo yaitu :

1. **Pemrograman.** Program merupakan rencana jangka panjang perusahaan yang akan menentukan arah kegiatan-kegiatan perusahaan. Pemrograman merupakan bagian dari perencanaan strategik. PG. Madukismo telah menyusun program yang akan menjadi landasan dan pedoman dalam penyusunan anggaran perusahaan. Program akan dituangkan dalam anggaran tahunan dan pelaksanaan anggaran akan dilaporkan setiap tahun dalam laporan realisasi anggaran.
2. **Penganggaran.** Seperti yang telah diuraikan diatas, anggaran disusun berdasarkan program yang telah ditetapkan sebelumnya. Anggaran disusun dengan melibatkan berbagai bagian dalam perusahaan yang dikoordinasikan oleh bagian akuntansi atau komite anggaran. Anggaran yang telah disahkan oleh Direktur Utama dan RUPS akan menjadi pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan dan akan dibagikan kepada setiap bagian yang ada dalam perusahaan. Masing-masing kepala bagian diberikan tanggung jawab untuk melaksanakan anggaran tersebut.
3. **Operasi dan Pengukuran Kinerja Manajer.** Operasi dan pengukuran kinerja manajer terhadap pelaksanaan anggaran dilakukan oleh Bagian Akuntansi. Selama pelaksanaan anggaran masing-masing bagian akan menyerahkan semua bukti dan catatan sumber daya yang dikeluarkan (dalam bentuk biaya) dan semua pendapatan yang diperoleh kepada Bagian Akuntansi, satu bulan sekali. Kemudian Bagian Akuntansi akan membuat pencatatan dan pembukuan realisasi anggaran atas bukti dan catatan dari masing-masing bagian tersebut. Dari bukti dan catatan tersebut, Bagian Akuntansi dapat

melakukan pengukuran kinerja manajer atau kepala bagian-bagian dalam perusahaan.

#### 4. Pelaporan, Analisis serta tindakan koreksi

Seperti yang telah diuraikan diatas, setiap bagian dalam perusahaan akan melaporkan pelaksanaan anggaran setiap satu bulan sekali dan pencatatan pembukuan dilakukan oleh bagian akuntansi. Setiap bulan, bagian akuntansi akan memberikan informasi mengenai hasil pelaksanaan anggaran dan jika terdapat penyimpangan akan diberikan tindakan koreksi kepada masing-masing bagian sebagai umpan balik. Laporan pelaksanaan (realisasi) anggaran secara keseluruhan (satu tahun) akan di susun oleh bagian akuntansi berdasarkan bukti-bukti masing-masing bagian yang dilaporkan satu bulan sekali. Laporan realisasi anggaran akan dianalisis dengan membandingkan antara realisasi dengan anggarannya dan dibuat dalam prosentase selisih. Jika ada penyimpangan, maka penyimpangan itu akan dilaporkan, dicantumkan dalam laporan realisasi anggaran dan akan diadakan tindakan koreksi.

Laporan realisasi anggaran oleh PG. Madukismo digunakan sebagai alat pengendalian manajemen, yang menunjukkan perbandingan kerja aktual dengan yang direncanakan. Penyusunan laporan realisasi anggaran pada PG. Madukismo, merupakan laporan pusat pertanggungjawaban yang secara keseluruhan merupakan tanggung jawab *general manager*. Laporan realisasi anggaran PG. Madukismo disajikan tepat waktu, yaitu harus sudah selesai pada bulan Maret tahun berikutnya.

#### **D. SYARAT ANGGARAN DAPAT BERFUNGSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN**

Pertama, PG. Madukismo telah mengikursertakan masing-masing bagian untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran perusahaan bekerja sama dengan komite anggaran. Komite anggaran akan melakukan penelaahan dan negosiasi terhadap usulan anggaran masing-masing bagian. Partisipasi kepala bagian ini akan mendorong moral kerja yang tinggi. Dengan demikian masing-masing bagian akan mempunyai tanggung jawab terhadap apa yang telah diputuskannya dalam usulan anggaran.

Kedua, Proses penyusunan anggaran pada PG. Madukismo dikocordinasikan oleh komite anggaran. Fungsi Komite anggaran tersebut adalah :

1. Merumuskan sasaran anggaran dan kebijakan pokok, serta asumsi-asumsi anggaran perusahaan untuk tahun anggaran.
2. Menyampaikan informasi tentang tujuan, dan kebijakan pokok tersebut kepada para kepala bagian.
3. Menelaah rancangan anggaran yang diajukan oleh tiap-tiap kepala bagian.
4. Melakukan negosiasi dengan tiap-tiap kepala bagian mengenai rancangan anggaran yang diajukan.
5. Mengajukan rancangan anggaran kepada bagian akuntansi PT. RNI.
6. Mengajukan rancangan anggaran perusahaan secara keseluruhan kepada Direktur Utama.

7. Mengajukan rancangan anggaran perusahaan secara keseluruhan kepada dewan komisaris, pemegang saham, dan departemen keuangan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
8. Menelaah anggaran yang telah disetujui dalam RUPS.
9. Melakukan negosiasi dengan para kepala bagian mengenai anggaran yang telah disahkan dalam RUPS.
10. Melakukan revisi anggaran, sesuai dengan kebijakan RUPS.

Fungsi usulan anggaran dilakukan oleh masing-masing bagian. Departemen anggaran pada PG. Madukismo dilakukan oleh komite anggaran, sedangkan fungsi pengesahan usulan anggaran dilakukan oleh dewan komisaris dan RUPS.

Ketiga, Informasi akuntansi pertanggungjawaban pada PG. Madukismo merupakan informasi yang penting dalam perencanaan dan pengendalian kegiatan dalam perusahaan. Hal ini tercermin pada tiap-tiap kepala bagian berpartisipasi dalam menyusun anggaran (biaya dan pendapatan) yang menjadi tanggungjawabnya dan melaporkan informasi realisasi anggaran (biaya dan pendapatan) menurut kepala bagian yang bertanggungjawab kepada bagian akuntansi.

Dengan demikian anggaran pada PG. Madukismo telah memenuhi syarat berfungsinya anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen, sesuai dengan kajian teori.



## E. ANALISIS SELISIH ANTARA ANGGARAN DENGAN REALISASINYA

PG. Madukismo melakukan analisis selisih anggaran dan realisasi dengan mencari prosentase selisihnya yang dirumuskan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Realisasi} - \text{Anggaran}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

PG. Madukismo akan mengetahui penyimpangan realisasi anggaran dengan melihat prosentase selisihnya.

Pertama dari sisi biaya,

1. Jika prosentasenya positif, maka akan tidak menguntungkan perusahaan. Semakin besar angka prosentasenya, maka semakin tidak menguntungkan perusahaan. Karena biaya yang terjadi semakin besar.
2. Jika prosentasenya negatif, maka akan menguntungkan perusahaan. Semakin besar angka prosentasenya maka semakin menguntungkan perusahaan, karena biaya yang terjadi dibawah anggaran.

Kedua dari sisi pendapatan,

1. Jika prosentase positif, maka akan menguntungkan perusahaan. Semakin besar angka prosentasenya, maka semakin menguntungkan perusahaan, karena terjadi penambahan pendapatan.
2. Jika prosentase negatif, maka akan tidak menguntungkan perusahaan. Semakin besar angka prosentasenya, maka semakin tidak menguntungkan perusahaan, karena pendapatan yang terjadi dibawah dari yang dianggarkan.

Adapun data yang diperoleh penulis mengenai anggaran, realisasi serta prosentase selisih tahun 2000, adalah sebagai berikut :

Tabel 5.3  
Anggaran, realisasi serta prosentase selisih Perhitungan Rugi laba pada PG Madukismo, tahun 2000 (dalam ribuan rupiah)

Keterangan	Anggaran th 2000(1)	Realisasi th 2000(2)	Selisih (2)-(1)	Prosentase selisih
Hasil penjualan	57.680.130,00	59.018.840,13	1.338.710,13	2,32 %
Harga pokok penjualan	54.456.977,00	54.411.726,00	-45.251,00	-0,08 %
Laba kotor usaha	3.223.153,00	4.607.144,13	1.383.991,13	42,94 %
Biaya usaha *)	673.290,00	1.087.045,00	413.755,00	61,45 %
Laba bersih usaha sebelum bunga	2.549.863,00	3.520.069,13	970.206,13	34,05 %
Biaya bunga	2.277.000,00	3.198.004,00	921.004,00	40,45 %
Laba bersih usaha	272.863,00	322.065,13	49.202,13	18,03 %
Pendapatan dan biaya diluar usaha				
Pendapatan lain-lain	0	1.179.594,00	1.179.594,00	0
Biaya lain-lain	0	0	0	0
	0	1.179.594,00	1.179.594,00	0
Laba sebelum pajak	272.863,00	1.501.659,13	1.228.796,13	450,33 %
Pajak penghasilan	0	0	0	0
Laba bersih setelah pajak	272.863,00	1.501.659,13	1.228.796,13	450,33 %
*) Termasuk manfee	191.925	264.951		

Sumber : Bagian akuntansi, PG. Madukismo, Yogyakarta.

Tabel 5.4

Anggaran, realisasi serta prosentase selisih angka-angka penjualan PG.

Madukismo, tahun 2000

Keterangan	Anggaran th 2000 (1)	Realisasi th 2000 (2)	Selisih (2)-(1)	Prosentase Selisih
<b>GULA (PG)</b>				
Volume penjualan (Ku)	252.759	208.035,91	-44.723,09	-17,70 %
Harga jual rata-rata (Rp/Ku)	220.000	219.985,48	-14,52	-0,0066 %
Penerimaan penjualan (Rp. 000)	55.606.980	45.764.879,52	-9.842.100,48	-17,70 %
<b>GULA PETANI</b>				
Volume penjualan (Ku)	0	21.813,74	21.813,74	0
Harga jual rata-rata (Rp/Ku)	0	260.000,00	260.000,00	0
Penerimaan penjualan (Rp. 000)	0	5.671.572,40	5.671.572,40	0
<b>TETES LOKAL</b>				
Volume penjualan (Ku)	69.105	152.054,51	82.949,51	120,03 %
Harga jual rata-rata (Rp/Ku)	30.000	49.866,25	19.866,25	62,22 %
Penerimaan penjualan (Rp. 000)	2.073.150	7.582.388,21	5.509.238,21	265,74 %
<b>Total Penerimaan Penjualan</b>	<b>57.680.130</b>	<b>59.018.840,13</b>	<b>1.338.710,13</b>	<b>2,32 %</b>

Sumber : Bagian Akuntansi, PG Madukismo Yogyakarta.

Keterangan :

Tanda (-) pada kolom prosentase selisih berarti : tidak menguntungkan

Tanda (+) pada kolom prosentase selisih berarti : menguntungkan

Tabel 5.5

Anggaran, realisasi serta prosentase selisih biaya produksi PG Madukismo, Tahun 2000 (dalam Ribuan Rupiah)

Keterangan	Anggaran th 2000 (1)	Realisasi th 2000 (2)	Selisih (2)-(1)	Prosentase Selisih
<b>BIAYA PRODUKSI PABRIK</b>				
Pimpinan dan tata usaha	5.512.119	6.271.980	759.861	13,79 %
Pembibitan	1.581.691	2.113.830	532.139	33,64 %
Tebu giling	20.400.037	4.179.169	-16.220.868	-79,51 %
Tebang dan angkutan	7.160.014	563.891	-6.596.123	-92,12 %
Biaya pabrik	8.681.359	6.864.645	-1.816.714	-20,93 %
Pembungkusan dan angkutan	1.183.477	72.124	-1.111.353	-93,91 %
Eksplotasi dan angkutan	525.639	331.993	-193.646	-36,84 %
Pompa air dan laboratorium hama	91.520	223.846	132.326	144,59 %
Penyusutan aktiva	1.564.471	1.535.054	-29.417	-1,88 %
Persediaan awal	12.297.060	26.894.187	14.597.127	-118,7 %
Persediaan akhir	-4.540.410	-310.565	4.229.845	-93,16 %
Gula petani	0	5.671.572	5.671.572	0
Biaya KSO	0	0	0	0
	54.456.977	54.411.726	-45.251	-0,083 %
Alokasi raw sugar	0	0	0	0
	54.456.977	54.411.726	-45.251	-0,083 %
<b>Jumlah produksi</b>				
<b>BIAYA ADMINISTRASI</b>				
Biaya kantor direksi & komisaris	673.290	1.084.045	410.755	61,01 %
Biaya penjualan	0	3.000	3000	0
	673.290	1.087.045	413.755	61,45 %
Bunga bank	2.277.000	3.198.004	921.004	40,45 %
	2.277.000	3.198.004	921.004	40,45 %
<b>Jumlah biaya administrasi</b>	2.590.290	4.285.049	1.334.759	45,24 %
	2.590.290	4.285.049	1.334.759	45,24 %
<b>JUMLAH SELURUH BIAYA</b>	57.407.267	58.696.775	1.289.508	2,25 %

Sumber : Bagian Akuntansi, PG. Madukismo, Yogyakarta.

Keterangan :

Tanda (-) pada kolom prosentase selisih berarti : menguntungkan

Tanda (+) pada kolom prosentase selisih berarti : tidak menguntungkan



Tabel 5.6

Anggaran, realisasi dan prosentase selisih biaya produksi per kuintal gula PG.  
Madukismo, tahun 2000

Keterangan	Anggaran th. 2000 (1)	Realisasi th 2000 (2)	Selisih (2) - (1)	Prosentase selisih
Produksi GKP milik PG (Ku)	204.934,20	110.049,87	-94.884,33	-46,30 %
<b>BIAYA PRODUKSI PABRIK</b>				
Pimpinan dan tata usaha	26.897,02	56.992,16	30.095,40	111,89 %
Pembibitan	7.718,04	19.207,93	11.489,89	148,87 %
Tebu giling	99.544,33	37.975,23	-61.569,10	-61,85 %
Tebang dan angkutan	34.938,11	5.123,96	-29.814,15	-85,33 %
Biaya pabrik	42.361,69	62.377,58	20.015,89	47,25 %
Pembungkusan dan angkutan	5.774,91	655,38	-5.419,53	-93,85 %
Eksplorasi dan angkutan	2.564,92	3.016,75	451,83	17,62 %
Pompa air dan laboratorium hama	446,58	2.034,04	1.587,46	355,47 %
Penyusutan aktiva	7.634,02	13.948,71	6.314,69	82,72 %
Persediaan awal	60.004,92	244.381,82	184.376,90	307,27 %
Persediaan akhir	-22.155,45	-2.822,04	-19.333,41	-87,26 %
Gula petani	0	51.536,38	51.536,38	0
	265.729,08	494.427,90	228.698,82	86,06 %
Alokasi raw sugar	0	0	0	0
Jumlah produksi	265.729,08	494.427,90	228.698,82	86,06 %
<b>BIAYA ADMINISTRASI</b>				
Biaya kantor direksi & komisaris	3.285,40	9.850,49	6.565,09	199,83 %
Biaya penjualan	0	27,26	27,26	0
	3.285,40	9.877,75	6.592,35	200,66 %
Bunga bank	11.110,88	29.059,59	17.948,79	161,54 %
Jumlah biaya administrasi	14.396,28	38.937,34	24.541,06	170,47%
<b>JUMLAH SELURUH BIAYA</b>	280.125,36	533.365,24	253.239,88	90,40%

Sumber : Bagian Akuntansi, PG Madukismo Yogyakarta

Keterangan :

Tanda (-) pada kolom prosentase selisih berarti : menguntungkan

Tanda (+) pada kolom prosentase selisih berarti : tidak menguntungkan

Perhitungan selisih anggaran yang dipakai penulis adalah analisis selisih anggaran yaitu perhitungan matematika dari anggaran dan realisasinya untuk mendapatkan gambaran tentang sebab terjadinya selisih anggaran. Analisis tersebut adalah sebagai berikut :

### 1. Analisis selisih Penjualan

Data-data analisis selisih penjualan ini diperoleh dari data angka-angka penjualan PG. Madukismo tahun 2000.

