

**PERANAN ANGGARAN
TERHADAP PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
KARET RSS (RUBBER SMOKED SHEET)
(Studi Kasus Pada PTP. XI PONDOK GEDEH)**

S K R I P S I

**Diajukan untuk melengkapi & memenuhi syarat-syarat
Ujian Sarjana Lengkap Fakultas Ekonomi
Jurusan Akuntansi**



Disusun oleh :

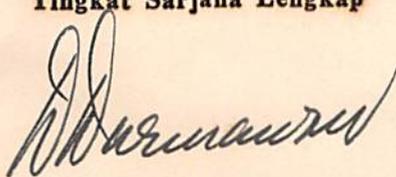
YANI HANDAYANI

**NRP. : 022183030
NIRM : 84.4104700856
No. Ujian Negara : 86.1043403021**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
B O G O R
1988**

Disetujui dan Disahkan
Team Evaluator Kopertis Wilayah IV Jawa Barat
pada tanggal

Panitia Ujian Negara
Tingkat Sarjana Lengkap

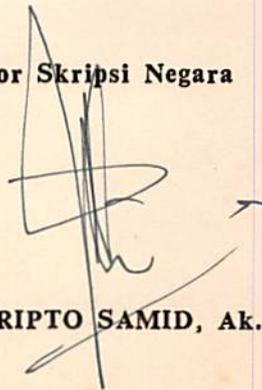


(DRA. H. DAEDUMI DARMAWAN)

Sekretaris



Evaluator Skripsi Negara



(DRS. SURIPTO SAMID, Ak.)

**Kupersembahkan buat
suami, ayah, ibu dan
saudara-saudaraku
tercinta**

**PERANAN ANGGARAN
TERHADAP PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
KARET RSS (RUBBER SMOKED SHEET)
(Studi Kasus Pada PTP. XI PONDOK GEDEH)**

S K R I P S I

**Diajukan untuk melengkapi & memenuhi syarat-syarat
Ujian Sarjana Lengkap Fakultas Ekonomi
Jurusan Akuntansi**

**Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi**


28/1-89

(DRS. MULYADI SOEPARDI, Ak.)

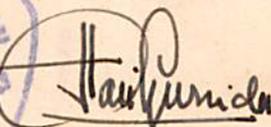
**Menyetujui,
Dosen Pembimbing**


28/1-89

(DRS. MULYADI SOEPARDI, Ak.)

**Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Pakuan**





(DRS. HARI GURSIDA, Ak.)

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, berkat rahmat serta hidayahnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "Peranan Anggaran Terhadap pengendalian Biaya produksi Karet RSS (Rubber Smoked Sheet)".

Adapun skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat agar dapat menempuh Ujian Sidang Sarjana Lengkap pada Fakultas Ekonomi jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna dan masih terdapat banyak kekurangan-kekurangan dalam hal kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang ada pada penulis. Untuk itu penulis sangat mengharapkan saran-saran dan kritik-kritik yang sifatnya membangun.

Dengan terselesainya skripsi ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya atas segala bantuan dan bimbingan kepada :

1. Bapak Drs. Mulyadi Soepardi, Ak., selaku dosen pembimbing skripsi ini dan sebagai Ketua Jurusan Akuntansi.
2. Bapak Drs. Hari Gursida, Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

3. Bapak Drs. Soelaiman, Bc.Ak., selaku Pembantu III Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

4. Bapak Jamil, selaku ketua Tata Usaha beserta Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

5. para pimpinan beserta Staf PT. Perkebunan XI Pondok Gedeh, yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk melakukan pengumpulan data dan meluangkan waktu untuk memberikan penjelasan yang diperlukan guna penyusunan skripsi ini.

6. Orang tua dan seluruh keluarga yang tercinta, yang telah memberikan dorongan baik moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

7. Semua pihak yang tak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu hingga tersusunnya skripsi ini.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi perusahaan dan para pembaca yang terhormat.

Bogor, Oktober 1988

Penulis

(Yani Handayani)

DAFTAR ISI

	Hal.
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR LAMPIRAN	v
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	2
1.3. Maksud Dan Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	4
1.6. Metodeologi Penelitian.....	6
1.7. Lokasi Penelitian.....	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pengertian Anggaran.....	8
2.2. Klasifikasi Anggaran Dan Hubungan Satu Dengan Yang Lain.....	9
2.3. Manfaat Dan Keterbatasan Anggaran.....	12
2.4. Periode Anggaran.....	15
2.5. Prosedur Penyusunan Anggaran.....	16
2.6. Hubungan Anggaran Dengan Manajemen.....	19
2.7. Pengertian Pengendalian.....	20
2.8. Pengertian Dan Konsep Biaya.....	21
2.9. Klasifikasi Biaya.....	25

2.10. Pengertian Biaya Produksi.....	32
2.11. Pengendalian Biaya Produksi.....	35
2.12. Peranan Anggaran Terhadap Pengendalian Biaya Produksi.....	36
 BAB III. OBYEK DAN METODE PENELITIAN	
3.1. Obyek Penelitian	
3.1.1. Latar Belakang Perusahaan.....	38
3.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan....	40
3.1.3. Kegiatan Umum Perusahaan.....	45
3.2. Metode Penelitian.....	49
 BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Penyusunan Anggaran Yang Berlaku Umum Di Lingkungan PT. Perkebunan XI.....	52
4.2. Prosedur Penyusunan Anggaran Di Kebun Pondok Gedeh.....	55
4.3. Unsur-Unsur Biaya Produksi.....	64
4.4. Peranan Anggaran Terhadap Pengendalian Biaya Produksi Karet RSS (Rubber Smoked Sheet).....	66
 BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	73
5.2. Saran.....	76
 BAB VI RINGKASAN.....	 78
DAFTAR PUSTAKA.....	99

DAFTAR LAMPIRAN

Hal

1. Bagan Organisasi PT. Perkebunan XI.....	82
2. Bagan Organisasi PT. Perkebunan Pondok Gedeh ..	83
3. Himpunan Areal Konsesi	84
4. Areal konsesi Afdeling	85
5. Rencana Produksi Tanaman Afdeling Karet	86
6. Rencana Biaya Produksi	87
7. Anggaran Belanja Biaya Tanaman	88
8. Biaya Panen Dan Pengumpulan Anggaran Belanja Afdeling	89
9. Pengangkutan Ke Pabrik Anggaran Biaya Afdeling	90
10. Anggaran Belanja Gaji Dan Tunjangan Pegawai Staf	91
11. Anggaran Belanja Gaji, Tunjangan Dan Biaya Sosial Staf	92
12. Daftar Biaya Langsung	93
13. Daftar Biaya Tidak langsung	96

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian.

Dalam rangka meningkatkan ekspor pemerintah tidak lagi selalu memusatkan perhatian pada ekspor migas, hal ini mengingat hasil minyak bumi kita yang semakin menipis dan kemungkinan akan habis sama sekali. Untuk memenuhi kebutuhan rakyat akan pentingnya bahan bakar keadaan ini sangatlah tidak diharapkan. Perhatian ekspor dalam negeri dewasa ini dialihkan pada permintaan negara lain terhadap hasil non migas. Diantara hasil bumi yang menjadi perhatian pemerintah dewasa ini adalah hasil bumi karet. Karet yang juga merupakan kebutuhan konsumsi dalam negeri mempunyai sumber potensi besar dalam mendukung peningkatan ekspor non migas ini. Peningkatan ekspor karet tentunya harus didukung pula dengan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba yang maksimal. Untuk mewujudkan keadaan tersebut perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang sumber-sumber non migas harus melakukan tindakan yang mengarah pada efektivitas dan efisiensi perusahaan. Penekanan biaya produksi perusahaan merupakan salah satu kebijakan perusahaan yang tepat.

Sebagai langkah awal dari tindakan perusahaan yang demikian, manajemen tidak lepas daripada kegiatan yang

mengarah pada pengendalian biaya di segala bidang kegiatan dengan mengadakan sistem anggaran biaya yang direncanakan terlebih dahulu.

Oleh karena itu peranan anggaran di sini sangat penting, terutama dalam hal mengadakan evaluasi terhadap aktivitas pembiayaan yang sebenarnya sehingga penyimpangan-penyimpangan biaya dapat dipantau.

1.2. Identifikasi Masalah.

Pada hakekatnya besar kecilnya biaya dipengaruhi oleh volume produksi. Keadaan ini tentunya akan dialami oleh banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang industri. Karena biaya terutama biaya produksi merupakan elemen biaya yang terbesar dalam mendukung proses produksi maka perhatian yang besar akan tertuju pada biaya produksi yang akan dikonsumsi untuk kepentingan ini. Perhatian terhadap biaya produksi ini adalah berusaha untuk mengendalikan sekecil mungkin biaya yang dikeluarkan dengan suatu tingkat volume produksi tertentu. Pengendalian biaya produksi ini tentunya harus diterapkan sampai batas mana perusahaan memperhitungkan biaya yang minimum. Keadaan tersebut tentunya harus ada pembandingan yang menjadi pedoman bagi aktivitas produksi yang akan dilaksanakan. Pembandingan tersebut adalah perencanaan perusahaan yang diterapkan dalam bentuk anggaran yang berisikan baik fisik maupun aktivitas biaya yang telah ditetapkan berdasarkan metode dan pengalaman kegiatan masa lalu.

Oleh karena itu gaya "Management by Exceptions" sangat penting diterapkan oleh perusahaan dalam mengadakan pengendalian biaya.

Untuk perusahaan perkebunan karet yang mempunyai perubahan volume produksi, memberikan pengaruh yang besar terhadap biaya yang dikeluarkan, tetapi sampai sejauh mana pengaruhnya, penulis akan identifikasikan masalahnya sebagai berikut :

1. Sampai seberapa jauh peranan anggaran yang diterapkan perusahaan dalam mengendalikan biaya produksi.
2. Tindakan apa yang dilakukan oleh manajemen atas hasil evaluasi anggaran dengan biaya yang sebenarnya dikeluarkan perusahaan khususnya anggaran biaya produksi.

1.3. Maksud Dan Tujuan Penelitian.

Maksud diadakan penelitian ini adalah untuk mendapatkan data yang lengkap sebagai pendukung teori-dan pembahasan yang akan dituangkan dalam bab-bab berikut ini.

Sedangkan tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana peranan anggaran yang diterapkan oleh perusahaan di dalam mengendalikan biaya produksi, mengingat pentingnya biaya produksi ini dalam menentukan harga jual karet serta memberikan pertimbangan dan kebijakan bagi pimpinan

perusahaan dalam menentukan laba perusahaan yang akan menunjang pemerintah dalam meningkatkan devisa negara.

1.4. Kegunaan Penelitian.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Penulis dalam menyajikan skripsi ini digunakan untuk :

1. Salah satu syarat untuk menempuh ujian negara dalam mencapai gelar sarjana ekonomi jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Memberikan informasi atau bahan masukan yang mungkin dapat diterima dan dipergunakan di dalam manajemen perusahaan.
3. Menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama belajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Memberikan pengetahuan bagi para pembaca dalam memahami informasi biaya yang diterapkan pada PTP XI PERKEBUNAN KARET Pondok Gedeh.

1.5. Kerangka Penikiran dan Hipotesa.

Pada umumnya perusahaan biasanya terbentur pada masalah penentuan, perhitungan serta pengendalian biaya produksi. Biaya langsung terdiri dari bahan mentah langsung dan tenaga kerja langsung dapat mudah dikendalikan, karena biaya tersebut termasuk kedalam jenis biaya variabel. Tetapi dalam menentukan biaya overhead memerlukan penanganan yang khusus, karena

biaya tersebut berfluktuasi secara berbeda dengan perubahan tingkat kegiatan perusahaan dan kenaikan serta penurunan biaya sama sekali tidak dipengaruhi oleh tingkat volume produksi tertentu. Agar manajemen dapat menyajikan data biaya yang tepat dan sehemat mungkin diperlukan suatu pengendalian biaya produksi yang tepat, yaitu dengan cara :

1. Komponen biaya utama perlu dipisahkan menurut jenis biaya dan berdasarkan tanggung jawab dari masing-masing individu dalam melaksanakan aktivitas biaya tersebut. Di sini prinsip "Responsibility Accounting" harus diterapkan.
2. Membandingkan hasil prestasi kerja dengan bulan-bulan atau tahun-tahun yang lalu, untuk melihat hubungannya serta melihat adanya ketidak hematannya biaya. Kegiatan ini berguna pula dalam mengatur prestasi kerja perusahaan.
3. Untuk biaya overhead yang mempunyai jenis yang bermacam-macam mempermudah terjadinya biaya-biaya yang berlebihan oleh karena itu perhatian terhadap biaya ini lebih ditekankan pada pengendaliannya yaitu dengan memisahkan komponen biaya tetap dan biaya variabel. Pengendalian ini dilaksanakan dengan mengendalikan biaya dalam batas-batas yang telah ditetapkan untuk tingkat kegiatan

tertentu.

1.6. Metodologi Penelitian.

Dalam melakukan penelitian guna menunjang penyusunan skripsi ini, penulis telah berusaha sampai batas kemampuan yang ada pada penulis yaitu berusaha mendapatkan dan mengumpulkan bahan serta data yang berhubungan dengan perhitungan biaya produksi dan anggaran biaya produksi dengan jalan mengadakan research dan survey langsung ke lapangan.

Metode penelitian yang penulis pergunakan adalah :

- Field Research (studi lapangan).

Di dalam studi lapangan ini penulis mengadakan peninjauan ke kantor perkebunan untuk mendapatkan data-data dengan jalan :

1. Mengadakan wawancara dengan kepala bagian pembiayaan serta para karyawan perusahaan tersebut.
2. Mengadakan pengamatan langsung ke tempat pabrik pengolahan karet guna dapat mengikuti proses pengolahan karet mentah sampai menjadi karet jadi yang siap pakai dijual dan memilih data-data praktis dalam perusahaan tersebut.

- Library Research (studi kepustakaan)

Disamping mengadakan field research penulis juga mengadakan studi kepustakaan mengenai teori serta pengertian

yang mempunyai hubungan dengan pengertian dan perhitungan biaya serta teori yang berhubungan dengan anggaran.

Penggunaan kedua metode pengumpulan data tersebut untuk mengetahui adanya hubungan ataupun perbedaan antara teori-teori dan prakteknya pada suatu perusahaan dalam hal membandingkan anggaran biaya dengan perhitungan biaya produksi yang sebenarnya atau sejauh mana praktek mengikuti teori-teori yang ada.

1.7. Lokasi Penelitian.

PT Perkebunan XI Pondok Gedeh merupakan obyek dalam penelitian ini yang berlokasi di Kecamatan Cijeruk/Cigombong Kabupaten Bogor.

Adapun waktu penelitian diadakan pada bulan September 1988 dengan jadwal dan hari yang telah ditentukan sebelumnya.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Anggaran

Anggaran menurut Glen A. Welsch dalam bukunya *Budgeting Profit Planning and Control* dapat didefinisikan (1 : 3-4) sebagai berikut :

"The budget is a format statement of management plans and policies for a given period to be used or a guide or blue print in that period. Budgetary control involves the use of budgets and budgetary reports throughout the period to coordinate, evaluate and control day-to-day operation in accordance with the goods specified by the budget."

Anggaran adalah bentuk pernyataan manajemen, dalam perencanaan dan kebijakan pada periode digunakannya. Atau memberi jalan/petunjuk dalam periode yang bersangkutan.

Pengendalian melalui anggaran meliputi penggunaan anggaran-anggaran dan laporan-laporan anggaran pada periode yang bersangkutan dengan jalan mengkoordinasikan, mengevaluasi dan mengadakan pengawasan terus menerus di dalam kegiatan perusahaan sesuai dengan dasar perincian anggaran tersebut.

Matz dan Usry (2 : 472) memberikan gambaran yang sangat sederhana dalam memberikan pengertian Anggaran, sebagai berikut :

"Budget is simply a plan expressed in financial and other quantitative terms."

Suatu rencana yang sederhana yang ditekankan pada segi keuangannya dan bentuk-bentuk yang dapat diukur lain.

