PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN PENGENDALIAN BIAYA OVERHEAD PABRIK DALAM MENCAPAI EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII KEBUN CISARUNI

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
dalam mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Diajukan oleh :
TANTI ANGGANDARI
Nrp. : 022194289
Nirm. : 41043403940641

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN BOGOR
2000

PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN PENGENDALIAN BIAYA *OVERHEAD* PABRIK DALAM MENCAPAI EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII KEBUN CISARUNI

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
dalam mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Menyetujui :

Dekan Fakultas Ekonomi,

(Eddy Mulyadi, Drs., Ak., MM.)

Ketua Jurusan,

(Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM.)

PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN PENGENDALIAN BIAYA *OVERHEAD* PABRIK DALAM MENCAPAI EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII KEBUN CISARUNI

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
dalam mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Menyetujui :

Penguji,

(Fazariah Mahruzar, Dra., Ak., MM.)

Pembimbing,

1. (Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM.)

2. (Buntoro Heri P., Drs., Ak.)

MONOLOG

Tuhan, pernah ingin kuingkari nikmat-Mu. Suatu hari ketika aku terlupa asma-Mu. Ingin kutentukan sendiri takdirku mendahului kehendak-Mu. Lebih dari hitungan seluruh jemari tangan hidup ini pernah ingin kuakhiri. Tak terhitung lagi yang terlintas dalam mimpi, aku ingin mati. Tapi Kau anugrahkan aku karunia-Mu yang terindah, Amih, Bapak, Ema, Tita, dan Ayang yang senantiasa menjagaku hingga hari ini jiwa dan ragaku masih satu.

Tuhan, maafkan khilafku, ampuni kebodohanku, dan bimbinglah langkahku di jalan-Mu. Bila jalan itu terlalu berliku dan berbatu, berilah aku kekuatan untuk dapat melaluinya. Tuhan, aku ingin membasuh luka yang pernah kugoreskan di hati Amih dan Bapak. Aku ingin mempersembahkan sesuatu sebagai baktiku kepada mereka. Tuhan, restui niat suciku , mudahkan jalanku meraih cita-citaku. Berikan aku kekuatan lahir dan bathin untuk senantiasa melaksanakan perintah-perintah-Mu, menjauhi larangan-larangan-Mu, dan berikan aku mata hati untuk dapat melihat petunjuk-petunjuk-Mu. Amien.

Amih, Bapak, nyanggakeun baktos putra

pamugi katampi

Tanti Anggandari Rachmana Soewarman

ABSTRAK

Skripsi ini berjudul " **Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya *Overhead* Pabrik dalam Mencapai Efisiensi Biaya Produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni**". Tujuan penulisan adalah untuk memahami akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik dan efisiensi biaya produksi. PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni berlokasi di Desa Giriawas, Kecamatan Cikajang, Kabupaten Garut.

Pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui studi kepustakaan dan studi lapangan, data yang dibutuhkan meliputi data primer kuantitatif maupun kualitatif dan data sekunder. Data kuantitatif yang digunakan yaitu laporan biaya produksi perusahaan dan data kualitatif yang digunakan meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, proses produksi, dan pedoman pengendalian mutu pengolahan teh hitam PT Perkebunan Nusantara VIII.

PT Perrkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni didirikan untuk membantu usaha pemerintah meningkatkan pendapatan devisa negara melalui ekspor nonmigas. Proses produksi pada PT Perekbunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni terdiri dari delapan tahapan utama yaitu transportasi dan penerimaan pucuk, analisa pucuk, pelayuan, penggilingan, fermentasi, pengeringan, sortasi dan pengepakan serta pengawasan atau pengendalian mutu.

PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni diperlakukan sebagai pusat pertanggungjawaban biaya. Biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni disebut sebagai biaya umum. Pengendalian biaya *overhead* pabrik dilakukan dengan melaksanakan pengawasan yang intensif terhadap penggunaan biaya *overhead* pabrik dan pembuatan anggaran tahunan.

Laporan pertangggungjawaban PT Perkebunan Nuasantara VIII Kebun Cisaruni disebut sebagai laporan manajemen berisi perbandingan antara realisasi penggunaan biaya dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Penelitian terhadap data-data yang menunjang menghasilkan suatu hasil analisis yang menunjukkan bahwa akuantansi pertanggungjawaban dan pengendalian

biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni belum dapat menunjang secara optimal terhadap pencapaian efisiensi biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni karena adanya hambatan-hambatan dalam pelaksanaan sistem akuntansi pertangggungjawaban dan belum adanya sistem pengendalian biaya *overhead* pabrik yang memadai.

Untuk mengatasi hambatan- hambatan tersebut, penulis menyarankan agar setiap kebun dalam lingkungan PT Perkebunan Nusantara VIII diperlakukan sebagai pusat laba dengan tujuan agar setiap kebun berupaya mencapai efisiensi biaya produksi, mencapai target produksi dan bersaing secara sehat untuk mencapai target penjualan tertentu dengan mutu atau kualitas produk yang yang bernilai jual maksimal. Mengenai biaya *overhead* pabrik, penulis menyarankan agar biaya *overhed* pabrik dikelompokkan dalam beberapa kelompok besar untuk memudahkan pengendaliannnya, dan biaya *overhead* pabrik terkendali dibedakan dari biaya overhead pabrik tidak terkendali untuk memudahkan penilaian kinerja administratur kebun oleh manajemen pusat. Selain itu PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni sebaiknya mencoba menerapkan analisis varians dengan menggunakan metode tiga varians yaitu varians pengeluaran, varian kapasitas menganggur dan varians efisiensi sehinggga nilai informasi laporan pertangggungjawaban PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni akan bertambah bagi pemakainya.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'aalamien. Syukurku kehadirat-Mu Ya Allah, karena hanya atas berkat rahmat serta perkenan-Mu masih dapatkuhirup nafas kehidupan dankarena kasih sayang-Mu nan Agung telah Kau karuniakan aku kekuatan lahir dan bathin untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa dukungan dan dorongan semangat dari berbagai pihak yang tak ternilai harganya, skripsi ini tak akan pernah ada. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga terutama kepada Bapak Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM. yang telah mengembalikan kepercayaan penulis terhadap kemampuan diri sendiri serta telah berkenan memberikan dukungan semangat tak kenal lelah, petunjuk dan bimbingan kepada penulis dengan kesabaran yang luar biasa. Rasa terima kasih juga penulis sampaikan kepada Bapak Iriadi, Drs., Ak., M.comm. serta Bapak Buntoro, Drs. selaku Dosen Pembimbing dan Co. Pembimbing.

Selain itu, dengan penuh rasa hormat, rasa terima kasih yang tak terhingga juga disampaikan kepada:

1. Amih, Bapak, Ema, kakak-kakakku tercinta : Yuli Yunandar, Woni Purbawan, Tatat Prihartati, Ikeu Ekayanti, Dadan Darmana, Nina Ginasari, Tita Nelitasari, serta saudariku Ayang dan Uni Tuti atas segala curahan kasih sayang dan do'anya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

2. Bapak Eddy Mulyadi, Drs., Ak., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Bapak Sumarno, Drs., MBA., selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
4. Bapak Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
5. Bapak H. Dedi Setiadi Sukarya, Ir., selaku administratur PTPN VIII Kebun Cisaruni.
6. Bapak Nana Juarna beserta seluruh jajaran staf administrasi PTPN VIII Kebun Cisaruni.
7. Bapak Suwarno, selaku sinder pabrik PTPN VIII Kebun Cisaruni.
8. Ibu Elly Dahlia Bakti, selaku Kepala Bagian SDM PTPN VIII Kebun Cisaruni.
9. Segenap staf pengajar dan tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
10. Sahabat-sahabatku di seluruh penjuru bumi, apapun wujudnya terima kasih atas persahabatan yang tulus.

Dengan sepenuh hati penulis menyadari bahwa skripsi ini masih mempunyai banyak kekurangan, karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapakan kritik dan saran yangmembangun dari berbagai pihak agar penulis dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada dan Insya Allah, membuat karya tulis yang lebih sempurna dikemudian hari.

Akhirnya dengan penuh kasih penulis mempersembahkan skripsi ini untuk Amih, Bapak dan Ema tercinta juga kakak-kakakku tersayang dengan sepuluh

keponakan yang manis, Ayang, terima kasih atas cinta, restu dan kasih sayang yang senantiasa tercurah dan terima kasih telah menjadi bagian hidupku. Semoga skripsi ini bermanfaat.

Bogor, Agustus 2000

Penulis

DAFTAR ISI

DAFTAR LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kondisi perekonomian Indonesia saat ini sedang mengalami berbagai krisis yang menghambat laju pertumbuhan ekonomi secara nasional. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat bertahan dan dapat terus berkembang manajemen perlu melaksanakan segala upaya untuk dapat lebih mengefisienkan penggunaan sumber daya ekonomi dengan tetap menghasilkan kualitas yang lebih baik.

Perusahaan-perusahaan Badan Usaha Milik Negara merupakan bagian integral dari pelaku ekonomi nasional yang peranannya cukup diperhitungkan di samping perusahaan-perusahaan swasta. Terlebih dalam kondisi perusahaan-perusahaan industri swasta sedang jatuh, BUMN yang bergerak di bidang agroindustri semakin jelas peranannya sebagai penggerak utama perekonomian di Indonesia. Sejak awal perusahaan-perusahaan BUMN didirikan dengan tujuan untuk mendorong pembangunan sektor industri, meskipun pada umumnya produktivitasnya masih rendah karena tenaga kerja yang belum profesional, serta masih terdapat inefisiensi dalam berbagai bidang kegiatan usahanya.

Sampai saat ini, masih terdapat pendapat umum yang mengatakan bahwa BUMN kurang efisien.. Untuk memperbaiki kinerja BUMN terdapat dua pendekatan yang dapat ditempuh. Pertama, pendekatan institusional dan makroekonomi. Jalan keluar yang ditawarkan dipusatkan pada perbaikan sistem

manajemen dari pemerintah dan perusahaan Langkah ini ditujukan untuk menumbuhkan BUMN yang berinisiatif, serta mendorong tumbuhnya lingkungan ekonomi makro yang lebih kompetitif. Sedangkan pendekatan kedua adalah dengan privatisasi dalam berbagai bentuk. Pendekatan yang akan dibicarakan lebih lanjut adalah pendekatan yang pertama.

Untuk mencapai efisiensi yang diinginkan, bagi perusahaan yang menghasilkan produk, atau melakukan kegiatan produksi , efisiensi biaya produksi menjadi hal yang perlu diperhatikan. Hal ini terjadi karena kegiatan produksi merupakan kegiatan utama perusahaan yang berlangsung terus-menerus selama perusahaan tersebut berdiri. Dengan demikian, biaya produksi dalam suatu perusahaan manufaktur biasanya cukup material dari keseluruhan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan tersebut selama periode tertentu.

Pada umumnya biaya produksi pada perusahaan manufaktur terdiri dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Pada perusahaan-perusahaan di Indonesia biaya *overhead* pabrik merupakan biaya yang cukup besar. Sehingga salah satu upaya mencapai efisiensi biaya produksi, di antaranya adalah melalui akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian *overhead* pabrik. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian *overhead* pabrik ini, diharapkan efieiensi biaya produksi akan dapat tercapai.

Penyelenggaraan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan dapat memberikan sejumlah informasi yang sangat berharga dan

bermanfaat bagi perusahaan diantaranya sebagai dasar penyusunan anggaran, sebagai penilai prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, sebagai pemotivasi manajer dan selain itu juga memungkinkan pengelolaan aktivitas dan pemantauan efektivitas program.. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat kaitan yang erat antara penyelenggaraan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian *overhead* pabrik dengan efisiensi biaya produksi yang menjadi salah satu tujuan perusahaan manufaktur pada umumnya.

Dari uraian latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk memilih judul **"PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN PENGENDALIAN BIAYA *OVERHEAD* PABRIK DALAM MENCAPAI EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII KEBUN CISARUNI."**

Sedangkan identifikasi masalah yang ingin penyusun uraikan berdasarkan tema tersebut adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana proses produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni.
2. Bagaimana penyelenggaraan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni.
3. Bagaimana peranan akuntansi pertanggunjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik dalam mencapai efisiensi biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni.

1.2. Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi yang relevan dengan identifikasi masalah, sebagai bahan kajian dalam penyusunan skripsi yang merupakan salah satu syarat dalam mencapai Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Adapun tujuan penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui proses produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni.
2. Untuk mengetahui penyelenggaraan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya overhead pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni.
3. Untuk mengetahui peranan akuntansi pertangungjawaban dan pengendalian biaya overhead pabrik dalam mencapai efisiensi biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni.

1.3. Kegunaan Penelitian

Dengan melaksanakan penelitian ini, maka penulis mengharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung kepada berbagai pihak yang berkepentingan, yakni :

1. Pihak Penulis, untuk mendapatkan bahan perbandingan mengenai kesesuaian antara teori yang didapat penyusun dalam perkuliahan dengan praktek atau penerapannya di lapangan, sehingga penulis

dapat memahami peranan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik untuk mencapai efisiensi biaya produksi.

2. Pihak Perusahaan, sebagai bahan pertimbangan untuk penyelenggaraan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik yang lebih baik lagi untuk dapat mencapai efisiensi biaya produksi.
3. Pihak Pembaca, sebagai bahan kajian untuk mendapatkan sedikit gambaran mengenai peranan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik untuk mencapai efisiensi biaya produksi.

1.4. Kerangka Pemikiran

Perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang lebih kompleks dibanding sebagian besar jenis organisasi lain. Alasannya adalah bahwa aktivitas perusahaan manufaktur lebih luas, yang melibatkan produksi maupun pemasaran dan akuntansi.

Produksi meliputi perubahan bahan mentah menjadi produk jadi melalui upaya karyawan pabrik dan penggunaan peralatan produksi. Jadi, biaya produksi adalah biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi barang jadi. Biaya produksi ini biasanya terdiri dari dari tiga elemen

biaya, yaitu :

1. Bahan baku langsung (*direct materials*)
2. Tenaga kerja langsung (*direct labor*)

3. *Overhead* pabrik (*manufacturing overhead*).

Bahan baku langsung adalah bahan yang menjadi bagian yang diperlukan untuk melengkapi produk jadi yang dapat ditelusuri dengan mudah ke produk jadi tersebut. Atau, dengan kata lain, bahan baku langsung ini merupakan semua bahan yang membentuk bagian integral dari barang jadi dan yang dapat dimasukkan langsung dalam kalkulasi biaya produksi. Bahan baku langsung ini akan meliputi baja lembaran lemari arsip, kayu suatu meja,atau daun teh suatu produk teh kering .

Tenaga kerja langsung diperuntukkan bagi biaya tenaga kerja yang langsung dapat ditelusuri ke penciptaan produk., atau karyawan yang dikerahkan untuk mengubah bahan langsung menjadi barang jadi. Biaya tenaga kerja para karyawan lini perakitan misalnya, akan menjadi biaya tenaga kerja langsung seperti halnya biaya tenaga kerja tukang kayu, tukang batu dan operator mesin.