Perhitungan analisis penjualan adalah sebagai berikut :

#### a) GULA

Penjualan gula pada PG. Madukismo, ada 2 yaitu gula dan gula petani. Gula yang dimaksudkan adalah penjualan gula milik pabrik, dan gula petani adalah gula milik petani yang dijual kepada pabrik dan oleh pabrik dijual lagi kepada konsumen.

Diketahui Kuantitas Penjualan anggaran (KB) = 252.759 kuintal (ku)

Kuantitas penjualan realisasi (KR) = 208.035,91 ku

Harga penjualan anggaran (HB) = Rp 220.000,00 per ku gula

Harga penjualan realisasi (HR) = Rp 219.985,48 per ku gula

Data-data diatas beserta dengan selisihnya, ditampilkan dalam tabel berikut

Tabel 5.7

Data-data anggaran dan realisasi penjualan gula (PG. Madukismo), serta selisihnya.

Keterangan	Anggaran th 2000 (1)	Realisasi th 2000 (2)	Selisih (2)-(1)
Volume penjualan (Ku)	252.759	208.035,91	-44.723,09
Harga jual rata-rata (Rp/Ku)	220.000	219.985,48	-14,52
Penerimaan penjualan (Rp)	55.606.980.000	45.764.879.520	-9.842.100.480

Perhitungan analisis selisih penjualan gula adalah :

Perbedaan kuantitas (PK) = (KR - KB) x HB

PK = ( 208.035,91 ku – 252.759 ku ) x Rp 220.000,00 per ku

PK = Rp - 9.839.079.800,00

Perbedaan Harga (PH) = (HR - HB) x KR

PH = (Rp 219.985,48 – Rp 220.000,00 ) x 208.035,91 ku

PH = Rp - 3.020.680,00

Rekapitulasi atau selisih = selisih antara perbedaan kuantitas dan perbedaan harga.

Rekapitulasi = PK = Rp - 9.839.079.800,00

PH = Rp - 3.020.680,00

Jumlah perbedaan = Rp - 9.842.100.480,00

Dari analisis dan perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa perbedaan kuantitas telah mengakibatkan penurunan penjualan sebesar Rp

9.839.079.800,00 dan perbedaan harga jual telah mengakibatkan terjadinya penurunan penjualan sebesar Rp 3.020.681,41. Dengan demikian pada penjualan gula terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan, karena mengalami penurunan penjualan sebesar adalah Rp 9.842.100.480,00. Hal ini disebabkan karena produksi gula mengalami penurunan.

b) GULA PETANI

Diketahui Kuantitas Penjualan anggaran (KB) = 0 ku

Kuantitas penjuaian realisasi (KR) = 21.813,74 ku

Harga penjualan anggaran (HB) = Rp 0,00 per ku gula

Harga penjualan realisasi (HR) = Rp 260.000,00 per ku gula

Data-data diatas beserta dengan selisihnya, ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 5.8

Data-data anggaran dan realisasi penjualan gula petani, beserta selisihnya

Keterangan	Anggaran th.2000 (1)	Realisasi th.2000 (2)	Selisih (2) - (1)
Volume penjualan (Ku)	0	21.813,74	21.813,74
Harga jual rata-rata (Rp/Ku)	0	260.000,00	260.000,00
Penerimaan penjualan (Rp)	0	5.671.572.400	5.671.572.400

Perhitungan analisis selisih penjualan gula petani adalah

$$\text{Perbedaan kuantitas (PK)} = (\text{KR} - \text{KB}) \times \text{HB}$$



$$PK = ( 21.813,74 \text{ ku} - 0 \text{ ku} ) \times \text{Rp } 0,00 \text{ per ku}$$

$$PK = \text{Rp } 0,00$$

$$\text{Perbedaan Harga (PH)} = (\text{HR} - \text{HB}) \times \text{KR}$$

$$\text{PH} = (\text{Rp } 260.000,00 - \text{Rp } 0,00 ) \times 21.813,74 \text{ ku}$$

$$\text{PH} = \text{Rp } 5.671.572.400,00$$

Rekapitulasi atau selisih = selisih antara perbedaan kuantitas dan perbedaan harga.

$$\text{Rekapitulasi} = \text{PK} = \text{Rp } \quad \quad \quad 0,00$$

$$\text{PH} = \text{Rp } 5.671.572.400,00$$

---


$$\text{Jumlah perbedaan} = \text{Rp } 5.671.572.400,00$$

Dari analisis dan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa terjadi terjadi penyimpangan yang menguntungkan perusahaan, karena mengalami kenaikan penjualan gula petani sebesar Rp 5.671.572.400,00. Hal ini terjadi akibat pada realisasi petani melakukan penjualan gula kepada pabrik, dengan tujuan pabrik yang menjual kepada konsumen..

### c) TETES (LOKAL)

Tetes adalah cairan nira yang tidak menjadi gula.

$$\text{Diketahui Kuantitas Penjualan anggaran (KB)} = 69.105 \text{ ku}$$

$$\text{Kuantitas penjualan realisasi (KR)} = 152.054,51 \text{ ku}$$

$$\text{Harga penjualan anggaran (HB)} = \text{Rp } 30.000,00 \text{ per ku gula}$$

$$\text{Harga penjualan realisasi (HR)} = \text{Rp } 49.866,25 \text{ per ku gula}$$

Data-data diatas beserta dengan selisihnya, ditampilkan dalam tabel berikut :

Tabel 5.9

Data-data anggaran dan realisasi penjualan tetes lokal, beserta selisihnya

Keterangan	Anggaran th.2000 (1)	Realisasi th.2000 (2)	Selisih (2) – (1)
Volume penjualan (Ku)	69.105	152.054,51	82.949,51
Harga jual rata-rata (Rp/Ku)	30.000	49.866,25	19.866,25
Penerimaan penjualan (Rp)	2.073.150.000	7.582.388.209	5.509.238.209

Perhitungan analisis penjualan tetes lokal adalah :

$$\text{Perbedaan kuantitas (PK)} = (\text{KR} - \text{KB}) \times \text{HB}$$

$$\text{PK} = (152.054 \text{ ku} - 69.105 \text{ ku}) \times \text{Rp } 30.000,00 \text{ per ku}$$

$$\text{PK} = \text{Rp } 2.488.485.300,00$$

$$\text{Perbedaan Harga (PH)} = (\text{HR} - \text{HB}) \times \text{KR}$$

$$\text{PH} = (\text{Rp } 49.866,25 - \text{Rp } 30.000,00) \times 152.154,51 \text{ ku}$$

$$\text{PH} = \text{Rp } 3.020.752.909,00$$

Rekapitulasi atau selisih = selisih antara perbedaan kuantitas dan perbedaan harga.

$$\text{Rekapitulasi} = \text{PK} = \text{Rp } 2.488.485.300,00$$

$$\text{PH} = \text{Rp } 3.020.752.909,00$$

$$\text{Jumlah perbedaan} = \text{Rp } 5.509.238.209,00$$

Dari analisis dan perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa perbedaan kuantitas mengakibatkan kenaikan penjualan sebesar Rp 2.488.485.300,00 dan perbedaan harga jual mengakibatkan kenaikan penjualan sebesar Rp

3.020.752.909,00. Dengan demikian pada penjualan tetes terjadi penyimpangan yang menguntungkan, karena mengalami peningkatan penjualan tetes sebesar Rp 5.509.238.209,00.

Total perhitungan dari analisis selisih penjualan adalah :

Gula PG. = Rp -9.842.100.480,00

Gula Petani = Rp 5.671.572.400,00

Tetes = Rp 5.509.238.209,00

Total penjualan Rp 1.338.710.130,00

Atau, Total selisih penjualan tersebut ditampilkan dalam tabel 5.10 berikut :

Tabel 5.10

Data-data anggaran dan realisasi penjualan beserta total selisihnya

Keterangan	Anggaran th.2000 (1)	Realisasi th.2000 (2)	Selisih (2)- (1)
Penjualan gula (PG) (Rp)	55.606.980.000	45.764.879.520	-9.842.100.480
Penjualan gula petani (Rp)	0	5.671.572.400	5.671.572.400
Penjualan tetes lokal (Rp)	2.073.150.000	7.582.388.209	5.509.238.209
	57.680.130.000	59.018.840.130	1.338.710.130

Jadi secara keseluruhan jumlah penjualan pada PG. Madukismo mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan karena mampu menaikkan pendapatan sebesar Rp 1.338.710.130,00. Hal ini disebabkan karena adanya kenaikan pada penjualan gula petani dan tetes lokal.

## 2. Analisis Selisih produksi

Produksi gula PG. Madukismo terdiri dari gula pabrik dan gula petani. Gula pabrik adalah gula yang diolah dari tebu hasil kebun pabrik sendiri. Sedangkan gula petani adalah gula yang dihasilkan dari tebu hasil kebun petani. Petani menitipkan tebu kepada PG. Madukismo untuk diolah menjadi gula. Petani akan membayar proses produksi gula tersebut dengan cara bagi hasil antara petani dan PG. Madukismo, dengan perbandingan kira-kira petani 65% gula dan PG. Madukismo 35% gula. Data-data analisis selisih produksi ini diperoleh dari angka-angka produksi PG. Madukismo. Data-data tersebut ditampilkan pada tabel 5.11 berikut :

Tabel 5.11

Angka-angka produksi PG. Madukismo

Keterangan	Anggaran th 2000 (1)	Realisasi th 2000 (2)	Selisih (2) – (1)	Prosentase selisih
1. Luas tanaman (ha)	5.350.000	5.100.000	-250.000	-4,67 %
2. Tebu giling (TG) (ku)	3.696.135	3.602.784	-93.351	-2,52 %
3. Tebu per ha (ku)	690,87	706,43	15,56	2,52 %
4. Rendemen (%)	7,01	6,47	-0,54	-7,70 %
5. Kristal per ha (ku)	48,32	45,72	-2,6	-5,38 %
6. Hasil kristal (ku)	258.523,20	233.158,00	-25.338,20	-9,80 %
7. Hasil gula shs (ku)				
Jumlah bagi pabrik	204.934,20	88.236,13	-116.698,07	-56,94 %
Jumlah bagi petani	53.589,00	144.948,87	91.359,81	170,48 %
Jumlah raw sugar	0	0	0	0 %
Total hasil gula (HG) shs	258.523,20	233.185,00	-25.338,20	-9,80 %
8. Hari giling (JKL)	123	134	11	8,94 %
9. Tanggal mulai giling	17 Mei 2000	10 Mei 2000	-	-
10. Produksi tetes (ku)	147.845,00	178.372,00	30.527,00	20,65 %

Sumber: Bagian Akuntansi, PG. Madukismo, Yogyakarta

$$\text{Pemakaian standar bahan baku} = \frac{\text{Tebu giling (TG)}}{\text{Hasil gula (HG)}}$$

$$\text{Pemakaian bahan baku anggaran} = \frac{3.396.135 \text{ ku TG}}{258.523,20 \text{ ku HG}}$$

$$\text{Pemakaian bahan baku anggaran} = 14,30 \text{ ku TG / ku HG}$$

Jadi dalam anggaran, untuk menghasilkan 1 kuintal gula membutuhkan tebu giling sebesar 14,30 kuintal.

$$\text{Pemakaian bahan baku realisasi} = \frac{3.602.784 \text{ ku TG}}{233.185,00 \text{ ku HG}}$$

Pemakaian bahan baku realisasi anggaran = 15,45 ku TG / ku HG

Jadi dalam realisasi untuk menghasilkan 1 kuintal gula, membutuhkan 15,45 ku tebu giling.

Diketahui Jumlah Produksi gula pabrik anggaran 204.934,80 ku dan jumlah produksi gula pabrik realisasi 110.049,87 ku. Jadi jumlah pemakaian bahan baku PG. Madukismo adalah:

Anggaran = 14,30 ku TG / ku HG x 204.934,20 ku gula = 2.930.559,06 ku TG

Relisasi = 15,45 ku TG/ ku HG x 110.049,87 ku gula = 1.700.270,50 ku TG

Harga beli bahan baku = pembibitan + tebu giling

Harga beli bahan baku anggaran = Rp 7.718,04/ku + Rp 99.544,33/ku

= Rp 107.262,37/ku (HB)

Harga beli bahan baku realisasi = Rp 19.207,93 /ku + Rp 37.975,23 /ku

= Rp 57.183,16 /ku (HR)

Unit realisasi produksi (URS) dengan standar pemakaian bahan baku yaitu jumlah produksi realisasi dikalikan dengan standar bahan baku anggaran.