Charles T. Horngren (6 :130) dalam keadaan yang hampir sama dengan Matz dan Usry memberikan pendapatnya sebagai berikut :

"Budget is a quantitative expression of a plan of action and aid to coordination and implementation. Budget may be formulated for the organization as a whole or for any sub unit."

Anggaran adalah ditekankan pada angka dari rencana kegiatan dan membantu mengkoordinasikan dan mengimplementasikannya. Anggaran bisa dirumuskan untuk semua kegiatan atau sebagian unit tertentu.

Dari semua pengertian yang telah diuraikan di atas maka dapatlah disimpulkan bahwa Anggaran sebenarnya adalah dari fungsi manajemen, karena sebenarnya anggaran merupakan rencana atau perencanaan yang aktivitasnya menyangkut seluruh fungsi manajemen seperti mengkoordinasikan, mengadakan pengawasan, mengevaluasi kegiatan tersebut serta memfokuskan pada data-data yang dapat dihitung.

2.2. Klasifikasi Anggaran Dan Hubungan Satu Dengan Yang Lain.

Bagi perusahaan yang menggunakan perencanaan

dalam kegiatannya secara langsung anggaran yang digunakan juga terbagi dalam unit-unit kegiatan tertentu. Oleh karena itu menurut Copeland-Dascher (5 : 65) anggaran dapat digolongkan sebagai berikut :

"A Comprehensive system of budgeting consists of at least three types of budgets : operating budget, financial budgets and special-decision budget."

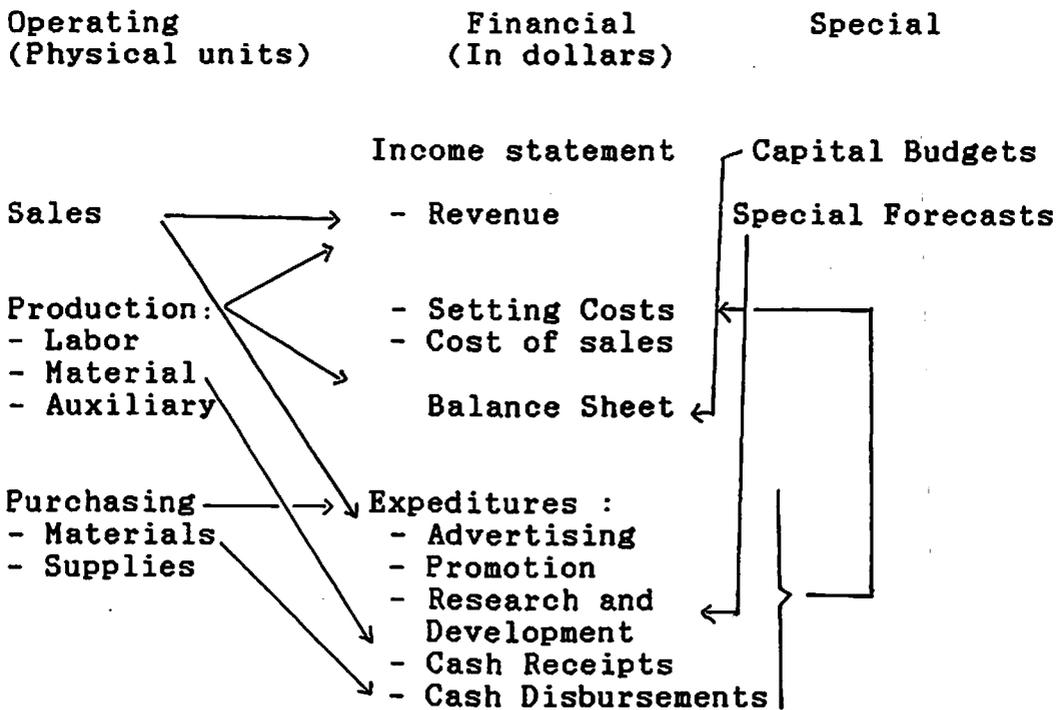
Suatu sistem Anggaran terdiri paling sedikit tiga bentuk anggaran : anggaran kegiatan, anggaran keuangan dan anggaran untuk suatu keputusan yang khusus.

Pada umumnya aktivitas utama perusahaan di dalam :

- Anggaran kegiatan meliputi : penjualan produksi, pembelian, daftar gaji dan lain-lain.
- Anggaran Keuangan meliputi penerimaan dan pengeluaran kas yang diharapkan, posisi keuangan dan hasil daripada operasi. Anggaran keuangan per bagian meliputi : anggaran penerimaan kas, anggaran pengeluaran kas, anggaran modal, laporan keuangan dan laporan sumber dan pengeluaran dana.
- Anggaran untuk suatu keputusan yang khusus meliputi : tingkat persediaan anggaran modal, anggaran dalam bentuk-bentuk grafik seperti : analisa break event, laporan pengawasan dan feasible studies.

Gambar (1) menunjukkan adanya hubungan antara anggaran

kegiatan, keuangan dan keputusan khusus yang diambil dari rencana anggaran (master budget) : (5 : 67).



Kaitan pada gambar tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

Sebagai langkah awal pelaksanaan anggaran dimulai pada penetapan anggaran penjualan. Hal ini disebabkan karena untuk melaksanakan kegiatan produksinya, harus berpedoman pada tingkat berapa penjualan akan dilaksanakan. Kelebihan hasil produksi mengakibatkan ketidak efisienan perusahaan. Kekurangan produksi karena permintaan konsumen menghilangkan kesempatan perusahaan dalam memperoleh laba. Tahap berikut adalah menentukan anggaran produksi. Anggaran produksi berhubungan pula dengan anggaran utama (Financial Budget), karena menyangkut pengeluaran perusahaan

(Cash of Disbursement) yaitu pengeluaran atas biaya bahan, tenaga kerja, dan lain-lainnya. Di dalam anggaran operasi, anggaran produksi berperan pula dalam menetapkan jumlah anggaran pembelian. Sehingga pembelian barang-barang untuk kebutuhan produksi dapat diawasi dengan baik.

Sebagai pendukung seluruh kegiatan diperlukan anggaran modal yang mendukung dalam pengembangan perusahaan & pengendalian perusahaan modal.

Dengan melihat uraian di atas jelaslah bahwa hubungan anggaran satu sama lainnya mempunyai hubungan yang erat dan saling mendukung. Tidak adanya koordinasi di antara masing-masing anggaran tersebut akan memberikan gambaran yang lemah di dalam kegiatan perusahaan secara keseluruhan, terutama di dalam mengadakan pengendalian biaya.

2.3. Manfaat Dan Keterbatasan Anggaran

Seperti telah dijelaskan di atas, bahwa anggaran sama halnya saja dengan perencanaan. Jadi jelas bahwa manfaat daripada anggaran merupakan salah satu fungsi manajemen yang mendukung fungsi lainnya seperti organizing, directing, controlling, coordinating.

Untuk lebih jelasnya manfaat anggaran dapat dijelaskan oleh Copeland-Dascher (5 : 60) sebagai berikut :

1. To state expectation in formal terms so that most of the underlying assumptions may be identified.
2. To Communicate with or inform others about the goals and methods selected by top management so that all managers will understand and support the budget.
3. To coordinate all factors of production so that subordinates can achieve the common objective.
4. To establish expectations as a framework for judging performance so that employees know what is expected of them are motivated to accomplish the budgeted objectives, and are ultimately judged according to budgeted criteria.

diartikan sebagai :

1. Menyuguhkan perkiraan dalam bentuk tertentu sehingga paling banyak asumsi-asumsi yang diterapkan yang dapat di identifikasikan.
2. Menghubungkan informasi lainnya tentang keberhasilan dan metode seleksi yang dikehendaki pimpinan manajemen sehingga semua manajer akan mengerti dan mendukung anggaran tersebut.
3. Mengkoordinasikan semua faktor-faktor produksi sehingga tujuan bersama perusahaan dapat dicapai.
4. Menetapkan perkiraan seperti rencana kerja sebagai pertimbangan prestasi kerja, sehingga karyawan mengetahui motivasi yang diharapkan untuk mencapai tujuan anggaran dan menetapkan pertimbangan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan semula.

Menurut Charles T. Horngren (6 : 131), manfaat anggaran dapat diuraikan sebagai berikut :

"Budget are major feature of most control systems.
When administered intelligently, budgets :
a. Compel planning.
b. Provide performance criteria, and
c. Promote communication and coordination."

Diartikan sebagai :

Anggaran menandakan kegiatan yang paling utama dalam sistem pengendalian. Jika anggaran mampu dalam hal :

- a. Mengatasi perencanaan.
- b. Menyediakan perkiraan dasar
- c. Memperhatikan komunikasi dan pengarahan.

Manfaat anggaran pada dasarnya memberikan petunjuk & menyediakan perkiraan yang diharapkan oleh manajemen serta menjadi pedoman dan motivasi bagi kegiatan perusahaan. Tetapi dilain pihak manajemen harus menyadari bahwa anggaran tersebut mempunyai keterbatasan-keterbatasan tertentu.

Seperti yang diuraikan oleh D. Hartanto (7 : 136-137) sebagai berikut :

1. Bahwa dalam budget planning menggunakan taksiran-taksiran yang tidak selalu tepat.
2. Bahwa budget harus terus menerus disesuaikan dengan keadaan yang berubah-ubah.
3. Pelaksanaan budget tidak terjadi dengan otomatis dan karenanya manajemen pada semua tingkat ikut serta.

4. Budgeting tidak menghilangkan kebutuhan akan judgement dari manager yang berpengalaman.

Akibat adanya keterbatasan tersebut maka seorang manajemen dalam melakukan penyusunan anggaran dituntut untuk memberikan suatu pendapat yang tepat dan benar berdasarkan pengalaman kegiatan masa lalu tanpa menghiraukan kondisi dan keadaan yang akan mempengaruhi kegiatan perusahaan.

2.4. Periode Anggaran

Periode anggaran disesuaikan oleh kebutuhan perusahaan serta kompleks atau tidaknya kegiatan yang dilakukan. Pada umumnya jangka waktu anggaran ditetapkan bulanan, kwartalan atau tahun.

Marilah kita simak apa yang dikatakan Copeland-Dascher (5:65) mengenai periode anggaran ini :

"The usual planning period in most organizations is for one year, broken down into quarter of month."

Biasanya periode perencanaan pada banyak perusahaan ditetapkan satu tahun yang kemudian dipecah menjadi kwartalan dan bulanan.

Heckert dalam buku *Controllershship - Tugas Akuntan Manajemen* menjelaskan (8:138) :

"Jenis perusahaan perkebunan atau perusahaan industri tertentu, periode yang dipertimbangkan hanya akan melampaui masa yang terdekat/segera. Ini sewajarnya harus mencakup "perencanaan jangka panjang."

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam menentukan jangka waktu anggaran juga harus melihat pada tujuan jangka panjangnya disamping adanya periode anggaran yang pendek.

Karena jangka waktu anggaran yang panjang (umumnya diatas 5 tahun) akan mengatasi ketidak pastian dalam kurun waktu yang pendek, sehingga periode anggaran jangka panjang dapat dijadikan kebijakan perusahaan lebih lanjut.

2.5. Prosedur Penyusunan Anggaran.

Menurut Copeland-Dascher (5 : 62-63), penyusunan anggaran didasarkan pada :

"The budget committee usually begin budget preparation by examining the sales or output activity since these data dictate the amount of inputs that will be required during the period."

Komite anggaran kadang-kadang mengawasi penyajian anggaran dengan mengadakan pengujian terhadap penjualan atau kegiatan yang dihasilkan selama data-data sejumlah pemasukan akan dikehendaki selama periode tersebut.

Keadaan ini dapat diperjelas lagi oleh Charles T. Horngren (6 : 137) bahwa :

1. The sales forecast is the starting for budgeting.
2. After sales and budgeted, the production budget may be prepared.
3. When the level of production activity has

been determined, the following budget schedules may be constructed.

- a. Direct material usage and purchases.
 - b. Direct labour cost
 - c. Factory - overhead cost
 - d. Inventory - levels.
4. Cost of goods sold budget
 5. Budget of selling, administrative, and other expenses
 6. Budget income statements.

Diagram daripada pengklasifikasian anggaran serta prosedur penyusunannya secara singkat telah dijelaskan di muka pada pembahasan pengklasifikasian anggaran. Prosedur anggaran yang diawali dengan peramalan penjualan akan dijelaskan berikut ini.

1. Menyuguhkan peramalan tentang penjualan.
Berapa anggaran penjualan yang akan ditetapkan perusahaan. Hal ini disebabkan karena tingkat produksi yang akan dilaksanakan ditentukan oleh banyak penjualan yang akan dilakukan dengan tidak menghindarkan faktor-faktor di luar perusahaan seperti :
 - Persaingan pemasaran
 - Kebutuhan konsumen
 - Lokasi pemasaran
 - Pendapatan konsumen sekitarnya.
2. Mengadakan anggaran penjualan yang kemudian dilanjutkan dengan mengadakan anggaran produksi yang proporsinya disesuaikan dengan tingkat anggaran penjualan.
3. Dalam menentukan tingkat anggaran produksi ini

harus diperhatikan faktor-faktor biaya yang akan mempengaruhi jumlah produksi yang dianggarkan, diantaranya adalah anggaran :

- Bahan mentah yang dibeli dan digunakan
- Tenaga kerja langsung
- Biaya tidak langsung (overhead cost)
- Tingkat persediaan.

4. Dalam tahap ini anggaran biaya produksi ditentukan dengan berdasarkan pada anggaran biaya-biaya yang mendukung kegiatan produksi.
5. Kemudian ditentukan anggaran biaya umum dan biaya penjualan dengan melihat luasnya anggaran penjualan yang ada.
6. Dalam tahap ini semua anggaran baik yang menyangkut fisik maupun biaya dituangkan dalam bentuk anggaran laporan keuangan.

Dari penjelasan yang telah diungkapkan kedua ilmuwan tersebut dapatlah disimpulkan bahwa kegiatan anggaran dimulai daripada penentuan dalam membuat ramalan penjualan. Tetapi ini bukanlah merupakan suatu tindakan utama yang harus dilakukan. Marilah kita lihat apa yang dikatakan oleh D. Hartanto (7 : 147) bahwa :

" tindakan pertama yang kita lakukan dalam menyusun budget adalah membuat taksiran dari penjualan. Tentu saja hal ini tidak selalu demikian. Kadang-kadang yang menjadi bottleneck adalah kapasitas suatu pabrik, kadang-kadang buruh

Melihat dari uraian tersebut, maka langkah awal yang menjadi penentuan penyusunan anggaran didasarkan pada "bottleneck" yang ditetapkan oleh perusahaan. Tiap-tiap perusahaan tentunya tidak sama dalam menetapkan "bottleneck" tersebut. Keadaan ini disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan yang bersangkutan.

2.6. Hubungan Anggaran Dengan Manajemen.

Menurut Terry, fungsi manajemen yang diambil dalam buku "Management Suatu Pengantar" karangan Dr. Panglaykim dan Drs. Hazil (9 : 42) adalah :

"Fungsi manajemen itu ada empat, yaitu planning, organizing, actuating dan controlling."

Dalam kegiatan perusahaan fungsi-fungsi tersebut semua bekerja dalam suatu kesatuan yang berhubungan erat dan tidak terpisahkan. Karena dalam pelaksanaannya mereka saling menunjang satu sama lainnya. Salah satu fungsi manajemen tidak diterapkan maka pincanglah kegiatan perusahaan. Apalagi bila dibandingkan dengan kompleksnya kegiatan perusahaan.

Salah satu kegiatan di dalam fungsi perencanaan adalah sistem anggaran. Sistem anggaran ini yang akan dipakai sebagai pedoman di dalam aktivitas perusahaan. Sistem anggaran yang digunakan perusahaan merupakan langkah awal dalam pelaksanaan fungsi manajemen lainnya.

Jelaslah bahwa hubungan anggaran sangat erat dengan manajemen. Terutama bantuannya dalam memberikan

pedoman dalam pelaksanaan kegiatan rutin perusahaan.

2.7. Pengertian Pengendalian

Pengertian pengendalian menurut Gray Johnston (3 : 477) secara singkat didefinisikan sebagai berikut :

"Control is management action to assure conformily with a plan."