Overhead pabrik adalah biaya dari bahan tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung, dan semua biaya pabrikasi yang tidak dapat dibebankan langsung ke dalam produk tertentu. Misalnya : bahan baku tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung, pemanasan dan penerangan, pajak karyawan, aruransi, depresiasi fasilitas pabrik, reparasi, pemeliharaan dan seluruh biaya lainnya. Biaya *overhead* pabrik ini dimasukkan langsung ke rekening *overhead* pabrik ketika terjadi biaya *overhead* pabrik.

Dalam melaksanakan kegiatan produksinya perusahaan selalu berupaya untuk mencapai efisiensi. Efisiensi merupakan perbandingan antara

keluaran dan masukan, atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu input yang kita pergunakan Suatu unit organisasi dikatakan efisien jika unit tersebut dalam melaksanakan kegiatannya menggunakan jumlah input yang lebih sedikit, akan tetapi tetap dapat menghasilkan jumlah keluaran yang sama, atau mempergunakan jumlah unit yang sama tetapi dapat menghasilkan jumlah keluaran yang lebih besar. Untuk mencapai efisiensi ini dilakukan berbagai cara pengendalian terhadap elemen-elemen biaya produksi.

Adolph Matz, Milton F.Usry, dan Lawrenre H. Hammer, dalam bukunya, Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian, yang dialihbahasakan oleh Alfonsus Sirait, S.E., dan Herman Wibowo, bahwa sistem pengendalian biaya yang efektif memiliki dua ciri pokok yaitu :

1. Rancangan teknis yang kokoh dengan penentuan sasaran pada tingkat prestasi yang memberikan tantangan, tetapi bisa dicapai; dan disertai sistem pelaporan yang memisahkan biaya yang terkendali dalam jangkauan tanggung jawab seorang manajer dengan biaya yang terkendali pada semua bagian organisasi.
2. Gaya manajemen yang tanggap terhadap perilaku orang-orang dalam suatu lingkungan organisasi tertentu

Bila kita perhatikan dengan seksama ciri pengendalian yang efektif yang pertama ,dapat kita tarik sebuah kesimpulan yang menunjukkkan pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya. Pengendalian biaya *overhead* pabrik sebagai salah satu elemen biaya produksi lebih rumit dibanding dengan pengendalian dua jenis biaya produksi lain, yaitu biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Karena itu

pengendalian *overhead* pabrik memerlukan perhatian lebih dalam pengelolaannya.

Biaya *overhead* pabrik menimbulkan dua masalah yang berbeda :

1. Alokasi terhadap produk dengan tujuan kalkulasi biaya persediaan dan penentuan laba.
2. Pengendallian overhead pabrik dengan bantuan akuntansi pertanggungjawaban.

Charles T. Horngren dalam bukunya, Pengantar Akuntansi Manajemen, memberikan pengertian akuntansi pertanggungjawaban *(responsibility accounting)* sebagai suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan.

Sedangkan Ray. H. Gasrisson, dalam buku akuntansi manajemen menyatakan bahwa, akuntansi pertanggungjawaban mengkonsentrasikan pada gagasan bahwa suatu organisasi semata-mata merupakan sekelompok orang-orang yang bekerja ke arah pencapaian tujuan umum. Semakin banyak masing-masing orang dapat dibantu dalam melaksanakan tugasnya, maka semakin lebih baik kemungkinan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Akuntansi pertanggungjawaban mengakui masing-masing orang dalam suatu organisasi yang mempunyai wewenang untuk mengendalikan biaya atau

pendapatan sebagai suatu pusat pertanggungjawaban tersendiri yang kepengurusannya harus diteguskan, diukur dan dilaporkan ke atas.

Menurut Matz, Usry, dan Hammer dalam bukunya akuntansi Biaya, Perncanaan dan Pengendalian, terdapat beberapa konsep dasar yang merupakan syarat untuk membentuk dan mempertahankan sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokkan tanggungjawab (departemen-departemen) manajerial pada setiap tingkat dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen.
2. Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terlatak pada bagan organisasi di mana lingkup wewenang telah ditentukan.
3. Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya yang terkendali oleh personel yang bersangkutan.

Pengendalian *overhead* pabrik pada umumnya dilakukan dengan dua cara , yaitu penggunaan tarif *overhead* yang ditetapkan di muka, dan analisis varians. Tetapi pengendalian yang berguna dalam akuntansi pertanggungjawaban, dan lebih umum dilaksanakan oleh banyak perusahaan adalah analisis varians. Analisis varians ini dapat digunakan untuk menentukan dan menganalisis kelebihan atau kekurangan penerapan *overhead* pabrik. Menurut Matz, F. Usry, dan Hammer, dalam bukunya Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian,

analisis varians dalam akuntansi pertanggungjawaban secara umum terbagi dalam dua bagian berikut :

1. Varians Pengeluaran (*Spending Variance*). Dalam akuntansi pertanggungjawaban, perhatian ditujukan pada pembandingan biaya aktual dengan anggaran atau estiamasi biaya per departemen sebelum biaya departemen jasa dialokasikan, karena pengendalian biaya yang paling baik ada di departemen yang memakai biaya tersebut.
2. Varians Kapasitas Menganggur (*Idle Capacity Variance*). Akuntansi pertanggungjawaban menekankan pada pengendalian beban variabel dan perhitungan varians pengeluaran per depertemen.

Berdasarkan uraian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya *overhead* pabrik dapat dilakukan dengan akuntansi pertanggungjawaban melalui sebuah analisis varians. Hasil dari pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dan analisis varians ini akan menggambarkan kinerja yang dicapai suatu departemen, seberapa jauh sasaran pengendalian biaya *overhead* telah tercapai pada departemen yang bersangkutan. Pengendalian biaya *overhead* pabrik yang efektif akan membantu tercapainya efisiensi biaya produksi. Sehingga secara singkat , penulis dapat memberikan sebuah hipotesa sebagai berikut," Akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik dapat

membantu dalam mencapai efisiensi biaya produksi".

1.5. Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data dan informasi sebagai materi pendukung dalam penyusunan skripsi ini adalah :

1. *Library Research*, yaitu studi pustaka yang dilakukan dalam rangka menentukan dasar teori dalam penyusunan skripsi melalui kajian pustaka yang ada relevansinya dengan permasalahan yang akan dibahas.
2. *Field Research*, yaitu perolehan data dan informasi secara langsung dari obyek yang akan diteliti melalui teknik *interview*, dan analisis data relevan dengan masalah yang dibahas.

1.6. Lokasi penelitian

Dalam rangka pengumpulan data dan informasi sebagai bahan kajian penyusunan skripsi ini, penyusun merencanakan untuk melaksanakan penelitian pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni yang berlokasi di Kabupaten Garut.

1.7. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan skripsi ini, maka penulis memberikan gambaran mengenai isi skripsi ini sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi hal-hal yang bersifat mendasar yaitu latar belakang, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, metode penelitian, lokasi penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi landasan teoritis yang menjadi dasar bagi pembahasan meliputi definisi akuntansi pertanggungjawaban,jenis-jenis pusat pertanggungjawaban, jenis akuntansi pertanggungjawaban, tujuan akuntansi pertanggungjawaban, pengertian biaya produksi, faktor-faktor produksi, jenis biaya *overhead* pabrik, pengendalian biaya *overhead* pabrik, analisis varians *overhead* pabrik, pengertian efisiensi, kriteria efisiensi, pengukuran efisiensi dalam biaya produksi , dan peranan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian *overhead* pabrik dalam mencapai efisiensi biaya produksi.

Bab III Obyek dan Metode Penelitian

Bab ini membahas tentang tinjauan umum perusahaan berupa sejarah singkat, struktur organisasi, dan membahas pula mengenai tinjauan khusus perusahaan berupa aktivitas perusahaan, asumsi yang digunakan dalam menyusun skripsi ini, juga mengenai obyek dan metode penelitian yang digunakan.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini membahas permasalahan yang terdapat dalam latar belakang penelitian tentang proses produksi perusahaan, penyelenggaraan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik pada perusahaan serta menganalisis peranan akuntansi

pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik dalam mencapai efisiensi biaya produksi perusahaan.

Bab V Rangkuman Keseluruhan

Bab ini berisi suatu bentuk sajian yang memberikan gambaran keseluruhan, yang memberikan esensi ungkapan dan pengkajian menyeluruh dari uraian yang ada dalam pendahuluan, tinjauan pustaka, bahan dan metoda penelitian

serta hasil pembahasan.

Bab VI Simpulan dan Saran

Bab ini memuat simpulan dari hasil pembahasan terhadap masalah yang dikemukakan dan saran yang perlu bagi perusahaan.

Daftar Pustaka

Memuat teori-teori dari berbagai sumber acuan sebagai landasan teoritis untuk pembahasan dalam bab IV.

Lampiran-Lampiran

Memuat data-data dan informasi yang dibutuhkan dalam pembahasan, yang diperoleh selama melakukan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

2.1.1. Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban

Pada saat komponen biaya *overhead* pabrik perusahaan menduduki proporsi yang signifikan dari total biaya produksi, akuntansi manajemen mengembangkan sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk mengendalikan biaya *overhead* pabrik. Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan metode pengendalian biaya yang memungkinkan manajemen untuk melakukan pengelolaan biaya *(cost management).*

Definisi akuntansi pertanggungjawaban menurut Drs. Mulyadi dalam bukunya yang berjudul "Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa" adalah, "Informasi aktiva, pendapatan, dan/atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaba tertentu." (14 : 160)

Selanjutnya Charles T Horngren dalam bukunya, "Pengantar Akuntansi Manajemen", yang dialihbahasakan oleh Gunawan Hutahuruk, memberikan pengertian akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

> Akuntansi pertanggungjawaban *(responsibility accounting)* adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan. (5 : 307)

Sedangkan David Wright, dalam bukunya Management Accounting, memberikan pengertian akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

> Responsibility accounting can be define as a system of accounting which seperates cost's and revenue in to spheres of managerial responsibility in order to appraise the performance achieved by those managers to whom authority has been delegated (7 : 231)

Dan Don R. Hanson dan Maryane M. Mowen dalam bukunya Management Accounting mengemukakan ," Responsibility accounting is system that measures the result of each responsibility centers according to the information managers need to operate their center."

(9 : 482)

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang memisahkan biaya-biaya dan penghasilan yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab pada pusat pertanggungjawaban tertentu untuk mengukur hasil yang telah dicapai oleh manajer bertanggungjawab atas pusat-pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

2.1.1.1. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Istilah pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengartikan setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, baik sasaran tunggal maupun sasaran majemuk. Sasaran-sasaran tersebut sering kita sebut sebagtai objektif yang harus kita capai.

Anthony, Dearden dan Bedford dalam bukunya,"Sistem Pengendalian Manajemen", yang dialihbahasakan oleh Agus Maulana, membagi pusat pertanggungjawaban menjadi :

1. Pusat Pendapatan, pada pusat pendapatan tingkat keluaran kita ukur dalam bentuk nilai uang, tetapi tidak ada usaha formal yang dilakukan untuk mengaitkan masukan atau biaya dengan keluaran yang dihasilkannya.
2. Pusat Pengeluaran, pusat pengeluaran adalah pusat tanggungjawab di mana masukan, atau biayanya diukur dalam satuan uang, akan tetapi keluarannya tidak kita ukur dalam satuan uang.
3. Pusat Laba, bilamana prestasi keuangan dari suatu pusat pertanggungjawaban diukur menurut keuntungan, maka pusat pertanggungjawaban tersebut dinamakan "pusat laba", (*profit centers*).
4. Pusat Inverstasi, pada suatu pusat investasi, laba dibandingkan dengan dana operasi yang ditanamkan untuk menghasilkannya. (3 : 205-206, 254, 427)

Sedangkan Horngren dalam bukunya," Pengantar Akuntansi Manajemen", dengan editor Gunawan Hutahuruk,

M.B.A., membedakan pusat pusat pertanggungjawaban menjadi :

1. Pusat-pusat biaya - hanya membuat laporan formalmengenai biaya saja.
2. Pusat-pusat laba – pembuatan laporan formal mengenai pendapatan dan pengeluaran.
3. Pusat-pusat investasi - pembuatan lapuran formal mengenai penghasilan, pengeluaran dan investasi yang ada hubungannya. (5 : 308)

Dan berikutnya, Garrison dalam bukunya,"Akuntansi Manajemen", yang dialihbahasakan oleh Bambang Purnomosidhi, Drs., Akt., dan Erwan Dukat, Drs., Akt., membagi pusat pertanggungjawaban menjadi :

1. Pusat biaya – bertanggungjawab hanya atas biaya.
2. Pusat pendapatan – bertanggungjawab hanya atas pendapatan.
3. Pusat laba – bertanggungjawaban atas biaya dan pendapatan.
4. Pusat investasi – bertanggungjawab atas biaya pendapatan dan investasi. (10 : 161)

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban yang utama, yaitu :

1. Pusat Biaya, yaitu pusat pertanggungjawaban dimana masukan atau biaya diukur dalam satuan uang dan hanya bertanggung jawab atas biaya dan membuat laporan formal mengenai biaya saja.
2. Pusat pendapatan, yaitu pusat pertanggungjawaban di mana keluaran diukur dalam satuan uang dan hanya bertanggung jawab atas pendapatan dan membuat laporan formal mengenai pendapatan saja.
3. Pusat laba, yaitu pusat pertanggungjawaban dimana masukan dan keluaran diukur dalam satuan uang dan bertanggungjawab atas biaya dan pendapatan

serta membuat laporan formal mengenai biaya dan pendapatan.

4. Pusat investasi, yaitu pusat pertanggungjawaban dimana masukan dan keluaran diukur dalam satuan uang dan dibandingkan dengan dana operasi yang ditanamkan ntuk menghasilkannya, bertanggungjawab atas biaya, pendapatan dan investasi serta membuat laporan formal mengenai penghasilan, pengeluaran dan investasi yang ada hubungannya.

2.1.2. Konsep dan Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Konsep dasar akuntansi pertanggungjawaban menurut Adolf Matz, Milton Usry, dan Lawrence H. Hammer, dalam bukunya, Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian adalah sebagai berikut :

1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokkan tanggung jawab (departemen-departemen) manajerial pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk angganran bagi masing-masing depertemen.
2. Titik awal dari semua sistem akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagan organisasi di mana lingkup wewenang telah ditentukan.
3. Setiap angggaran harus jelas menunjukkan biaya yang terkendalikan oleh personel yang bersangkutan. (2: 421)

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban menurut Gray dan Rickett yang dikutip oleh Sofyan Syafri Harahap dalam bukunya,"Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap", adalah sebagai berikut :

1. Dibentuk untuk mencapai sasaran tertentu, sasaran dari masing-masing individu dalam tiap-tiap pusat tanggung jawab.

2. Menggunakan masukan berupa bahan baku, tenaga kerja dan lain-lain.
3. Efisiensi dan efektivitas kerjanya dapat diukur. Pusat pertanggungjawaban dikatakan efisien bila ia mampu menggunakan masukan dalam jumlah yang lebih kecil untuk menghasilkan jumlah keluaran yang sama atau masukan yang sama untuk menghasilkan keluaran yang lebih besar. (17 : 72)

Sedangkan syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggung jawaban menurut Bambang Hariadi dalam bukunya, Akuntansi Manajemen, Suatu Pengantar, adalah sebagai berikut :

1. Sistem ini harus didasarkan pada suatu pengelompokkan tanggung jawab manajemen pada setiap tingkat dalam organisasi perusahaan dengan tujuan penetapan anggaran.
2. Titik tolak untuk suatu sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagan organisasi di mana telah ditetapkan lingkungan kekuasaan.
3. Masing-masing anggaran yang terpisah harus menetapkan secara jelas biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.
4. Sistem informasi berupa laporan formal untuk menciptakan komunikasi yang lancar antara atasan bawahan dan sesama harus terus menerus disempurnakan.
5. Gaya kepemimpinan yang mendukung berjalannya sistem dalam situasi dan kondisi organisasi yang bersangkutan

(4 : 110)

2.1.3. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Mulyadi, dalam bukunya, Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa menyatakan bahwa informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi

pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai :

1. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.
2. Pemotivasi manajer.