Data-data tersebut dapat dibuat tabel sebagai berikut :

Tabel 5.12

Data-data anggaran dan realisasi produksi dan biaya produksi PG. Madukismo

Keterangan	Anggaran th.2000 (1)	Realisasi th.2000 (2)	Selisih (2) – (1)
Produksi gula pabrik	204.934,20 ku	110.049,87 ku	-94.884,33 ku
Bahan baku tebu / ku gula	14,30 ku	15,45 ku	1,15 ku
Bahan baku tebu	2.930.559,06 ku	1.700.270,50 ku	1.230.288,56 ku
Harga beli bahan baku/ ku	Rp. 107.262,37	Rp. 57.183,16	Rp. - 50.079,21
Jumlah biaya	Rp. 314.338.710.200,00	Rp. 97.226.840.040,00	Rp. -217.111.870.200

Perhitungan analisis selisih produksi adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Unit realisasi standar (URS)} &= 110.049,87 \text{ ku gula} \times 14,30 \text{ ku TG/ ku HG} \\ &= 1.573.713,14 \text{ ku TG}\end{aligned}$$

$$\text{Perbedaan kuantitas (PK)} = (\text{URS} - \text{KB}) \times \text{HB}$$

$$\text{PK} = (1.573.713,14 \text{ ku} - 2.930.559,06 \text{ ku}) \times \text{Rp}107.262,37$$

$$\text{PK} = \text{Rp} - 145.538.509.100,00$$

$$\text{Perbedaan Efisiensi (PE)} = (\text{KR} - \text{URS}) \times \text{HB}$$

$$\text{PE} = (1.700.270,50 \text{ ku} - 1.573.713,14 \text{ ku}) \times \text{Rp} 107.262,37$$

$$\text{PE} = \text{Rp} 13.574.842.370,00$$

$$\text{Perbedaan Harga (PH)} = (\text{HR} - \text{HB}) \times \text{KR}$$

$$\text{PH} = (\text{Rp} 57.183,16 - \text{Rp} 107.262,37) \times 1.700.270,50 \text{ ku}$$

$$\text{PH} = \text{Rp} - 85.148.203.430,00$$

$$\text{Rekapitulasi} \quad \text{PK} = \text{Rp} - 145.538.509.100,00$$

$$\text{PE} = \text{Rp} \quad 13.574.842.370,00$$

$$\text{PH} = \text{Rp} - \quad 85.148.203.430,00$$

$$\text{Jumlah perbedaan} = \text{Rp} - 217.111.870.200,00$$

Dari analisis diatas. nampak bahwa jika dilihat dari sudut kuantitas, ternyata realisasi pemakaian bahan baku tebu mengalami penyimpangan yang menguntungkan yaitu penurunan pemakaian bahan baku sebesar Rp 145.538.509.100,00. Hal ini disebabkan karena terjadi pula penurunan produksi dari 204.934,20 ku menjadi 110.149,87 ku. Kemudian dilihat dari sudut pandang efisiensi, telah terjadi peningkatan biaya bahan mentah sebesar Rp 13.574.842.370,00. Penyimpangan biaya tersebut merupakan penyimpangan yang

tidak menguntungkan bagi perusahaan. Dilihat dari sudut pandang harga beli, mengalami penyimpangan yang menguntungkan yaitu dapat menurunkan biaya bahan baku sebesar Rp 85.148.203.430,00.

Jadi secara keseluruhan, realisasi produksi gula pasir pada PG. Madukismo mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan karena dapat menurunkan biaya sebesar Rp 217.111.870.200,00. Hal ini disebabkan karena produksi gula turun, sebagai akibat dari luas areal pabrik, rendemen gula dan tebu giling mengalami penurunan.

### 3. Analisis Selisih Dari Anggaran Variabel Masing-Masing Bagian PG.

#### Madukismo

Data-data analisis selisih dari anggaran variabel adalah:

Tabel 5.13

Data-data anggaran dan realisasi biaya variabel dengan selisihnya

Uraian	Anggaran (1) Biaya Variabel	Realisasi (2) Biaya Variabel	Selisih (2) - (1)
510 pimpinan&tata usaha	310.055.000	352.797.000	42.742.000
511 pembibitan	1.581.690.000	2.113.830.000	532.140.000
512 tebu giling	18.386.571.000	2.416.680.000	-15.969.891.000
513 tebang dan angkutan	6.124.480.000	26.972.000	-5.097.508.000
514 biaya pabrik	3.166.114.000	2.503.544.000	-662.560.000
515 pembungkusan&angkutan	1.147.584.000	14.082.000	-1.133.502.000
516 eksploitasi dan angkutan	365.677.000	230.961.000	-134.716.000
517 pompa air &lab.hama	49.308.000	120.601.000	71.293.000
Jumlah biaya variabel	31.131.479.000	7.779.477.000	-23.352.002.000

Analisis selisih dari anggaran biaya variabel adalah :



**a) 510 Pimpinan dan Tata Usaha**

Anggaran : Total Biaya = Rp 5.512.119.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = Rp 5.202.064.000,00 dan Biaya variabel (BV) Rp 310.055.000,00

Gula pabrik = 204.934,20 ku

Hasil gula (HG) = 258.523,20 ku

Realisasi : Total biaya = Rp 6.271.980.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = Rp 5.919.183.000,00 dan Biaya Variabel (BV) = Rp 352.797.000,00

Gula pabrik = 110.049,87 ku

Hasil gula (HG) = 233.185,00 ku

Biaya variabel pada pimpinan dan tata usaha berdasarkan jam tenaga kerja langsung (JKL), jadi unit realisasi produksi standar yang dipakai adalah jumlah pemakaian JKL gula pabrik anggaran dikalikan dengan produksi gula pabrik realisasi.

Jam tenaga kerja langsung Anggaran = 123 hari = 2952 jam

Jam tenaga kerja langsung Realisasi = 134 hari = 3216 jam

$$\text{JKL gula pabrik} = \frac{\text{Jam giling (JKL)}}{\text{Hasil gula (HG)}} \times \text{gula pabrik}$$

$$\begin{aligned} \text{JKL anggaran gula pabrik} &= \frac{2952 \text{ jam}}{258.523,20 \text{ ku HG}} \times 204.934,20 \text{ ku} \\ &= 2.340,35 \text{ jam} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{JKL realisasi gula pabrik} &= \frac{3216 \text{ jam}}{233.185,00 \text{ ku HG}} \times 110.049,87 \text{ ku} \\ &= 1.517,7 \text{ jam} \end{aligned}$$

Jadi unit realisasi produksi standar (URS) pemakaian jam tenaga kerja langsung

PG. Madukismo adalah :

$$\text{URS} = \frac{\text{Jam JKL anggaran}}{\text{Hasil gula anggaran}} \times \text{Jumlah realisasi produksi pabrik}$$

$$\text{URS} = \frac{2952 \text{ jam}}{258.523,20 \text{ ku HG}} \times 110.049,89 \text{ ku}$$

$$= 1.256,76 \text{ jam}$$

$$\begin{aligned} \text{BV Anggaran per jam (Tarif Anggaran)} &= \text{Rp } 310.055.000,00 : 2.340,35 \text{ jam} \\ &= \text{Rp } 132.482,32 / \text{jam (TB)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{BV Realisasi per jam (Tarif Realisasi)} &= \text{Rp } 352.797.000,00 : 1.517,7 \text{ jam} \\ &= \text{Rp } 232.455,03 / \text{jam (TR)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Perbedaan Kuantitas (PK)} &= (\text{URS} - \text{KB}) \times \text{TB} \\ &= (1.256,76 \text{ jam} - 2.340,35 \text{ jam}) \times \text{Rp } 132.482,32 \\ &= \text{Rp } -143.556.517,10 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Perbedaan Efisiensi (PE)} &= (\text{KR} - \text{URS}) \times \text{TB} \\ &= (1.517,7 \text{ jam} - 1.256,76 \text{ jam}) \times \text{Rp } 132.482,32 \\ &= \text{Rp } 34.569.936,58 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Perbedaan Tarif (PT)} &= (\text{TR} - \text{TB}) \times \text{KR} \\ &= (\text{Rp } 232.455,03 - \text{Rp } 132.482,32) \times 1.517,7 \\ &= \text{Rp } 151.728.582,00 \end{aligned}$$

Rekapitulasi	PK = Rp - 143.556.517,10
	PE = Rp 34.569.936,58
	PT = Rp 151.728.582,00
	<hr/>
Jumlah perbedaan	= Rp 42.742.001,50

Dari perhitungan biaya variabel diatas dapat dilihat bahwa, dari perbedaan kuantitas, realisasi biaya variabel pimpinan dan tata usaha mengalami penyimpangan yang menguntungkan, yaitu mampu mengurangi biaya sebesar Rp 143.556.517,10. Dilihat dari perbedaan efisiensi, ternyata terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan, yaitu mampu menaikkan biaya variabel pimpinan dan tata usaha sebesar Rp 34.569.936,58. Dilihat dari perbedaan tarif, ternyata realisasi biaya variabel pimpinan dan tata usaha mengalami penyimpangan tidak menguntungkan. Hal ini disebabkan karena terjadi kenaikan tarif pada realisasi, sehingga mampu menaikkan biaya sebesar Rp 151.728.582,00.

Jadi secara keseluruhan realisasi biaya variabel pimpinan dan tata usaha mengalami penyimpangan tidak menguntungkan, karena mampu menaikkan biaya sebesar Rp 42.742.001,50. Hal ini disebabkan karena upah pegawai musiman mengalami kenaikan.

#### b) 511 Pembibitan

Anggaran : Total Biaya = Rp 1.581.690.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = 0 dan

Biaya variabel (BV) Rp 1.581.690.000,00

Luas areal tebu pabrik anggaran = 3.335 ha (hektar)

Produksi gula pabrik anggaran = 204.934,20 ku

Realisasi : Total biaya = Rp 2.113.830.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = 0 dan

Biaya Variabel (BV) = Rp 2.113.830.000,00

Luas areal tebu pabrik realisasi = 3.179,16 ha

Produksi gula pabrik realisasi = 110.049.89 ku

Biaya variabel pada pembibitan berdasarkan luas areal tebu, jadi unit realisasi produksi standar yang dipakai adalah perbandingan antara luas areal tebu anggaran dengan jumlah produksi anggaran dikalikan dengan jumlah produksi realisasi.

$$\text{URS} = \frac{\text{Luas areal tebu anggaran}}{\text{Jumlah produksi pada anggaran}} \times \text{jumlah produksi realisasi}$$

$$\text{URS} = \frac{3335 \text{ ha}}{204.934,20 \text{ ku}} \times 110.049,89 \text{ ku}$$

URS untuk luas areal tebu = 1.790,84 Ha

$$\begin{aligned} \text{BV Anggaran per Ha (Tarif Anggaran)} &= \text{Rp } 1.581.690.000,00 : 3335 \text{ Ha} \\ &= \text{Rp } 474.269,87 / \text{Ha} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{BV Realisasi per Ha (Tarif Realisasi)} &= \text{Rp } 2.113.830.000,00 : 3.179,16 \text{ Ha} \\ &= \text{Rp } 664.902,05 / \text{Ha} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Perbedaan Kuantitas (PK)} &= (\text{URS} - \text{KB}) \times \text{TB} \\ &= (1.790,84 \text{ Ha} - 3.335 \text{ Ha}) \text{ Rp } 474.269,87 \\ &= \text{Rp} - 732.348.562,50 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Efisiensi (PE)} &= (KR - URS) \times TB \\
 &= (3.179,16 \text{ Ha} - 1.790,84 \text{ Ha}) \times \text{Rp } 474.269,87 \\
 &= \text{Rp } 658.438.345,90
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Tarif (PT)} &= (TR - TB) \times KR \\
 &= (\text{Rp } 664.902,05 - \text{Rp } 474.269,87) \times 3.179,16 \text{ Ha} \\
 &= \text{Rp } 606.050.201,40
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Rekapitulasi} = \text{PK} &= \text{Rp } - 732.348.562,50 \\
 \text{PE} &= \text{Rp } 658.438.345,90 \\
 \text{PT} &= \text{Rp } 606.050.201,08 \\
 \text{Selisih} &= \text{Rp } 532.139.984,80
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan biaya variabel diatas dapat dilihat bahwa, dari perbedaan kuantitas, terlihat bahwa realisasi biaya variabel pembibitan mengalami penyimpangan yang menguntungkan, yaitu mampu mengurangi biaya sebesar Rp 732.348.562,50. Dilihat dari perbedaan efisiensi, ternyata terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan. Hal ini dikarenakan kurang terjadinya efisiensi kerja, sehingga mampu menaikkan biaya variabel pembibitan sebesar Rp 658.438.345,90. Dilihat dari perbedaan tarif, ternyata realisasi biaya variabel pembibitan mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan, yaitu mampu menaikkan biaya sebesar Rp 606.050.201,40.

Jadi secara keseluruhan realisasi biaya variabel pembibitan mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan, karena mampu menaikkan biaya sebesar Rp 532.139.984,80. Hal ini disebabkan karena pembibitan bertambah dan restitusi (penggantian pene. imaan) bibit pada realisasi dibawah anggaran.

**c) 512 Tebu Giling**

Anggaran : Total Biaya = Rp 20.400.038.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = Rp 2.013.467.000,00 dan Biaya variabel (BV) Rp 18.386.571.000,00

Realisasi : Total biaya = Rp 4.179.169.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = Rp 1.762.489.000,00 dan Biaya Variabel (BV) = Rp 2.416.680.000,00

Biaya variabel pada tebu giling berdasarkan luas areal tebu, jadi unit realisasi produksi standar yang dipakai adalah perbandingan antara luas areal tebu anggaran dengan jumlah produksi anggaran dikalikan dengan jumlah produksi realisasi.

URS untuk luas areal tebu = 1.790,84 Ha

BV Anggaran per Ha (Tarif Anggaran) = Rp 18.386.571.000,00 : 3335 Ha  
= Rp 5.513.214,69 / Ha

BV Realisasi per Ha (Tarif Realisasi) = Rp 2.416.680.000,00 : 3.179,16 Ha  
= Rp 760.163,06 / Ha

Perbedaan kuantitas (PK) = (URS – KB) x TB  
= (1.790,84 Ha – 3.335 Ha ) x Rp 5.513.214,69  
= Rp - 8.513.285.596,00

Perbedaan Efisiensi (PE) = (KR – URS) x TB  
= (3.179,16 Ha – 1.790,84 Ha) x Rp 5.513.214,69  
= Rp 7.654.106.216,00

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Tarif (PT)} &= (\text{TR} - \text{TB}) \times \text{KR} \\
 &= (\text{Rp } 760.163,06 - \text{Rp } 5.513.214,69) \times 3.179,16 \text{ Ha} \\
 &= \text{Rp} - 15.110.711.620,00
 \end{aligned}$$

$$\text{Rekapitulasi} \quad \text{PK} = \text{Rp} - 8.513.285.596,00$$

$$\text{PE} = \text{Rp} \quad 7.654.106.216,00$$

$$\text{PT} = \text{Rp} -15.110.711.620,00$$

---


$$\text{Jumlah perbedaan} \quad = \text{Rp} -15.969.891.000,00$$

Dari perhitungan biaya variabel diatas dapat dilihat bahwa, dari perbedaan kuantitas, terlihat bahwa realisasi biaya variabel tebu giling mengalami penyirpangan yang menguntungkan, yaitu mampu mengurangi biaya sebesar Rp 8.513.285.596,00. Dilihat dari perbedaan efisiensi, ternyata terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan, karena mampu menaikkan biaya variabel tebu giling sebesar Rp 7.654.106.216,00. Dilihat dari perbedaan tarif, ternyata realisasi biaya variabel tebu giling mengalami penyimpangan menguntungkan, yaitu mampu menurunkan biaya sebesar Rp 15.110.711.620,00

Jadi secara keseluruhan realisasi biaya variabel pembibitan mengalami penyimpangan yang menguntungkan, karena mampu menurunkan biaya sebesar Rp 15.969.891.000,00. Hal ini disebabkan karena adanya penurunan gaji dan pengalihan status ke kemitraan. Status kemitraan ini adalah kerja sama dengan petani. Petani menyediakan lahan dan pabrik menyewa lahan tersebut, kemudian pabrik dengan petani akan bagi hasil gula.