Pengendalian adalah aktivitas manajemen untuk memastikan menyesuaikannya dengan perencanaan.

Pengertian lain dapat diambil dari buku "Budgeting Profit Planning and Control" karangan Glenn A. Welsch (2 : 16) yang mendefinisikan :

"Control may be defined simply as the action necessary to assure that objectives, plans, policies, and standards have been developed and communicated to those managers and have performance responsibility for their accomplishment."

Pengendalian dapat didefinisikan sederhana, sebagai kegiatan yang diperlukan untuk membandingkan tujuan, rencana, kebijaksanaan dan standar yang dikembangkan dan dikomunikasikan kepada manajer yang menjadi tanggung jawabnya untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Dari uraian di atas maka dapatlah disimpulkan bahwa kegiatan pengendalian dimaksudkan dengan tujuan untuk membandingkan rencana yang telah ditetapkan semula dengan aktivitas sebenarnya.

Penyimpangan yang terjadi dapat digunakan sebagai alat mengukur keberhasilan perusahaan pada seluruh tingkat aktivitasnya.

Disamping itu pengendalian yang dilakukan terus menerus dapat mengatasi kemungkinan terjadinya penyimpangan yang lebih besar.

Oleh karena itu tentunya pengendalian mempunyai kemampuan dalam mendeteksi terjadinya penyimpangan yaitu :

- Sebagai alat mengukur, menganalisa, dan melihat langsung pelaksanaan yang sedang dilakukan apakah sesuai dengan rencana semula.
- Sebagai alat informasi bagi manajemen.
Sampai seberapa jauh penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
- Sebagai alat untuk menilai terjadinya penyimpangan.
- Sebagai alat untuk mengkoreksi berapa penyimpangan yang timbul.

2.8. Pengertian Dan Konsep Biaya

2.8.1. Pengertian Biaya.

Pengertian biaya menurut Irwin dalam buku "Fundamentals of Financial Accounting" adalah sebagai berikut (4 : 10) :

"Expenses are the measure of resources used up or for which cash or other compensation was given (or will be given) to earn revenues."

Biaya dikur berdasarkan sumber yang digunakan atau kerugian yang dialami perusahaan selama periode waktu tertentu di mana uang atau sejenisnya dikeluarkan atau akan dikeluarkan untuk mendapatkan penghasilan.

Menurut I. A. I dapat dibedakan istilah antara beban dan biaya (10 : 22 : 23) yaitu :

"Beban dapat dinyatakan sebagai biaya yang secara langsung atau tidak langsung telah dimanfaatkan di dalam usaha menghasilkan pendapatan dalam suatu periode, atau yang sudah tidak memberikan manfaat ekonomi untuk kegiatan masa berikutnya."

Sedangkan yang dimaksud biaya adalah :

"Pengorbanan ekonomis yang diperlukan untuk memperoleh barang dan jasa."

Dilihat dari pengertian di atas, maka beban dapat diklasifikasikan sebagai berikut (10 : 23) :

1. Beban yang dapat dihubungkan langsung dengan pendapatan.
2. Beban yang berhubungan dengan periode terjadinya.

Dalam bahasa Inggris digunakan dua istilah yang berbeda antara cost dan expenses.

Menurut Metz dan Ury, cost adalah (2 : 41) :

"is a foregoing, measured in monetary terms,

incurred or potentially to be incurred to achieve a specific objective."

Suatu peristiwa yang diukur berdasarkan nilai uang yang timbul atau mungkin akan timbul untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan expenses adalah (2 : 42) :

"The measure out flow of goods and services that are matched with revenue to determine income."

Ukuran untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan diimbangi dengan penghasilan untuk menentukan pendapatan.

2.8.2. Konsep Biaya

Dalam hal melakukan pengumpulan data untuk mendapatkan informasi biaya yang benar harus disertai dengan penjelasan mengenai tujuan penggunaan daripada data biaya tersebut. Biaya-biaya diperhitungkan dalam kondisi yang berbeda dan untuk tujuan yang berbeda pula.

Seperti yang diuraikan oleh J. M. Clark dalam buku "Akuntansi Untuk Usahawan " karangan D. Hartanto bahwa (7 : 74) :

"Biaya yang berlainan untuk tujuan yang berlainan pula (different cost for different purpose)."

Dengan kata lain :

Untuk tujuan yang berlainan kita harus

menggunakan konsep-konsep biaya yang berlainan pula. Untuk satu konsep biaya tak mungkin dapat digunakan untuk semua biaya. Dan juga dalam menggunakan konsep biaya harus melihat pada tujuan yang hendak kita capai.

Dengan dasar itu maka diadakan pembagian konsep biaya sesuai dengan tujuan daripada penggunaan biaya tersebut.

D. Hartanto dalam buku Akuntansi Untuk Usahawan membagi konsep biaya dalam (7 : 74) :

- a. Konsep biaya untuk menghitung biaya untuk menilaikan persediaan dan menghitung laba, terdiri dari :
 1. Biaya pabrikasi dan biaya marketing.
 2. Biaya (cost) dan ongkos (expenses)
 3. Biaya unit dan biaya total.
- b. Konsep-konsep biaya untuk perencanaan dan pengawasan :
 1. Biaya variabel dan biaya tetap.
 2. Biaya yang dapat dikendalikan/controllable cost dan yang tidak dapat dikendalikan/non controllable cost.
- c. Konsep biaya untuk pembuatan keputusan : Biaya Relevan :
 1. Opportunity Costs
 2. Imputed Costs
 3. Sunk Costs
 4. Differential Costs
 5. Replacement Costs
 6. Future Costs

Sebagian biaya tersebut telah diuraikan di muka, untuk bagian lain akan penulis jelaskan sebagai berikut :

- biaya yang dapat dikendalikan /Controllable cost dan biaya yang tidak dapat dikendalikan/non controllable cost adalah :

Biaya yang pada tingkat manajemen tertentu dapat dikendalikan atau di ubah. Biaya variabel umumnya dapat dikendalikan sedang biaya tetap adalah biaya yang tidak dapat dikendalikan atau non controllable cost.

- Opportunity costs adalah keuntungan-keuntungan yang terpaksa dilepaskan dengan diambilnya alternatif tertentu dan dilepaskannya alternatif lain.
- Imputed costs adalah biaya yang walaupun tidak menyebabkan suatu pengeluaran uang, namun merupakan pengorbanan bagi seseorang, contoh : biaya bunga.
- Sunk costs adalah biaya historis yang pada suatu saat tertentu tidak mungkin diterima kembali sehingga pada persoalannya yang bersangkutan harus dianggap sebagai biaya yang tidak relevan.

Penggunaan daripada konsep-konsep biaya tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dari para pemakainya dan karakteristik daripada biaya-biaya tersebut.

Konsep-konsep biaya sangat penting di dalam menentukan dan mengalokasikan biaya dengan tepat dan benar. Penggunaan konsep biaya yang tidak pada tempatnya akan memberikan informasi yang menyesatkan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan.

2.9. Klasifikasi Biaya

Matz dan Usry dalam buku Cost Accounting Planning and Control, mengklasifikasikan biaya sebagai berikut (2 : 43-52) :

1. By the nature of the item (a natural Classification).
2. With the respect to the accounting period to which they apply.
3. By their tendency to vary with volume or activity.
4. By their relation to the product.
5. By their relation to the manufacturing departements.
6. According to their nature as common and or joint costs.
7. For planning and control
8. For analytical processes.

diartikan sebagai :

1. Menurut sifat dari unsur yang bersangkutan (pengklasifikasian dasar).
2. Dengan memperhatikan periode akuntansi yang mana mereka terapkan.
3. Dengan kecenderungannya untuk merubah sesuai dengan volume kegiatan produksi.
4. Menurut hubungannya dengan hasil produksi
5. Menurut hubungannya dengan bagian produksi.
6. Menurut sifatnya sebagai biaya bersama atau gabungan.
7. Untuk perencanaan dan pengawasan
8. Untuk proses analisa.

ad.1. Klasifikasi biaya menurut sifatnya dibagi dalam :

- (1) Manufacturing Cost and
- (2) Commercial Expenses.

Manufacturing Cost merupakan total biaya dari :

- direct material cost
- direct labor cost
- overhead cost

Commercial expenses terbagi dalam :

- biaya penjualan dan
- biaya-biaya umum

Commercial expenses merupakan biaya di luar kegiatan proses produksi bagi perusahaan industri. Biasanya terdiri dari biaya iklan, biaya penyusutan, biaya penjualan dll. Direct material cost ditambah direct labor cost merupakan "prime cost". Commercial expenses dapat disebut dengan nama "Conversion cost".

ad.2. Klasifikasi biaya menurut periode akuntansi yang diterapkan. biaya ini terdiri dari dua bagian :

- Capital Expenditure dan
- Revenue Expenditure

Capital expenditure kegiatan yang dimaksudkan untuk memperoleh keuntungan di masa yang akan datang dan digolongkan ke dalam asset perusahaan.

Revenue expenditure adalah kegiatan untuk memperoleh keuntungan pada periode berjalan dan dimasukkan dalam katagori beban.

ad.3. Klasifikasi biaya yang berubah sesuai dengan perubahan volume produksi.

Ada beberapa jenis biaya langsung berubah sesuai dengan perubahan volume produksi dan jenis lainnya tetapi tidak berpengaruh terhadap volume kegiatan.

Biaya bahan langsung dan biaya upah langsung umumnya dikatagorikan sebagai biaya variabel.

- Biaya yang tetap dalam per unit dan berubah dalam jumlah totalnya sebanding dengan volume produksi disebut dengan biaya variabel.

- Biaya yang tetap dalam jumlah total dan berubah sesuai dengan volume produksi dalam biaya per unit di sebut dengan biaya tetap (Fixed cost).

- Biaya yang berubah baik dalam total maupun per unit yang tidak sebanding dengan volume kegiatan disebut dengan biaya semi variabel.

ad.4. Klasifikasi biaya menurut hubungannya dengan hasil produksi. Biaya ini dapat dibagi menjadi :

- Biaya langsung dan
- Biaya tidak langsung.

Biaya langsung mencakup biaya bahan langsung dan biaya upah langsung. Kedua biaya ini dapat digolongkan sebagai biaya tambahan.

Biaya tidak langsung mencakup biaya bahan baku tidak langsung, biaya gaji tidak langsung. Biaya ini penggunaannya sangat rumit dan biasanya kebijakan ada di tangan pimpinan manajemen.

ad.5. Klasifikasi biaya menurut hubungannya dengan bagian produksi.

Penggolongan biaya ini dimaksud agar :

- anggaran biaya melalui akuntan pertanggung jawaban dan pengawasan.
- tingkat pembiayaan yang lebih dapat dipercaya.

Bagian-bagian yang ada dalam perusahaan di bagi dalam :

- Bagian produksi
- Bagian pelayanan (tidak berhubungan dengan proses produksi).

Bagian produksi adalah di mana orang-orang dan mesin-mesin bekerja secara langsung atas barang yang diproduksinya, atau biaya tersebut dibebankan langsung terhadap hasil produksi seperti mesin pabrik, pemeliharaan mesin dll.

Bagian pelayanan adalah bagian yang tidak langsung terlibat dalam proses produksi. Jadi bagian pelayanan ini termasuk golongan biaya overhead pabrik yang akan dibebankan langsung kepada harga pokok produksinya.

ad.6. Klasifikasi biaya menurut sifatnya sebagai biaya bersama atau bergabung.

Biaya bersama adalah biaya yang dipakai untuk fasilitas atau jasa-jasa seperti : overhead, barang dagangan atau jasa-jasa. Sebagai contoh pembelian mesin. Harga yang diperoleh merupakan pengeluaran (Expenditure) yang harus dimasukkan sebagai aktiva. Apabila karena kurun waktu tertentu

serta pemakaiannya. Biaya harus dipikul menjadi beban yang akan dihabiskan dalam suatu periode tertentu. Contohnya biaya penyusutan.

Biaya gabungan terjadi bilamana pembuatan lebih dari 1 jenis barang dibuat secara bersama-sama sehingga biaya-biaya yang terjadi dibebankan pada pembuatan barang-barang tersebut.

ad.7. Klasifikasi Biaya Untuk Perencanaan dan Pengendalian.

Sistem informasi biaya menyediakan data-data yang diperlukan untuk mengadakan suatu anggaran bagi penetapan biaya-biaya standar.

Pada banyak perusahaan langkah-langkah awal dalam mencapai tujuan perencanaan dan pengendalian adalah dengan menetapkan anggaran. Bila rencana telah dibuat dan terarah maka anggaran menjadi suatu pernyataan tertulis dari rencana perusahaan untuk membandingkannya dengan kegiatan yang sebenarnya. Kegiatan ini merupakan kegiatan pengendalian dimana manajemen menganut sistem "Manajemen By Exceptions"

ad.8. Klasifikasi biaya untuk keperluan analisa.

Biaya-biaya ini timbul untuk tujuan analisa dan sebagai kebijaksanaan perusahaan dalam pengambilan keputusan. Misalnya biaya differensial dan biaya kantung merupakan biaya-biaya yang berusaha untuk meramalkan dan menilai keadaan dimasa yang akan datang. Pada saat pimpinan dihadapkan pada masalah penggantian jenis produk tertentu dengan mempertimbangkan biaya kesempatan.

2.10. Pengertian Biaya Produksi.

Biaya produksi kadang-kadang disebut juga sebagai biaya pabrik. Perbedaan istilah ini hanya dikarenakan sebagai penafsiran yang digunakan oleh para pemakainya, tetapi pada prinsipnya kedua-duanya mengandung pengertian yang sama.

Pengertian biaya produksi merupakan pengertian biaya yang lebih spesifik daripada sekedar pengertian biaya saja. Seperti dijelaskan oleh Matz & Usry (2 : 46) biaya produksi adalah :

"..... factory cost, is the sum of the cost of direct materials, direct labor, and factory overhead."

..... Biaya produksi adalah jumlah daripada biaya bahan langsung, tenaga kerja langsung dan biaya tidak langsung.

Menurut Matz & Usry ada lagi pembagian biaya diluar daripada kegiatan produksi. Biaya tersebut adalah (2 : 47) :

"Commercial expenses also fall into two large classification : 1). Marketing (or distribution or setting) expenses and 2). administrative (general and administrative) expenses."

Seperti halnya D. Hartanto (7 : 93) membagi biaya menjadi :

1. Biaya produksi (manufacturing costs) yang terdiri dari :
 - Biaya bahan langsung
 - Biaya tenaga kerja langsung
 - Biaya overhead.
2. Biaya marketing (marketing costs) terdiri dari:
 - Biaya penjualan
 - Biaya umum dan administrasi.

Biaya produksi merupakan biaya yang digunakan secara langsung dan berhubungan dengan jenis produk yang telah diproduksi. Pembebanan biaya produksi ini sejalan dengan proses produksi untuk menghasilkan barang jadi atau biaya produksi hanya dipakai bila melalui suatu proses tertentu dari bahan mentah sampai menghasilkan barang jadi, dimana di dalamnya terlibat pula biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead.

Biaya marketing merupakan elemen biaya diluar daripada penentuan harga pokok produksi dan harga pokok penjualan. Biaya marketing merupakan biaya yang berpengaruh langsung pada

periode dimana terjadinya. Karena biaya tersebut hanya bermanfaat pada periode terjadinya dan tidak memberikan manfaat lagi di masa-masa yang akan datang.

Contoh biaya marketing ini adalah biaya penyusutan, biaya iklan, biaya pemasaran dll.

Pada prinsipnya bahwa pengertian biaya produksi di atas tersebut adalah sama. Hanya seberapa jauh cara penggunaannya, haruslah didasarkan pada penerapan Sistem Akuntansi Biaya yang tepat.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa segala pengeluaran dan kewajiban baik yang timbul maupun yang akan timbul untuk memperoleh barang dan jasa disebut sebagai cost. Tetapi bila barang dan jasa telah digunakan dalam operasi perusahaan maka cost tersebut menjadi beban. Sebagai contoh, harga untuk membeli sebuah mesin merupakan cost bila mesin tersebut telah digunakan untuk operasi perusahaan, maka secara bertahap timbul penyusutan terhadap nilai mesin tersebut akibat periode pemakaian. Penyusutan inilah yang merupakan beban.