Lebih lanjut, Mulyadi menyatakan, bahwa dalam *activity-based responsibility accounting system,* informasi akuntansi manajemen terutama biaya, dihubungkan dengan aktivitas-penambah dan bukan penambah nilai. Informasi akuntansi pertanggungjawaban ini bermanfaat untuk :

1. Mengelola aktivitas dengan cara mengarahkan usaha manajemen dalam mengurangi dan akhirnya menghilangkan biaya-bukan-penambah-nilai *(non- value-added cost).*
2. Memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas. (14 : 170)

Sedangkan, manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Gray dan Rickett yang dikutif oleh Sofyan Syafri Harahap dalam buku Budgeting Penganggaran Lengkap adalah sebagai berikut :

1. Sistem ini dapat dijadikan dasar penyusunan, anggaran yang lebih teratur.
2. Lebih mudah dalam penilaian prestasi kerja manajer dan divisi.
3. Dapat menjadi media untuk memotivasi manajer agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan sesuai dengan tanggung jawab (17 : 71)

2.1.4. Metode Pengendalian Biaya dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

Terdapat dua metode pengendalian biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan manufaktur yaitu, sistem

akuntansi pertanggungjawaban tradisional (traditional responsibility accounting system) dan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas (activity based responsibility accounting system). Untuk memperjelas metode-metode pengendalian biaya dalam perusahaan manufaktur dalam sistem biaya standar, sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional dan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas dapat difokuskan sebagai berikut :

2 Sistem akuntansi pertanggungjawaban

Tabel - 1

Traditional Responsibility Accounting	***Activity-Based Responsibility Accounting***	**Sistem Biaya Standar**
Akuntansi pertanggungjawaban tradisional memfokuskan pengendalian terhadap konsumsi sumber daya oleh responsibility manager	Activity based responsibility accounting memfokuskan pengendalian terhadap aktivitas yang menkonsumsi sumber daya	Akuntansi manajemen tradisional menekankan pengendalian terhadap harga pokok produk (*product cost*)
Sumber Daya Nilai daya yang dikonsumsi merupakan biaya	Aktivitas Aktivitas menkonsumsi sumber daya	Produk Produk memerlukan aktivitas

(10 : 161)

Menurut Mulyadi dalam buku Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat dan Rekayasa sistem akuntansi tradisional memiliki empat karakteristik :

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.

2. Standar ditetapkan berdasarkan tolak ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dan anggaran
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajer yang lebih tinggi. (14 : 186)

Sedangkan sistem akuntansi berdasarkan aktivitas menitikberatkan pada aktivitas penambah nilai dan aktivitas bukan penambah nilai. Menurut Mulyadi dalam buku Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat dan Rekayasa biaya penambah nilai dan biaya bukan penambah nilai diperlukan agar :

1. Dapat memusatkan perhatian mereka terhadap pengurangan dan akhirnya penghilangan biaya bukan penambah nilai.
2. Menyadari betapa besarnya pemborosan yang sekarang sedang terjadi.
3. Memantau aktivitas program pengelolaan aktivitas dengan menyajikan biaya bukan penambah nilai kepada manajemen dalam bentuk perbandingan antar periode. (14 : 209)

2.1.5. Pelaporan Pertanggungjawaban

Pelaporan pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) mencakup fase pelaporan dalam akuntansi pertanggungjawaban. Bahkan seringkali istilah "akuntansi pertanggungjawaban" dan "pelaporan pertanggungjawaban" dianggap sama maknanya.

Laporan kepada berbagai tingkat manajemen dapat dibagi atas laporan pelaksanaan tanggung jawab dan laporan informasi. Laporan

pelaksanaan tanggung jawab merupakan laporan tanggung gugat (*accountability*) dengan dua tujuan :

1. Memberi informasi kepada manajer dan atasan mengenai pelaksanaan atau prestasi kerja dalam bidang-bidang yang ditanggungjawabkan.
2. Mendorong para manajer dan atasan untuk mengambil tindakan langsung yang diperlukan guna memperbaiki prestasi kerja.

(14 : 476)

Laporan informasi disusun dengan maksud agar para manajer memperoleh informasi yang relevan dengan bidang mereka, walaupun tidak perlu berkaitan langsung dengan tanggung jawab spesifik atas prestasi mereka.

Selanjutnya, Adolf Matz, Milton Usry, dan Lawrence H. Hammer, dalam bukunya, Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian menyatakan bahwa laporan harus dilandari oleh mutu dan karakteristik pokok sebagai berikut :

1. Laporan harus sesuai dengan bagan organisasi ; artinya, harus ditujukan terutama kepada personel yang bertanggungjawab untuk mengendalikan bidang yang dilaporkan. Para manajer dididik untuk menggunakan hasil-hasil dari sistem pelaporan ini.
2. Bentuk dan isi laporan harus konsisiten setiap kali deterbitkan. perubahan-perubahan hanya bisa dilalukan dengan alasan yang tepat disertai keterangan yang jelas untuk pemakai.
3. Laporan harus cepat dan tepat waktu. Penyajian laporan yang cepat memerlukan pencatatan biaya yang terorganisasi sehingga informasi dapat tersedia pada saat dibutuhkan.
4. Laporan harus diterbitkan secara teratur. Kacepatan dan keteraturan sangant terkait erat dengan alat bantu yang digunakan untuk menyusun dan menyajikan laporan.
5. Laporan harus mudah dicerna. Sering kali laporan memuat istilah akuntansi yang sulit dimengerti para manajer yang kurang atau tidak memiliki latar belakang akuntansi, sehingga informasi

yang vital bisa disalahtafsirkan. Oleh karena itu, istilah-istilah akuntansi harus dijelaskan atau dimodifikasi agar sesuai dengan pemakaian. Manajemen harus mempunyai pengetahuan yang memadai mengenai pos-pos biaya yang dapat dibebankan ke perkiraan tertentu, termasuk metode-metode yang digunakan untuk menghitung tarif overhead, alokasi biaya, dan analisis varians.

6. Laporan harus memberikan rincian yang memadai namun tidak berlebihan. Jumlah dan sifat rincian sangat tergantung pada tingkatan manajemen yang menerima laporan itu. Laporan pada manajemen tidak boleh dibanjiri fakta-fakta yang tidak perlu dan juga tidak boleh diringkas sedemikian rupa sehingga manajemen kehilangan informasi vital yang esensial untuk melaksanakan tanggungjawabnya.
7. Laporan harus memuat angka-angka yang dapat dibandingkan (perbandingan antara anggka aktual dengan anggaran, atau antara standar dengan hasil aktual) dan harus menunjukkan varians-varians yang terjadi.
8. Laporan harus bersifat analitis. Analisis atas dokumen pokok seperti kartu jam kerja, daftar barang rusak, pesanan kerja, dan surat permintaan bahan, memberikan petunjuk mengenai buruknya prestasi atau pelaksanaan kerja yang mungkindisebabkan oleh kerusakan pembangkit tenaga, kemacetan mesin, operator yang tidak efisien, kualitas bahan yang rendah, atau faktor lain yang serupa.
9. Laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan baik dalam unit fisik maupun dalam nilai uang, sebab informasi dalam nilai uang mungkin tidak relevan bagi penyelia yang tidak mengerti bahasa akuntansi. Juga nilai uang mungkin sulit dibandingkan dari waktu ke waktu karena adanya dampak inflasi.
10. Laporan dapat cenderung menonjolkan keefisienan dan ketidakefisienan dalam departemen-departemen. Harus diperhatikan agar laporan semacam itu tidak mengakibatkan kegiatan departemen diarahkan untuk "membuat penampilan yang baik "tanpa memperdulikan efeknya pada keseluruhan organisasi. Juga, setiap kecenderungan untuk mencari kesalahan harus dihindari . Penekanannya harus pada perolehan informasi untuk menjelaskan varians, bukan untuk mencari kesalahan. (2 : 467-468)

2.2. Pengendalian Biaya *Overhead* Pabrik

2.2.1. Pengertian Biaya Produksi

Adolph Matz dan Milton F. Usry dalam bukunya Cost Accounting, Planning and Controlling menyatakan, "Manufacturing cost often called factory cost is usually defined as the sum three cost element; direct material, direct labour, and factory overhead". (1 : 36)

Sedangkan R. A. Supriyono, dalam bukunya Manajemen Akuntansi I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan menyatakan, " Biaya produksi meliputi semua biaya yang berhubungan dengan fungsi biaya produksi yaitu semua biaya dalam rangka pengolahan bahan baku menjadi produk selesai yang siap untuk dijual." (19 : 193 - 194)

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa biaya produksi adalah keseluruhan biaya yang terjadi dalam proses perubahan bahan baku menjadi produk jadi.

2.2.2. Faktor-faktor Produksi

R.A. Supriyono, dalam bukunya Manajemen Akuntansi L, Konsep Dasar Akuntansi manajemen dan Proses Perencanaan menyatakan bahwa biaya produksi dapat digolongkan ke dalam tiga kelompok yaitu :

1. Biaya Bahan baku Bahan baku adalah berbagai macam bahan yang diolah menjadi produk selesai dan pemakaiannya dapat

diidentifikasikan secara langsung, atau diikuti jejaknya, atau merupakan bagian integral dari produktertentu. Biaya bahan baku adalah harga perolehan berbagai macam bahan baku yang dipakai dalam kegiatan pengolahan produk.

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung. Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang jasanya dapat diidentifikasikan atau diikuti jejak manfaatnya pada produk tertentu. Biaya tenaga kerja langsung adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja langsung dan jejak manfaatnya dapat diidentifikasikan pada produk tertentu.
3. Biaya *Overhead* Pabrik. Biaya *overhead* pabrik adalah biaya produksi selain biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung. (6 : 47 - 48)

Dan Charles T. Horngren dan George Foster, dan Srikant M. Datar dalam bukunya Akuntansi Biaya dengan Penekanan Manajerial, yang dialihbahasakan oleh Endah Sulaningtyas SE, MBA, memberikan pengertian faktor-faktor produksi sebagai berikut :

1. Biaya bahan baku langsung (direct material cost).
   Harga perolehan dari seluruh bahan baku yang akhirnya menjadi bagian dari obyek biaya (katakan unit yang diselesaikan atau dalam proses) dan yang dapat ditelusuri kepada obyek biaya tersebut yang layak secara ekonomis. Harga perolehan dari bahan baku langsung mencakup juga beban ongkos angkut (pengangkutan masuk), pajak pertambahan nilai dan cukai.
2. Biaya tenaga kerja langsung pabrik (*direct manufacturing labor costs*).
   Kompensasi atas seluruh tenaga kerja pabrik yang dipertimbangkan sebagai bagian dari obyek biaya (katakan, unit yang diselesaikan atau dalam proses)dan yang akan ditelusuri kepada obyek biaya denngan cara yang layak secara ekonomis. Contohnya adalah gaji dan tunjangan kenikmatan yang diberikan kepada operator mesin dan pekerja jalur perakitan.
3. Biaya *overhead* pabrikasi (*manufacturing overhead costs*).
   Seluruh biaya pabrikasi yang dipertimbangkan menjadi bagian dari obyek biaya (katakan, unit yang diselesaikan atau udalam proses) tetapi tidak dapat ditelusuri kepada obyek

tersebut dengan cara yang layak secara ekonomis Contoh dari overhead pabrik adalah tenaga listrik, perlengkapan, bahan tidak langsung , tenaga kerja pabrikasi tidak langsung, sewa pabrik, asuransi pabrik, pajak properti atas pabrik, penyusutan pabrik, dan kompensasi dari manajer pabrik. (6 : 47 - 48)

Sedangkan Ray. H Garrison, dalam bukunya Akuntansi manajemen , yang dialihbahasakan oleh Drs. Bambang Purnomosidhi, Akt., dan Drs. Erwan Dukat, Akt., menyatakan bahwa, harga pokok produksi suatu produk terbentuk dari tiga elemen dasar :

1. Bahan Baku Langsung (*direct materials*)
2. Tenaga Kerja Langsung (*direct labor*)
3. Overhead Pabrik (*manufacturing overhead*)

Mengenai pengertian masing-masing elemen dasar tersebut, Garrison lebih jauh menyatakan sebagai berikut :

1. Bahan baku langsung adalah bahan yang menjadi bagian yang diperlukan untuk melengkapi produk jadi suatu perusahaan dan yang dapat ditelusuri dengan mudah ke produk tersebut.
2. Istilah tenaga kerja langsung diperuntukkan bagi biaya tenaga kerja yang langsung dapat ditelusuri ke penciptaan produk.
3. Overhead pabrik dapat didefinisikan secara sangat sederhana sebagai termasuknya seluruh biaya produksi kecuali bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung.

(10 : 35 – 36)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor produksi pada umumnya terbagi dalam tiga elemen utama yaitu

1. Bahan baku langsung, yaitu bahan yang digunakan dalam proses produksi suatu produk yang dapat ditelusuri dengan mudah ke produk tersebut.

2. Tenaga kerja langsung, yaitu semua biaya tenaga kerja yang digunakan dalam proses produksi suatu produk dan dapat ditelusuri dengan mudah ke produk tersebut.
3. Biaya *overhead* pabrik adalah semua biaya produksi selain bahan langsung dan tenaga kerja langsung.

2.2.3. Jenis Biaya *Overhead* Pabrik

Mulyadi, dalam bukunya, Akuntansi biaya, menyatakan bahwa biaya overhead pabrik dapat digolongkan dengan tiga cara penggolongan :

1. Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut sifatnya.
2. Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan.
3. Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut hubungannya dengan departemen.

Penggolongan Biaya *Overhead* Pabrik Menurut Sifatnya

Menurut sifatnya, biaya *overhead* pabrik digolongkan menjadi :

a. Biaya Bahan Penolong.
b. Biaya Reparasi dan Pemeliharaan.
c. Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung.
d. Biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aktiva tetap.
e. Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu.
f. Biaya *overhead* lain yang secara langsung memerlukan pengeluaran tunai.

Penggolongan Biaya *Overhead* Pabrik Menurut Perilakunya dalam Hubungan dengan Perubahan Volume Produksi

Ditinjau dari perilaku unsur-unsur biaya *overhead* pabrik dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, biaya *overhead* pabrik dapat dibagi menjadi tiga golongan : biaya *overhead* pabrik tetap, biaya *overhead* pabrik variabel dan biaya *overhead* pabrik semivariabel. Biaya *overhead* pabrik variabel adalah biaya *overhead* pabrik yang berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya *overhead* pabrik tetap adalah biaya *overhead* pabrik yang tidak berubah dalam kisar perubahan volume kegiatan tertentu. Biaya *overhead* semivariabel adalah biaya *overhead* pabrik yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan.