**d) 513 Tebang dan Angkutan**

Anggaran : Total Biaya = Rp 7.160.014,00 ; dengan biaya tetap (BT) = Rp 1.035.534.000,00 dan Biaya variabel (BV) Rp 6.124.480.000,00

Realisasi : Total biaya = Rp 563.891.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = Rp 536.919.000,00 dan Biaya Variabel (BV) = Rp 26.972.000,00

Biaya variabel pada Tebang dan angkutan berdasarkan jam tenaga kerja langsung (JKL). Dari perhitungan nomor a) diketahui

JKL anggaran gula pabrik = 2.340,35 jam

JKL realisasi gula pabrik = 1.517,59 jam

URS = 1.256,76 jam

BV Anggaran per jam (Tarif Anggaran) = Rp 6.124.480.000,00 : 2.340,35 jam  
= Rp 2.616.907,73 / jam

BV Realisasi per jam (Tarif Realisasi) = Rp 26.972.000,00 : 1.517,7 jam  
= Rp 17.771,628 / jam

Perbedaan Kuantitas (PK) = (URS – KB) x TB  
= (1.256,76 jam – 2.340,35 jam ) x Rp 2.616.907,73  
= Rp - 2.835.655.047,00

Perbedaan Efisiensi (PE) = (KR – URS) x TB  
= (1.517,7 jam – 1.256,76 jam) x Rp 2.616.907,73  
= Rp 682.855.903,10



$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Tarif (PT)} &= (\text{TR} - \text{TB}) \times \text{KR} \\
 &= (\text{Rp } 17.771,628 - \text{Rp } 2.616.907,73) \times 1.517,7 \\
 &= \text{Rp } -3.944.708.862,00
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Rekapitulasi} = \text{PK} &= \text{Rp } - 2.835.655.047,00 \\
 \text{PE} &= \text{Rp } 682.855.903,10 \\
 \text{PT} &= \underline{\text{Rp } - 3.944.708.862,00}
 \end{aligned}$$

$$\text{Jumlah perbedaan} = \text{Rp } - 6.097.508.006,00$$

Dari perhitungan biaya variabel diatas dapat dilihat bahwa, dari perbedaan kuantitas, terlihat bahwa realisasi biaya variabel terbang dan angkutan mengalami penyimpangan yang menguntungkan, yaitu mampu menurunkan biaya sebesar Rp 2.835.655.047,00. Dilihat dari perbedaan efisiensi, ternyata terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan, yaitu mampu menaikkan biaya variabel terbang dan angkutan sebesar Rp 682.855.903,10. Dilihat dari perbedaan tarif, ternyata realisasi biaya variabel terbang dan angkutan mengalami penyimpangan yang menguntungkan. Hal ini disebabkan karena terjadi penurunan tarif pada realisasi, sehingga mampu menurunkan biaya sebesar Rp 3.944.708.862,00

Jadi secara keseluruhan realisasi biaya variabel terbang dan angkutan mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan, karena mampu menurunkan biaya sebesar Rp 6.097.508.006,00. Hal ini disebabkan karena terjadi penurunan upah terbang, traktor dan trailer serta sewa truk, sebagai akibat dari pengalihan status ke kemitraan.

**e) 514 Biaya Pabrik**

Anggaran : Total Biaya = Rp 8.681.359.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = Rp 5.515.245.000,00 dan Biaya variabel (BV) Rp 3.166.114.000,00

Realisasi : Total biaya = Rp 6.864.645.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = Rp 4.361.091.000,00 dan Biaya Variabel (BV) = Rp 2.503.554.000,00

Biaya variabel pada pabrik berdasarkan jam tenaga kerja langsung (JKL). Dari perhitungan nomor a) diketahui :

JKL anggaran gula pabrik = 2.340,35 jam

JKL realisasi gula pabrik = 1.517,59 jam

URS = 1.256,76 jam

BV Anggaran per jam (Tarif Anggaran) = Rp 3.166.114.000,00 : 2.340,35 jam  
= Rp 1.352.837,80 / jam

BV Realisasi per jam (Tarif Realisasi) = Rp 2.503.554.000,00 : 1.517,7 jam  
= Rp 1.649.571,00 / jam

Perbedaan kuantitas (PK) = (URS – KB) x TB  
= (1.256,76 jam – 2.340,35 jam) x Rp 1.352.837,80  
= Rp - 1.465.921.512,00

Perbedaan Efisiensi (PE) = (KR – URS) x TB  
= (1.517,7 jam – 1.256,76 jam) x Rp 1.352.837,80  
= Rp 353.009.495,50

Perbedaan Tarif (PT) = (TR – TB) x KR  
= (Rp 1.649.571,00 – Rp 1.352.837,80) x 1.517,7 jam  
= Rp 450.351.977,60

Rekapitulasi = PK= Rp - 1.465.921.512,00

PE = Rp 353.009.495,50

PT = Rp 450.351.977,60

Jumlah perbedaan = Rp - 662.560.038,90

Dari perhitungan biaya variabel diatas dapat dilihat bahwa, dari perbedaan kuantitas, terlihat bahwa realisasi biaya variabel pabrik mengalami penyimpangan yang menguntungkan, yaitu mampu mengurangi biaya sebesar Rp 1.465.921.512,00. Dilihat dari perbedaan efisiensi, ternyata terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan karena mampu menaikkan biaya variabel pabrik sebesar Rp 353.009.495,50. Dilihat dari perbedaan tarif, ternyata realisasi biaya variabel pabrik mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan. Hal ini disebabkan karena terjadi kenaikan tarif pada realisasi, sehingga mampu menaikkan biaya sebesar Rp 450.351.977,60

Jadi secara keseluruhan realisasi biaya variabel pabrik mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan, karena mampu menurunkan biaya sebesar Rp 662.560.038,90 . Hal ini disebabkan karena upah pegawai non staf kampanye, bahan pembantu pabrikasi mengalami penurunan.

**f) 515 Pembungkusan dan Angkutan**

Anggaran : Total Biaya = Rp 1.183.477.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = Rp 35.893.000,00 dan Biaya variabel (BV) Rp 1.147.584.000,00

Realisasi : Total biaya = Rp 72.124.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = Rp 58.042.000,00 dan Biaya Variabel (BV) = 14.082.000,00

Biaya variabel pada pembungkusan dan angkutan berdasarkan JKL. Dari perhitungan nomor a) diketahui :

$$\text{JKL anggaran gula pabrik} = 2.340,35 \text{ jam}$$

$$\text{JKL realisasi gula pabrik} = 1.517,59 \text{ jam}$$

$$\text{URS} = 1.256,76 \text{ jam}$$

$$\begin{aligned} \text{BV Anggaran per jam (Tarif Anggaran)} &= \text{Rp} 1.147.584.000,00 : 2.340,35 \text{ jam} \\ &= \text{Rp} 490.347,17 / \text{jam} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{BV Realisasi per jam (Tarif Realisasi)} &= \text{Rp} 14.082.000,00 : 1.517,7 \text{ jam} \\ &= \text{Rp} 9.278,51 / \text{jam} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Perbedaan Kuantitas (PK)} &= (\text{URS} - \text{KB}) \times \text{TB} \\ &= (1.256,76 \text{ jam} - 2.340,35 \text{ jam}) \times \text{Rp} 490.347,17 \\ &= \text{Rp} - 531.335.289,90 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Perbedaan Efisiensi (PE)} &= (\text{KR} - \text{URS}) \times \text{TB} \\ &= (1.517,7 \text{ jam} - 1.253,76 \text{ jam}) \times \text{Rp} 490.347,17 \\ &= \text{Rp} 127.951.190,50 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Perbedaan Tarif (PT)} &= (\text{TR} - \text{TB}) \times \text{KR} \\ &= (\text{Rp} 9.278,51 - \text{Rp} 490.347,17) \times 1.517,7 \text{ jam} \\ &= \text{Rp} - 730.119.905,00 \end{aligned}$$

$$\text{Rekapitulasi} = \text{PK} = \text{Rp} - 531.335.289,90$$

$$\text{PE} = \text{Rp} 127.951.190,50$$

$$\text{PT} = \underline{\text{Rp} - 730.117.905,00}$$

$$\text{Jumlah perbedaan} = \text{Rp} -1.133.502.000,00$$

Dari perhitungan biaya variabel diatas dapat dilihat bahwa, dari perbedaan kuantitas, terlihat bahwa realisasi biaya variabel pembungkusan dan angkutan mengalami penyimpangan yang menguntungkan, yaitu mampu mengurangi biaya sebesar Rp 531.335.289,90

Dilihat dari perbedaan efisiensi, ternyata terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan karena mampu menaikkan biaya variabel pembungkusan dan angkutan sebesar Rp 127.951.190,50. Dilihat dari perbedaan tarif, ternyata realisasi biaya pabrik mengalami penyimpangan yang menguntungkan. Hal ini disebabkan karena terjadi penurunan tarif pada realisasi, sehingga mampu menurunkan biaya sebesar Rp 730.117.905,00.

Jadi secara keseluruhan realisasi biaya variabel pembungkusan dan angkutan mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan, karena mampu menurunkan biaya sebesar Rp 1.133.502.000,00 . Hal ini disebabkan karena adanya penurunan biaya pembungkusan gula dan pengalihan status ke kemitraan.

**g) 516 Eksploitasi angkutan motor**

Anggaran : Total Biaya = Rp 525.639.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = Rp 159.962.000,00 dan Biaya variabel (BV) Rp 365.677.000,00

Realisasi : Total biaya = Rp 331.993.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = Rp 101.032.000,00 dan Biaya Variabel (BV) = Rp 230.961.000,00

Biaya variabel pada eksploitasi angkutan motor berdasarkan luas areal tebu, jadi unit realisasi produksi standar yang dipakai adalah perbandingan antara luas areal



tebu anggaran dengan jumlah produksi anggaran dikalikan dengan jumlah produksi realisasi.

$$\text{URS} = \frac{\text{Luas areal tebu anggaran}}{\text{Jumlah produksi pada anggaran}} \times \text{jumlah produksi realisasi}$$

$$\text{URS} = \frac{3335 \text{ ha}}{204.934,20 \text{ ku}} \times 110.049,89 \text{ ku}$$

$$\text{URS} = 1.790,84 \text{ Ha}$$

$$\begin{aligned} \text{BV Anggaran per Ha (Tarif Anggaran)} &= \text{Rp } 365.677.000,00 : 3335 \text{ Ha} \\ &= \text{Rp } 109.648,28 / \text{Ha} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{BV Realisasi per Ha (Tarif Realisasi)} &= \text{Rp } 230.961.000,00 : 3.179,16 \text{ Ha} \\ &= \text{Rp } 72.648,43 / \text{Ha} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Perbedaan Kuantitas (PK)} &= (\text{URS} - \text{KB}) \times \text{TB} \\ &= (1.790,84 \text{ Ha} - 3.335 \text{ Ha}) \times \text{Rp } 109.648,28 \\ &= \text{Rp} - 169.314.448,00 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Perbedaan Efisiensi (PE)} &= (\text{KR} - \text{URS}) \times \text{TB} \\ &= (3.179,16 \text{ Ha} - 1.790,84 \text{ Ha}) \times \text{Rp } 109.648,28 \\ &= \text{Rp } 152.226.900,00 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Perbedaan Tarif (PT)} &= (\text{TR} - \text{TB}) \times \text{KR} \\ &= (\text{Rp } 72.648,43 - \text{Rp } 109.648,26) \times 3.179,16 \text{ Ha} \\ &= \text{Rp} - 117.628.379,00 \end{aligned}$$

Rekapitulasi = PK = Rp - 169.314.488,00

PE = Rp 152.226.900,00

PT = Rp - 117.628.379,00

Jumlah perbedaan =  $\frac{\text{Rp} - 134.715.967,00}{\text{Rp} - 134.715.967,00}$

Dari perhitungan biaya variabel diatas dapat dilihat bahwa, dari perbedaan kuantitas, terlihat bahwa realisasi biaya variabel eksploitasi angkutan motor mengalami penyimpangan yang menguntungkan, yaitu mampu mengurangi biaya sebesar Rp 169.314.488,00. Dilihat dari perbedaan efisiensi, ternyata terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan karena mampu menaikkan biaya variabel eksploitasi angkutan motor sebesar Rp 152.226.900,00. Dilihat dari perbedaan tarif, ternyata realisasi biaya variabel eksploitasi angkutan motor mengalami penyimpangan yang menguntungkan. Hal ini disebabkan karena terjadi penurunan tarif pada realisasi, sehingga mampu menurunkan biaya sebesar Rp 117.628.379,00.

Jadi secara keseluruhan realisasi biaya variabel eksploitasi angkutan motor mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan, karena mampu menurunkan biaya sebesar Rp 134.715.967,00. Hal ini disebabkan karena terjadi efisiensi angkutan motor.