Jadi cost merupakan biaya-biaya yang akan memberikan manfaat di masa yang akan datang. Cost yang belum expired akan tertera di dalam neraca. Sedangkan untuk "expired cost" yang telah digunakan untuk

operasi perusahaan akan dicantumkan dalam laporan rugi-laba.

2.11. Pengendalian Biaya Produksi.

Sejalan dengan adanya penggunaan biaya kerja produksi di dalam mendukung aktivitas perusahaan, maka penting adanya suatu pengendalian biaya sehingga sampai seberapa jauh biaya produksi yang telah dikeluarkan dapat diawasi oleh perusahaan.

Karena kepentingannya pengendalian dalam mengawasi biaya, Heckert (8 : 317) menjelaskan pengendalian biaya sebagai berikut :

"Pengendalian biaya merupakan penggunaan utama dari akuntansi dan analisa biaya produksi. Komponen biaya utama yaitu upah, bahan dan biaya overhead pabrik perlu dipisahkan menurut jenis biaya dan menurut pertanggungjawabannya."

Yang erat hubungannya dengan pengendalian biaya adalah data biaya. Data-data biaya ini berfungsi dalam memberikan informasi biaya yang akan diteruskan kepada pimpinan manajemen. Oleh karena itu sebelum informasi biaya sampai ke tangan manajemen, data-data biaya ini perlu di analisa dan diawasi oleh masing-masing bagian untuk mempertanggungjawabkan aktivitas kegiatannya.

Karena biaya produksi merupakan komponen biaya yang terbesar diantara aktivitas biaya lainnya, diusahakan agar pengendalian biaya ini terus menerus diawasi pelaksanaannya. Pengendalian biaya yang teratur sedikitnya akan mengurangi penyimpangan-penyimpangan

biaya yang lebih besar. Penyimpangan biaya yang jauh melampaui batas yang telah direncanakan semula akan mempengaruhi tingkat keuntungan yang diharapkan oleh perusahaan.

2.12. Peranan Anggaran Terhadap Pengendalian Biaya Produksi.

Peranan anggaran terhadap pengendalian biaya dapat dijelaskan oleh Matz & Usry (2 : 3) sebagai berikut :

"The budget emerges as the result of management's planning and plays an important rule in controlling operations."

Anggaran timbul dari perencanaan manajemen dan ia mempunyai peranan penting dalam pengendalian operasi-operasi perusahaan.

Pengertian ini didukung pula oleh Heckert (8 : 331) sebagai berikut :

"Penggunaan alat-alat pengendalian, dimaksudkan untuk menunjukkan ketidak efisienan setelah sesuatu terjadi. Jenis pengendalian yang lain mengharuskan adanya ketentuan mengenai apa yang seharusnya terjadi, dan membuat rencana agar menjamin bahwa hal itu memang benar-benar terjadi."

Operasi perusahaan yang menyangkut biaya produksi harus diawali dengan suatu perencanaan (anggaran) yang mendukung kegiatan biaya produksi seperti : biaya bahan langsung, tenaga kerja langsung dan biaya

overhead dimana keadaan tersebut memang benar-benar telah terjadi dan dapat dibandingkan dengan perencanaan tersebut. Perbandingan terus menerus antara rencana anggaran dengan hasil yang telah terjadi bukan saja memberikan ukuran besarnya penyimpangan, akan tetapi juga memperlihatkan sebab-sebab terjadinya selisih atau perbedaan tersebut.

Pentingnya perusahaan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen terutama fungsi perencanaan dan pengendalian dirasakan suatu perusahaan memiliki suatu budgetary sistem (sistem anggaran). Hal ini dapat digunakan untuk pengendalian biaya produksi terhadap pelaksanaan kegiatan (budgetary control). Anggaran dapat mengukur prestasi kerja, dimana penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dapat diawasi setiap saat. Sehingga secara keseluruhan fungsi-fungsi manajemen seperti planning, organizing, actuating dan coordinating dapat diformulasikan dengan baik.

BAB III

OBYEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian.

3.1.1. Latar Belakang Perusahaan

PT Perkebunan XI meliputi pula Perkebunan Pondok Gedeh berasal dari perusahaan perkebunan asing. Sesudah nasionalisasi pada tahun 1958 dengan dikeluarkannya UU No. 86 tahun 1958, maka perusahaan perkebunan ini menjadi milik negara Republik Indonesia.

Pada tahun 1961 berdasarkan peraturan Pemerintah No. 158/1961 tanggal 24 April 1961, terbentuklah Perusahaan Perkebunan Negara Kesatuan Jawa Barat IV dan perkebunan Pondok Gedeh adalah salah satu dari unitnya.

Pada tahun 1963 pemerintah Indonesia mengeluarkan kembali peraturan No. 25/1963 tentang pendirian perusahaan karet negara sebanyak 16 perusahaan perkebunan karet, salah satunya adalah Perusahaan Perkebunan Negara XI (PPN XI) yang merupakan regrouping daripada Perkebunan Negara Kesatuan Jawa Barat IV.

Kemudian pada tanggal 9 Juli 1971 saat dikeluarkannya peraturan pemerintah No. 34/1971, Perusahaan Perkebunan Negara XI (PPN XI) berubah menjadi PT Perkebunan XI (Persero).

PT Perkebunan XI berpusat di Jakarta membagi perkebunan ke dalam 3 rayon, yaitu :

Rayon I membawahi 5 perkebunan

Rayon II membawahi 6 perkebunan

Rayon III membawahi 6 perkebunan

Di dalam hal ini perkebunan Pondok Gedeh termasuk ke dalam rayon II. PT Perkebunan XI Pondok Gedeh terletak di Propinsi Jawa Barat Kecamatan Cijeruk Kabupaten Bogor. Perkebunan ini mengusahakan budidaya tanaman karet dan mengusahakan pula di-versifikasi budidaya teh dan cengkeh dengan real masing-masing :

- Teh sebesar : 1.232,35 hektar
- Karet sebesar : 185,70 hektar
- Cengkeh sebesar : 38,41 hektar

Sebagai perusahaan yang tergolong Badan usaha Milik Negara (BUMN) maka PT Perkebunan XI Pondok Gedeh mempunyai tujuan yang dituangkan di dalam Tri Dharma Perkebunan yaitu :

1. Menghasilkan devisa maupun rupiah bagi negara dengan cara seefisien-efisiennya.
2. Memenuhi fungsi sosial, diantaranya berupa pemeliharaan/ penambahan lapangan kerja bagi warga negara Indonesia.
3. Memelihara kekayaan alam berupa pemeliharaan dan peningkatan kesuburan tanah dan tanamannya.

3.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi adalah salah satu alat untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengkombinasikan individu-individu sebagai suatu kegiatan kelompok.

Suatu struktur organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga kegiatan organisasi itu mencapai tujuan perusahaan dengan seefisien mungkin, juga suatu struktur organisasi harus dapat berbuat banyak dalam mempengaruhi arah, kecepatan dan luasnya proses kegiatan sesuai dengan perkembangan organisasi itu sendiri.

Penyusunan struktur organisasi meliputi hal-hal mengenai pembagian perusahaan di dalam bagian (departemen), pembagian tugas dan tanggung jawab setiap individu serta menentukan hubungan diantara tugas-tugas tersebut.

Dilihat dari struktur organisasinya, perkebunan Pondok Gedeh menggunakan struktur organisasi yang berbentuk Line Organization atau Organisasi Garis, dimana tugas dan tanggung jawab bersifat vertikal serta mempunyai lalu lintas kekuasaan yang jelas dan langsung. Dalam hal ini setiap bagian berada di bawah satu kesatuan perintah dan pengawasan Administratur sebagai pimpinan tertinggi perkebunan Pondok Gedeh.

Tanggung jawab dan wewenang.

A. Administratur, mempunyai tugas dalam hal :

- Memimpin, mengkoordinasikan dan mengawasi semua kegiatan, baik dalam bidang tanaman, proses produksi, administrasi dan pengamanan wilayah perkebunan termasuk harta kekayaan perusahaan.
- Melaksanakan rencana-rencana, perintah, instruksi dari direksi.
- Mengumpulkan dan mengajukan usul/saran dan pendapat sebagai bahan masukan dan perbaikan serta melaporkan hasil kegiatan kepada direksi.
- Memperhatikan dan mengusahakan kesejahteraan para karyawan dalam hal perumahan, pendidikan/training, kenaikan gaji dan lain-lainnya.
- Mengusahakan hal-hal yang akan memberikan manfaat bagi masyarakat sekelilingnya.

Dalam hal ini pelaksanaan tugas serta wewenangnya, Administratur bertanggung jawab langsung kepada direksi.

b. Kepala Tanaman, merupakan bawahan langsung Administratur mempunyai tugas :

- Menyusun rencana kerja tahunan untuk kebun yang bersangkutan di bidang tanaman naik fisik maupun biaya berdasarkan pedoman yang sudah digariskan.
- Menyusun rencana kerja bulanan kebun atas dasar

RAPB baik yang menyangkut phisik lapangan maupun rencana pembiayaannya.

- Mengatur dan mengkoordinir tugas kepala Afdeling kebun.
- Membimbing, membina serta memberikan petunjuk tehnik, perintah teguran kepala Afdeling Kebun.
- Mengawasi kegiatan kerja dalam bidang tanaman.
- Menyusun bahan-bahan laporan dan konsep yang berhubungan dengan tugasnya.

Dalam menjalankan tugas dan wewenangnya Kepala Tanaman bertanggung jawab kepada Kepala Administratur.

c. Kepala Tata Usaha, mempunyai tugas :

- Melaksanakan fungsi administrasi perusahaan dalam hal perencanaan, perintah serta kebijaksanaan yang telah ditetapkan Administratur dalam bidangnya.
- Memberikan saran, usulan ataupun pendapat kepada Administratur dalam bidang :
 - Tata Usaha dan keuangan
 - Perburuhan
 - Sekretaris
 - Registrasi personil
 - Kesejahteraan
 - Rumah tangga kantor
 - Pendidikan, kerokhanian, dan kesehatan

- Keamanan dan keterangan.
- Menyusun bahan laporan, rencana dan konsep-konsep pekerjaan yang berhubungan dengan tugasnya.
- Dalam tugasnya Kepala Tata Usaha dibantu oleh :
 - Urusan tata Buku
 - Urusan Keuangan
 - Urusan Kesehatan
 - Urusan Pergudangan dan Umum.

Untuk segala tugasnya, Kepala Tata Usaha bertanggung jawab kepada Administratur.

d. Kepala Teknik/Teknologi, mempunyai tugas :

- Menyusun rencana kerja tahunan baik fisik maupun biaya sesuai dengan pedoman yang telah digariskan.
- Menyusun rencana kerja bulanan baik fisik maupun biaya sesuai dengan RAPB.
- Mengatur, mengawasi dan melaksanakan pekerjaan serta memelihara mesin, instalasi, bangunan perusahaan, perumahan dan alat-alat pengangkutan.
- Mengadakan perbaikan mesin, bangunan dan alat-alat pengangkutan.
- Mengatur dan mengawasi kelancaran angkutan dan efisiensi penggunaannya.

Dalam melaksanakan kegiatannya, Kepala Teknik

bertanggung jawab kepada Administratur.

e. Kepala Bagian Kebun/Afdeling, mempunyai tugas :

- Menyusun rencana kerja tahunan baik fisik maupun biaya sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.
- Menyusun rencana kerja bulanan baik fisik maupun biaya sesuai dengan RAPB.
- Siap di tempat sebelum buruh lapang datang serta menghimpun absensi dan mengawasi kerja serta menerima informasi tentang situasi kerja di kebun.

Dalam tugasnya Kepala Bagian Kebun dibantu oleh asisten kebun.

Kepala Bagian Kebun secara langsung bertanggung jawab kepada Kepala Tanaman.

f. Mandor Kepala, tugasnya :

- Melakukan kegiatan sehari-hari di kebun.
- Menerima laporan absensi dari masing-masing mandor
- Memberi petunjuk agar semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan ketentuan.
- Menerima informasi mengenai situasi pekerjaan.
- Tidak boleh meninggalkan tugasnya di kebun sebelum pekerjaan selesai dilakukan.
- Melaporkan pekerjaan harian kepada Kepala Bagian Kebun.

Dalam melaksanakan tugasnya Mandor Kepala bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Kebun.

g. Mandor-mandor, tugasnya :

- Siap di kebun sebelum para buruh datang.
Mengawasi buruh untuk melaksanakan pekerjaannya pada waktu yang sudah ditentukan.
- Mengawasi dan memberi petunjuk agar pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan norma-norma pelaksanaan yang telah digariskan.
- Mengadakan absensi rutin.

Mandor-mandor kebun ini secara langsung bertanggung jawab kepada Mandor Kepala.

Untuk memberikan gambaran secara keseluruhan mengenai susunan organisasi yang berbentuk "Line Organization" dan yang bersifat vertikal baik di Kantor Pusat maupun di Perkebunan Pondok Gedeh dapat dilihat pada Bagan Organisasi Lampiran I 1 dan Lampiran I 2.

3.1.3. Kegiatan Umum Perusahaan

Kegiatan umum PT Perkebunan XI (Persero) ini meliputi :

3.1.3.1. Produksi

Untuk menghasilkan karet RSS (Rubber Smoked Sheet) dilakukan melalui beberapa proses kegiatan diantaranya :

1. Pembibitan/Persemaian

Pembibitan atau persemaian merupakan kegiatan penanaman pohon karet atau mengadakan penanaman kembali dan menebang semua pohon-pohon karet yang telah tua. Pada tahap pembibitan ini, penggunaan tenaga kerja sangat banyak atau biaya meningkat. Tetapi sifat kegiatannya jarang terjadi dan sewaktu-waktu saja.

2. Pemeliharaan Tanaman Karet.

Pemeliharaan tanaman karet dilakukan pada setiap tahap perkembangan baik pada tanaman yang belum menghasilkan, tanaman yang telah menghasilkan maupun pada tanaman yang berkali-kali dilakukan penjadapan. Pemeliharaan ini dilakukan dengan memberikan pupuk maupun anti hama lainnya. Tujuan dilakukan pemeliharaan ini adalah untuk menjaga kesuburannya dan mempertahankan produksi lateks untuk jangka waktu yang lebih lama.

3. Pengumpulan Lateks.

Pengumpulan lateks dilakukan setelah melewati masa dari tahap pembibitan. Pada tahap pengumpulan lateks ini, dikerahkan seluruh pekerja, baik dilakukan melalui borongan, harian maupun mingguan.

Oleh karena itu biaya produksi yang terbesar untuk jenis biaya upah adalah pada masa pengumpulan lateks ini.

4. Pengolahan Lateks menjadi Karet RSS.

Lateks yang telah terkumpul kemudian dibawa ke pabrik untuk diolah menjadi bahan karet/RSS.

Pengolahan lateks ini melalui beberapa tahap, terdiri dari :

1. Pengenceran lateks
2. Penggilingan
3. Penetasan.Penirisan.
4. Pengasapan dan pengeringan.
5. Sortasi dan pengepakan.
6. Penyimpanan karet di gudang

3.1.3.2. Pemasaran

Hasil produksi karet kering yang dikenal dengan nama RSS (Rubber Smoked Sheet), kegiatan pemasarannya dilaksanakan ke luar negeri maupun dalam negeri sendiri. Untuk kebutuhan ekspor luar negeri, komoditi karet ini ditampung dan dikelola oleh KPB (Kantor Pemasaran Bersama) yang menampung komoditi-komoditi lainnya seperti : cengkeh, kelapa sawit, kelapa, teh, kopi dan lain-lainnya. Harga jual yang ditetapkan berdasarkan FOB (Free on Board). Ekspor karet di lakukan ke negara-negara

seperti : Jepang, Jerman Barat, Perancis dan Amerika Serikat serta negara-negara lain sesuai permintaannya. Jenis karet yang di ekspor adalah jenis karet yang berasal dari mutu karet yang terbaik yaitu : jenis karet RSS1 dan RSS2. Untuk jenis karet RSS3, RSS4 dan cutting pihak kantor pusat akan menjualnya untuk pasaran lokal. Tetapi jenis RSS3 dan RSS4 tidaklah mutlak dijual hanya lokal saja, artinya dapat dijual untuk ekspor tergantung daripada pesanan yang dibutuhkan.