Penggolongan Biaya *Overhead* Pabrik Menurut Hubangannya dengan Departemen

Ditinjau dari hubungannya dengan departemen-departemen yang ada dalam pabrik, biaya *overhead* pabrik dapat digolongkan menjadi dua kelompok : biaya *overhead* langsung departemen (*direct departemental overhead expenses*) dan biaya *overhead* tidak langsung departemen (*indirect departemental overhead expenses*). Biaya *overhead* langsung departemen adalah biaya overhead yang terjadi dalam depertemen tertentu dan manfaatnya hanya dinikmati oleh departemen tersebut. Contoh biaya ini adalah gaji mandor departemen produksi, biaya

depresiasi mesin, dan biaya bahan penolong. Biaya *overhead* tidak langsung departemen adalah biaya *overhead* yang manfaatnya dinikmati oleh lebih dari satu departemen. Contoh biaya *overhead* pabrik ini adalah biaya depresiasi, pemeliharaan dan asuransi gedung pabrik.

(13 : 207-209)

2.2.4. Pengendalian Biaya *Overhead* Pabrik

Pengendalian biaya *overhead* pabrik dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi penggunaan biaya *overhead* pabrik sehingga secara keseluruhan dapat menunjang kelancaran proses produksi dalam perusahaan. Dalam pengendalian biaya *overhead* pabrik terdapat dua pengertian utama yang perlu dipahami, yaitu proses pengendalian itu sendiri dan biaya *overhead* pabrik.

R.A. Supriyono Drs., Ak. dalam bukunya Akuntansi Biaya Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok, memberikan pengertian pengendalian sebagai berikut :

> Pengendalian adalah proses memeriksa kembali, menilai dan selalu memonitor laporan-laporan apakah pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mengadalan pengendalian harus diadakan komparasi antara hasil yang sesungguhnya yang dicapai dengan proyeksi yang ditetapkan dalam perencanaan , untuk menilai prestasi kerja (*performance*) masa lalu dan meletakkan tanggung jawab adanya penyimpangan yang terjadi.
> (18 : 8)

Sedangkan Anthony Deardan, Bedford dalam bukunya, "Sistem Pengendalian Manajemen " yang dialihbahasakan oleh Agus Maulana

menyatakan bahwa, " Pengendalian adalah proses untuk mengerahkan sekumpulan variabel untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan." (3 : 5)

Pengertian pengendalian menurut JB. Heckert, Wilson B. James, dan Campbell B. John yang diterjemahkan oleh Gunawan Hutauruk, MBA :

> Pengendalian (*control*) mengasumsikan bahwa telah ditetapkan suatu rencana tindakan atau standar untuk mengukur prestasi kerja pelaksanaan, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bagi perusahaan, pengendaliaan harus dikembangkan sehingga dapat diambil keputusan sesuai dengan rencana . (11 : 41)

Menurut Matz, Usry, dan Hammer, dalam bukunya Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian, sistem pengendalian biaya yang efektif memiliki dua karakteristik pokok, yaitu berupa :

1. Rancangan tekhnis yang kokoh dengan penentuan sasaran pada tingkat prestasi yang memberi tantangan tetapi bisa dicapai dan disertai sistem pelaporan yang memisahkan biaya yang terkendali dalam jangkauan tanggung jawab seorang manajer dengan biaya yang terkendali pada semua bagian organisasi.
2. Gaya manajemen yang tanggap terhadap perilaku orang-orang dalam suatu lingkungan organisasi tertentu . Hal ini memerlukan perpaduan yang tepat dari :
   a. Keikutsertaan para manajer dalam penetapan sasaran kegiatan mereka sendiri.
   b. Kepemimpinan manajer eksekutif .
   c. Jaringan komunikasi yang terbuka agar setiap manajer merasa bahwa pandangan mereka ditanggapi secara serius.
   d. Prosedur pengkajian yang mengungkapkan dan mencegah pelaksanaan kerja yang tidak optimal dan keuntungan pribadi yang diperoleh dengan mengorbankan keseluruhan organisasi. (2 : 461)

Sedangkan pengertian biaya *overhead* seperti yang telah dikemukakan pada bagian yang membahas faktor-faktor produksi dapat kita simpulkan sebagai semua biaya produksi selain bahan langsung dan tenaga kerja langsung. Sehingga pengendalian biaya overhead pabrik adalah suatu proses pemeriksaan dan penilaian serta mengarahkan agar penggunaan biaya *overhead* pabrik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan perusahaan.

Untuk membantu tercapainya tujuan pengendalian biaya *overhead* pabrik perusahaan biasanya menggunakan anggaran biaya *overhead* pabrik. Anggaran biaya *overhead* pabrik adalah anggaran biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Anggaran biaya *overhead* pabrik ini bisa dibagi lagi untuk tujuan perencanaan, pembuatan keputusan dan pengendalian biaya overhead pabrik dan mengenai cara penetapan anggarannya adalah :

1. Memisahkan *overhead* pabrik tetap dan biaya *overhead* pabrik variabel.Selanjutnya ditentukan pula besar tarif biaya *overhead* pabrik pada awal periode anggaran. Jika digunakan batas kontribusi untuk menentukan harga pokok internal yang bermanfaat dalam rangka perencanaan, maka hanya biaya *overhead* pabrik variabel yang dihitung tarifnya.
2. Memisahkan biaya kas dan biaya bukan kas. Penggolongan biaya *overhead* pabrik ke dalam, biaya kas dan biaya bukan kas bermanfaat untuk mempermudah penyusunan anggaran kas dan untuk pembuatan keputusan. Biaya *overhead* pabrik variabel pada umumnya merupakan biaya kas sedangkan biaya pabrik tetap sebagian merupakan biaya kas dan sebagian lagi merupakan biaya bukan kas. (2 : 373)

2.2.5. Analisis Varians Biaya *Overhead* Pabrik

Eestes Ralph dalam bukunya " Dictionary Of Accounting " yang diterjemahkan oleh Nugroho Widjajanto menyatakan bahwa analisis varians di dalam suatu sistem biaya standar adalah penyelidikan mengenai penyebab-penyebab varians atau perbedaan antara biaya standar yang ditetapkan lebih dahulu dan biaya yang sesungguhnya terjadi setelah kegiatan dilakukan. (10 : 146)

Sedangkan menurut Mas'ud Machfoedz dalam " Akuntansi Manajemen " mendefinisikan varians atau selisih sebagai suatu perbedaan antara biaya menurut standar dengan biaya yang sesungguhnya . (12 : 113)

Untuk varians biaya *overhead* pabrik, terdapat beberapa cara yaitu secara menyeluruh dan secara sebagian.

Secara menyeluruh varians *overhead* dihitung dengan rumus :

Biaya *overhead* pabrik xxx
Biaya *overhead* pabrik standar yang dibebankan dalam BOP
(jam kerja standar x tarif biaya *overhead* pabrik standar).....xxx
Varians biaya *overhead* pabrik menyeluruh (netto).....xxx

Untuk tujuan pengendalian, total varians biaya *overhead* pabrik kurang memberikan manfaat karena tidak diketahui secara rinci penyebab selisih tersebut. Oleh karena itu, biasanya manajemen menggunakan analisis lebih lanjut dengan metode dua, tiga, dan empat varians *overhead*.

Metode dua varians meliputi varians terkendali dan varians volume. Varians terkendali :

Overhead pabrik aktual.....xxx
Jumlah anggaran yang didasarkan jam
kerjastandar (jks) diterapkan :
(jks x tarif biaya overhead pabrik variabel).....xxx
Overhead pabrik tetap dianggarkan.....xxx
xxx
Varians terkendali.....xxx

Sedangkan varians volume dihitung dengan rumusan sebagai berikut :

Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja standar
yang ditetapkan xxx
OH standar yang dibebankan
pada barang dalam roses.....xxx
Varians volume..... xxx

Metode tiga varians terdiri dari varians pengeluaran, varians kapasitas menganggur, dan varians efisiensi.

(a) Varians pengeluaran :

Overhead pabrik aktual xxx
Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja aktual :
(jam kerja aktual x overhead pabrik variabel)xxx
Overhead pabrik tetap dianggarkan.....xxx
xxx
Varians pengeluaran.....xxx

(b) Varians kapasitas menganggur :

Jumlah anggaran berdasarkan jam kerja aktual.....xxx
Jumlah jam kerja aktual x tarif overhead pabrik.....xxx
Varians kapasitas menganggur.....xxx

(c) Varians efisiensi :

Jam kerja aktual x tarif overhead
pabrik standar.....xxx
Overhead pabrik standar yang dibebankan ke produksi

(jam kerja standar x tarif overhead pabrik).....xxx
Varians efisiensi.....xxx

Metode empat varians hampir sama dengan metode tiga varians, kecuali dalam varians efisiensi dibagi dalam komponen tetap dan variabel. Sedangkan bagian dari empat varians meliputi varians pengeluaran, varians efisiensi variabel, varians efisiensi tetap, dan varians kapasitas menganggur. Perhitungan varians kapasitas menganggur dan varians pengeluaran sama dengan metode tiga varians.

(a) Varians efisiensi variabel :

Jumlah anggaran berdasar jam kerja aktual.....xxx
Jumlah anggaran bedasar jam kerja
standar yang diinginkan.....xxx
Varians efisiensi variabel.....xxx

(b) Varians efisiensi tetap :

Jam kerja aktual x tarif overhead pabrik tetap.....xxx
Jam kerja standar yang diijinkan x tarif
overhead pabrik tetap.....xxx
Varians efisiensi tetap.....xxx
(12 : 115 - 119)

2.3. Efisiensi Biaya Produksi

2.3.1. Pengertian Efisiensi

Menurut Anthony, Dearden, dan Bedford dalam bukunya Sistem Pengendalian Manajemen yang diterjemahkan oleh Agus Maulana, " Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan

atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu unit input yang kita pergunakan ." (3 : 202)

David Doyle dalam bukunya Pengendalian Biaya, Pedoman Strategis yang diterjemahkan oleh Nurwedi H., menyatakan deskripsi dari konsep efisiensi adalah apakah kita melakukannya dengan benar. Sedangkan karakteristik dari efisiensi adalah mudah dipantau dan diukur terhadap standar tetapi tidak selalu dihubungkan atau dapat diidentifikasi pada sasaran akhir. (8 : 69)

2.3.2. Kriteria Efisiensi

R.A. Supriyono, Drs.. Ak. dalam bukunya Akuntansi Manajemen I Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan , menyatakan bahwa ," Suatu unit organisasi dapat dikatakan efisien jika unit tersebut dalam melaksanakan kegiatannya mengkonsumsi sumber-sumber dalam jumlah yang lebih rendah." (19 : 246)

Gray dan Rickett dalam bukunya Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap yang dikutip oleh Sofyan Syafri Harahap menyatakan bahwa , "Pusat pertanggungjawaban dikatakan efisien bila ia mampu menggunakan masukan dalam jumlah yang lebih kecil untuk menghasilkan jumlah keluaran yang sama atau masukan yang sama untuk menghasilkan keluaran yang lebih besar". (17 : 72)

2.3.3. Pengukuran Efisiensi Biaya Produksi

Anthony, Dearden, Bedford dalam bukunya Sistem Pengendalian Manajemen yang diterjemahkan oleh Agus Maulana, menyatakan pusat tanggungjawab "A" dapat dikatakan lebih efisien daripada pusat tanggungjawab "B" apabila :

a. Ia mempergunakan jumlah unit input yang lebih sedikit bila dibandingkan dengan jumlah unit input yang dipergunakan oleh "B", akan tetapi dapat menghasilkan jumlah keluaran yang sama, atau

b. bila pusat tanggungjawab "A" mempergunakan jumlah unit masukan yang sama dengan "B", akan tetapi dapat menghasilkan keluaran yang lebih besar. (3 : 202 - 203)

Dalam contoh pengukuran yang pertama besarnya tingkat keluaran tidak perlu harus dikuantifikasi, hal ini hanya diperlukan sebgai bahan pertimbangan apakah hasil keluaran dari kedua macam pusat tanggungjawab tersebut kira-kira dapat dianggap sama nilainya. Apabila pihak manajemen merasa puas dan beranggapan bahwa hasil keluaran dari tiap pusat tanggungjawab telah sama-sama baikdan apabila kedua jenis pekerjaan dapat diperbandingkan, maka unit kerja yang mempergunakan lebih sedikit unit masukan (misalnya, dalam ukuran biaya masukan yang lebih rendah) dapat disimpulkan sebagai unit kerja yang lebih efisien.

Pada contoh pengukuran yang kedua diperlukan besaran kuantitatif tertentu yang dapat dipakai untuk dasar penilaian keluaran yang dihasilkan oleh karena itu pada situasi seprti ini proses pengukuran menjadi lebih sulit karena harus memperlihatkan berbagai macam hal terhadap proses pengukuran keluaran.

Pada sebagian besar pusat tanggungjawab, pengukuran efisiensi dapat dikembangkan dengan cara membandingkan antara kenyataan biaya yang dipergunakan dengan standar pembiayaan yang telah ditetepkan, yaitu gambaran tentang tingkat biaya tertentu yang dapat mengekspresikan berepa besar biaya yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran tertentu. Cara pengukuran seperti ini sudah dianggap baik untuk pengukuran efisiensi, tetapi belum sempurna karena dua alasan berikut ini : (1) Catatan tentang besarnya biaya tidak mencerminkan suatu pengukuran yang akurat tentang besarnya masukan yang dipergunakan, (2) standar biaya hanyalah merupakan suatu perkiraan yang terbaik yang dapat menggambarkan seberapa besar jumlah sumber daya yang harus dibutuhkan untuk menghasilkan suatu tingkat keluaran tertentu pada situasi atau kondisi lingkungan tertentu.

2.4. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya *Overhead* Pabrik dalam Mencapai Efisiensi Biaya Produksi

Akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan adanya pengendalian biaya *overhead* pabrik yang lebih baik, dengan menghubungkan biaya dengan manajer yang memiliki wewenang untuk mengkonsumsi sumber daya yang bersangkutan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban ini dengan demikian merupakan metode pengendalian biaya yang memungkinkan manajemen untuk melakukan pengelolaan biaya. Bentuk pengendalian ini adalah dengan melakukan analisis varians biaya *overhead* pabrik yang hasilnya dilaporkan dalam bentuk laporan bulanan kepada manajer yang bertanggung jawab atasnya.

Pengelolaan biaya *overhead* pabrik yang memadai memungkinkan tercapainya efisiensi biaya *overhead* pabrik, dan mengingat komponen biaya overhead pabrik telah menduduki proporsi yang signifikan dari total biaya produksi, dengan demikian dengan sendirinya hal ini juga turut meningkatkan efisiensi biaya produksi secara keseluruhan.

BAB III

OBYEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

3.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Berdasarkan Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996, sejak tanggal 11 Maret 1996 dilaksanakan peleburan Perusahaan Perseroan (Persero) PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII.

Kebun Cisaruni merupakan salah satu kebun yang ada dalam pengelolaan PT Perkebunan Nusantara VIII. Pusat kegiatan (Kantor Induk) terletak di desa Giriawas kecamatan Cikajang kabupaten Garut. Letak geografis kebun Cisaruni terhampar diantara dua gunumg, yaitu Gunung Papandayan dan Gunung Cikuray pada ketinggian 1230 m dengan suhu udara rata-rata antara 12-22 ^{0} C.