#### **h) 517 Pompa air dan Laboratorium Hama**

Anggaran : Total Biaya = Rp 91.520.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = Rp 42.212.000,00 dan Biaya variabel (BV) Rp 49.308.000

Realisasi : Total biaya = Rp 223.846.000,00 ; dengan biaya tetap (BT) = Rp 103.245.000,00 dan Biaya Variabel (BV) = Rp 120.601.000,00

Biaya variabel pada pompa air dan laboratorium hama berdasarkan luas areal tebu, jadi unit realisasi produksi standar yang dipakai adalah perbandingan antara luas areal tebu anggaran dengan jumlah produksi anggaran dikalikan dengan jumlah produksi realisasi.

$$\text{URS} = \frac{\text{Luas areal tebu anggaran}}{\text{Jumlah produksi pada anggaran}} \times \text{jumlah produksi realisasi}$$

$$\text{URS} = \frac{3335 \text{ ha}}{204.934,20 \text{ ku}} \times 110.049,89 \text{ ku}$$

$$\text{URS} = 1.790,84 \text{ Ha}$$

$$\begin{aligned} \text{BV Anggaran per Ha (Tarif Anggaran)} &= \text{Rp } 49.308.900,00 : 3335 \text{ Ha} \\ &= \text{Rp } 14.785,00 / \text{Ha} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{BV Realisasi per Ha (Tarif Realisasi)} &= \text{Rp } 120.601.000,00 : 3.179,16 \text{ Ha} \\ &= \text{Rp } 3.795,86 / \text{Ha} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Perbedaan Kuantitas (PK)} &= (\text{URS} - \text{KB}) \times \text{TB} \\ &= (1.790,84 \text{ Ha} - 3.335 \text{ Ha}) \text{ Rp } 14.785,00 \\ &= \text{Rp} - 22.830.405,00 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Perbedaan Efisiensi (PE)} &= (\text{KR} - \text{URS}) \times \text{TB} \\ &= (3.179,16 \text{ Ha} - 1.790,84 \text{ Ha}) \times \text{Rp } 14.785,00 \\ &= \text{Rp } 20.526.311,00 \end{aligned}$$



$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Tarif (PT)} &= (\text{TR} - \text{TB}) \times \text{KR} \\
 &= (\text{Rp } 37.934,86 - \text{Rp } 14.785,00) \times 3.179,16 \text{ Ha} \\
 &= \text{Rp } 73.597.108,00
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Rekapitulasi} = \text{PK} &= \text{Rp } - 22.830.405,00 \\
 \text{PE} &= \text{Rp } 20.526.311,00 \\
 \text{PT} &= \text{Rp } 73.597.108,00
 \end{aligned}$$

$$\text{Jumlah perbedaan} = \text{Rp } \underline{71.293.014,00}$$

Dari perhitungan biaya variabel diatas dapat dilihat bahwa, dari perbedaan kuantitas, terlihat bahwa realisasi biaya variabel pompa air dan laboratorium hama mengalami penyimpangan yang menguntungkan, yaitu mampu mengurangi biaya sebesar Rp 22.830.405,00. Dilihat dari perbedaan efisiensi, ternyata terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan karena mampu menaikkan biaya variabel pompa air dan laboratorium hama sebesar Rp 20.526.311,00. Dilihat dari perbedaan tarif, ternyata realisasi biaya variabel pompa air dan laboratorium hama mengalami penyimpangan yang merugikan, yaitu mampu menaikkan biaya sebesar Rp 73.597.108,00. Kenaikan biaya ini karena terjadi peningkatan lahan areal pembibitan, sehingga pengairan areal juga meningkat.

Jadi secara keseluruhan realisasi biaya variabel pompa air dan laboratorium hama mengalami penyimpangan yang merugikan perusahaan, karena mampu menaikkan biaya sebesar Rp 71.293.014,00. Hal ini terjadi karena biaya pompa air dan laboratorium hama dan proteksi mengalami kenaikan.

Dari analisis selisih biaya variabel PG. Madukismo, dapat di buat tabel sebagai berikut :

Tabel 5.14

## Analisis selisih biaya variabel pada PG. Madukismo

Uraian	BV. Anggaran th. 2000	BV. Realisasi th.2000	Perbedaan kuantitas	Perbedaan efisiensi	Perbedaan tarif	Rckapitulasi perbedaan	Sifat penyimpangan
510 pimpinan dan tata usaha	310.055.000	352.797.000	-143.556.517,10	34.569.936,58	151.728.582,00	42.742.001,50	Tidak menguntungkan
511 pembibitan	1.581.690.000	2.113.830.000	-732.348.562,50	658.438.345,90	606.050.201,08	532.193.984,80	Tidak menguntungkan
512 tebu giling	18.386.571.000	2.416.680.000	-8.513.285.596,00	7.654.106.216,00	-15.110.711.620,00	-15.969.891.000,00	Menguntungkan
513 terbang dan angkutan	6.124.480.000	26.972.000	-2.835.655.047,00	682.855.903,10	-3.944.708.862,00	-6.097.508.003,00	Menguntungkan
514 biaya pabrik	3.166.114.000	2.503.554.000	-1.465.921.512,00	353.009.495,50	450.351.977,60	-662.560.003,00	Menguntungkan
515 pembungkusan dan angkutan	1.147.584.000	14.082.000	-531.335.289,90	127.951.190,50	-730.117.905,00	-1.133.502.000,00	Menguntungkan
516 eksploitasi dan angkutan	365.677.000	230.961.000	-169.314.488,00	152.226.900,00	-117.628.379,00	-134.715.967,00	Menguntungkan
517 pompa air dan lab. hama	49.308.000	120.601.000	-22.830.405,00	20.526.311,00	73.597.108,00	71.293.014,00	Tidak menguntungkan
Jumlah	31.131.479.000	7.779.477.000	-14.414.247.420	9.683.684.299	-18.621.438.900	-23.352.002.020	Menguntungkan

Dari tabel 5.14 diatas dapat disimpulkan bahwa dari analisis selisih biaya variabel mengalami penurunan biaya variabel sebesar Rp 23.352.002.020,00. Ini berarti bahwa telah terjadi penyimpangan yang menguntungkan perusahaan. Ini disebabkan karena terjadi penurunan jumlah produksi dan pengalihan status ke kemitraan. Biaya tersebut dapat dirinci sebagai berikut terjadi penurunan biaya sebesar Rp 14.414.247.420,00 dari perbedaan kuantitas. Dari perbedaan efisiensi, telah terjadi kenaikan biaya sebesar Rp 9.683.684.299,00. dan dari perbedaan tarif terjadi penurunan biaya sebesar 18.6210438.900,00

#### **4. Analisis selisih biaya total dalam angka-angka produksi (biaya tetap dan biaya variabel)**

Biaya Tetap (BT) dihitung dari selisih realisasi dengan anggarannya, sedangkan Biaya Variabel (BV) merupakan hasil dari analisis selisih biaya variabel diatas.

Data-data biaya tetap dan variabel ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 5.15

Data-data biaya tetap, biaya variabel dan biaya total, serta selisihnya (dalam ribuan rupiah)

Uraian	Anggaran (1)			Realisasi (2)			Selisih (2) dan (1)		Total selisih
	B. tetap	B. Var	B. Total	B. tetap	B. Var	B. Total	B. Tetap	B. Var	
<b>Biaya Produksi pabrik</b>									
5 0 pimpinan&tata usaha	5.202.064	310.055	5.512.119	5.919.183	352.797	6.271.980	717.119	42.742	759.861
5 1 pembibitan	-	1.581.690	1.581.690	-	2.113.830	2.113.830	-	532.140	532.140
5 2 tebu giling	2.013.467	18.386.571	20.400.038	1.762.489	2.416.680	4.179.169	-250.978	-15.969.891	-16.220.869
5 3 tebang dan angkutan	1.035.534	6.124.480	7.160.014	536.919	26.972	563.891	-498.615	-6.097.508	-6.596.123
5 4 biaya pabrik	5.515.245	3.166.114	8.681.359	4.361.091	2.503.554	6.864.645	-1.154.154	-662.560	-1.816.714
5 5 pembungkusan&angk.	35.893	1.147.584	1.183.477	58.042	14.082	72.124	22.149	-1.133.502	-1.111.353
5 6 eksploitasi dan angk	159.962	365.677	525.639	101.032	230.961	331.993	-58.930	-134.716	-193.646
5 7 pompa air &lab.hama	42.212	49.308	91.520	103.245	120.601	223.846	61.033	71.293	132.326
5 8 penyusutan aktiva	1.564.471	-	1.564.471	1.535.054	-	1.535.054	-29.417	-	-29.417
prsediaan awal	-	-	12.297.060	-	-	26.894.187	14.597.127	-	14.597.127
prsediaan akhir	-	-	-4.540.410	-	-	-310.565	4.229.845	-	4.229.845
gula petani	-	-	-	-	-	5.671.572	5.671.572	-	5.671.572
<b>jumlah biaya produksi</b>	<b>15.565.848</b>	<b>31.131.479</b>	<b>54.456.977</b>	<b>14.377.055</b>	<b>7.779.477</b>	<b>54.411.726</b>	<b>23.305.751</b>	<b>-23.352.002</b>	<b>-45.251</b>
<b>Biaya Administrasi</b>									
Biaya kant dir& komisaris	673.290	-	673.290	1.084.045	-	1.084.045	410.755	-	410.755
Biaya penjualan	-	-	-	-	-	3.000	3.000	-	3.000
Biaya bank	2.277.000	-	2.277.000	3.198.004	-	3.198.004	921.004	-	921.004
<b>Jumlah biaya administrasi</b>	<b>2.950.290</b>	<b>-</b>	<b>2.950.290</b>	<b>4.282.049</b>	<b>-</b>	<b>4.285.049</b>	<b>1.334.759</b>	<b>-</b>	<b>1.334.759</b>
<b>Jumlah seluruh biaya</b>	<b>18.516.138</b>	<b>31.131.479</b>	<b>57.407.267</b>	<b>18.659.104</b>	<b>7.779.477</b>	<b>58.696.775</b>	<b>24.641.510</b>	<b>-23.352.002</b>	<b>1.289.508</b>

Perhitungan analisis selisih biaya total adalah

**a. Biaya Produksi Pabrik**

1) 510 Pimpinan dan Tata Usaha

$$BT = \text{Rp } 5.919.183.000,00 - \text{Rp } 5.202.064.000,00 = \text{Rp } 717.119.000,00$$

$$BV = \text{Rp } 42.742.001,50$$

$$\text{Selisih total biaya pimpinan dan tata usaha} = \text{Rp } 759.861.001,50$$

Jadi biaya pimpinan dan tata usaha telah mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan, karena mampu kenaikan biaya sebesar Rp 759.861.001,50. Hal ini disebabkan karena ada kenaikan gaji, jamsostek, perjalanan dan penginapan dan biaya lain-lain.

2) 511 Pembibitan

Seluruh biaya pada pembibitan merupakan biaya variabel. Biaya variabel ini mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan, karena terjadi kenaikan biaya sebesar Rp 532.139.984,00. Hal ini terjadi karena meningkatnya pembibitan dan restitusi bibit mengalami penurunan.

3) 512 Tebu giling

$$BT = \text{Rp } 1.762.489.000,00 - \text{Rp } 2.013.467.000,00 = \text{Rp } -250.978.000,00$$

$$BV = \text{Rp } -15.969.891.000,00$$

$$\text{Selisih total biaya tebu giling} = \text{Rp } -16.220.869.000,00$$

Jadi total biaya tebu giling telah mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan, karena mampu menurunkan biaya sebesar Rp

16.220.869.010,00. Hal ini terjadi karena sewa lahan mengalami penurunan akibat dari pengalihan ke kemitraan.

4) 513 Tebang dan angkutan

$$BT = \text{Rp } 536.919.000 - \text{Rp } 1.035.534.000,00 = \text{Rp } - 498.615.000,00$$

$$BV = \text{Rp } - 6.097.508.000,00$$

$$\text{Selisih total biaya tebang dan angkutan} = \text{Rp } - 6.596.123.000,00$$

Jadi total biaya pada tebang dan angkutan telah mengalami penyimpangan yang menguntungkan, karena mampu menurunkan biaya sebesar Rp 6.596.123.002,00. Hal ini terjadi karena penurunan gaji pegawai, upah tebang dan kampanye, traktor dan trailer, dan sewa truk, sebagai akibat dari pengalihan ke kemitraan.

5) 514 Biaya pabrik

$$BT = \text{Rp } 4.361.091.000,00 - \text{Rp } 5.515.245.000,00 = \text{Rp } - 1.154.154.000,00$$

$$BV = \text{Rp } - 662.560.038,90$$

$$\text{Selisih total biaya pabrik} = \text{Rp } - 1.816.714.038,90$$

Jadi total biaya pabrik mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan, yaitu mampu menurunkan biaya sebesar Rp 1.816.714.038,90. Hal ini disebabkan karena upah pegawai non staf kampanye turun, bahan pembantu pabrik turun, mesin dan instalasi turun.

## 6) 515 Pembungkusan dan angkutan

$$BT = \text{Rp } 58.042.000,00 - \text{Rp } 35.893.000,00 = \text{Rp } - 22.149.000,00$$

$$BV = \text{Rp } - 1.133.502.000,00$$

$$\text{Selisih total biaya pembungkusan dan angkutan} = \text{Rp } - 1.111.353.000,00.$$

Jadi total biaya pembungkusan dan angkutan telah mengalami penyimpangan yang menguntungkan, karena mampu menurunkan biaya sebesar Rp 1.111.353.002,00. Hal ini disebabkan karena adanya penurunan gula pabrik sehingga pembungkusan gula juga menurun, sebagai akibat pengalihan ke kemitraan.

## 7) 516 Eksploitasi angkutan motor

$$BT = \text{Rp } 101.032.000,00 - \text{Rp } 159.962.000,00 = \text{Rp } - 58.930.000,00$$

$$BV = \text{Rp } - 134.715.967,00$$

$$\text{Selisih total biaya eksploitasi angkutan motor} = \text{Rp } - 193.645.967,00$$

Jadi total biaya eksploitasi angkutan motor mengalami penurunan biaya sebesar Rp 193.645.967,00 yang berarti bahwa telah mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan, karena terjadi efisiensi angkutan motor

## 8) 517 Pompa air dan laboratorium hama

$$BT = \text{Rp } 103.245.000,00 - \text{Rp } 42.212.000,00 = \text{Rp } 61.033.000,00$$

$$BV = \text{Rp } 71.293.014,00$$

$$\text{Selisih total biaya} = \text{Rp } 132.326.014,00$$

Jadi total biaya pompa air dan laboratorium hama mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan, karena terjadi kenaikan biaya sebesar Rp132.326.014,00. yang disebabkan karena pengairan untuk pembibitan meningkat.

9) 518 Penyusutan

$$BT = \text{Rp } 1.535.054.000,00 - \text{Rp } 1.564.471.000,00 = \text{Rp } - 29.417.000,00$$

Seluruh biaya pada penyusutan merupakan biaya tetap. Biaya penyusutan mengalami penyimpangan yang menguntungkan, karena dapat menurunkan biaya sebesar Rp 29.417.000,00.

10) Persediaan awal

Persediaan awal tahun 2000 pada PG. Madukismo tidak dikelompokkan dalam biaya tetap dan variabel. Hal ini disebabkan karena persediaan awal sudah dimasukkan dalam perhitungan dan pencatatan tahun lalu. Persediaan awal mengalami kenaikan biaya sebesar Rp 14.597.127.000,00. Kenaikan biaya ini diperoleh dari selisih antara realisasi dengan anggaran, yaitu Rp 26.894.187.000,00 – Rp 12.297.060.000,00. Jadi dalam persediaan awal mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan.

11) Persediaan akhir

Persediaan akhir pada PG. Madukismo juga tidak dikelompokkan dalam biaya tetap dan biaya variabel. Hal ini disebabkan karena dalam perhitungan



persediaan akhir sudah termuat dalam harga pokok penjualan tahun 2000. Persediaan akhir mengalami kenaikan biaya sebesar Rp 4.229.845.000,00. Kenaikan biaya ini diperoleh dari selisih antara realisasi dengan anggaran, yaitu Rp -310.565.000,00 – Rp - 4.540.410.000,00. Jadi dalam persediaan akhir mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan.