3.1.3.3. Investasi.

Investasi dilakukan dengan mengadakan pengembangan budidaya yaitu untuk budidaya tanaman cengkeh dan tanaman teh yang saat ini sedang dalam pelaksanaan.

Tujuan diadakan investasi adalah dalam rangka meningkatkan kemampuan keuangan dimasa yang akan datang, dengan jalan meningkatkan jumlah produksi dan kualitas produksi serta meningkatkan efisiensi.

3.1.3.4. Kewajiban kepada Negara.

Kewajiban kepada negara, dilakukan dengan membayar iuran pajak berupa :

- PPh Badan
- PBB (Pajak Bumi dan Bangunan)

- PPh Karyawan

Pembayaran pajak PPh Badan dan PPh karyawan dilakukan melalui Kantor pusat. Sedang PBB dibayarkan pada Kantor setempat atau lokal.

3.1.3.5. Kesejahteraan Karyawan

Dalam rangka meningkatkan taraf hidup karyawan perkebunan Pondok Gedeh telah memberikan sarana dan kesejahteraan karyawan berupa :

- a. Penyediaan perumahan bagi karyawan di sekitar areal kebun.
- b. Penyediaan air, penerangan, serta membudayakan tanaman kering.
- c. Sarana pendidikan, peribadatan dan olah raga.
- d. Ketrampilan dalam bidang pendidikan dan training.
- e. Mengusulkan kepada kantor pusat untuk memberikan kenaikan gaji yang sesuai dengan ketrampilan dan kecerdasan para karyawan.

3.2. Metode Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan beberapa metode penelitian yang penulis anggap penting dalam mendukung tercapainya sebanyak mungkin data-data dan keterangan yang diperoleh, yaitu dengan cara :

a. Questionair

Questionair dilakukan dengan menyusun pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan masalah yang akan dibahas dalam bab-bab ini, serta dituangkan dalam bentuk daftar pertanyaan.

b. Interview/tatap muka

Interview dilakukan dengan jalan mendatangi perusahaan dan mengadakan wawancara langsung dengan manajer perusahaan serta karyawan lainnya yang terlibat langsung dengan masalah yang akan dibahas.

c. Observasi (Peninjauan langsung)

Observasi dilakukan dengan cara melihat dan terjun langsung di dalam kegiatan perusahaan seperti :

- Melihat lokasi perkebunan
- Melihat jalannya proses produksi karet serta
- Mempelajari buku-buku pedoman perusahaan dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan perhitungan biaya dan prosedur anggaran.

d. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang diperoleh dari perusahaan baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

e. Pencatatan
Hasil dari seluruh questionair, observasi dan wawancara langsung dicatat dan dirangkum untuk dapat digunakan sebagai dasar dan pedoman dalam penyusunan skripsi ini.

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Penyusunan Anggaran Yang Berlaku Umum Di Lingkungan PTP XI.

Sistem anggaran yang diterapkan dalam lingkungan PTP XI diawali dengan penyusunan anggaran produksi. Hal ini disebabkan karena yang menjadi "bottleneck" atau hambatan pada perkebunan adalah estimasi produksi. Masalah penjualan dalam hal ini diabaikan atau tidak didasarkan pada ramalan penjualan.

Penyusunan anggaran produksi ini seperti yang telah dipraktekkan, umumnya diserahkan pada bagian Tanaman dan Teknologi di Kantor Pusat, menentukan berapa taksiran jumlah produksi yang diharapkan seluruhnya. Tetapi bila Kebun sanggup menyusun sendiri rencana tersebut, maka penyusunan anggaran produksi akan diserahkan kepada masing-masing Kebun, disertai dengan petunjuk-petunjuk tertentu untuk menyusun anggaran produksi tanaman; areal-areal yang dicadangkan untuk tanaman baru, ulangan atau konversi dan juga dijelaskan proyek-proyek mana yang harus lebih diutamakan.

Penyusunan anggaran produksi dimulai dengan mempelajari Himpunan Areal Konsesi (Lampiran II) dari Kantor Pusat. Dalam himpunan ini, luas konsesi perkebunan itu diperinci dalam Tanaman Menghasilkan. Areal-areal Tanaman menghasilkan itu diperinci

pertahun tanaman setiap Afdeling. Perincian-perincian dari setiap Afdeling yang disimpulkan dalam formulir Himpunan Areal Konsesi, diperoleh dari Areal Konsesi Afdeling (Lampiran III). Formulir-formulir yang telah selesai diisi dengan cara yang tersebut di atas itu digunakan oleh Administratur (pimpinan kebun) dan Assisten Afdeling sebagai dasar untuk menghitung produksi kebun yang optimum selama tahun anggaran. Data-data yang turut menjadi bahan pertimbangan oleh Adiminstratur dan Assisten Afdeling dalam menghitung produksi yang optimum :

- a. Produksi yang sebenarnya dalam tahun yang bersangkutan dan tahun-tahun sebelumnya menurut catatan di Kantor Kebun.
- b. Data statistik lainnya mengenai trend produksi dari masing-masing varitas yang ada di areal-areal yang menghasilkan di kebun tui.
- c. Keadaan-keadaan yang sedang berlaku dan ramalan tentang hal-hal yang akan terjadi di Perkebunan yang merupakan faktor-faktor yang ada pengaruhnya terhadap produktivitas dari areal-areal yang menghasilkan, misalnya curah hujan, cuaca dll.

Taksiran produksi yang optimum tersebut meliputi setiap blok dalam Afdeling yang bersangkutan. Kemudian disusun di dalam Himpunan formulir-formulir yang disediakan untuk lampiran IV.

Angka-angka produksi optimum menurut perhitungan kebun dipelajari dan diperbandingkan dengan taksiran-taksiran produksi yang dibuat oleh Bagian Tanaman di Kantor Pusat untuk mengetahui apakah ada perbedaan-perbedaan dan untuk memperoleh penyesuaian mengenai angka yang akan digunakan dalam tahun anggaran itu. Penyusunan anggaran produksi yang berisi taksiran-taksiran produksi kebun, pembuatannya didasarkan pada pedoman mengenai Anggaran Belanja yang dibuat oleh bagian Tanaman, Teknik/Teknologi, Umum, pembiayaan dan Komersil yang disusun menjelang setiap akhir tahun semester pertama supaya dapat diedarkan pada tanggal 1 Juli tahun berjalan ke masing-masing perkebunan dan bagian-bagian operasional yang bersangkutan.

Pedoman yang disusun oleh Kantor Pusat untuk kebun-kebun terdiri dari dua set. Set pertama menyatakan dasar-dasar yang digunakan dalam penyusunan itu dan mencakup hal-hal :

- Himpunan Areal Konsesi.
- Taksiran Produksi.

Set kedua diedarkan setelah transaksi produksi telah disetujui oleh Direktur Komersil dan Umum yang berisi berbagai bahan untuk digunakan oleh kebun dalam menyusun rencana-rencana kerja dan biaya-biaya secara terperinci. Persoalan-persoalan yang ada sangkut pautnya dengan kebun harus dibahas dan dirundingkan dengan Administratur yang bersangkutan sebelum dikeluarkan untuk diterapkan dan mempermudah

penggunaannya dalam penyusunan Rencana Anggaran Belanja.

4.2. Prosedur Penyusunan Anggaran Di Kebun Pondok Gedeh.

Secara organisatoris Kebun Pondok Gedeh berada di bawah Rayon II di dalam lingkungan PTP XI. Oleh karena itu maka rencana-rencana kerja dan taksiran-taksiran biaya disusun per Afdeling atau unit organisasi.

Prosedur penyusunan anggaran di Kebun Pondok Gedeh akan disajikan sebagai berikut :

1. Setelah Perkebunan menerima usul-usul taksiran produksi yang telah disetujui, mulailah menyusun rencana kerja yang mencakup kegiatan-kegiatan utama seperti pengurusan tanaman yang menghasilkan dan pengolahan.
2. Petunjuk-petunjuk penyusunan anggaran biaya yang diberikan oleh bagian Tanaman, Teknik/Teknologi dan Umum digunakan untuk menentukan data fisik, seperti hari-hari kerja, barang-barang dan persediaan, jam pengangkutan, sistem sadap, jenis-jenis bahan stimulasi dsb. Ini semua harus dijelaskan oleh Administratur dengan terperinci pada Assisten Afdeling, yang akan menyusun rencana kerja itu selanjutnya dan dijadikan dasar untuk menaksir biaya.

3. Dalam menyusun rencana-rencana kerja yang terperinci itu harus dijelaskan untuk setiap areal, jenis dan banyaknya pekerjaan yang akan dilaksanakan untuk setiap kegiatan utama dan bila setiap tahap pekerjaan dapat dimulai. Pada satuan pekerjaan harus dilakukan ukuran-ukuran yang umum supaya dapat diketahui hari-hari kerja yang diperlukan, jumlah dari setiap jenis barang yang akan dipakai dsb, sehingga diperoleh satu dasar untuk penentuan biaya. Beberapa dari rencana-rencana tersebut mungkin akan mengalami perubahan-perubahan setelah diketahui jumlah tenaga manusia yang dapat disediakan.
4. Setelah menyusun rencana-rencana kerja tersebut di atas, menentukan taksiran jumlah biaya-biaya tanaman dengan menggunakan dasar-dasar utama petunjuk-petunjuk yang digariskan oleh Administratur dalam hal mana biaya-biaya dan tarif-tarif dinyatakan dalam petunjuk-petunjuk menyusun anggaran biaya sehingga telah tertentu unsur-unsur dari biaya-biaya buruh, bahan-bahan dan pimpinan. Biaya pabrik atau pengolahan ditentukan berdasarkan :
- Kebutuhan standar tenaga manusia.
 - Standar bahan-bahan kimiawi dan barang-barang.
 - Jasa pengangkutan yang diperlukan

- Jam-jam penggunaan mesin.
- Rawatan dan pemeliharaan yang diperlukan
- Semua faktor-faktor lain yang berhubungan dengan itu.

Lampiran V merupakan ikhtisar Rencana Biaya Produksi untuk seluruh kebun dan biaya produksi yang sebenarnya ketika anggaran itu disusun, juga digunakan sebagai bahan perbandingan.

Formulir Rencana Biaya Produksi di dukung oleh :

- Anggaran Belanja Biaya Tanaman, Pemeliharaan Tanaman Menghasilkan dan Biaya Umum (Lihat Lampiran VI).
- Biaya Panen dan Pengumpulan Anggaran Belanja Afdeling (Lihat Lampiran VII). - Biaya Pengangkutan ke pabrik - Anggaran Belanja Afdeling (Lihat Lampiran VIII).
- Anggaran Belanja Gaji dan Tunjangan Pegawai Staf (Lihat Lampiran IX). - Anggaran Belanja Gaji, Tunjangan Dan Biaya Sosial Pegawai Staf (Lihat Lampiran X).

5. Kemudian rencana-rencana kerja tersebut dikirim ke Kantor Pusat untuk dijadikan pedoman pembuatan Anggaran Belanja Kebun dalam menentukan fisik pekerjaan atau volume kegiatan yang akan datang.

6. Kemudian Kantor Pusat bersama-sama dengan Administratur dan Assisten Afdeling membahas hasil anggaran sementara.

7. Dalam melakukan pembahasan ini, pihak Kebun menjelaskan kembali secara terperinci mengenai keadaan dan kondisi kebun tersebut disertai dengan saran-saran dari Kantor Pusat yaitu tentang :
 - Penambahan areal Tanaman
 - Penambahan waktu hari penyiapan
 - Pelaksanaan pekerjaan dengan mengutamakan pada potensi pohon yang baik dan produktif.
8. Setelah pembahasan tersebut disetujui oleh masing-masing pihak selanjutnya hasil laporan tersebut dikirimkan ke Departemen Pertanian untuk disetujui dan dikirimkan ke Departemen Keuangan untuk diteliti dan mendapat persetujuan dari Menteri Keuangan.
9. Apabila Departemen Pertanian melakukan koreksi atas biaya produksi pada anggaran sementara tersebut, maka pihak kebun beserta Kantor Pusat akan memperbaiki anggaran fisiknya yang disesuaikan dengan anggaran biaya hasil koreksi Departemen Pertanian. Dalam hal ini untuk menyesuaikan fisik pekerjaan ini harus dicari pekerjaan mana yang harus segera dilakukan atau berdasarkan prioritas.
10. Hasil anggaran yang telah disetujui oleh Menteri Keuangan melalui Departemen Pertanian dikembalikan ke Kantor Pusat untuk

dilaksanakan pada masing-masing kebun untuk periode tahunan yang akan datang.

11. Di dalam melaksanakan pekerjaan yang didasarkan pada anggaran yang telah ditetapkan, bila pada realisasinya biaya produksi melebihi anggaran tersebut baik yang tertera dalam laporan manajemen bulanan, kuartalan, maka pihak kantor pusat akan meminta pertanggung jawaban Administratur yang mewakili kebun. Apabila pertanggungjawaban yang diberikan oleh Administratur dinilai wajar dengan melihat kelebihan biaya pada item-item tertentu dimana pekerjaan yang telah dilaksanakan cenderung dipengaruhi oleh suatu keadaan yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya, maka pihak Kantor Pusat dapat memaklumiya dan pihak kebun dapat meminta tambahan dana akibat kekurangan tersebut atau disebut dengan "Extra Remise."

12. Adapun penjadwalan penyusunan anggaran diuraikan sebagai berikut :

<u>Jadwal</u>	<u>Kegiatan</u>
- Minggu ke - 1	- Kantor Pusat menyusun pedoman mengenai taksiran produksi, Rencana Tanaman Baru dan

Tanaman Ulang dan Rencana Investasi lainnya. Kemudian pedoman dan formulir formulir Anggaran Belanja di kirim ke Kebun.

- Minggu ke - 2 dan ke - 3 - Kebun-kebun menyusun rencana produksi termasuk daftar luas areal, Rencana Tanaman Baru dan Tanaman Ulangan serta rencana Investasi lainnya.
- Minggu ke - 3 dan ke - 4 - Peninjauan rencana-rencana dan taksiran-taksiran oleh Bagian Tanaman atau Teknik dan Umum dengan Pengurus Perkebunan (Administratur).
- Minggu ke - 5 - Rencana - rencana produksi kebun, luas areal dan

rencana Tanaman
Baru, Tanaman
Ulangan di kompilasi
oleh urusan
perencanaan di
Kantor Pusat.
Kemudian diadakan
peninjauan dan
pengesahan ramalan
produksi oleh
Direktur Komersil
dan Umum.

- Minggu ke - 6

- Rencana Produksi,
Rencana Tanaman Baru
dan Tanaman Ulangan
dan usul anggaran
investasi yang telah
disetujui disertai
dengan petunjuk-
petunjuk anggaran
yang kedua di kirim
ke kebun-kebun.

- Minggu ke-6 s/d ke-9

- Penyusunan Rencana
Anggaran Kebun.

- Minggu ke-10 dan ke-11

- Peninjauan Rencana
Anggaran Belanja
Kebun oleh Kepala-
Kepala Bagian yang

- Minggu ke-11 dan ke-12
 - bersangkutan.
 - Kompilasi Rencana Anggaran Belanja Kebun oleh Unit Penyusunan Anggaran Belanja di Kantor Pusat.
- Minggu ke-13
 - Peninjauan persetujuan Rencana Anggaran Belanja oleh Direktur Komersil dan Umum.
- Minggu ke-14 atau sebelumnya
 - Penyusunan dan pe- jauan Anggaran Belanja Kantor Pusat oleh Kepala Kepala Bagian yang bersangkutan.
- Minggu ke-14 s/d ke-16
 - Peninjauan Rencana- rencana Keuangan dan Laba.
- Minggu ke-16
 - Peninjauan dan Persetujuan Rencana Anggaran Belanja PTP oleh Direktur Komersil dan Umum.
- Minggu ke-17 dan ke-18
 - Mengetik dan

mengirimkan usul Anggaran Belanja PTP kepada Departemen Keuangan dan mengirimkan kembali Anggaran Belanja PTP yang telah disahkan kepada yang berkepentingan.