Kebun Cisaruni merupakan gabungan dari dua kebun besar, yaitu kebun Cisaruni dan kebun Giriawas. Kebun Giriawas diambil alih dari Fa. Watering & Loeber dengan pejabat sementara yang menerima tugas waktu itu adalah Somawinata. Bergabung dengan kebun Cisaruni lama pada tanggal 27 Desember 1957, meliputi semua asset perusahaan milik Belanda. Kebun Cisaruni hasil penggabungan tersebut terdiri dari empat afdeling atau bagian, yaitu Afdeling Cisaruni, Situayu, Jayasana dan Cikembar. Yang berkantor pusat di Cisaruni lama.

Dalam pertumbuhan dan perkembangannya kebun Cisaruni terbagi dalam tiga periode, yaitu periode belanda (VOC), periode Jepang dan periode setelah merdeka. Kebun Cisaruni didirikan pada tahun 1829 oleh seorang bangsa Belanda bernama Van Holle, dengan komoditi utamanya adalah tanaman kopi dan tebu, setelah itu ditanami kina. Karena kondisi alam yang tidak sesuai dengan pertumbuhan tanaman tersebut kemudian komoditinya diganti dengan tanaman teh. Pimpinan perusahaan pada periode Belanda adalah sebagai berikut:

1. Van Holle : tahun 1829 - 1880
2. Opland : tahun 1881 - 1915
3. Arbeid Optand : tahun 1916 - 1920
4. Priest : tahun 1921 - 1926
5. PRD. Coerman : tahun 1927 – 1942.

Pada masa pendudukan Jepang, kebun Cisaruni tidak terpelihara dan sebagian tanaman tehnya dibongkar untuk ditanami jagung, kentang dan sayuran. Tanaman teh yang tidak dibongkar pucuknya diambil untuk dibuat teh hijau. Pada masa pendudukan Jepang perusahaan dipimpin oleh Yasutake, Fakuda dan Janaka dari tahun 1942 hingga 1945.

Setelah Indonesia merdeka, kebun Cisaruni dipimpin oleh seorang Indonesia mantan asisten *Employe* Belanda bernama Reksa Hamijoyo hingga tahun 1947. Pada tahun 1948 kebun Cisaruni dibuka kembali oleh Belanda setelah pada tahun 1947 dibumihanguskan dalam

aksi kolonial I. Perusahaan pada masa itu dipimpin oleh Astro (1948 – 1950) dan Van de Wall (1951 – 1957). Pada tanggal 27 Desember 1957 seluruh perusahaan milik Belanda, termasuk kebun Cisaruni diambil alih oleh bangsa Indonesia. Kebun Cisaruni pada waktu itu dipimpin oleh A. Padli hingga tahun 1960.

Sejak jaman merdeka sampai dengan saat ini kebun Cisaruni telah mengalami beberapa kali perubahan pimpinan kebun atau administratur, berikut ini adalah nama-nama pemimpin kebun cisaruni :

1. R. Warsoma : tahun 1960 – 1961
2. R.M.A. Sastradipoera : tahun 1961 – 1963
3. R. Sastrawijaya : tahun 1964 – 1968
4. R. Halilin Poerawinata : tahun 1969 – 1978
5. Dolly Sumardi : tahun 1979 – 1981
6. R. Hassan Somantri : tahun 1982 – 1985
7. R. Tedjo Prajogo : tahun 1986 – 1989
8. H. Endang Iskandar DP. : tahun 1990 – 1997
9. Ir. Dedi Setiadi Sukarya : tahun 1997 – sekarang

Luas areal konsensi kebun Cisaruni mencapai 1.723,536 hektar yang tersebar di lima desa dan dua kecamatan. Luas areal konsensi berdasarkan penggunaannya adalah sebagai berikut :

1. Tanah yang tidak produktif : 40,289 Ha
2. Tanah yang tidak ditanami : 404,113 Ha
3. Tanah yang belum ditanami : 99,549 Ha

4. Tanah yang ditanami TBM : 45,465 Ha
5. Tanah yang ditanami TM : 852,360 Ha
6. Tanah yang dipakai bangungan : 9,360 Ha
7. Tanah yang dilancurkan : 272,400 Ha

Saat ini kebun Cisaruni mempunyai tenaga kerja sejumlah 1.544 orang. Tenaga kerja tersebut terdiri dari 11 orang pegawai staf, 84 orang pegawai bulanan, 817 orang pegawai harian tetap, 632 karyawan lepas. Tenaga kerja tetap terdiri dari 428 orang laki-laki dan 484 orang wanita. Sedangkan penggolongan tenaga kerja menurut bidang pekerjaannya adalah sebagai berikut :

1. Bidang Tanaman : 724 orang
2. Bidang Pengolahan : 92 orang
3. Bidang Teknik : 52 orang
4. Bidang lainnya/administrasi : 44 orang.

Dalam perkembangannya kebun Cisaruni telah mengalami banyak perubahan bentuk badan hukum perusahaannya mulai dari firma/NV/CV, PPN Aneka Tanaman dan PNP. Pada tanggal 31 Juni 1971 sesuai dengan peraturan pemerintah RI Nomor 24/1971 status Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) berubah menjadi Perseroan Terbatas Perkebunan XIII (PTP XIII). Perubahan badan hukum ini merupakan salah satu prasyarat yang ditetapkan oleh Bank Dunia (IDA/IBRD/*World* Bank) sehubungan dengan pemberian bantuan untuk

rehabilitasi Perkebunan Teh di PT Perkebunan XIII (termasuk pula PT Perkebunan XII), di bawah kredit nomor 259-IND (*Tea Project*).

Selanjutnya pada tanggal 11 Maret 1996 terjadi lagi perubahan menjadi Perseroan Terbatas Perkebunan Nusantara VIII dengan Hak Badan hukum Akte Notaris Harun Kamil, SH., Nomor 41 tahun 1996 tanggal 11 Matret 1996. Pada tahun 1976 pabrik baru mulai dibangun di Giriawas. Pada tanggal 21 Februari 1978 pabrik tersebut diresmikan oleh Menteri Pertanian RI, Prof. Dr. Ir. Thoyib Hadiwijaya bersama Gubernur Jawa Barat, Aang Kurnaefi. Sejak saat itu pusat kegiatan perusahaan dipindahkan dari Cisaruni lama ke Giriawas.

Tahun 1991 kebun Cisaruni mengembangkan jenis tanaman teh *Yabukita* dengan luas areal 45,065 Ha. Dari tanaman teh *Yabukita* ini dibuat jenis teh hijau dengan menggunakan alat-alat mesin bantuan dari Jepang. Alat-alat tersebut mulai beroperasi pada bulan September 1995 di pabrik Cisaruni lama. Dengan demikian kebun Cisaruni memiliki dua pabrik pengolahan teh, yaitu pabrik pengolahan hitam orthodoks yang bertempat di Giriawas dan pabrik pengolahan teh hijau Jepang yang bertempat di Cisaruni lama.

Kebun Cisaruni mempunyai kapasitas produksi rata-rata mencapai 2.200 ton teh kering per tahun yang meliputi teh jenis mutu I (65%) terdiri dari OP, BS/FOP, BOP I SP/, BOP I, BOP, BOPF, PF, DUST, BT dan BP, jenis mutu II (30%) terdiri dari PF II,BP II, DUST

II, DUST III, BT II AMG, BP II AMG,FANN II, dan jenis mutu III/lokal (5%) terdiri dari BOHEA, FLUFF dan BM.

Pemasaran hasil produk teh hitam PT Perkebunan Nusantara VIII kebun Cisaruni diorientasikan untuk mengisi pasar ekspor dan domestik. Sebagian besar hasil produksinya (90%) adalah untuk penjualan ekspor sedangkan sisanya (10%) untuk penjualan domentik/dalam negeri.

Untuk konsumsi luar negeri teh hitam produk PT Perkebunan Nusantara VIII kebun Cisaruni dijual dalam bentuk teh curah, the bungkus dan the celup. Sedangkan untuk konsumsi dalam negeri dipasarkan dalam bentuk the bungkus dan the celup. Negara-negara tujuan pemasaran the PT Perkebunan Nusantara VIII kebun Cisaruni diantarannya adalah negara-negara Eropa, Amerika Serikat, Afrika Utara, Timur Tengah, Asia Selatan, Australia dan Jepang.

3.1.2. Struktur Organisasi dan Uraian Kerja

Bentuk organisasi pada PT Perkebunan Nusantara VIII kebun Cisaruni adalah bentuk organisasi fungsional dimana administratur mempunyai wewenang atas fungsi-fungsi tertentu dalam lingkungan kebun. Struktur organisasiu PTP Nusantara VIII untuk tingkat kebun Cisaruni adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan Perusahaan : Administratur
2. Wakil pimpinan : Sinder Kepala

3. Kepala Bagian yang terdiri dari :
   a. Sinder Afdeling :
      1. Sider Afdeling Cisaruni
      2. Sinder Afdeling Situayu
      3. Sinder Afdeling Jayasabana
      4. Sinder Afdeling Cikembar
   b. Kepala Pengolahan / Sinder Pabrik
   c. Sinder Teknik
   d. Kepala Bagian Administrasi / Sinder Tulis
4. Petugas Urusan/Mandor Besar/JuruTulis kepala
5. Mandor/JTU
6. Karyawan Pelaksana Tanaman, Pengolahan, Teknik, Administrasi dan lain-lain.

Tugas masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

1. Administratur
   a. Mengawasi semua personel dan menjamin semua fungsi operasional.
   b. Menjamin setiap keputusan dan kebijakan direksi dapat dijalankan dengan optimal.
   c. Melaksanakan dan memelihara kebijakan mutu dan sasaran mutu yang ditetapkan Wakil Manajemen Pusat.

d. Meninjau efektivitasdan kecukupan sistem mutu yang dibuatdan diterbitkan oleh Wakil Manajemen Kebun (Prosedur Sistem Mutu dan instruksi Kerja).

2. Sinder Kepala

   1. Mewakili administratur dalam pelaksanaan tugasnya apabila administratur sedang tidak berada ditempat.
   2. Membantu tugas-tugas administratur secara umum.

3. Kepala Bagian

   3.1. Sinder Afdeling

   a. Tugas Umum

      1. Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan instruksi yang diterima dari administratur atau Sinder kepala.
      2. Bertanggung jawab terhadap pengeluaran biaya di bidang tanaman.
      3. Bertanggung jawab terhadap kelancaran tugas di bidang tanaman sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
      4. Menjamin koordinasi antar bagian yang diperlukan.
      5. Memelihara standar kerja yangh tinggi dalam bidang pekerjaannya.

   b. Tugas Khusus

      1. Bertanggung jawab terhadap pengkoordinasian pemungutan hasil, penyiangan dan perlindungan tanaman.

2. Bertanggung jawab terhadap pembagian tenaga kerja sehari-hari untuk pelaksanaan pekerjaan.
3. Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dan pengawasan yang tetap dari perencanaan pemupukan.
4. Bertanggung jawab terhadap pembagian dan penentuan giliran pemetikan.
5. Menjaga penyaluran barang-barang kebutuhan tanaman untuk digunakan seefisien mungkin.
6. Memelihara pembukuan dengan teliti.
7. Bertanggung jawab terhadap kesejahteraan karyawan dan bagiannya.

3.2. Kepala Pengolahan/Sinder Pabrik

a. Tugas Umum

1. Menjamin pelaksanaan tugas di pabrik secara efisien.
2. Memelihara standar pengolahan yang tinggi setiap saat.
3. Menjamin kelancaran produksi dengan kualitas hasil yang memadai.

b. Tugas Khusus

1. Menjamin pelaksanaan modal kerja yang sistematis.
2. Mengawasi staf pembantu agar instruksi dilaksanakan sebagaimana mestinya.
3. Menjamin bahwa tiap bagian pabrik bekerja sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan.

4. Melaksanakan pengendalian penerimaan dan penilaian bahan baku pucuk yang diperoleh dari kebun sendiri dan dari kebun lain di lingkungan PTPN VIII.
5. Melaksanakan pemeriksaan atas kualitas dan jumlah barang yang diterima.
6. Memastikan penggunaan peralatan pengukuran inspeksi dan pengujian dalam kondisi yang baik dan konsisten.
7. Melaksanakan prosedur kalibrasi dan penanganan peralatan, pengukuran dan pengujian.
8. Melaksanakan kalibrasi alat pengukuran dan pengujian serta bertanggung jawab terhadap pencatatan kalibrasi.
9. Menyelidiki ketidaksesuaian produk.
10. Menerapkan pengendalian yang menjamin bahwa tindakan koreksi dilaksanakan dan berjalan efektif.

3.3. Sinder Teknik

Bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pabrik bidang bangunan, bidang pengangkutan di kebun juga pelaksanaan di bidang bengkel.

a. Bidang Pabrik

1. Menjamin adanya pemeliharaan yang teratur dari mesin-mesin pabrik dan unit-unitnya.

2. Mengawasi dan bertanggung jawab terhadap beroperasinya mesin untuk menjamin kelancaran proses pengolahan.
3. Menjamin pabrik dan bangunan-bangunannya selalu dalam keadaan terpelihara.

b. Bidang Bangunan

a. Mengawasi pemeliharaan rumah-rumah staf, rumah-rumah karyawan dan bangunan perumahan lainnya.
b. Mengawasi dan membantu pelaksanaan pekerjaan kontruksi bangunan.

c. Bidang Pengangkutan di Kebun

a. Melaksanakan pengawasan yang teratur terhadap kendaraan-kendaraan kebun.
b. Melaksanakan pengawasan secara teratur dan melaksanakan pemeriksaan terhadap buku harian kendaraan dan catatan pemeliharaan kendaraan.
c. Mengawasi dan mempertanggungjawabkan perbaikan-perbaikan kendaraan-kendaraan kebun.

d. Bidang Bengkel

1. Menyusun rencana kerja harian dalam bidang perbaikan dan pemeliharaan mesin-mesin.
2. Mengadakan perbaikan mesin-mesin dan alat-alat apabila terjadi kecelakaan.

3. Melaksanakan pemeliharaan secara berkesinambungan terhadap mesin-mesin dan alat-alat untuk menjamin kelancaran proses produksi.

4.4. Kepala Administrasi / Sinder Tulis

Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas untuk memberikan pelayanan kepada perusahaan sebagai satu kesatuan yaitu dalam bidang administrasi dan kepegawaian serta bertanggung jawab untuk berikut ini:

1. Menjamin ditaatinya kebijakan-kebijakan administratur.
2. Menjamin bahwa rencana kerja dilaksanakansesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan.
3. Mengawasi semua staf eksekutif (pelaksana) agar instruksi-instruksi dilaksanakan dengan tepat sehingga standar kerja dapat terpelihara.
4. Menjamin pengunaan tenaga kerja secara ekonomis dan efisiendan pembagian kerja secara proporsional.
5. Mengawasi pembagian alat produksitanaman untuk dipergunakan di kebun.
6. Menjaga pelaksanaan pengendalian serta pengawsan yang tepat terhadap semua bagian kerja di bidang tanaman.
7. Mengusahakan sub kontraktor produk, material dan jasa secara berkesinambungan mampu memberikan hasil yang dapat diterima sebagai sub kontraktor.