12) Gula petani

Pada gula petani ini, penulis telah melakukan perhitungan yaitu pada analisis penjualan gula petani. Pada gula petani mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan, karena terjadi kenaikan biaya sebesar Rp 5.671.572.000,00. Hal ini disebabkan karena pada anggaran perusahaan tidak menganggarkan pembelian pada petani.

**b. Biaya Administrasi**

1) Biaya kantor dan Direksi

$$BT = \text{Rp } 1.084.045.000,00 - \text{Rp } 673.290.000,00 = \text{Rp } 410.755.000,00$$

Biaya kantor dan direksi merupakan biaya tetap. Biaya ini telah mengalami kenaikan biaya sebesar Rp 410.755.000,00, yang berarti bahwa telah terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Karena terjadi kenaikan biaya *manfee*.

2) Biaya penjualan

Biaya penjualan ini merupakan biaya sebagai akibat dari penjualan barang-barang bekas, bunga pinjaman, diskon barang. Biaya penjualan mengalami

kenaikan biaya Rp 3.000.000,00, hal ini disebabkan karena didalam didalam realisasinya terjadi biaya, yang semula tidak dianggarkan. Jadi biaya penjualan mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan.

3) Bunga bank

Pada bunga bank mengalami kenaikan biaya sebesar Rp 921.004.000,00 yang diperoleh dari selisih realisasi dengan anggarannya, yaitu Rp 3.198.004.000,00 – Rp 2.277.000.000,00. Jadi bunga bank mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan perusahaan. Hal ini disebabkan karena adanya pinjaman modal kerja yang meningkat.

Secara keseluruhan hasil perhitungan biaya produksi akan ditampilkan sebagai berikut :

Tabel 5.16

Analisis selisih biaya total antara anggaran dengan realisasinya (dalam ribuan rupiah)

Uraian	Anggaran (A)			Realisasi (R)			Selisih R dan A		Total selisih	Sifat penyim pangan
	B. tetap	B. Var	B. Total	B. tetap	B. Var	B. Total	B. Tetap	B. Var		
<b>Biaya Produksi pabrik</b>										
510 pimpinan&tata usaha	5.202.064	310.055	5.512.119	5.919.183	352.797	6.271.980	717.119	42.742,001	759.861,001	Tidak menguntungkan
511 pembibitan	-	1.581.690	1.581.690	-	2.113.830	2.113.830	-	532.139,984	532.139,984	Tidak menguntungkan
512 tebu giling	2.013.467	18.386.571	20.400.038	1.762.489	2.416.680	4.179.169	-250.978	-15.969.891,000	-16.220.869,010	Menguntungkan
513 tebang dan angkutan	1.035.534	6.124.480	7.160.014	536.919	26.972	563.891	-498.615	-6.097.508,000	-6.596.123,002	Menguntungkan
514 biaya pabrik	5.515.245	3.166.114	8.681.359	1.361.091	2.503.554	6.864.645	-1.154.154	-662.560,039	-1.816.714,039	Menguntungkan
515 pembungkusan&angk.	35.893	1.147.584	1.183.477	58.042	14.082	72.124	22.149	-1.133.502,000	-1.111.353,002	Menguntungkan
516 eksploitasi dan angk	159.962	365.677	525.639	101.032	230.961	331.993	-58.930	-134.715,967	-193.645,967	Menguntungkan
517 pompa air &lab.hama	42.212	49.308	91.520	103.245	120.601	223.846	61.033	71.293,014	132.326,014	Tidak Menguntungkan
518 penyusutan aktiva	1.564.471	-	1.564.471	1.535.054	-	1.535.054	-29.417	-	-29.417,000	Menguntungkan
persediaan awal	-	-	12.297.060	-	-	26.894.187	14.597.127	-	14.597.127,000	Tidak menguntungkan
persediaan akhir	-	-	-4.540.410	-	-	-310.565	4.229.845	-	4.229.845,000	Tidak menguntungkan
gula petani	-	-	-	-	-	5.671.572	5.671.572	-	5.671.572,000	Tidak menguntungkan
jumlah biaya produksi	15.565.848	31.131.479	54.456.977	14.377.055	7.779.477	54.411.726	23.306.751	-23.352.002	-45.251	Tidak menguntungkan
<b>Biaya Administrasi</b>										
Biaya kant dir& komisaris	673.290	-	673.290	1.084.045	-	1.084.045	410.755	-	410.755	Tidak menguntungkan
Biaya penjualan	-	-	-	-	-	3.000	3.000	-	3.000	Tidak menguntungkan
Bunga bank	2.277.000	-	2.277.000	3.198.004	-	3.198.004	921.004	-	921.004	Tidak menguntungkan
Jumlah biaya administrasi	2.950.290	-	2.950.290	4.282.049	-	4.285.049	1.334.759	-	1.334.759	Tidak menguntungkan
Jumlah seluruh biaya	18.516.138	31.131.479	57.407.267	18.659.104	7.779.477	58.696.775	24.641.510	-23.352.002	1.289.508	Tidak menguntungkan

Dari tabel 5.16 dapat diambil dilihat bahwa total selisih biaya produksi telah mengalami penyimpangan yang baik, karena terjadi penurunan biaya, sebesar Rp 45.251.000,00 dan dari biaya administrasi terjadi kenaikan biaya sebesar Rp 1.334.759.000,00. Jadi secara keseluruhan selisih biaya PG. Madukismo telah terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan, karena mampu menaikkan biaya sebesar Rp 1.289.508.000,00.

#### **5. Analisis selisih Rugi laba**

Setelah dianalisis seluruh biaya, angka penjualan, dan produksi, dapat dihubungkan dengan analisis rugi laba. Dilihat dari analisis Rugi laba, analisis biaya, analisis penjualan, analisis produksi, dapat dilihat bahwa walaupun pada analisis biaya telah terjadi penyimpangan yang merugikan perusahaan, tetapi pada analisis rugi laba telah terjadi penyimpangan yang menguntungkan perusahaan, karena mampu menaikkan laba sebesar Rp 1.228.796.000,00. Hal ini disebabkan karena telah terjadi kenaikan jumlah penjualan.

Analisis Selisih Rugi laba disajikan dalam tabel 5.17 sebagai berikut :

Tabel 5.17

Anggaran, realisasi serta prosentase selisih Perhitungan Rugi laba pada PG.  
Madukismo, tahun 2000 (dalam ribuan rupiah)

Keterangan	Anggaran th 2000(1)	Realisasi th 2000(2)	Selisih (2)-(1)	Sifat penyimpangan
Hasil penjualan	57.680.130	59.018.840,13	1.338.710,13	Menguntungkan
Harga pokok penjualan	54.456.977	54.411.726,00	-45.251,00	Menguntungkan
Laba kotor usaha	3.223.153	4.607.144,13	1.383.991,13	Menguntungkan
Biaya usaha	673.290	1.087.045,00	413.755,00	Tidak menguntungkan
Laba bersih usaha sebelum bunga	2.549.863	3.520.069,13	970.206,13	Menguntungkan
Biaya bunga	2.277.000	3.198.004,00	921.004,00	Tidak menguntungkan
Laba bersih usaha	272.863	322.065,13	49.202,13	Menguntungkan
Pendapatan dan biaya diluar usaha				
Pendapatan lain-lain	0	1.179.594,00	1.179.594,00	Menguntungkan
Biaya lain-lain	0	0	0	-
	0	1.179.594,00	1.179.594,00	Menguntungkan
Laba sebelum pajak	272.863	1.501.659,13	1.228.796,13	Menguntungkan
Pajak penghasilan	0	0	0	-
Laba bersih setelah pajak	272.863	1.501.659,13	1.228.796,13	Menguntungkan

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan pada bab V, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

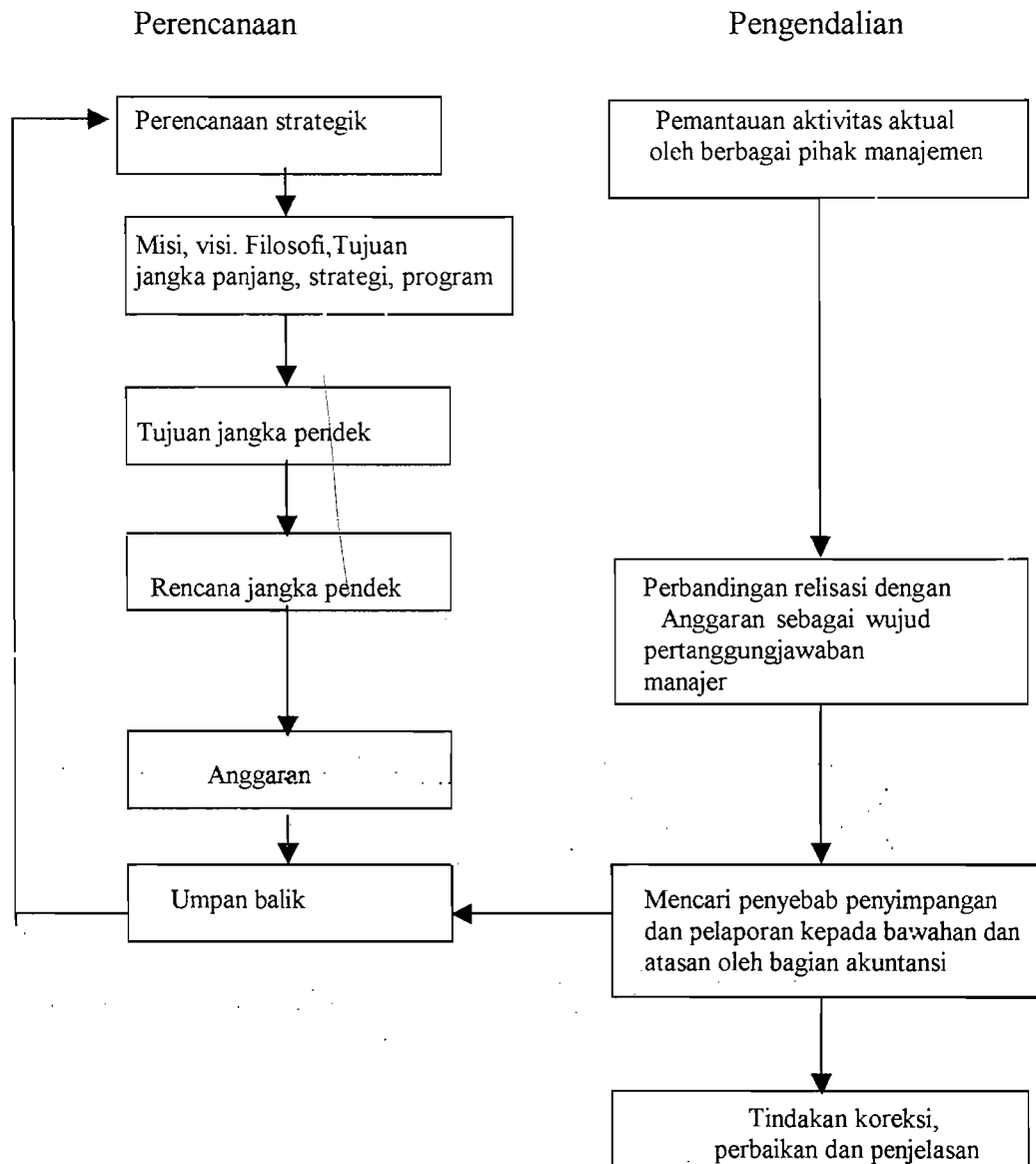
1. PG. Madukismo telah melakukan perencanaan yang baik, telah sesuai dengan kajian teori yang ada. Proses perencanaan PG Madukismo ini tertuang dalam perencanaan strategik, yang merupakan perencanaan jangka panjang. Proses perencanaan tersebut dimulai dengan penetapan filosofi, misi dan visi perusahaan, kedua penetapan tujuan dan strategi perusahaan, ketiga penyusunan program dan yang keempat penyusunan anggaran. Dari proses tersebut terlihat bahwa anggaran merupakan tahap akhir dari proses perencanaan, ini berarti bahwa penyusunan anggaran telah dibuat sesuai dengan program yang telah ditetapkan dalam perencanaan jangka panjang. Dan dapat disebutkan bahwa anggaran pada PG. Madukismo telah berfungsi sebagai alat perencanaan.
2. PG. Madukismo telah melakukan proses pengendalian manajemen dengan baik. Hal ini terlihat dari proses pengendalian yang dimulai dengan pemrograman, penganggaran, operasi dan pengukuran kinerja prestasi, dan yang terakhir pelaporan, analisis dan tindakan koreksi. Proses pengendalian didasarkan pada pedoman yang telah ditetapkan perusahaan yaitu anggaran. Masing-masing bagian diberi tanggung jawab atas semua pelaksanaan

anggaran, dan kemudian melaporkan kepada bagian akuntansi. Oleh bagian akuntansi akan diserahkan kepada *general manager*, Direktur Utama dan dalam RUPS (pemegang saham). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PG. Madukismo telah menjalankan fungsi anggaran sebagai alat pengendalian manajemen. Fungsi anggaran sebagai alat pengendalian manajemen pada PG. Madukismo, telah dilaporkan dalam laporan realisasi anggaran dengan perhitungan selisih secara prosentase. Laporan ini disusun dan dilaporkan paling lambat bulan maret pada tahun berikutnya.

3. Anggaran pada PG. Madukismo telah memenuhi syarat, sehingga anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen dengan baik.
4. Pada analisis selisih, dapat disimpulkan bahwa, telah terjadi penyimpangan yang menguntungkan perusahaan pada angka penjualan, PG. Madukismo dapat menaikkan jumlah penjualan sebesar Rp 1.338.710.129,00. Pada analisis biaya telah terjadi kenaikan biaya sebesar Rp 1.289.508.000,00. Dan pada akhirnya dapat dilihat bahwa PG. Madukismo telah mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan, yaitu telah mampu menaikkan laba sebesar Rp 1.228.796.000,00 (laba setelah pajak), yang sudah termasuk kenaikan pendapatan lain-lain sebesar Rp 1.179.594.000,00.
5. Kesimpulan akhir yang dapat diambil penulis adalah anggaran yang ada pada PG. Madukismo telah difungsikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen dengan baik. Hal ini terlihat pada tahun 2000, PG.

Madukismo mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan, karena mampu menaikkan laba.

Kesimpulan-kesimpulan diatas dapat dibuat gambar sebagai berikut :



Gambar 6.1 Perencanaan, pengendalian, dan anggaran pada PG. Madukismo



## **B. SARAN**

Berkaitan dengan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen sudah baik, maka dari itu PG. Madukismo harus dapat melanjutkan dan mempertahankan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen dengan baik. PG. Madukismo tetap terus melakukan penyusunan anggaran sesuai dengan perencanaan strategik, dan melakukan pengendalian manajemen dengan menyusun laporan realisasi anggaran secara teratur.