Pada uraian yang telah dijelaskan di atas maka dapat disimpulkan bahwa di Perusahaan Perkebunan, tanggung jawab dalam menyusun anggaran diserahkan kepada pihak Kebun. Dalam hal prosedur penyusunannya pihak Kebun menggunakan pedoman penyusunan anggaran dan formulir-formulir anggaran belanja seperti : Himpunan Areal Konsesi, formulir Areal Konsesi Afdeling, formulir Rencana Produksi Tanaman - Afdeling Karet, formulir Rencana Biaya Produksi dan lain-lain. Formulir Areal Konsesi Afdeling diisi oleh masing-masing Kebun menurut petunjuk di dalamnya kemudian dihimpun di dalam lampiran Himpunan Areal Konsesi untuk diserahkan kepada Kantor Pusat. Kemudian untuk membuat taksiran produksi optimum disusun di dalam formulir Rencana Produksi Tanaman Afdeling Karet. Dan untuk membuat taksiran biaya produksi disusun dalam lampiran-lampiran biaya produksi. Hasil daripada penyusunan anggaran tersebut dikirim ke Kantor Pusat

untuk diteliti dan diadakan peninjauan dan persetujuan oleh Direktur Komersil dan Umum dan mengirimkan usul anggaran-anggaran tersebut untuk disetujui oleh Pertanian dan diserahkan ke Departemen Keuangan Untuk disahkan oleh Menteri Keuangan. Jangka waktu urutan penyusunan prosedur anggaran tersebut dilakukan selama 18 minggu yang mulai dibuat pada semester I tahun berjalan.

4.3. Unsur-Unsur Biaya Produksi.

Tidak seperti di dalam "Manufacturing" umumnya, biaya produksi dalam lingkungan Perusahaan Perkebunan dipisahkan menjadi dua jenis biaya, yaitu biaya produksi langsung dan biaya produksi tidak langsung. Pemisahan biaya ini sangat penting di dalam menentukan biaya produksi kebun. Karena jenis biayanya yang beraneka ragam, tidak hanya mencakup biaya produksi pabrik tetapi meliputi pula biaya tanaman. Penggunaan biaya yang berlainan pada setiap perusahaan menandakan ciri-ciri daripada sifat usahanya.

Pembebanan unsur biaya produksi tiap kebun tidak sama dengan unsur biaya produksi yang dibebankan dalam harga pokok FOB (Free On Board). Untuk biaya produksi berdasarkan Free On Board didapat dari biaya produksi kebun ditambah dengan biaya :

- Pengangkutan hasil produksi karet RSS (Rubber Smoked Sheet) dari kebun ke gudang Transito.
- Penyimpanan karet RSS di gudang Transito.

- Penyusutan Tanaman.
- Umum dari seluruh kegiatan di Kantor Pusat.

Sedang unsur-unsur biaya produksi terdiri dari :

I. Biaya Produksi Langsung, meliputi :

- Gaji, tunjangan dan biaya sosial pegawai staf
- Biaya Pemeliharaan Tanaman Menghasilkan.
- Biaya panen
- Biaya Pengangkutan ke pabrik
- Biaya Pengolahan.

Perincian-perincian daripada biaya tersebut di atas dapat dilihat pada Lampiran XI : 1 s/d 3.

II. Biaya Produksi Tidak Langsung, meliputi :

- Biaya Umum

Perincian-perincian biaya umum ini dapat dilihat pada Lampiran XII : 1 s/d 3.

Jadi untuk mencari harga pokok karet RSS di kebun dapat dihitung dari total biaya produksi kebun di bagi dengan hasil produksi karet RSS. Sedang untuk mencari harga pokok penjualan (Cost Of Good Sold) di dapat dari total biaya produksi untuk FOB dibagi dengan jumlah produksi karet RSS. Penentuan Cost Of Good Sold ini dimaksud untuk menentukan harga jual per kg dan menghitung laba baik dalam 1 kg maupun secara totalnya.

4.4. Peranan Anggaran Terhadap Pengendalian Biaya Produksi

Sebagai langkah awal dalam mengadakan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan dengan membandingkan pada anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu, akan disajikan mengenai perincian biaya-biaya produksi sebenarnya dengan anggaran biaya produksi sebagai berikut :

	Realisasi	Anggaran	%
1. Hasil produksi karet			
RSS untuk tahun 1987 :	234.627 kg	324.000 kg	72,42
	(Dalam Rp)	(Dalam Rp)	
2. Aktivitas pembiayaan untuk			
biaya produksi tahun 1987 :	218.520.364,47	321.511.000	67,97

Jumlah biaya produksi ini bila diperinci sebagai berikut :

No. Rek.	Uraian	Realisasi (Dalam Rp)	Anggaran (Dalam Rp)
400	<u>Biaya Umum</u> terdiri dari :		
00	Gaji Tunj.By.Sos.Peg.Staf :	20.917.003,21	19.598.000
01	Gaji Tunj.By.Sos.Peg.Non staf:	19.027.171,05	19.004.000
02	Honorarium :	1.243.000,00	540.000
06	Biaya perjalanan dinas :	16.908.109,13	7.973.000
10	Peneliti Bangunan rumah :	4.469.999,21	6.838.000
11	Peneliti Bangunan Perumahan :	8.091.819,68	9.892.000
12	Pemeliharaan mesin & Instal. :	5.353.952,24	7.477.000
13	Pemelih.jalan,jemb.,sal. air :	2.842.030,58	5.006.000
14	Pemel./pemak.Inventaris kecil:	899.073,00	2.353.000

20	Iuran dan Sumbangan	:	-	240.000
21	Pajak dan Sewa Tanah	:	15.670.215,65	18.338.000
22	Asuransi	:	2.064.291,00	729.000
23	Biaya Kemanan	:	6.229.582,61	7.217.000
24	Biaya Penerangan	:	10.012.379,01	7.402.000
25	Biaya Persediaan Air	:	2.952.727,19	3.481.000
26	Biaya Lain-lain	:	7.297.598,93	4.925.000
60	Dikurangi Alokasi pada Tanaman Belum Menghasilkan	:	94.433.065,59	72.691.000

* Jumlah Rekening 400/460
(Biaya Umum) : 29.545.886,90 48.320.000

No. Rek	Uraian	:	Realisasi (Dalam Rp)	Anggaran (Dalam Rp)
600. 00	<u>Gaji Tunj. By. Sos. Peg. Staf</u>		4.281.798,16	8.066.000
601	Pemeliharaan Tanaman Meng- hasilkan			
00	Upah Karyawan Harian & By. Sosial	:	1.098.176,86	1.669.000
20	Pemel. Jalan, Sa. air/parit:		2.364.100,00	2.558.000
40/43	Pemberantasan lalang Upah	:	-	2.558.000
	Bahan kimia = Round up	:	-	1.754.000
44/46	Pemberantasan Rumput-rumputan Upah	:	3.339.829,20	3.033.000
47	Gawangan	:	-	3.837.000
	Bahan	:	-	6.883.000
50/59	Pemberantasan hama & penyakit Upah	:	-	210.000
	Bahan	:	-	37.000

60/67	Pemupukan : Upah	:	-	-
67	Pengangkutan	:	-	-
90/99	Lain-lain Upah keamanan/centeng	:	<u>1.762.069,45</u>	<u>4.836.000</u>
*	Jumlah Rek. 601	:	<u>8.564.175,51</u>	<u>27.375.000</u>
*	Jumlah Rek: 600/601 (Gaji Staf & Pemeliharaan Tanaman Menghasilkan)	:	<u>12.845.973,67</u>	<u>35.441.000</u>
602. A. Biaya Panen				
00	Gaji/Upah & By.Sos.Peg. Non Staf	:	7.981.798,10	4.782.000
01	Upah Kary.Sadap biasa/ Sdp Minggu/libur/sadap Borong	:	107.825.093,12	153.797.000
03	Premi peg.non Staf	:	-	495.000
04	Premi Karyawan	:	688.216,50	7.260.000
06	Stimulansia Upah	:	4.104.205,00	11.930.000
	Bahan=ethrees air & Sawit	:	6.136.034,00	11.770.000
07	Bhn baku perlengkapan (Amoniak)	:	526.644,72	297.000
08	Alat-alat sadap	:	403.768,00	2.547.000
09	Upah pengocokan	:	<u>3.089.186,84</u>	<u>4.405.000</u>
*	Jumlah Rek. 602. A	:	130.754.946,28	197.283.000

No. Rek	Uraian	Realisasi (Dalam Rp)	Anggaran (Dalam Rp)
602. B. Biaya Pengangkutan			
14	Angkutan ke pabrik sendiri	: 6.107.973,25	4.301.000
15	Angkutan ke pabrik sendiri	: <u>1.461.680,35</u>	<u>579.000</u>
*	Jumlah Rek. 602 B	: 7.569.653,60	4.880.000

(Pengangkutan)

603	<u>Biaya Pengolahan</u>		
00	Gaji pengawas peg.non staf	: 2.662.733,81	2.099.000
02	Upah Kary.pengolahan	: 6.214.746,28	6.314.000
03	Upah memilih	: 571.450,08	631.000
04	Premi	: 686.712,04	2.895.000
10	Alat-alat pengolahan	: 237,150	604.000
11	Bahan Kimia dan perlengkapan		
	- Asam semut	: 2.607.262,50	2.392.000
	- Formaline	: 310.000,00	326.000
30	Bahan bakar	: 1.138.959,37	1.635.000
40	Pembangkit T.Listrik & air	: 3.541.071,28	4.231.000
41	Pemakaian Pompa air		
604	<u>Pemeliharaan</u>		
00	Bangunan Pabrik	: 112.000,00	840.000
01	Mesin dan perlengkapan pabrik	: 705.373,68	631.000
605	<u>Biaya Pengepakan</u>		
00	Upah pengepakan/merk	: 571.750,08	631.000
02	Bahan baku dan perlengkapan:	<u>601.450,96</u>	<u>1.053.000</u>
*	Jumlah Rek. 603/605 (Biaya pengolahan pabrik sendiri)	: 19.960.660,08	24.282.000
607	Pengolahan oleh Pihak ke 3		
	Pengolahan oleh kebun Seinduk	: <u>17.843.243,94</u>	<u>11.305.000</u>
*	Jumlah Rek. 603/607 (Biaya pengolahan)	: 37.803.904,02	35.587.000

3. Daftar Realisasi & Anggaran Biaya Produksi sebagai berikut :

Nomor Rek.	Realisasi thn 1987 (Dalam Rp)	Anggaran thn 1987 (Dalam Rp)	Variance
400/600	29.545.886,90	48.320.000,00	18.774.113,10
600	4.281.798,16	8.066.000,00	3.784.201,84
601	8.564.175,51	27.375.000,00	18.810.824,49
602 A	130.754.946,28	197.283.000,00	66.528.053,72
602 B	7.569.653,60	4.880.000,00	(2.689.653,60)
603/607	37.803.904,02	35.587.000,00	(2.216.904,02)
Jumlah	218.520.364,47	321.511.000,00	102.990.635,53

Berkenaan dengan "Management by Exceptions" ini perusahaan menggunakan budgetary system. Dimana anggaran biaya produksinya akan dibandingkan dengan realisasinya. Di bawah ini akan dijelaskan mengenai penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi sebagai hasil dari evaluasi pengendalian biaya produksi.

Pada dasarnya realisasi biaya produksi secara keseluruhan tidak melebihi anggaran tersebut, di mana total realisasinya sebesar Rp 218.520.364,47 dan total anggarannya sebesar Rp. 321.511.000,00 sehingga selisih total biaya produksi sebesar Rp. 102.990.635,53. Tetapi untuk pos-pos biaya produksi tertentu realisasinya melebihi anggaran biaya produksi.

Rekening yang melebihi anggaran adalah Rekening 602 B yang merupakan rekening biaya angkutan produksi dari Kebun ke pabrik. Selisih yang terlihat adalah sebesar Rp. 2.689.653,60. Selisih ini disebabkan karena blok

kebun yang terpisah-pisah, sedangkan kondisi jalan yang tidak baik, sehingga mengakibatkan borosnya bahan bakar dan onderdil-onderdil mobil.

Rekening lain yang melebihi anggaran adalah rekening 607,00 atau rekening pengolahan oleh pihak ke 3 kebun seinduk. Selisih yang sebenarnya terjadi adalah :

- Realisasi pembebasan biaya	
dari kebun Sukamaju	Rp 17.843.243,94
- Anggaran	Rp 11.305.000,00

Selisih lebih dari anggaran Rp 6.538.243,94

Akibat dari selisih tersebut, maka secara keseluruhan realisasi yang melebihi anggaran di dalam rekening biaya pengolahan (603/607) = (Rp 2.216.904,02). Lihat daftar di atas. Selisih tersebut disebabkan karena kondisi pohon karet yang sudah tua dan kondisi jalan yang cukup jauh dari areal kebun ke lokasi pengolahan sehingga dibutuhkan lebih banyak bahan pembantu seperti amoniak dan asam format, dimana fungsinya masing-masing untuk menjaga kadar air pada karet lateks dan membantu proses produksi pada tahap pembekuan. Akibatnya biaya pengolahan yang dibebankan oleh kebun Sukamaju semakin besar/tinggi.

Dari analisa biaya dan uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa adanya anggaran tersebut dapat mengawasi biaya produksi yang terjadi. Karena melihat dari hasil produksi yang tidak memenuhi target, sehingga secara langsung biaya harus ditekan daripada

biaya produksi yang dianggarkan. Dengan demikian hasil produksi yang menurun harus diikuti pula oleh turunnya biaya produksi.

Sebagai tindak lanjut dari hasil analisa anggaran dengan biaya yang sebenarnya terjadi seperti terlihat pada no. rekening 602 B dan 603/607 dimana realisasi biaya produksinya melebihi anggaran tersebut, maka pimpinan perkebunan mengambil langkah untuk mengadakan evaluasi sampai sejauh mana biaya produksi dapat ditolerir.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Perkebunan Pondok Gedeh secara organisatoris berada di bawah PT Perkebunan XI, telah memiliki pedoman penyusunan anggaran secara menyeluruh dan diterapkan secara konsisten. Oleh karena itu penyusunan anggaran dimulai dari anggaran produksi yang dilakukan oleh masing-masing kebun. Karena yang menjadi "Bottleneck" atau hambatan bukan pada masalah penjualan, tetapi pada masalah penetapan taksiran produksi. Hal ini disebabkan karena semua hasil produksi belum melampaui kouta atau jatah ekspor yang telah ditetapkan.

Untuk aktivitas pembiayaan di Perkebunan Pondok Gedeh dilaksanakan sesuai dengan anggaran biaya produksi. Penyusunan anggaran dimulai dari masing-masing kebun dengan menggunakan pedoman yang telah disusun oleh Kantor Pusat. Usulan anggaran produksi dan biaya dikirim ke Kantor Pusat untuk mendapatkan persetujuan dari Direktur Komersil dan diserahkan ke Departemen Keuangan untuk disahkan. Usulan anggaran yang telah disahkan dikirim kembali dan diserahkan ke masing-masing kebun untuk dilaksanakan.

Anggaran produksi dan biaya yang telah dibuat oleh kebun digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi yang sebenarnya.