8. Membuat dokumen pembalian yang berisi informasi selengkap mungkin mengenai barang bahan dan jasa yang akan dibeli.
9. Meninjau dan menyetujui dokumen pembelian untuk kecukupan persyaratan sebelum diserahakan.
10. Melaksanakan dan memelihara prosedur verifikasi, penyimpanan dan pemeliharaan barang milik pembeli.
11. Melaksanakan pencatatan barang milik pembeli yang hilang, rusak atau tidak memenuhi syarat dan menginformasikannya kepada pembeli.

4. Petugas Urusan/Mandor Besar/Juru Tulis Kepala

4.1. Petugas Urusan/Mandor Besar Pengolahan

1. Menetapkan pemberian tanda hasil uji pada bahan baku (pucuk) dan produk dalam proses kemudian dicatat.
2. Menelusuri apabila ada hal yang menyimpang dengan melihat catatan proses produksi, catatan hasil uji, catatan pengawasan dan catatan mutu bahan baku.
3. Bertanggung jawab terhadap pembuatan dokumen instruksi kerja, memelihara dan memperbaiki peralatan tepat waktu.
4. Memonitor pengendalian dari proses dan peralatan.
5. Menetapkan Bagian-bagian yang penting untuk dilakukan pengujian dan melaksanakan prosedur dan inspeksi tersebut.

6. Bertanggung jawab melaksanakan pengujian dan pencatatan hasil pengujian tersebut.
7. Menetapkan produk yang lolos dan tidak lolos uji.
8. Melaksanakan pengidentifikasian status inspeksi/pengujiandari mulai bahan baku (pucuk) sampai dengan pengiriman produk jadi.
9. Melaksanakan pengidentifikasian dan pemisahan terhadap produk yang tidak sesuai untuk menghindari terpakainya dalam produksi dan terkirim kepada pembeli.
10. Melakukan pencatatan menganai penanganan produk yang tidak sesuai, termasuk di dalamnya cara identifikasi dokumen secara fisik dan penanganan yang lebih lanjut.
11. Menentukan cara penanganan produk yang tidak sesuai (proses ulang, pemakaian alternatif atau dibuang) dan melakukan inspeksi ulang sesudahnya.
12. Mengamankan tempat penyimpanan untuk mencegah kerusakan, kehilangan dan cacat dari bahan baku dan prodk jadi.
13. Mengatur penyimpanan dan pengamanan dari material (bahan baku, produk jadi dan kemasan).
14. Menjamin bahwa pengiriman produk tepat waktu, tepat jumlahnya dan kondisinya baik.

15. Memberi identitas pada kemasan dan melakukan inspeksi serta membuat dokumen kemasan.

4.2. Petugas Analisa dan Petugas Uji Mutu

Melaksanakan teknik statistik dari hasil inspeksi dan pengujian untuk bahan evaluasi dan pembuatan keputusan.

4.3. Mandor Besar Pemeliharaan

Bertanggung jawab atas pemeliharaan tanaman the pada suatu wilayah tertentu yang telah ditentukan oleh Sinder Afdeling dan melakukan koordinasi terhadap mandor pemeliharaan dalam wilayahnya.

4.4. Juru Tulis Kepala

Bertanggung jawab ntuk melaksanakan pencatatan dan kegiatan administrasi untuk tingkat afdeling.

4.5. Mandor Besar Pemetikan

Bertanggung jawab untuk mengawasi kegiatan pemetikan pucuk teh dalam suatu daerah tertentu yang telah ditentukan oleh Sinder Afdeling dan mengkoordinasi pelaksanaan kerja dari mandor pemetikan diwilayahnya.

4.6. Mandor Besar Diesel/Mandor Besar Listrik/Mandor Besar Mesin/Mandor Besar Bangunan/TU Kepala Urusan Upah

Bertanggung jawab untuk melaksanakan instruksi kerja dalam bidangnya masing-masing di bawah koordinasi Sinder Teknik

dan melakukan pengkoordinasian dan pengawasan petugas/mandor di bawahnya.

4.7. Petugas Urusan TABIM/ Petugas Urusan Keuangan/Petugas Urusan Gudang/Petugas Urusan Umum/TU Tanaman/Petugas Urusan Kesehatan

Bertanggung jawab melaksanakan instruksi kerja pada bidangnya masing-masing di bawah koordinasi Sinder TUM dan bertanggung jawab untuk mengkoordinasi dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan petugas di bawahnya.

5. Mandor /JTU

Bertanggung jawab untuk melaksanakan instruksi kerja dari Mandor Besar serta melakukan pengawasan secara langsung terhadap petugas pelaksana/karyawan di lapangan pada bidangnya masing-masing.

6. Karyawan Pelaksana Tanaman, Pengolahan Teknik, Administrasi dan lain-lain

Bertanggung jawab melaksanakan instruksi kerja dari mandor dengan sebaik-baiknya dalam setiap bidang pekerjaannya serta mematuhi standar dan program kerja yang berlaku umum bagi semua karyawan yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan.

3.1.3. Aktivitas Utama Perusahaan

Aktivas utama PT Perkebunan Nusantara VIII kebun Cisaruni adalah turut membantu usaha pemerintah dalam rangka meningkatkan pendapatan devisa negara melalui ekspor nonmigas, khususnya ekspor pertanian yaitu produk teh hitam. Dalam melaksanakan aktivitas tersebut PT Perkebunan Nusantara VIII kebun Cisaruni melaksanakan penenaman, pemeliharaan, pemetikan serta proses produksi tanaman teh menjadi produk teh kering. Hasil produksi tersebut sebagian besar (kurang lebih 90%) diekspor ke negara-negara Eropa, Amerika Serikat, Afrika Utara, Timur Tengah, Asia Selatan, Australia dan Jepang, dan 10%-nya digunakan untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri.

Dalam melaksanakan proses produksinya PT Perkebunan Nusantara VIII kebun Cisaruni selalu mengupayakan peningkatan hasil produksinya tidak saja dalam kuantitasnya tetapi peningkatan dalam kualitasnya. Karena itu, PT Perkebunanan Nusantara VIII kebun Cisaruni selalu memberikan priorotas agar mutu produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dapat memenuhi keinginan konsumen.

Menjaga mutu produk adalah penting dilakukan agar the sebagai bahan minuman tetap digemari konsumen serta selalu mempunyai mutu yang tinggi dan konstan. Dalam pencapaian mutu yang dihasilkan PT Perkebunan Nusantara VIII kebun Cisaruni tetap mempertimbangkan

nilai ekonomi yang menyangkut efisiensi, fleksibilitas, hasil olahan dan manajemen pelaksanaannya untuk memenuhi keinginan pasar.

3.1. Metodologi Penelitian

Dalam pembahasan skripsi ini, penyusun melaksanakan riset untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan judul skripsi ini. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

   Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan data sekunder dengan membaca buku dan sumber informasi lainnya yang relevan yang diperoleh dari berbagai perpustakaan. Dari hasil penelitian ini akan didapat suatu kerangka teori yang relevan mengenai masalah yang dibahas, sehingga dapat dijadikan suatu landasan teoritis guna mendukung pembahasan skripsi ini.

2. Penelitian Lapangan

   Penelitian ini dimaksud untuk memperoleh data primer yang dilakukan dengan cara mengadakan observasi dan wawancara. Observasi yaitu mengumpulkan data dan informasi dengan cara pencatatan secara cermat dan sistematis sebagai hasil dari pengamatan terhadap obyek penelitian. Wawancara yaitu mengumpulkan data dan informasi melalui wawancara dengan pihak yang berwenang di perusahaan.

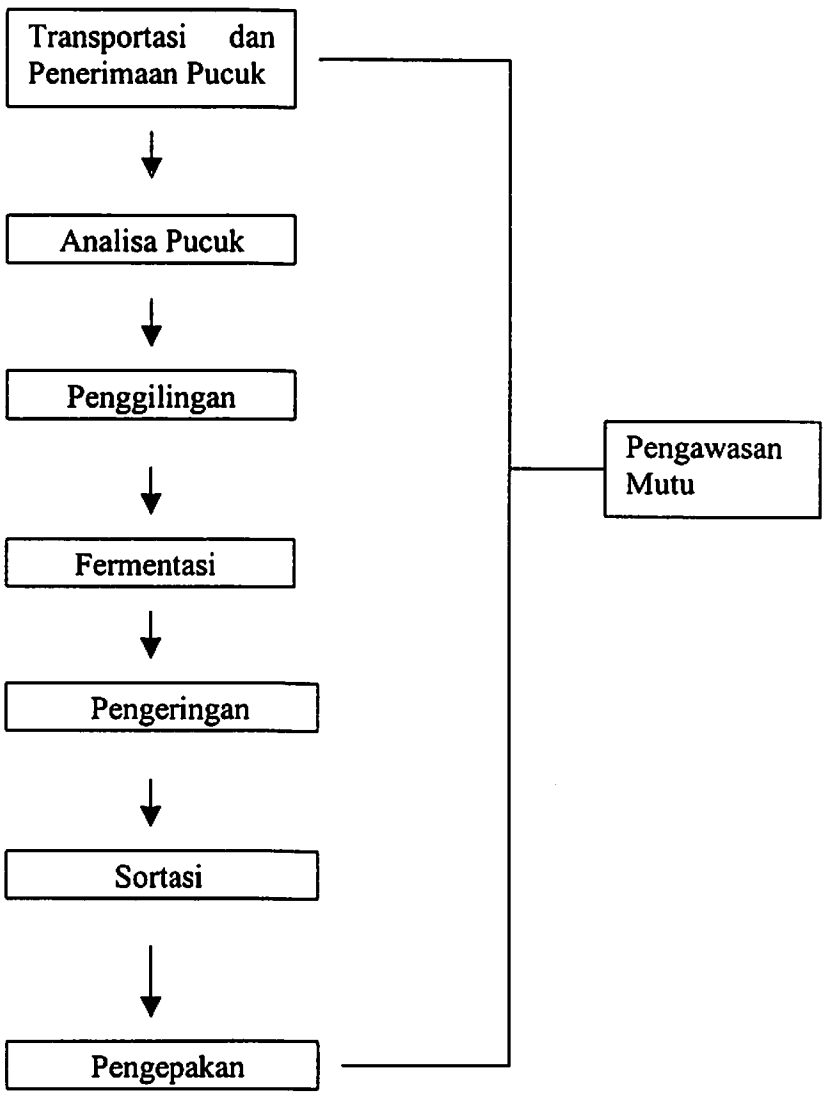
Proses penganalisaan data yang dikumpulkan baik data primer maupun data sekunder dilakukan dengan membandingkan antara data yang diperoleh di lapangan dengan teori yang berlaku.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Proses Produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni

Gambar Proses Produksi pada PTPN VIII Kebun Cisaruni



Produksi merupakan kegiatan utama dari PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni. Setiap saat perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan hasil produksinya untuk memenuhi kebutuhan pasar terhadap produk teh kering yang merupakan hasil produksinya. Di samping meningkatkan kuantitas serta kapasitas produksi, perusahaan juga selalu berusaha untuk meningkatkan kualitasnya, terutama untuk teh yang akan dipasarkan di luar negeri atau diekspor, kepuasan konsumen selalu menjadi prioritas yang utama.

Berikut ini adalah uraian yang menyeluruh mengenai proses produksi teh kering pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni:

1. TRANSPORTASI dan PENERIMAAN PUCUK

Hal yang perlu diperhatikan dalam tahap ini adalah kondisi pucuk mulai dipetik sampai ke pabrik harus dalam keadaan mulus dan segar, agar dapat menghasilkan teh jadi dengan kualitas yang tinggi. Oleh karena itu diperlukan penanganan pucuk yang baik, dengan cara:

a. Pucuk diangkut dalam *waring sack*/kontainer.
b. Isi tiap *waring sack*/kontainer harus sama dan tidak dijejal, maksimal 25 kg.
c. *Truck* pengangkut pucuk harus bersih dan bebas dari ceceran pucuk di lantai karoseri.
d. *Truck* pengangkut pucuk harus dilengkapi rak/hambalan pucuk (papan) dua tingkat dan dipasang atap/terpal.

e. *Waring sack/* kontainer harus disusun dalam posisi berdiri.

f. *Waring sack/*kontainer yang sobek tidak dibenarkan untuk digunakan.

g. Dilarang ada orang atau barang di atas *truck* pada waktu mengangkut pucuk.

h. Kapasitas *truck* ukuran standar, maksimal isinya 2.500kg (100 kontainer).

i. Datangnya *truck* di pabrik diupayakan tidak bersamaan.

j. Ditimbang pada timbangan jembatan, periksa SP dari kebun.

k. Posisi kontainer pada *monorail* harus dalam posisi berdiri.

l. Ceceran pucuk di lantai harus dihindari.

2. ANALISA PUCUK

Tujuan analisa pucuk adalah untuk mengevaluasi jenis petikan dan mutu pucuk yang merupakan dasar pendugaan mutu hadil olahan.

Kriteria bahan baku layak olah adalah sebagai berikut:

- Pucuk medium (p+1; p+2; p+3; b muda).
- Kondisi pucuk : segar dan mulus.
- Bebas dari bahan material yang menimbulkan kontaminasi.

Analisa pucuk orthodox adalah MS. 65%.

Analisa pucuk dilakukan perkemandoran dari setiap timbangan (2-3 kali timbangan) yang selanjutnya dirata-ratakan untuk satu hari.

Pelaksanaan Pekerjaan

a. Contoh pucuk diambil secara acak perkemandoran diatas *trough*, sebanyak ± 1kg saat pucuk tiba di pabrik.

b. Dari 1kg contoh pucuk diambil 250gram untuk dipisah-pisahkan sesuai jenis pucuk, adapun untuk pucuk yang lewat standar petik dipotong terlebih dahulu.

c. Hasil pemisahan (pucuk yang layak olah) ditimbang.

d. Angka prosentase (%) diperoleh dengan membandingkan berat dari kelompok pucuk yang bersangkutan dengan berat total pucuk contoh dikalikan 100%.

Contoh 250 gram pucuk setelah dianalisis didapatkan hasil sebagai berikut:

- p + 1	= 4%	- rusak	= 5%
- p + 2	= 6%	- daun/tangkai tua	= 30%
- p + 3	= 25%		35%
- b muda	= 30%		
	65%		

- Rusak: - Lembaran daun terkena hama penyakit.
  - Memar.
  - Nyepan.
  - Lembaran daun dengan dua patahan atau lebih.
  - Keutuhan lembaran daun kurang dari 75%.

Analisa hasil contoh pemisahan jenis pucuk sebesar 65% menunjukkan memenuhi syarat layak olah, sedangkan angka 35% merupakan pucuk tidak memenuhi syarat layak olah.

3. PELAYUAN

Tujuan pelayuan adalah menurunkan kandungan air, sehingga pucuk menjadi lemas (layu fisik) dan memberi keempatan terjadinya perubahan senyawa-senyawa kimia yang terkandung di dalam pucuk.

Moisture Content (MC) pucuk teh yang diolah dengan sistem orthodoks adalh 54 - 56% atau derajat layu 44 – 46% (tingkat layu sedang). Derajat layu pucuk dihitung dari hasil keringan dibagi pucuk layu dikalikan 100%.