Berkaitan dengan jenis anggaran pada PG. Madukismo adalah anggaran tetap, maka untuk lebih baiknya disusun anggaran fleksibel yang dibuat dalam berbagai tingkat aktivitas perusahaan.. Tujuannya adalah untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dimasa depan.

## **C. KETERBATASAN**

Pada proses penelitian dan pelaksanaan ini penulis menyadari bahwa skripsi ini kurang sempurna. Hal ini disebabkan karena penulis mengalami beberapa keterbatasan dalam pembuatan skripsi ini, adapun keterbatasan tersebut adalah

1. Penulis memfokuskan penelitian pada PG. Madukismo, bukan pada PT. Madu Baru, hal ini dikarenakan terdapatnya data yang sangat luas pada PT. Madu Baru.
2. Penulis hanya mengambil data anggaran dan realisasi biaya produksi dengan rugi laba. Hal ini disebabkan karena data yang lainnya telah digabungkan dengan PS. Madukismo, sehingga menjadi data PT. Madu baru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert. N., Dearden, J., Bedford, Norton .M. (1992). *Sistem Pengendalian Manajemen jilid 1* (Agus Maulana, Penerjemah) (edisi 6) . Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- \_\_\_\_\_. (1993). *Sistem Pengendalian Manajemen jilid 2* (Agus Maulana, Penerjemah) (edisi 6). Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Garrinson, Ray. H. (1982). *Akuntansi Manajemen* (edisi 3).(Bambang Purnomosidhi dan Erwan Dukat, Penerjemah) Yogyakarta : Penerbit Ak. Group.
- \_\_\_\_\_, & Noreen, Eric. W. (2000). *Managerial Accounting* (ninth edition). Boston : The McGraw-Hill companies, Inc.
- Gudono. (1993). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Halim, Abdul., Tjahjono, Achmad., Husein, Muhamad. F. (1998). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN
- Hansen, Don. R., & Mowen, Maryanne. M. (1997). *Akuntansi Manajemen*. (Ancella A Hermawan, Penerjemah). Jakarta: Penerbit Erlangga
- Harahap, Sofyan .S. (1997). *Budgeting Peranggaran Perencanaan Lengkap*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. (1993). *Akuntansi Manajemen: Konsep, manfaat dan rekayasa* (edisi 2). Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Munandar. (2000). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan kerja* (edisi 1). Yogyakarta : BPFE.
- Nasehatun, Apandi. (1999). *Budget & Control : Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Terpadu*. Jakarta : Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Supriyono, R.A & Mulyadi. (1989). *Akuntansi Manajemen III: Proses Pengendalian Manajemen* (edisi 1). Yogyakarta: BPFE.
- \_\_\_\_\_. (1982). *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta data relevan untuk pembuatan keputusan* (edisi 2). Yogyakarta: BPFE.
- \_\_\_\_\_. (1987). *Akuntansi Manajemen I: Konsep dasar akuntansi manajemen dan proses perencanaan* (edisi 1). Yogyakarta: BPFE

# **LAMPIRAN**

## Lampiran 1

**PG. MADUKISMO****ANGKA-ANGKA PRODUKSI**

Keterangan	Anggaran th 2000 (1)	Realisasi th 2000 (2)	Selisih (2) – (1)	Prosentase selisih
1. Luas tanaman (ha)	5.350.000	5.100.000	-250.000	-4,67 %
2. Tebu giling (ku)	3.696.135	3.602.784	-93.351	-2,52 %
3. Tebu per ha (ku)	690,87	706,43	15,56	2,52 %
4. Rendemen (%)	7,01	6,47	-0,54	-7,70 %
5. Kristal per ha (ku)	48,32	45,72	-2,6	-5,38 %
6. Hasil kristal (ku)	258.523,20	233.158,00	-25.338,20	-9,80 %
7. Hasil gula shs (ku)				
Jumlah bagi pabrik	204.934,20	88.236,13	-116.698,07	-56,94 %
Jumlah bagi petani	53.589,00	144.948,87	91.359,81	170,48 %
Jumlah raw sugar	0	0	0	0 %
Total hasil gula shs	258.523,20	233.185,00	-25.338,20	-9,80 %
8. Kapasitas giling (ku) per 24 jam	30.000	26.972,00	-3.028,00	-10,09 %
9. Kecepatan giling (ku) per 24 jam	33.000	32.477,00	-523,00	-1,58 %
10. Jam berhenti				
Jam berhenti	312	543,39	231,39	74,16 %
Jumlah prosentase (%)	10	20,41	10,41	104,10 %
11. Hari giling	123	134	11	8,94 %
12. Tanggal mulai giling	17 Mei 2000	10 Mei 2000	-	-
13. Produksi tetes (ku)	147.845,00	178.372,00	30.527,00	20,65 %

## Lampiran 2

**PABRIK GULA MADUKISMO**  
**RINCIAN BIAYA PRODUKSI**  
**(dalam ribuan rupiah)**

Keterangan	Anggaran th 2000 (1)	Realisasi 2000 (2)	Selisih (2) - (1)	Prosentase selisih
<b>510 PIMPINAN DAN TATA USAHA</b>				
00 Gaji dsb pegawai staf	611.659	603.252	-8.407	1,37 %
10 Gaji dsb pegawai non staf tetap	1.411.920	1.565.309	153.389	10,86 %
20 Upah dsb pegawai non staf musiman	22.417	24.546	2.129	9,50 %
30 Jaminan sosial pegawai	1.964.460	1.980.330	15.870	0,81 %
40 Pengeluaran Khusus	4.500	3.960	-540	-12 %
50 Pesangon pensiun	271.576	323.821	52.245	19,24 %
60 perjalanan dan penginapan	50.400	92.623	42.223	83,77 %
70 Biaya kantor	562.764	719.094	156.330	27,78 %
80 Asuransi	48.150	55.051	6.901	14,33 %
90 Lain-lain	564.273	903.994	339.721	60,20 %
	5.512.119	6.271.980	759.861	13,78 %
<b>511 PEMBIBITAN</b>				
30 Kebun bibit pokok utama	0	9.697	9.697	0
40 Kebun bibit pokok	9.172	4.827	-4.345	-47,37 %
50 Kebun bibit nenek	47.292	45.090	-2.202	4,66 %
60 Kebun bibit induk	139.227	129.852	-9.375	6,73 %
70 Kebun bibit datar	1.968.000	2.053.855	85.855	4,36 %
90 Lain-lain	30.000	83.276	53.276	177,59 %
97 Restitusi bibit	-612.000	-212.767	399.233	-65,23 %
	1.581.691	2.113.830	532.139	33,64 %

## Lanjutan lampiran 2

Keterangan	Anggaran th.2000 (1)	Realisasi th.2000 (2)	Selisih (2) – (1)	Prosentase selisih
<b>512 TEBU GILING</b>				
00 Gaji dsb. pegawai staf	942.927	682.942	-259.985	-27,57 %
10 Gaji dsb. Pegawai non staf tetap	1.161.590	1.079.547	-82.043	-7,06 %
20 Upah dsb. Pegawai non staf kampanye	24.710	18.263	-6.447	-26,09 %
30 Jaminan pendapatan petani	9.926.315	953.965	-8.342.350	-89,74 %
40 Pengolahan tanah	5.543.500	397.101	-5.056.399	-92,72 %
50 Biaya di luar kebun	626.500	44.897	-581.603	-92,83 %
60 Pupuk/bahan	4.095.900	321.278	-3.774.622	-92,16 %
70 Penjaga tebu	34.000	17.303	-16.697	-49,11 %
80 Biaya tebu rakyat	-1.312.804	596.717	1.909.521	-145,45 %
90 Lain-lain	77.399	67.157	-10.242	-13,23 %
	20.400.037	4.179.170	-16.220.867	-79,51 %
<b>513 TEBANG DAN ANGKUTAN</b>				
00 Gaji dsb. Pegawai staf	129.250	76.926	-52.324	-40,48 %
10 Gaji dsb. Pegawai non staf tetap	617.798	536.918	-80.880	-13,09 %
20 Upah dsb. Pegawai non staf kampanye	492.225	387.988	-104.237	-21,18 %
30 Upah tebang	4.444.782	136.822	-4.307.960	-96,92 %
40 Biaya loko dan lori	243.974	128.258	-115.716	-47,43 %
50 Traktor dan trailer	400.133	338.614	-61.519	-15,37 %
60 Jalan dan jembatan	103.981	1.171	-102.810	-98,87 %
70 Jembatan timbang	14.000	25.374	11.374	81,24 %
80 Sewa truk	2.896.561	723.237	-2.173.324	-75,09 %
90 Lain-lain	7.500	31.840	24.340	324,53 %
	9.350.204	2.387.148	-6.963.056	-74,47 %
97 Restitusi biaya T/A	-2.190.190	-1.823.256	366.934	16,75 %
	7.160.014	563.892	-6.596.122	-92,12 %

## Lanjutan lampiran 2

Keterangan	Anggaran th.2000	Realisasi th.2000	Selisih (2) - (1)	Prosentase selisih
<b>514 BIAYA PABRIK</b>				
00 Gaji dsb. Pegawai staf	740.212	503.546	-236.666	-31,97 %
10 Gaji dsb. Pegawai non staf tetap	1.715.312	1.528.438	-186.874	-10,89 %
20 Upah dsb. Pegawai non staf kampanye	1.188.251	1.089.794	-98.457	-8,28 %
30 Bahan pembantu pabrikasi	322.865	147.216	-175.649	-54,4 %
40 Bahan bakar LMG	0	0	0	0
50 Bahan bakar DMG	562.560	1.356.665	794.105	141,16 %
60 Bahan dan peralatan KO	189.619	71.279	-118.340	-62,41 %
70 Mesin dan instaiasi	3.616.006	2.018.399	-1.597.607	44,18 %
80 Gedung dan penataran	332.684	143.138	-189.546	-56,97 %
90 Lain-lain	13.850	6.170	-7.680	55,45 %
	8.681.359	6.864.645	-1.816.714	20,93 %
Biaya Raw Sugar	0	0	0	0
	8.681.359	6.864.645	-1.816.714	20,93 %
<b>515 PEMBUNGKUSAN&amp;ANGKUTAN</b>				
10 Gaji dsb. Pegawai non staf tetap	46.068	58.042	11.974	25,99 %
20 Upah dsb. Pegawai non staf kampanye	0	0	0	0
30 Pembungkusan gula	1.054.759	-33.707	-1.088.466	-103,19 %
40 Angkutan gula	43.750	43.305	-445	1,02 %
90 Lain-lain	38.900	4.484	-34.416	88,47 %
	1.183.477	72.124	-1.111.353	-93,90 %
<b>516 EKSPLOITASI ANGK. MOTOR</b>				
30 Sedan St.car. bus	118.899	77.568	-41.331	-34,76 %
40 Jeep dan Land Rover	59.839	52.270	-7.569	-12,65 %
50 Truk dan pick up	228.062	141.627	-86.435	-37,90 %
60 Traktor beroda ban	0	0	0	0
80 Sepeda moto	77.776	52.660	-25.116	-32,29 %
90 Lain-lain	41.06	7.868	-33.195	-80,84 %
	525.639	331.993	-193.993	-36,84 %

## Lanjutan lampiran 2

Keterangan	Anggaran th 2000 (1)	Realisasi th 2000 (2)	Selisih (2) – (1)	Prosentase selisih
<b>517 POMPA AIR &amp; LAB. HAMA</b>				
30 Pompa air	66.208	145.549	79.341	119,94 %
40 Laboratorium Proteksi	25.312	84.575	59.263	234,13 %
50 Laborat Hama	-	215	215	0
90 Restitusi pompa	-	-6.493	-6493	0
	91.520	223.846	223.846	144,59 %
<b>518 PENYUSUTAN</b>				
00 Tanah	50.482	28.685	-21.797	-43,18 %
30 Gedung dan penataran	97.664	93.965	-3.699	-3,79 %
40 Mesin dan Instalasi	1.088.694	1.078.029	-10.665	-0,98 %
50 Jalan dan jembatan	11.476	11.269	-207	-1,80 %
60 Angkutan motor dan draisine	102.313	132.412	30.099	29,42 %
70 Alat pertanian	169.672	141.210	-28.462	-16,77 %
80 Inventaris kantor/rumah	44.170	49.483	5.313	12,03 %
	1.564.471	1.535.053	-29.418	-1,88 %
<b>JUMLAH</b>	46.700.327	22.156.053	-24.544.274	52,56 %
Biaya petani	0	5.671.572	5.671.572	0
Biaya KSO	0	0	0	0
Persediaan awal	12.297.060	26.894.187	14.597.127	118,70 %
Persediaan akhir	-4.540.410	-310.565	4.229.845	-93,16 %
<b>JUMLAH BIAYA PRODUKSI PABRIK</b>	54.456.977	54.411.727	-45.250	-0,083 %



Lampiran 3

**ANALISIS SWOT PT MADU BARU YOGYAKARTA**

KEKUATAN	KELEMAHAN	PELUANG	ANCAMAN
<p><b>BAGIAN TANAMAN</b></p> <p>1. Organisasi / SDM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cukup tersedia tenaga yang berpengalaman dan terampil</li> </ul> <p>2. Sarana kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Jumlah alat mekanisasi pengolahan tanah cukup memadai.</li> <li>-Sarana irigasi (pompa air dan implemen cukup memadai)</li> </ul> <p>3. Budidaya</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Varietas tebu unggul dapat berkembang dengan baik.</li> <li>-Petani tebu mudah diajak mengadopsi varietas-varietas tebu unggul yang dikembangkan pabrik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kaderisasi ditingkat SKW belum memenuhi formasi</li> <li>-Sarana transportasi untuk operasional kurang memadai</li> <li>-Belum tersedianya peralatan mekanisasi untuk tebu dan angkutan</li> <li>-Belum tersedianya sarana HWT (<i>Hot water treatment</i>) dan lab mikro progagasi.</li> <li>-Produksi hablur belum maksimal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tersedia SDM untuk mandor / SKW sesuai kualifikasi yang dibutuhkan</li> <li>-Dipasaran tersedia sarana yang diperlukan</li> <li>-Areal yang berpotensi belum cukup tersedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tenaga kerja untuk perawatan kebun dan tebu semakin langka</li> <li>-Harga-harga sarana kerja yang diperlukan tidak terjangkau</li> <li>-SHU komoditas pesaing lebih tinggi di SHU tanaman tebu</li> </ul>