Sebagai tindak lanjut dari hasil analisa perbandingan antara realisasi dan anggaran biaya produksi karet per item yang telah terjadi pada tahun 1987, maka dapatlah diambil kesimpulan bahwa biaya pengangkutan meningkat secara tidak proposional dengan kenaikan volume produksi, dimana realisasi penurunan hasil produksi dari anggaran sebesar :

$$\frac{234,627 \text{ Kg} - 324,000 \text{ Kg}}{324,000 \text{ Kg}} \times 100 \% = 27,58 \%$$

Sedangkan biaya pengangkutan meningkat dari anggaran sebesar :

$$\frac{\text{Rp } 7,569,653.60 - \text{Rp } 4,880,000.00}{\text{Rp } 4,880,000.00} \times 100 \% = 55.12 \%$$

Begitu pula dengan biaya pengolahan oleh kebun seinduk (Sukamaju) menunjukkan jumlah yang meningkat dari anggarannya sebesar :

$$\frac{\text{Rp } 17,843,243.94 - \text{Rp } 11,305,000.00}{\text{Rp } 11,305,000.00} \times 100 \% = 57.84 \%$$

Jadi disini jelas bahwa peran anggaran adalah alat untuk mengendalikan biaya produksi dengan tujuan untuk melihat dan mengukur sampai sejauh mana penyimpangan-penyimpangan yang terjadi serta menganalisa hasil penyimpangan tersebut apakah kejadian itu masih dalam batas yang dapat ditolerir atau tidak serta dapat dijadikan sebagai dasar kebijaksanaan pimpinan perkebunan dalam mengambil tindakan lebih lanjut.

5.2. Saran-saran

Pada bab ini penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Karena perbandingan realisasi biaya angkutan dan anggaran menunjukkan hasil yang unfavorable disebabkan oleh kondisi jalan yang rusak serta perjalanan dari areal kebun ke lokasi pengolahan cukup jauh, maka untuk mengatasi keadaan tersebut, sebaiknya pihak kebun mengambil kebijaksanaan dengan menggunakan kendaraan sewaan, yang diperhitungkan minimal sesuai dengan anggaran yang ada. Adapun penulis menyarankan demikian karena bila angkutan produksi karet dilaksanakan dengan menggunakan kendaraan sewaan yang tarifnya sudah ditentukan maka pihak kebun tidak mendapatkan resiko-resiko baik perawatan kendaraan maupun segala sesuatu yang terjadi selama melakukan pekerjaan dalam perjalanan.

Berikut ini adalah perhitungan yang menunjukkan perbandingan antara realisasi biaya angkutan dengan tarif angkutan yang ditentukan minimal sesuai dengan anggaran dalam per hari :

- Realisasi biaya angkutan tahun 1987 Rp 7,569,653.60

Jumlah ini bila diperhitungkan per hari =

Rp 7,569,653.60 : 360 hari = Rp 21,026.82 adalah biaya angkutan yang meliputi pula biaya perawatan serta biaya tak terduga lainnya.

Bila pihak kebun mencoba untuk mencari tarif angkutan minimal sesuai dengan anggaran yang ada, maka tarif angkutan rata-rata per hari adalah :

Anggaran biaya angkutan tahun 1987 Rp 4,880,000.00 :
360 hari = Rp 13,555.56. Jumlah ini terhindar dari resiko perbaikan kendaraan serta biaya tak terduga lainnya.

2. Untuk biaya pengolahan oleh kebun seinduk (Sukamaju) yang juga menunjukkan hasil yang unfavorable antara anggaran dengan realisasinya, maka ada baiknya pula bila pihak pembuat anggaran di Kantor Pusat meninjau kembali anggaran biaya pengolahan untuk kebun seinduk tersebut, dimana harus disesuaikan dengan kondisi pohon karet dan bahan-bahan pembantu pengolahan yang cukup banyak jumlahnya sesuai dengan tujuan perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan mutu karet di Indonesia.

memerlukan perhatian khusus pada setiap jenis biaya alat pengendalian ("Budgetary Control") yang ada di Perkebunan Pondok Gedeh digunakan sebagai Penyusunan anggaran maupun penggunaan, anggaran anggaran di tingkat Kebun.

termasuk dalam penyusunan anggaran maupun penggunaan biaya umum di Kantor Pusat. Biaya-biaya ini tidak Penyimpanan karet digudang, biaya Penyusutan dan Pengangkutan karet ke gudang Transit, biaya biaya produksi kebun ditambah dengan biaya berdasarkan FOB (Free On Board) yang terdiri dari meliputi biaya produksi di kebun dan biaya produksi Biaya produksi pada Perusahaan Perkebunan biaya produksi disini bisa dikatakan "exclusive".

perusahaan yang bersifat "Manufacturing" umumnya. Jadi bergerak di bidang perkebunan tidak sama dengan produksi, dimana biaya produksi pada perusahaan yang penelitian ini memiliki banyak jenis dalam unsur biaya Dalam perusahaan perkebunan yang penulis adakan analisa terhadap penyimpanan tersebut.

dalam batas toleransi atau tidak, diperlukan suatu produksi. Apakah penyimpanan yang terjadi masih ada penyimpanan yang terjadi dalam unsur-unsur biaya produksi dapat dilihat dari sejauh mana penyimpanan-Peranan anggaran dalam pengendalian biaya

RINGKASAN

BAB VI

dalam unsur biaya produksi. Dari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi terhadap jenis biaya produksi tertentu harus mendapat perhatian yang mendalam baik oleh manajemen di tingkat Kebun maupun di tingkat Pusat. Peranan anggaran disini bisa untuk tujuan "Preventive" (pencegahan) dalam penyusunan anggaran dimasa yang akan datang dan dapat pula untuk tujuan "Corrective" (Perbaikan) yaitu pada saat penyimpangan itu terjadi bila dirasakan sangat "Materiil". Adapun tujuan dan maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

- Sampai seberapa jauh peranan anggaran yang diterapkan perusahaan dalam mengendalikan biaya produksi.
- Tindakan apa yang akan dilakukan oleh manajemen atas hasil evaluasi anggaran dengan biaya yang sebenarnya dikeluarkan perusahaan khususnya biaya produksi. Tujuan dan maksud yang diuraikan diatas haruslah diwujudkan dengan melakukan tindakan analisa terhadap anggaran, khususnya anggaran biaya produksi dan realisasi biaya produksi untuk tahun 1987. Dari hasil analisa tersebut maka dapat dijumpai adanya penyimpangan untuk jenis biaya Pengangkutan (no. rek. 602 b) sebesar Rp. 2,216,904,- dan biaya pengolahan oleh kebun seinduk/Sukamaju (no. rek. 607) sebesar Rp. 6,538,243,- sehingga secara keseluruhan

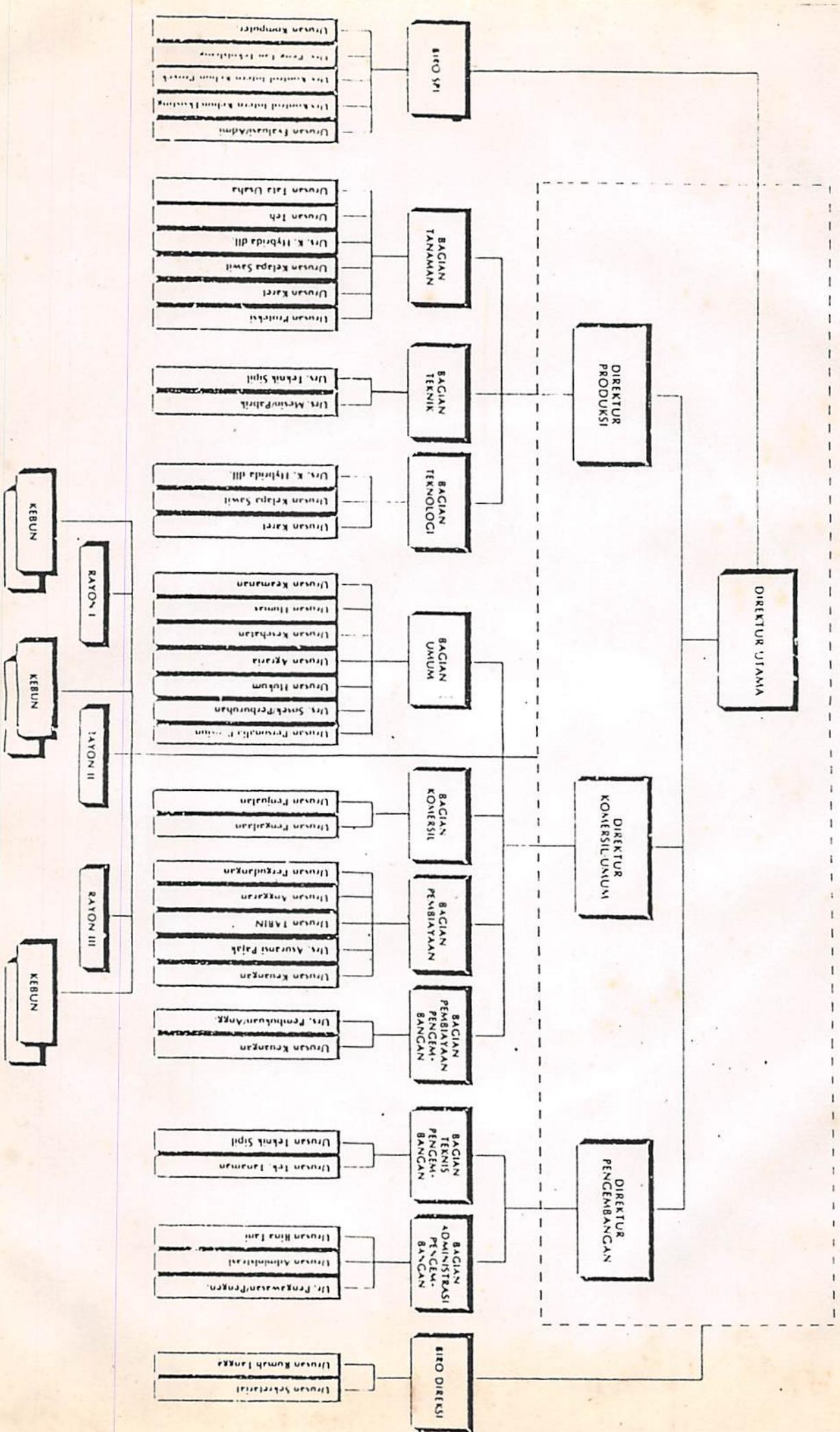
penyimpangan untuk jenis biaya pengolahan (no. rek. 603/607) menjadi Rp. 2,216,904. Penyimpangan biaya Pengangkutan melebihi anggaran dikarenakan blok kebun yang terpisah-pisah, sedangkan kondisi jalan tidak baik, sehingga mengakibatkan borosnya bahan bakar dan onderdil-onderdil mobil.

Penyimpangan biaya pengolahan dari kebun seinduk /Sukamaju yang melebihi anggaran dikarenakan pembebanan biaya pengolahan ditentukan dari kebun seinduk dengan melihat kondisi dari mutu karet yang rendah. Sehingga diperlukan bahan-bahan kimia yang cukup tinggi penggunaannya untuk proses pembuatan "Crump Rubber". Akibatnya biaya sebenarnya yang diterima Perkebunan Pondok Gedeh menjadi tinggi.

Sebagai tindak lanjut dari uraian diatas, maka pihak Kebun dalam hal ini Administratur harus melakukan pemeriksaan langsung atas terjadinya ketidakwajaran terhadap realisasi produksi yang menurun dari anggarannya sebesar 89,373 kg dibandingkan dengan realisasi biaya pengangkutan yang meningkat dari anggaran sebesar Rp. 2.689.653,60,-.

Sebagai langkah pengendalian intern Kebun, Administratur melakukan pemeriksaan secara sample dengan melihat bulan-bulan yang dianggap terjadinya penyimpangan terhadap realisasi biaya produksi yang meningkat dari anggarannya pada tahun yang berjalan.

Kemudian telusuri sampai ke formulir-formulir pengeluaran biaya pada bulan yang bersangkutan. Kemudian di rekonsiliasi dengan pembukuannya tanpa mengabaikan tanggal pengeluaran, no. urut formulir dan otorisasi dari yang berwenang, serta melakukan peninjauan langsung ke lokasi untuk melihat kebenaran atas pendapat yang diberikan oleh pihak yang bertanggung jawab atas biaya pengangkutan tersebut.



1997/PTP 1
 8330N 1

HIRUPAN AREAL KONSESI
 (Hebri)

TAHUN

	Tahun budidaya			Tahun budidaya			Jumlah	Jumlah
	Ad. I	Ad. II	Jumlah	Ad. I	Ad. II	Jumlah		
A. Ternak Menghasilkan								
19								
19								
19								
19								
Dit.								
Jumlah								
B. Ternak belum Menghasilkan								
19								
19								
19								
19								
Dit.								
Jumlah								
C. Ternak Tabun Joli/Yang								
Akan Dirang								
040.0 - Baru								
040.1 - Ulangan								
040.3 - Koverisi								
Jumlah								
D. Uraic-Jala								
Pembelian								
Emploement								
Dit.								
E. Jumlah Areal Lata								
Jumlah Areal Lata								
Jala								
Jumlah Areal seluruhnya (A + B + C)								

Catatan: 1. Kalko pada Petikan samping Lata dan Kometul ini untuk Adit-hing-Adit-hing dan atau ternak-an ternak-an budidaya ternak-an.

2. Formidit ini digunakan untuk validasi awal tahun terdapat di Kometul dan digunakan untuk validasi Adit-hing.

BENCANA PRODUKSI TANAMAN - AFDOLING - KAREY
(Ribuha Kg. Kelang)

TAHUN _____

Daerah/Tanam	Home Komplek/Blok	Jenis Kena	Isi/ku	Januari	Februari	Maret	April	Mai	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Jumlah
<p>Jumlah Produkti Lada</p> <p>Jumlah Serap/Lump</p> <p>% Lada</p> <p>% Serap/Lump</p> <p>Produksi per Ha. - Aduan dan</p> <p>Produksi per Ha. - Sempai dengan Dalam dan</p> <p>Jumlah Hasil setiap (100)</p> <p>Produksi per liter Kelapa</p>																

PNP/PTSP : _____
 Revisi : _____
 Nama : _____
 RENCANA BIAYA PRODUKSI
 TAHUN : _____

Areal Tanaman Menghasilkan		Nama		Bulan																
No. areal 1/4 bagian dari	Mencuat Anggaran	Volume Produksi	Nama Rekening	Bulan																
				Januari	Februari	Maret	Jumlah Tanaman Rencana Keraga	April	Mei	Juni	Jumlah Tanaman Kedua Keraga	Juli	Agustus	Sepember	Oktober	November	Desember	Jumlah Tanaman Kedua Keraga	Jumlah Sembunya	
		(Jumlah Perhectar, Lantai Mestran 2 Lantai (m))	Tanaman																	
			600.00 601.00/30 602.00/62 602.10/19 609/428 Jumlah Biaya Tanaman	Gaji Tani dan Biaya Sosial - Pegawai Staf Pembelian Tanaman Menghasilkan Pagar dan Rencungpala Pengangkutan ke Pakah Biaya Umum Jumlah Biaya Tanaman																
			608 609 600.01, 603/607 Biaya Penggubhan Jumlah Biaya Produksi	Pembelian Hasil Tanaman Penjualan Hasil Tanaman Biaya Penggubhan Jumlah Biaya Produksi																
Biaya Tanaman per Hektar Biaya Produksi per Hektar																				

DAFTAR PENCANAAN
 1. MASYARAKAT
 2. ...
 3. ...
 4. ...
 5. ...
 6. ...
 7. ...
 8. ...
 9. ...
 10. ...
 11. ...
 12. ...
 13. ...
 14. ...
 15. ...
 16. ...
 17. ...
 18. ...
 19. ...
 20. ...
 21. ...
 22. ...
 23. ...
 24. ...
 25. ...
 26. ...
 27. ...
 28. ...
 29. ...
 30. ...
 31. ...
 32. ...
 33. ...
 34. ...
 35. ...
 36. ...
 37. ...
 38. ...
 39. ...
 40. ...
 41. ...
 42. ...
 43. ...
 44. ...
 45. ...
 46. ...
 47. ...
 48. ...
 49. ...
 50. ...
 51. ...
 52. ...
 53. ...
 54. ...
 55. ...
 56. ...
 57. ...
 58. ...
 59. ...
 60. ...
 61. ...
 62. ...
 63. ...
 64. ...
 65. ...
 66. ...
 67. ...
 68. ...
 69. ...
 70. ...
 71. ...
 72. ...
 73. ...
 74. ...
 75. ...
 76. ...
 77. ...
 78. ...
 79. ...
 80. ...
 81. ...
 82. ...
 83. ...
 84. ...
 85. ...
 86. ...
 87. ...
 88. ...
 89. ...
 90. ...
 91. ...
 92. ...
 93. ...
 94. ...
 95. ...
 96. ...
 97. ...
 98. ...
 99. ...
 100. ...