Yang perlu diperhatikan dalam pelayuan adalah suhu, kelembaban relatif, waktu tiupan angin dan jumlah pucuk per satuan luas. Layuan yang baik secara fisik ditandai oleh pucuk yang digenggam lemas dan tidak patah-patah serta apabila dibuat kepalan tidak akan buyar jika dilemparkan.

Persiapan

a. *Withering trough* (WT) dalam keadaan bersih.
b. *Fishing net*tidak ada sobekan yang memungkinkan pucuk dapat lolos.
c. *Leaf bed/wire mesh*/alas WT untuk pucuk tidak bergelombang/cekung.
d. Alat-alat control tersedia (*wet & dry; keranjang kontrol*; stik ukuran ketinggian beberan pucuk).

Pelaksanaan Pekerjaan

a. Pembeberan pucuk segera dilakukan setelah pucuk tiba di pabrik, mulai dari ujung yang berlawanan dengan arah fan.

b. Udara segar segera dialirkan sejak pucuk mulai disimpan di atas *trough*.

c. Keranjang kontrol diisi setinggi ketinggian WT dan ditimbang.

d. Pada awal pelayuan harus menggunakan udara segar.

e. Setelah 5 – 6 jam pembeberan, pemakaian udara panas dapat dipertimbangkan disesuaikan dengan kondisi pucuk, cuaca dan perbedaan *wet & dry* udara luar.

f. Pembalikan pucuk 1 – 3 kali, tergantung keadaan pucuk.

g. Cara pembalikan pucuk memakai "buruan", buruan tersebut diisi lapisan atas sehingga lapisan bawah berpindah kelapisan atas.

h. Pada saat pembalikan *fan* tetap dalam keadaan berjalan, demikian pula pada saat dibongkar untuk turun layu.

i. Pemasangan girik/tanda urutan penurunan pucuk layu dilakukan setiap periode 1 – 2 jam.

j. Pembongkaran pucuk layu dimulai dari ujung yang berlawanan dengan arah *fan*.

Ketentuan Teknis

a. Isi WT lebih kurang 30kg pucuk/m^2 dengan ketebalan lebih kurang 30 cm.

b. Volume udara yang dibutuhkan adalah 18 – 20 cfm/kg pucuk basah.

c. Panas udara pelayuan maksimum 27^0 C (optimum $26,7^0$ C), bila perbedaan *wet & dry* di bawah 2^0 C.

d. MC layu : 54 – 56% atau derajat layu 44 – 46%.

e. Toleransi perbedaan (variasi) derajat layu dari hari ke hari tidak lebih dari 2 – 3% dengan layuan yang rata.

f. Prosentase layu 49 – 51%.

g. Lama pelayuan 14 – 18 jam.

Pencatatan

a. Urutan dan jam pengisian WT dengan pucuk basah (pada papan tulis).

b. Prosentase komposisi kondisi dan jenis pupuk secara menyeluruh (basah/kering; jenangan).

c. Karyawan yang melaksanakan meber ditulis pada setiap WT, sehingga kualitas kerja meber dapat diperiksa pada saat pembalikan pucuk oleh karyawan bagian layu.

d. Berat pucuk pada keranjang kontrol (setiap dua jam).

e. Udara luar dan udara pelayuan tiap WT (setiap dua jam).

f. Realisasi pembalikan pucuk.

g. Urutan pembongkaran pucuk layu (pada papan tulis).

h. Kualitas layu yang sedang dibongkar, diperiksa dan dicatat oleh pengawas bagian giling.

i. Saat mulai dan lamanya pemakaian udara panas untuk setiap *trough.*

j. Pemakaian BBM dan KWH.

4. PENGGILINGAN

Tujuan penggilingan adalah:

a. Membuat daun menggulung dan daun akan memar serta dinding sel akan rusak, sehingga cairan sel keluar semaksimal mungkin di permukaan dengan merata dan terjadinya oksidasi enzimatis.

b. Mengoptimalkan terbentuknya mutu dalam (*inner quality*).

c. Mengecilkan dan memotong gulungan menjadi partikel sesuai dengan yang dikehendaki.

d. Memudahkan sortasi kering.

e. Memudahkan dalam peraturan pengeringan.

Persiapan

a. Semua mesin-mesin dan alat –alat pembantu harus dalam keadaan bersih, kering dan siap dipakai.

b. *Mesh* ayakan tidak bocor dan cekung.

c. Semua mesin yang akan dipakai dicoba dijalankan.

Pelaksanaan Pekerjaan

a. Pengisian dan bongkaran *open top*/PCR harus tepat waktu dengan waktu isian tidak lebih dari 10 menit.

b. Pengayakan yang optimum dan kontinyu untuk setiap hasil penggilingan.

c. Pemisahan yang tertib untuk setiap fraksi bubuk.

d. Menghindari terjadinya ceceran teh di lantai giling.

e. Alat-alat/mesin pengolahan harus dibersihkan setiap selesai satu seri.

Ketentuan Teknis

a. Isi *open top* 47' : 350 – 375kg

b. Kelembaban ruangan : 91 – 98%

c. Suhu ruangan : 19 – 24^0 C

d. Waktu penggilingan OT : 40 – 50'

PCR : 30 – 35'

RV : 5 – 15'

e. Aplikasi gencet -kirab disesuaikan dengan karakteristik tiap pabrik.

f. Sirkulasi udara 10 – 12 x per jam.

g. Secara berkala dilakukan penimbangan bubuk I, II, III, IV, badag.

h. Suhu bongkaran : OT : 24 – 27^0 C

PCR : 32 – 35^0 C

RV : 30 – 32^0 C

Kenaikan suhu yang cukup tinggi itu harus segera diurai dengan alat pemecah gumpalan (*ball breaker*), sehingga suhu bubuk seyogyanya tidak lebih dari 30^0 C dan optimum 26,7^0 C.

Pencatatan

a. Kondisi/kualitas pucuk layu pada WT yang sedang dan akan digiling.

b. Suhu dan kelembaban ruang giling(setiap jam).

c. Persentase bubuk I, II, III, IV dan badag (secara berkala).

5. FERMENTASI

Fermentasi adalah reaksi oksidasi enzimatis yang merupakan reaksi kimia dari cairan sel daun teh dengan O_2 yang akan dihentikan pada suatu keadaan tertentu melalui pengeringan. Selama proses oksidasi dihasilkan substransi *theaflavin* dan *thearubigin* yang akan menentukan sifat air seduhan dan komposisi antara *theaflavin* dan *thearubigin* untuk memberikan gambaran kualitas baik adalah 1: 10 atau 1 : 12 (*stength, colour, quality* dan *briskness*).

Persiapan

a. Baki/meja/roda/*rolys/conveyor* fermentasi senantiasa bersih/tidak ada sisa bubuk sebelumnya.
b. Air *humidifier* berjalan dengan baik (tidak terjadi cipratan air).
c. Termometer/*wet and dry* berjalan dengan baik.
d. Girik jalan fermentasi setiap fraksi bubuk disiapkan.

Pelaksanaan Pekerjaan

a. Selesai diayak bubuk segera dihamparkan diatas baki/meja fermentasi.
b. Hindari pencampuran antara bubuk dari seri gilingan yang berbeda.
c. Penentuan jadwal fermentasi setiap fraksi bubuk; Bbk I : 100' – 110'; PN I : 100' – 110'; Bbk II : 110' – 115; Bbk III : 115' – 120'; Bbk IV : 120' – 130'; Bdg : 120' – 130'.
d. Pemasangan girik pada setiap fraksi bubuk.
e. *Green dhool tasting* minimal tiga kali sehari.
f. Meja/baki dan ruangan fermentasi dicuci setelah selesai pengolahan.

Ketentuan Teknis

a. Kelembaban udara ruangan fermentasi 91 – 98%.

b. Suhu udara ruangan fermensi 19 – 24^0 C.

c. Tebal sebaran bubuk pada baki/meja fermentasi 5 – 7 cm.

d. Temperatur pada sebaran bubuk maksimal 26,7^0 C.

Pencatatan

a. Jadwal fermentasi setiap fraksi bubuk setiap jam.

b. Suhu setiap fraksi bubuk setiap jam.

c. Suhu dan kelembaban ruangan fermensi setiap jam.

6. PENGERINGAN

Tujuan utama penggiringan adalah menghentikan oksidasi enzimatis pada saat komposisi zat-zat pendukung kualitas mencapai keadaan optimal, selain akan membuat teh tahan lama dalam penyimpanan.

Persiapan

a. *Tray* bersih dari sisa bubuk yang menutup *perforasi trays*, termasuk kolong *trays*.

b. *Burner* dapat menyala dengan sempurna (tidak ada bau asap).

c. Alat cukur berjalan dengan baik (*thermometer, speed adjuster, manometer*).

d. Kondisi *trays* yang baik sehingga tidak terjadi kebocoran.

e. Klep pengatur udara pengeringan dan udara buang dapat diatur sesuai kebutuhan.

f. Periksa kecepatan *trays*,sesuai dengan kebutuhan.

g. *Speeder* harus rata, tidak miring, diatur sesuai dengan ketebalan yang dikehendaki.

Pelaksanaan Pekerjaan

a. Pemanasan *drier* dimulai ± 50 menit setelah OT I seri I dimulai.

b. Lama pemanasan disesuaikan antara jadwal fermentasi dengan kondisi lingkungan dan kemampuan alat.

c. Pengisian *drier* dimulai apabila suhu inlet telah mencapai minimal 85^0 C.

d. Ketebalan bubuk diatur/dimulai pada kapasitas minimum *drier.*

e. Periksa kadar air dan diseduh.

f. Kalibrasi termometer inlet dan outlet (maksimal satu bulan satu kali).

g. Udara panas yang masuk sejak awal harus diperiksa baunya, untuk menjaga kemungkinan adanya bcoran *exchanger*.

h. Hindari ceceran bubuk basah dan kering di lantai.

i. *Trays* dan mesin pengering setiap hari akhir proses harus dibersihkan.

j. Teh yang baru keluar dari mesin pengering perlu didinginkan dan tidak boleh ditumpuk tebal.

Ketentuan Teknis

a. Suhu pengeringan: 90 – 95^0S C inlet/50 – 55^0 C outlet.

b. Lama pengeringan : 21 – 25 menit *Two Stage Drye.*

14 – 20 menit FBD atau VFBD.

c. Kadar air keringan : 2,5 – 3,5%.

d. Pemisahan keringan dan hasil fraksi bubuk.

e. Pemeriksaan keringan secara rabaab dan penciuman setiap hari.

f. Pemeriksaan kadar air dan seduhan setiap jam.

g. Hindari penumpukan bubuk keringan di depan *outer valve.*

Pencatatan

a. *Quality control* yang mencakup :

- Suhu inlet dan outlet tiap *dryer.*
- Kecepatan *trays* tiap *dryer.*
- Kadar air.
- Kualitas hasil (seduhan).

Quality control ini dilaksanakan setiap jam dengan mengsi format berikut ini :

Tanggal .....

Jam	Nomor	Bubuk	Suhu		Speed	Mc	Kualitas Seduhan
	Dryer		inlet	Outlet			
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

b. Pemakaian BBM dan kapasitas *dryer*.

Tgl	Dryer I			Dryer II	dst	Total		
	BBM		Kap.			BBM	Prod.	Ratio
	Ltr/jam	Total	Kg/jam			(Ltr)	(kg)	Ltr/kg
.....	.....	.....	.....	.....	....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	....	.....	.....	.....

7. SORTASI

Merupakan pekerjaan memisahkan partikel teh berdasarkan ukuran, berat jenis dan asal bahan pucuk, sehingga diperoleh partikel teh yang seragam sesuai dengan standar yang diinginkan oleh konsumen.

Persiapan

a. *Mesh* ayakan tidak bocor dan cekung.

b. Kemiringan ayakan antara 4 – 6 derajat.

c. Semua mesin yang akan dipakai dicoba dijalankan.

Pelaksanaan Pekerjaan

a. Bubuk I/II/III/IV secara terpisah masuk *midleton*.

Bubuk halus (ex. Corong 1+2 *midleton*) – *vibron blank/mesh-India sortir-Theewan*. Sisanya masuk *Crusher* dan seterusnya.

Bubuk kasar (ex. Corong 3 *midleton*) asal bubuk I/II-*Theewan* untuk bahan *leaf grades*, sedangkan bubuk kasar asal Bb. III/IV-*Crusher*, ayak dan seterusnya.

b. Badag-*midleton* (corong 1+2)-India sortir-*Theewan* dan seterusnya.

Badag *midleton* (corong 3)-*Crusher/cutter*-ayak dan seterusnya.

c. Hasil setiap corong jenis dipisahkan pada wadah yang bersih.

d. Hasil jadi diperiksa oleh Kepala Pengolahan/Ass. Pengolahan/MB.

Sortasi :

- Bersih/rata/seragam/ukuran standar, dapat diterima.
- Tidak bersih dan tidak rata untuk perbaikannya : V*ibro*-ayak.
- Tidak bersih (*stalky*) untuk perbaikannya : *Vibro/Senvec/*pilih tangan.
- Tidak rata (*uneven*) untuk perbaikannya : ayak.
- Tidak seragam (*flaky*) untuk perbvaikannya : *Theewan.*
- Tidak standar ukuran-*Crusher* atau masuk jenis yang lebih besar.

e. Hasil jadi yang memenuhi syarat, setelah ditimbang masuk dalam peti miring.

f. Pengambilan contoh setiap penimbangan dimasukkan pada gelas contoh harian masing-masing jenis.

Ketentuan Teknis

a. Pengisian tiap mesin disesuaikan dengan optimasi proses mesin yang bersangkutan.

b. Ketertiban pemisahan proses tiap fraksi bubuk dan tiap jenis yang dihasilkan.

c. Kondisi ruang sortasi tidak lembab (max. RH. 60%), kenaikan MC max. 1%.

d. Pekerjaan sortasi harus dilaksanakan dengan segera dan secepat mungkin.

e. Ruang sortasi harus bersih dari debu, tidak ada ceceran teh di lantai.

f. Standar *sizing* dan *grading* :

BOP	mesh 10 = diameter 1,651 mm.
BOPF	mesh 12 = diameter 1,397 mm.
PF/PF II	mesh 16 = diameter 0,991 mm.
Dust	mesh 20 = diameter 0,833 mm.
Dust II	mesh 32 = diameter 0,495 mm.
Dust III	mesh 60 = diameter 0,246 mm.
Tartahan	mesh 80 = diameter 0,175 mm.

Pencatatan

a. *Density,* MC dan penyeduhan sortasi harian.

b. Kapasitas kerja tiap *shift* karyawan sortasi.

8. PENGEPAKAN

Pengepakan merupakan tahap akhir pekrjaan di pabrik sebelum barang tersebut dikirim ke pembeli.

Tujuan pengepakan adalah :

- Melindungi produk dari kerusakan.
- Memudahkan transportasi dan penyimpanan di gudang.
- Kemasan dalam jumlah tertentu akan memudahkan dalam pemasaran.

Beberapa alat pembungkus yang biasa dipakai adalah :

- Peti besar ukuran 50x50x60 cm atau peti kecil ukuran 40x50x60 cm.
- *Paper sack* dengan standar T2.
- Karton.
- *Poly bag* dengan *inner* plastik.
- Kemasan tersebut dipakai sesuai dengan keinginan pembeli.