<b>BAGIAN PABRIKASI</b>			
1. Potensi peralatan pabrik mampu sampai kapasitas 3500 ted.	<b>Stasiun gilingan</b> 1. As dan Hower unigrator : aus sehingga <i>unbalance</i> 2. <i>Lowspeed</i> reducir gear gilingar. II, terjadi keretakan	1. Kemajuan teknologi di bidang teknologi <i>boiler</i>	1. Sumber bahan baku kayu terbatas supply tidak bisa mengimbangi permintaan karena banyaknya pabrik gula beroperasi di LMG.
2. Potensi kualitas nira tinggi (penggantian varietas unggul)	<b>Stasiun ketel</b> 1. <i>Appendages</i> ketel tidak lengkap 2. <i>Boiler</i> lama tidak dirancang dengan bahan bakar minyak	2. Potensi sumber air dari sungai mencukupi	2. Akan diberlakukannya system retribusi pemakaian air sungai yang cukup mahal
3. Kemampuan mengolah raw sugar dengan kapasitas per hari : -LMG = 500 ton -DMG = 250 ton	<b>Stasiun Listrik</b> 1. Air turbo genzet, <i>steam conventional</i> , respon kurang cepat 2. kapasitas Genzet terbatas 3. Distribusi beban turbin generator tidak rata 4. Puteran <i>Broad bend</i> masih konvensional	3. Perdagangan gula bebas dilaksanakan oleh pabrik gula	3. Pembebanan bea masuk oleh gula import sehingga harga gula rendah, lebih kecil dari harga pokok produksi
4. Mampu beroperasi selama 10 bulan	<b>Stasiun pabrik tengah</b>	4. Kemajuan teknologi pembuatan	4. Makin ketatnya persyaratan

<p>per tahun dengan masa perawatan 2 bulan</p>	<p>1.Kapasitas terpasang <i>Juice heater</i> tidak mencukupi  2.Pengaturan PH pemurnian tidak stabil  3.Kapasitas terpasang peti clarifier kurang  4.Sistem fraksional liming belum sempurna</p>	<p>pupuk alternatif dari bahan-bahan polutan PG/PS (organic)</p>	<p>bakumutu limbah</p>
<p>5.Penghargaan peringkat biru dan super prokasih untuk limbah pabrik gula.</p>	<p><b>Stasiun Pabrik belakang dan system pemuteran</b>  1.Pan masak A kurang besar, perubahan sistem masak menjadi ACP  2. Kapasitas puteran tidak mencukupi</p>	<p>5.Sistem manajemen holding yang terbuka dan transparan</p>	<p>5.Potensi lembaga kekayaan dari luar akan masuk ke perusahaan semakin besar</p>
<p>6.Kesadaran dan dedikasi karyawan yang tinggi, organisasi, pabrik menjadi solid</p>	<p><b>Gedung-gedung pabrik dan rumah dinas</b>  1.Kondisi lingkungan kerja kurang nyaman  2.Kualitas air minum tidak memenuhi syarat / tidak higienis</p>	<p>6.Potensi pertumbuhan perusahaan yang cukup</p>	

<p>7. <i>Skill</i> karyawan cukup memadai dengan rata-rata pada tingkat usia produktif.</p>	<p><i>Carrier planning</i> pada tingkat operasional kurang jelas</p> <p>Lembaga kekaryaan yang menampung seluruh status karyawan masih terbatas</p>		
<p><b>BAGIAN TUK</b></p> <p>1. Penyusunan pelaksanaan dan pengawasan rencana kerja serta Anggaran sudah berjalan dengan baik</p> <p>2. Pengelolaan dana sudah berjalan dengan baik</p> <p>3. Proses pengolahan data sudah menggunakan komputer</p> <p>4. Sudah mempunyai jadwal, pelaporan keuangan, manajemen, dan operasional secara periodic dan tepat waktu</p> <p>5. Hasil pemeriksaan atas laporan keuangan oleh auditor eksterne /BPKP memberikan pendapat wajar tanpa pengecualian. kriteria sehat (AA)</p>	<p>1. Ruang kerja belum nyaman (panas dan sempit)</p> <p>2. Tempat penyimpanan arsip belum memadai</p> <p>3. Pemanfaatan komputer belum maksimal</p> <p>4. Tenaga programer (EDP) terbatas.</p>	<p>1. Teknologi dan lembaga pendidikan komputer tersedia</p>	<p>1. Kondisi perekonomian sudah stabil dan tingginya tingkat suku bunga</p> <p>2. Peraturan/kebijakan pemerintah kurang menguntungkan</p>

## Lampiran 4

### DAFTAR PERTANYAAN

#### A. Sejarah perusahaan

1. Kapan perusahaan didirikan dan oleh siapa ?
2. Apa nama bentuk badan usaha perusahaan ?
3. Nomer berapa akte penelitian perusahaan dan siapa notaris yang mengesahkan ?
4. Bergerak dibidang apa perusahaan ini ?
5. Apa tujuan didirikannya perusahaan ini ?
6. Dimana letak lokasi perusahaan berdiri ?
7. Apa alasan memilih lokasi tersebut ?
8. Berapa Luas tanah yang dipakai untuk tempat operasi perusahaan ini ?

#### B. Struktur organisasi

1. Bagaimana bentuk struktur organisasi perusahaan ?
2. Bagian-bagian apa saja yang ada dalam perusahaan ?
3. Bagaimana tugas, wewenang, dan tanggungjawab masing-masing bagian dalam perusahaan ini ?

#### C. Data personalia

1. Berapa jumlah karyawan yang bekerja dalam perusahaan dan bagaimanakah jam kerja karyawannya ?
2. Bagaimana sistem pengupahan yang dilakukan perusahaan ?
3. Fasilitas apa saja yang diberikan kepada karyawan selain upah / gaji ?

#### D. Data produksi

1. Apa saja jenis-jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan ?
2. Bahan-bahan baku apa saja yang diperlukan dalam proses produksi perusahaan ?

3. Mesin-mesin atau peralatan apa saja yang digunakan dalam proses produksi ?
4. Bagaimana proses produksinya ?
5. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk memproduksi agar menghasilkan suatu produk ?

E. Data Pemasaran

1. Bagaimana saluran distribusi yang dilakukan perusahaan dalam memasarkan produknya?
2. Di daerah mana sajakah produk-produk dipasarkan ?
3. Kalangan mana sajakah yang menjadi sasaran produk perusahaan ini?
4. Bagaimana perusahaan dalam menawarkan produknya ?

F. Data-data Khusus

1. Bagaimana struktur organisasi di perusahaan ini ?
2. Bagaimana proses perencanaan dalam perusahaan ini sampai dengan menjadi anggaran ?
3. Faktor-faktor apasajakah yang memengaruhi proses anggaran ?
4. Bagaimanakah pelaksanaan anggaran dan realisasi anggaran perusahaan ?
5. Bagaimanakah cara pengendalian manajemen dalam hubungannya dengan anggaran ?

Lampiran 5

**KUESIONER**  
**PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN**

Kuesioner ini berisikan tentang perencanaan dan pengendalian manajemen, tujuannya adalah mengetahui bagaimana proses perencanaan dari tahap awal sampai dengan tahap akhir (menjadi anggaran) dan pengendalian manajemen dalam hubungannya dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan ini.

Cara pengisian kuesioner adalah sebagai berikut : Bapak / Ibu memberikan tanda cek ( ✓ ) pada pernyataan yang Bapak / Ibu anggap sesuai dengan keadaan yang ada dalam perusahaan saat ini.

Keterangan : SS = Sangat Setuju

S = Setuju

R = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

**A. PERENCANAAN**

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Perencanaan merupakan perumusan dari tujuan perusahaan yang ingin dicapai serta penentuan cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.					
2.	Perencanaan yang baik harus mampu mendorong perusahaan untuk bekerja secara efektif dan efisien serta ekonomis.					
3.	Perencanaan yang baik dapat menjadi alat bantu bagi manajemen dalam mengukur produktivitas dan efisiensi dalam mencapai sasaran perusahaan.					

4.	<p>Anggaran akan bermanfaat untuk membantu manajemen dalam meneliti dan mempelajari masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang dilakukan perusahaan.</p>					
5.	<p>Keberhasilan anggaran hanya akan tercapai jika semua pelaksana anggaran secara simpatik mau membantu, bekerja sama dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan anggaran.</p>					
<p><b>PROSES PERENCANAAN</b></p>						
<p><b>I. Penetapan filosofi dan Misi Perusahaan</b></p>						
6.	<p>Integritas merupakan landasan hubungan bisnis perusahaan, oleh karena itu diwajibkan semua karyawan jujur dalam menghadapi konsumen, pemasok dan semua pihak yang berhubungan atas nama perusahaan lain dengan perusahaan.</p>					
7.	<p>Manajemen merupakan seni memimpin manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, oleh karena itu mutu kepemimpinan dan kemampuan terwujud dalam pencapaian tujuan merupakan kriteria utama dalam pemilihan dan penilaian manajer.</p>					
8.	<p>Perencanaan merupakan cara membentuk masa depan, oleh karena itu perusahaan senantiasa menggunakan perencanaan sebagai alat manajemen untuk membentuk masa depan yang lebih baik.</p>					
9.	<p>Konsumen merupakan faktor yang paling penting dalam bisnis perusahaan, sehingga perusahaan akan selalu mengutamakan kepuasan konsumen.</p>					



<p>10.</p> <p>11.</p> <p>12.</p> <p>13.</p> <p>14.</p> <p>15.</p> <p>16.</p>	<p>Untuk melayani kepuasan pelanggan, karyawan harus dilatih dengan baik dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menempatkan kepuasan konsumen pada peringkat pertama, sehingga mereka akan memiliki motivasi untuk melayani konsumen.</p> <p>Suatu pertumbuhan perusahaan yang terencana merupakan hasil logis dari pengelolaan yang baik, oleh karena itu perusahaan mengusahakan pertumbuhan yang menguntungkan, teratur dan terkendalikan.</p> <p>Perusahaan ingin mengembangkan bisnisnya, perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang terbaik bagi konsumen.</p> <p><b>II. Penetapan tujuan dan strategi perusahaan</b></p> <p>Penyusunan tujuan dalam perusahaan merupakan sesuatu yang sangat penting bagi pelaksanaan kegiatan perusahaan.</p> <p>Penyusunan tujuan perusahaan akan menentukan arah kemana perusahaan akan berjalan dimasa depan dan bagaimana perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut.</p> <p>Strategi adalah rangkaian kegiatan yang sangat penting untuk menghadapi pesaing.</p> <p><b>III. Penyusunan program kegiatan perusahaan</b></p> <p>Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan taksiran jumlah sumber daya yang</p>				
--	--	--	--	--	--

	dialokasikan kepada setiap program tersebut.					
17.	Program merupakan kegiatan pokok yang akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategi.					
18.	Penyusunan program dituangkan dalam anggaran yang akan memberikan arah kegiatan perusahaan dalam perencanaan (jangka panjang).					
	<b>IV. Penyusunan Anggaran</b>					
19.	Penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran dan tanggung jawab setiap manajer dalam melaksanakan program yang telah ditetapkan.					
20.	Penyusunan anggaran memerlukan kerjasama para manajer dari berbagai jenjang organisasi.					
21.	Penyusunan anggaran dikelompokkan menurut pusat pertanggungjawaban yang ada di perusahaan.					
22.	Anggaran disusun berdasarkan bagian-bagian organisasi yang ada dalam perusahaan atau pusat pertanggungjawaban perusahaan, yang nantinya akan menjadi tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban tersebut.					

## B. PENGENDALIAN MANAJEMEN

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
	<b>I. Pengendalian Manajemen</b>					
1.	Pengendalian manajemen adalah metode, prosedur dan sarana termasuk sistem pengendalian					

	<p>manajemen yang digunakan manajemen untuk memastikan dipatuhinya kebijakan dan strategi organisasi.</p> <p>2. Pengendalian digunakan untuk menetapkan standar kegiatan agar meningkatkan efisiensi dan memperkecil biaya.</p> <p>3. Pengendalian diperlukan untuk memungkinkan manajer puncak mempertahankan berbagai macam rencana perusahaan dan program dalam keseimbangan.</p> <p>4. Selama pelaksanaan anggaran, dilakukan pencatatan tentang sumber daya yang secara aktual digunakan, dinyatakan dalam bentuk biaya, dan pendapatan yang secara nyata diperoleh.</p> <p>5. Laporan perbandingan anggaran dan realisasinya dapat digunakan sebagai alat pengendalian manajemen.</p> <p>6. Laporan anggaran dan realisasinya akan menunjukkan perbandingan unjuk kerja aktual dengan unjuk kerja yang direncanakan, jika ada penyimpangan yang harus disertai dengan penjelasan mengenai penyimpangan tersebut.</p> <p>7. Laporan perbandingan anggaran dan realisasinya harus disajikan dengan akurat dan tepat waktu.</p> <p>8. Laporan perbandingan anggaran dan biaya yang sudah selesai akan diberikan oleh manajer kepada bawahannya sebagai umpan balik, sehingga bawahan mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.</p> <p>9. Koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi dapat dilakukan manajer antara lain dengan</p>					
--	--	--	--	--	--	--

	<p>menyusun kembali rencana, merubah tujuan, melaksanakan fungsi pengorganisasian melalui penugasan kembali dan penjelasan-penjelasan tugas tersebut, membenahi seni kepemimpinan dan teknik motivasi yang digunakan.</p> <p><b>II. Syarat suatu Anggaran agar dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen.</b></p> <p>10. Partisipasi para manajer dalam menyusun anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi (=kepuasan seseorang terhadap pekerjaan, kepatuhan terhadap atasan dan hubungannya dengan rekan sekerjanya).</p> <p>11. Penyusunan anggaran baru dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, tujuannya adalah agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan. (akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi).</p> <p>12 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</p>					
--	--	--	--	--	--	--

	realisasinya.					
13.	Proses penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusun usulan anggaran, fungsi penelaahan anggaran dan fungsi administrasi anggaran.					
14.	Pengendalian dilakukan dengan cara memberikan peran bagi tiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggungjawabnya dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab.					



# **PT MADU BARU**

**PG/PS MADUKISMO**

## **SURAT KETERANGAN**

**No. : 843 /GM/MB/II/2002**

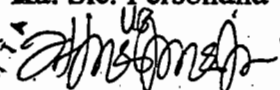
Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa,

**N a m a : Dhewi Kristiani.**

**N I M : 97 2114 152**

Adalah mahasiswa dari Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, telah selesai melakukan penelitian di Bagian Akuntansi PT Madu Baru Yogyakarta mulai tanggal 9 Juli 2001 s/d 30 Oktober 2001.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 2/ Pebruari 2002.  
A/n General Manager PG/PS Madukismo  
Ka. Sie. Personalia  
  
**NY. ANYO NURYATI Z.**