Kode	Uraian	ANGGARAN BELANJA BIAYA TANAMAN											
		PENCANAAN TANAMAN MENGHASILKAN DAN BIAYA UMUM											
Kode	Uraian	PENCANAAN TANAMAN MENGHASILKAN DAN BIAYA UMUM											
		Januari	Februari	Maret	April	Mai	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
601	PEMERINTAHAN TANAMAN MENGHASILKAN												
-00	Gaji dan Biaya Sosial												
-29/25	Jalaz, Sibusu Air dan Terapi												
-39/29	Perawatan/Perbaikan												
-40-49	Pengangkutan/Leasing												
-50-59	Humas dan Penyakit												
-60/63	Penyusutan												
-90/99	Lain-lain												
	Jumlah												
	BIAYA UMUM												
400	Gaji, Tunjangan dan Biaya Sosial - Pegawai Sifat												
401	Gaji Karyawan dan Biaya Sosial												
402	Izin/izin												
406	Biaya Pengangkutan, Perbaikan dan Penghapusan												
407	Biaya-biaya Perbaikan												
408	Penelitian dan Bangunan Purnah												
411	Penelitian dan Bangunan Purnah												
412	Memorandum dan Urusan												
413	Perawatan, perbaikan dan salinan Air												
414-08	Perawatan atau Perbaikan												
420	Survei dan Sumbangan												
421	Pajak												
422	Auransi												
423	Biaya-biaya Keamanan												
424	Biaya-biaya Keamanan												
425	Biaya-biaya Keamanan												
426	Biaya-biaya Keamanan												
428	Biaya-biaya Keamanan												
460	Jumlah												
	Ditawarkan untuk dibelanjakan pada												
	Tanaman belian Kesehatan												
	Biaya-biaya lainnya												

PH/WT
KEDUR
APORING

PAREN DAN PENCUNBLAN - ANGGARAN BELANJA APDELING

Ref. 602.00/99

Kelapa Sawit Teh Karet

TAHUN

Kode	Uraian	Norma	Bulan												Jumlah	Harga Satuan	Jumlah	Harga
			Januari	Februari	Maret	April	Mai	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember				
000.000	Mandor Hasil Kerja/Bulan kerja Btaya																	
000	Upah Kari kerja Btaya																	
000.000	Premi - Pegawai Tetap/Non-Tetap Kilo atau dasar lala Btaya																	
000	Premi - Kasnyawa Kilo atau dasar lala Btaya																	
000	Pengangkutan Karyawan Pance Jumlah Tala atau Kilometer Btaya																	
000	Bahan-bahan Selamatan (per jenis) Kilo, Pound atau Liter Btaya																	
000	Bahan-bahan (per jenis) Kilo, Pound atau Liter Btaya																	
000	Lain-lain (terbilang)																	
000	Jumlah Btaya																	
000	Jumlah Hari Kerja																	
000	Produksi Kg.																	
000	Btaya Kilo-ata per Kg.																	

PDR/PTP : ESJUNI AARDLING:		PENGANGKUTAN KE PADRIK - ANGGARAN BELANJA AFDELING Rek. G02.10/19							<input type="checkbox"/> Kelapa Sawit <input type="checkbox"/> Karet <input type="checkbox"/> Teh		TAHUN _____	
Slender Rekening	Uraian	Norma	Januari	Pebruari	Marci	April	Mai	Juni	Jumlah	Harga Satuan	Jumlah Biaya	Biaya Rata-rata (R. Kg.)
			Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember				
002.110	Gaji Hari kerja/Bulan Kerja Biaya											
..111	Upah Hari kerja - Mandur Hari kerja - Busuk Muntan Hari kerja - Kenah Jumlah Biaya											
..112	Premi Dasar Kg. asy lala Biaya											
..113	Pengangkutan (per jenis kendaraan) Perjalanan Km. atau jam mesin Biaya											
..115	Pengangkutan Pemborong Jumlah trip Biaya											
..118	Bahan-bahan (per jenis) Kg., Liter atau Lbs. Biaya											
..119	Lain-lain Biaya Seluruhnya											
IKHTISAR PER BULAN												
Jumlah Hari Kerja												
Produksi Tanaman yang Diangkut												
Biaya Rata-rata per Kg. - Bulan Ini												
Biaya Rata-rata per Kg. 1/4 Bulan Ini												

06

P23/RUP KAMOR ES/IN/SEBUN		ANGGARAN BELANJA Gaji dan Tunjangan - Pegawai Staf						TAHUN _____	
U r a i s	Norma	Golongan					Jumlah Asisten		
		VI	V	IV	III	II			
Jumlah Pegawai Staf							1		
Gaji Pokok									
Tunjangan									
Insentif									
Absorpsi									
Kemahalan									
Keluarga									
Perumahan									
Jabatan									
Emolument									
Pajak Pendidikan									
Lain-lain									
Jumlah Tunjangan									
Jumlah Gaji dan Tunjangan Sebulan									
Batas-batas per bulan									
Maksimum per bulan per Pegawai									
Gaji dan Tunjangan									
Biaya Sosial per RAB-16									
Jumlah (Full Labor Cost) - Ke RAB-14									

Tetapi: Formulir ini digunakan juga oleh Kantor Besar.

DAFTAR BIAYA LANGSUNG

<u>No. Rekening.</u>	<u>Nama Rekening.</u>
	BIAYA LANGSUNG.
600	Gaji, Tunjangan dan Biaya Sosial Pegawai
00	Tanaman / Ferkebunan.
01	Pabrik.
601..A.	Pemeliharaan Tanaman Menghasilkan.
00	Gaji dan Biaya Sosial Pegawai Non-Staf.
	Pembuatan, dan Pemeliharaan Jalan, Saluran
	dan Teras.
20	Jalan.
21	Saluran Air.
22	Teras.
28	Alat dan Perlengkapan.
29	Lain-lain.
	Penanaman / Penyisipan.
30	Menggali Lobang.
31	Pembibitan.
32	Menanam dan Menyisip.
33	Penyerbukan.
38	Alat-alat dan Perlengkapan.
39	Lain-lain.
	Penyiangan.
40	Pemberantasan Lalang-Tenaga Sendiri
41	Pemberantasan Lalang-Dengan Mesin.
42	Pemberantasan Lalang-Dengan Kimia
43	Pemberantasan Lalang-Tenaga Pemberantasan
44	Menyiang dan Merumput-Tenaga Sendiri
45	Menyiang dan Merumput-Dengan Mesin
46	Menyiang dan Merumput-Dengan Kimia
47	Menyiang dan Merumput-Tenaga Pemberantasan
48	Alat-alat dan Perlengkapan.
49	Lain-lain.
	Pemberantasan Hama dan Penyakit.
50	Penyakit Daun, Batang dan Cabang.
51	Ganoderma.
52	Pembersihan Lahan yang Tumbang dan Mati.
58	Bahan Kimia dan Perlengkapan.
59	Lain-lain.
	Pemupukan.
60	Upah Pemupukan.

<u>No. Rekening.</u>	<u>Nama Rekening.</u>
61	Pupuk Hijau.
66	P u p u k.
67	Biaya Pengangkutan.
68	Alat-alat dan Perlengkapan. -
69	L a i n - l a i n.
	L a i n - l a i n.
90	Pemangkasan.
91	Seleksi / Sortir.
95	Penyerbukan.
98	Alat-alat dan Perlengkapan.
99	L a i n - l a i n.
602	Panen dan Pengangkutan ke Fabrik.
	P a n e n :
00	Gaji dan Biaya Sosial Pegawai Non-Staf
01	Upah dan Biaya Sosial.
02	Premi - Staf.
03	Premi - Non Staf.
04	Premi - Karyawan.
05	Pengangkutan Pemungut Hasil.
06	S t i m u l a n s i.
07	Bahan Baku dan Bahan Pelengkap lain-lain
08	Alat-alat dan Perlengkapan.
09	L a i n - l a i n.
	Pengangkutan ke Fabrik.
10	Gaji dan Biaya Sosial.
11	Upah dan Biaya Sosial.
12	P r e m i.
14	Biaya Pengangkutan - Dari Rekening - Netral.
15	Biaya Pengangkutan. - Dari Pemboran.
18	Bahan Baku dan Bahan Pelengkap.
19	L a i n - l a i n.
603	P e n g o l a h a n.
00	Gaji dan Upah dan Biaya Sosial Pegawai Non - Staf.
00	Gaji dan Biaya Sosial Pegawai Non-Staf.
01	Upah dan Biaya Sosial - Pengolahan
02	Upah dan Biaya Sosial - Seleksi.

<u>No. Rekening.</u>	<u>Nama Rekening.</u>
04	P r e m i.
09	L a i n - l a i n.
10	Alat-alat Pengolahan/Seleksi.
11	Bahan Kimia dan Pelengkap.
12	Minyak Pelumas.
	Biaya Analisa.
20	Bahan Kimia dan Pelengkap.
21	Alat-alat dan Perkakas.
29	L a i n - l a i n.
	Bahan Bakar dan Pelumas.
30	Bahan Bakar.
31	Minyak Solar.
39	L a i n - l a i n.
	Biaya Penerangan dan Air.
40	Biaya Penerangan.
41	B i a y a A i r.
604	P e m e l i h a r a a n.
00	Bangunan Fabrik.
01	Mesin dan Perlengkapan Fabrik.
02	Perabot dan Perlengkapan Kantor Fabri.
605	Biaya Pengemasan.
00	Gaji dan Biaya Sosial Pegawai Non-Ste
01	Upah dan Biaya Sosial.
02	Bahan Baku dan Bahan Pelengkap.
09	L a i n - l a i n.
606	Assuransi Fabrik.
607	Pengolahan oleh/untuk Kebun Seinduk dan Pihak Ketiga.
00	Biaya Pengolahan oleh Kebun Seinduk.
01	Biaya Pengolahan oleh Pihak Ketiga.
02	Fendapatan pengolahan dari Kebun Seinduk.
03	Fendapatan Pengolahan dari Pihak Ketiga.
10	Biaya Pengolahan oleh FEMS.

DAFTAR BIAYA TIDAK LANGSUNG

BIAYA TIDAK LANGSUNG.

400	Gaji, Tunjangan dan Biaya Sosial Pegawai Sta
401	Gaji dan Biaya Sosial Pegawai Non-Staf
406.00	Pengangkutan, Perjalanan dan Pengin
01	Pengangkutan Dalam Kebun (Kota-ur Kantor Direksi).
02	Rekening Biaya Perjalanan
03	Biaya Tamu.
407	Biaya Percobaan.
410	Pemeliharaan Rumah-rumah.
00	Rumah Pegawai Staf
01	Rumah Pegawai No.-Staf dan Karyaw
02	Pesanggrahan
03	H a l a m a n
09	L a i n - l a i n.
411	Pemeliharaan Gedung Perusahaan.
01	Gedung Kantor
02	G u d a n g
03	B e n g k e l
04	G a r a s i
05	Pangunan Instalasi
06	Rumah Sakit dan Poliklinik
07	Pangunan Sosial
08	H a l a m a n
09	Pangunan lain-lain.
412	Pemeliharaan Gedung Perusahaan.
17	Instalasi Bengkel
18	L a i n - l a i n.
29	
413	Pemeliharaan Jalan, Jembatan dan Saluran:
00	J a l a n
01	J e m b a t a n
02	Saluran Air
03	R e l
09	L a i n - l a i n.

No. Rekening.Nama Rekening.

414

Pemeliharaan Perlengkapan Pertanian dan Penggunaan Jenis barang persediaan kecil.

00

Perlengkapan dan alat-alat Pertanian.

01

Perabot Kantor.

02

Perabot Rumah. ✓

03

Alat-alat Rumah Sakit/Poliklinik.

05

Alat-alat Fengkel.

06

Alat-alat Perkebunan.

07

Alat-alat Laboratorium.

08

L a i n - l a i n .

420

Iuran dan Sumbangan.

00

Ikatan Perkebunan Sumatra.

01

Pusat Riset Marihat.

02

R I S P A .

03

Biro Daktiliskopy.

04

R.R.C. Getas.

05

Sindikata Perkebunan.

09

L a i n - l a i n .

421

Pajak dan Sewa Tanah.

00

Pajak Tanah / Ipeda.

01

Sewa Tanah.

02

Retribusi Air.

03

Retribusi Kesejahteraan Karyawan.

04

Retribusi Parkir Kendaraan.

09

L a i n - l a i n .

422

A s s u r a n s i .

01

Assuransi Gudang.

02

Assuransi Fasilitas Pengangkutan.

03

Assuransi Kecelakaan Diri.

04

Assuransi Uang Tunai di-Kas dan dalam perjalanan.

06

Assuransi Pengangkutan Darat dan Laut

09

L a i n . - l a i n .

423

B i a y a K e a m a n a n .

00

Centong dan Penjara.

01

H a n s i p .

02

Petugas Pencerah dan Pemadam Keban.

03

Gardu Jaga.

04

Biaya Pengangkutan.

<u>No. Rekening.</u>	<u>Nama Rekening.</u>
05	Alat Pemadam Kebakaran.
09	L a i n - l a i n .
424	Biaya Penerangan.
00	U p a h .
01	Bahan Bakar.
02	Minyak Pelumas.
03	Rekening Listrik.
04	Instalasi Listrik.
05	Bola Lampu.
09	L a i n - l a i n .
425	B i a y a A i r .
00	U p a h .
01	Bahan Bakar.
02	Minyak Pelumas.
03	Rekening Air.
04	Instalasi Air.
05	Tangki Air.
09	L a i n - l a i n .
426	Pengeluaran Lain - lain.
00	Persediaan Kantor dan Alat-alat Tulis.
01	Tilpon, Telegram dan Penda Pos.
02	Biaya Kantor Pos.
04	Biaya Pendaftaran Karyawan.
05	Biaya Pencarian dan Penerimaan Karyawan.
06	Duku, Surat Khabar dan Majalah.
07	Piutang Sangsi dari Piutang Niara.
08	B i a y a B a n k .
10	Kerugian Bahan baku dan Bahan pelen.
11	Biaya Binatu.
19	L a i n - l a i n .
427	Biaya Kantor Rayon (Hanya untuk Kantor Dir.
428	Biaya Pegawai yang Diperbantukan DEFTAN.
430	Biaya Dewan Komisaris.
433	Biaya Kantor Penghubung.
441	Jasa Konsultasi dan Inspeksi.
442	Biaya Team Proyek.
465	Biaya Kantor Direksi yang dibebankan pada Tanaman Belum Menghasilkan - Kredit.

DAFTAR PUSTAKA

1. Glenn A. Welsch, Budgeting : Profit Planning And Control, Prentice Hall Indi, New Delhi 110001, Fourth Edition, 1981.
2. A. Matz and Very, Cost Accounting Planning and Control, South Western Publishing Co., CinCinnati, Ohio, New York 6 th, 1976.
3. Jack Gray and Kenneth S. Johnston, Accounting And Management Action, Mc. Graw-Hill Book Company, Manila, Second edition, 1978.
4. Irwin, Fundamentals of Financial Accounting, Hamewood, Illinois, California, USA, Third edition, 1981.
5. Copeland and Dascher, Managerial Accounting, Hamilton Publishing Company, Santa Barbara, California, A Wiley trans-edition, 1974.
6. Charles T. Horngren, Cost Accounting, A Managerial Emphasis, Prentice Hall International Editions, Fourth edition, 1977.
7. D. Hartanto, Akuntansi Untuk Usahawan, Yayasan Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia Jakarta, 1979.
8. D. B. Heckert, Controllershship - Tugas Akuntansi Manajen, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1986.
9. Dr. Panglaykim dan Drs. Hazil, Management Suatu Pengantar, Pustaka Sardjana, Pt Pembangunan Djakarta, 1975.

10. Ikatan Akuntansi Indonesia, Prinsip Akuntansi
Indonesia, 1984.