Persiapan

a. Periksa persediaan peti miring (buku dan fisik), unttuk memenuhi satu *chop* minimal persediaan 90%.

b. Kebersihan sarana dan prasarana pengepakan (*bulker, conveyor, packer,* kotak contoh, bahan pembungkus).

c. Kalibrasi dan pemeriksaan alat timbang.

Pelaksanaan Pekerjaan

a. Tiap segmen *bulker* (delapan segmen) diisi merata berurutan segmen per segmen.

b. Contoh awal diambil untuk diperiksa/dibandingkan dengan standar.

c. Pengepakan dimulai bila *appearance* contoh awal sama/mirip dengan standar tanpa cacat mutu dalam.

d. Bahan diresorter apabila *appearance* awal berbeda dengan standar.

e. Pengambilan contoh, dalam hal contoh awal mempunyai cacat mutu dalam :

- Contoh awal diulang untuk diperiksa lagi.

- Cacat mutu yang terlalu parah setelah pemeriksaan berulang-ulang, pengepakan ditangguhkan untuk di-*blend* dengan produksi baru, atau dipak secara terpisah.

f. Pengambilan contoh (dengan menggunakan sendok) untuk *chop sample* dilaksanakan dua kali pengambilan (pada saat peti/*paper sack* terisi setengahnya dan saat penuh), dimasukkan pada masing-masing kotak sesuai dengan nomor urut peti/*paper sack.*

g. Contoh diperiksa kotak per kotak kemudian diaduk. Dimungkinkan adanya pembatalan seluruhnya atau sebagian berdasarkan pemeriksaan kotak per kotak apabila tidak sesuai dengan standar.

h. Contoh diseduh, diperiksa MC dan *density*-nya.

i. Contoh dimasukkan pada kantong contoh yang telah disiapkan masing-masing 100 gram.

Pengepakan dan Patelisasi :

- *Marking* pada *paper sack* dibuat sebelum diisi teh.
- Pengisian *paper sack* dilakukan sambil digeder atau teraps gederan.
- Dilakukan penimbangan sesuai dengan standar isi per jenis setelah itu mulut *paper sack* dilipat dan ditutup dengan selotip.
- Penggederan/pembekuan *paper sack* sehingga ketebalannya maksimal 21 cm.
- *Paper sack* ditumpuk di atas batton palet dengan system silang.

Ketentuan Teknis

a. Teh yang di pak sesuai dengan persyaratan mutu, MC 3 – 4%, *density Appearance*, bebas dari benda asing.

b. Isi tiap peti/*paper sack/bag* untuk setiap jenis sesuai ketentuan dan tidak berubah.

c. Ukuran hasil pengepakan pembungkus (*paper sack*, peti, *poly bag)* sesuai dengan ketentuan/persyaratan ukuran kontainer.

d. Pengepakan harus jelas dan rapih.

e. Pengepakan dimulai dengan jenis I dengan urutan mendahulukan jenis kecil.

f. Persediaan peti miring tidak lebih dari kebutuhan pengepakan satu*chop* dan harus dihindari pengaruh udara luar.

Pencatatan

a. Rencana pengepakan tanggal .....

No.	Jenis	nomor		Rencana Auction		Keterangan
		Chop	SC	Untuk Tanggal	Dikirim Tgl	
....	.....	.....	....	.....	.....	.....
....	.....	.....	....	.....	.....	.....
....	.....	.....	....	.....	.....	.....
....	.....	.....	....	.....	.....	.....

b. Tenaga pelaksana setiaptahapan pekerjaan untuk setiap*chop* dan kualitas kerja pengepakan.

No.	Jenis Pekerjaan	Nama Karyawan	Tinggi Pallet	Kualitas Kerja
.	Isi bulker	.....	.....	.....
.	Penimbangan	.....	.....	.....
.	Pengepresan	.....	.....	.....
.	Pengecapat	.....	.....	.....
		.....	.....	.....

Jenis : ..... No. chop :

Tanggal : ..... Paraf : Petugas..... K.P.....

9. PENGAWASAN MUTU

Teh Kering Belong

(tanggal .....)

Seri		Bubuk I				Bubuk II				dst
No.	Jam	B	S	K	MC	B	S	K	MC	
.....	....	...	....	....	....	.....	.....	.....	.....	....
....	.....	...	...	....	....	.....	.....	.....	.....	....
....	....	...	....	...	....	.....	.....	.....	.....	....

Keterangan : B = Baik

S = Sedang

K = Kurang

Teh Sortasi Harian dan Pengepakan

Jenis	Sortasi		Harian		Tanggal
	Baik	Sedang	Kurang	MC	Density
Contoh :					
BOP	B442PB	.....	.....	3,7	350
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

Jenis	Nomor	Pengepakan tanggal.....					Ketera ngan
	Chop	Baik	Sedang	kurang	MC	Density	
BOPF	283	C342PB	.....	.....	....	....	Stalky
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

Keterangan : 1. Appearance : A = *Wellmade*

B = *Fair made*

C = *Some missing*

2. Warna air : 2 = *Light*

3 = *Bright red*

4 = *Bright red-coloury*

5 = *Dark*

3. Liqour : 25 = *Plain*

35 = *Medium*

42 = *Good*

4. Aroma : P = Baik

F = *Flavoury*

B = *Bitter character*

5. Ampas : A = *Young bright*

B = *Fairly bright*

C = *Dull/Dark*

Standar Volume Teh (*Density*)

Untuk setiap seratus gram teh tanpa diketukan (*free fa l*)

OPS	= 390 – 395 cc
OP	= 475 – 480 cc
BOP Grof	= 390 – 395 cc
FBOP	= 365 – 370 cc
BOP/BOP I	= 340 – 350 cc
BOPF	= 330 – 335 cc
P. Fann	= 290 – 295 cc
Dust	= 250 – 255 cc
BP	= 245 – 250 cc
BT	= 410 – 420 cc
PF II	= 280 – 290 cc
Dust II	= 240 – 245 cc
BP II	= 250 – 260 cc
BT II	= 340 – 350 cc

- Kurang dari minimum standar = teh terlalu kecil.
- Lebih dari maksimum standar = teh terlalu besar.

Standar Pemakaian Komponen Peti

Paku rivet 5,2 kg / 100 set – 72 biji / set

Paku kokot 5,5 kg / 100 set – 48 biji /set

Paku 1 ¼ 1 kg / 100 set - 8 biji / set

Paku 1 4,5 kg / 100 set – 48 biji / set

Allmunium foil 60 cm, 0,5 roll / 100 set

Allmunium foil 40 cm, 0,5 roll / 100 set

Peti besar / 100 set		Peti kecil / 100 set
Ply wood 60 x 50	2 ⅊ = 200 lembar	----------
Ply wood 60 x 40	2 ⅊ = 200 lembar	4 ⅊ = 400 lembar
Ply wood 50 x 40	2 ⅊ = 200 lembar	----------
Ply wood 40 x 40	----------	2 ⅊ = 200 lembar
Bajang 48 cm	1 ⅊ = 400	----------
Bajang 38 cm	1 ⅊ = 400	2 ⅊ = 800 lembar
Kertas bajang 48 cm	4 pak = 400	----------

4.2. Penyelenggaraan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya *Overhead* Pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni

Akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik sangant penting artinya bagi perusahaan, terutama bagi perusahaan manufaktur yang prosentase biaya *ovrhead* pabriknya cukup signifikan dari keseluruhan biaya produksinya. Demikian pula halnya pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni, penggunaan teknologi maju dalam proses

produksi menyebabkan kenaikan yang signifikan pada persentase biaya *overhead* pabrik ini sehingga jumlah total biaya *overhead* pabrik menjadi sangant besar. Hal ini terjadi terutama karena dalam proses produksinya PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni banyak menggunakan mesin-mesin yang mengakibatkan tingginya biaya pemeliharaan mesin-mesin produksi serta biaya-biaya penyusutan yang merupakan komponen utama dari biaya *overhead* pabrik ini.

4.2.1. Kebun Cisaruni sebagai Pusat Pertanggungjawaban

Seperti yang kita ketahui bahwa pusat pertanggungjawaban diartikan sebagai suatu unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Bertitik tolak pada landasan teoritis tersebut kita dapat menyebut kebun Cisaruni sebagai suatu pusat tanggung jawab karena berdasarkan Pedoman Mutu yang diterbitkan oleh kantor Direksi pada tanggal 1 November 1997 yang bernomor dokumen PTPN, VIII-T 01-PM-09 mengenai struktur organisasi, menunjuk Manajer Kebun sebagai Wakil Manajer tingkat kebun yang bertanggung jawab atas Pelaksanaan Sistem mutu. Yang dimaksud sebagai manajer kebun di sini yaitu administratur kebun. (lampiran 5)

Selain itu, bila kita mengingat kembali hakekat pusat pertanggungjawaban yaitu bahwa pada dasarnya pusat pertanggungjawaban diciptakan untuk mencapai suatu sarana tertentu baik sasaran tunggal atau sasaran majemuk, kita juga akan menemukan

fakta bahwa kebun Cisaruni atau semua kebun dalam lingkungan PT Perkebunan Nusatara VIII diciptakan untuk mencapai sasaran tertentu. Sasaran tersebut yaitu mencapai target produksi dengan standar mutu yang sesuai dengan ketetapan manajemen pusat/dewan direksi. Berdasarkan hal tersebut kita juga dapat menyebut kebun sebagai suatu pusat pertanggungjawaban.

Tetapi ada hal yang lain yang lebih menguatkan fakta kebun sebagai pusat pertanggungjawaban yaitu adanya laporan formal yang ditujukan kepada manajemen pusat. Laporan formal itu yaitu laporan mengenai masukan atau biaya yang dikeluarkan selama proses produksi. Laporan tersebut mengukur semua masukan dalam satuan uang tetapi tidak mengukur keluaran atau pendapatan dalam satuan uang, sehingga dapat disimpulkan bahwa apabila kebun merupakan pusat pertanggungjawaban atau diperlakukan sebagai pusat pertanggungjawaban, maka kebun merupakan pusat biaya atau *cost centers*, karena semua fakta yang ada mengarah kepada cirri-ciri tersebut yaitu, selain mengenai pengukuran masukan dan laporan formal masukan juga lingkup tanggung jawab yang terbatas hanya atas biaya saja.

Walaupun setiap tiga bulan manajemen pusat menerbitkan laporan triwulanan dalam bentuk laporan evaluasi hasil usaha yang menunjukkan serta membandingkan masukan dengan keluaran atau laba dari setiap kebun, tetapi laporan formal ini tidak dibuat oleh kebun

melainkan oleh kantor pusat sebagai sarana penilaian prestasi setiap kebun. Penerbitan Laporan Evaluasi Hasil Usaha ini lebih ditujukan sebagai sarana penilaian kinerja yang dicapai oleh kebun yang informasinya terdapat dalam laporan manajemen yang diterbitkan setiap bulan daripada penilaian masukan dan keluaran. Berdasarkan Laporan hasil Usaha tersebut, Manajemen Pusat mempunyai dasar yang kuat untuk memberikan *reward* atau *punishment* terdapat pimpinan kebun/administratur baik yang berprestasi buruk.

Berdasrkan hal-hal yang telah dikemukakan sebelumnya penulis berpendapat bahwa sebaiknya kebun Cisaruni dan kebun-kebun lain di lingkungan PT Perkebunan Nusatara VIII, diperlakukan sebagai pusat laba atau *profit center* di mana kebun akan mempunyai dua lingkup tanggungjawab yaitu tanggungjawab terhadap biaya dan tanggungjawab terhadap pendapatan, karena hal ini akan memberikan motivasi positif pada setiap administratur untuk meningkatkan lagi kinerja yang dicapainya. Peningkatan kinerja yang dimaksud adalah dalam hal biaya berarti efisiensi biaya dan dalam hal pendapatan berarti memaksimalkan pendapatan dengan cara mencapai target produksi tertentu dengan kualitas atau mutu produk yang bernialai jual tinggi atau maksimum dan dapat menjamin kepuasan konsumen sehingga dapat memberikan manfaat jangka panjang terhadap pemasaran teh pada masa yang akan datang. Selain itu, pemberlakuan kebun sebagai *profit center*

merupakan langkah awal menuju tahapan pusat pertanggungjawaban berikutnya yaitu *investment center*.

Hal lain yang menarik mengenai PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni yaitu sebenarnya bias saja PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni ini diberlakukan sebagai pusat investasi karena dalam laporan manajemennya tercantum jumlah investasi yang ditanam yang terbagi atas investasi tanaman dan investasi non tanaman. Tetapi tidak pernah ada upaya formal yang dilakukan untuk membandingkan laba yang dicapai dengan investasi yang ditanam untuk mendapatkan laba tersebut.

Dari uraian-uraian terdahulu, yang tidak dapat diabaikan adalah suatu kenyataan bahwa secara tegas, sebenarnya belum ada suatu ketentuan dari Manajemen Pusat/Dewan Direksi yang menunjuk kebun sebagai pusat pertanggungjawaban tertentu, setidaknya belum ada Surat Keputusan Direksi yang menyatakan secar formal bahwa kebun merupakan pusat pertanggungjawaban.

4.2.2. Jenis-jenis Biaya *Overhead* Pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni

Terdapat perbedaan penggunaan istilah antara landasan teoritis yang biasa digunakan dalam lingkungan akademis dengan praktek di perusahaan dalam menyebut biaya produksi tidak langsung. Biaya produksi tidak langsung secara teoritis biasa disebut sebagai biaya

overhead pabrik tetapi perusahaan menggunakan istilah biaya umum untuk jenis biaya produksi tidak langsung ini. Tetapi walaupun terdapat perbedaan dalam penyebutan istilah tetapi komponen dari biaya produksi tidak langsung ini relatif sama antara landasan teoritis dengan kenyataan yang terdapat di lapangan. Sehingga biaya umum atau biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni terdiri dari :

1. Gaji dan tunjangan pegawai staf.
2. Gaji dan tunjangan pegawai non staf.
3. Biaya pegawai staf.
4. Biaya pegawai non staf.
5. Honorarium.
6. Biaya perjalanan dinas.
7. Biaya pemeliharaan bangunan rumah.
8. Biaya pemeliharaan bangunan perusahaan.
9. Biaya pemeliharaan mesin dan instalasi.
10. Biaya pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air.
11. Biaya pemeliharaan alat-alat pertanian dan inventaris kecil.
12. Iuran dan sumbangan.
13. Pajak-pajak dan sewa tanah.
14. Asuransi.
15. Biaya keamanan.
16. Biaya penerangan.

17. Biaya persediaan air.
18. Biaya penyusutan, yang terdiri dari :
    a. Biaya penyusutan tanaman menghasilkan.
    b. Biaya penyusutan bangunan rumah.
    c. Biaya penyusutan bangunan perusahaan.
    d. Biaya penyusutan mesin dan instalasi.
    e. Biaya penyusutan jalan, jembatan dan saluran air.
    f. Biaya penyusutan kendaraan bermotor.
    g. Biaya penyusutan invventaris kecil dan alat pertanian.
    h. Biaya penyusutan aktiva immaterial.

4.2.3. Pengendalian Biaya *Overhead* Pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni

Mempertimbangakan besarnya biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni dari keseluruhan biaya produksinya, maka pengendaian terhadap unsure biaya ini menjadi hal yang penting bagi perusahaan. Biaya *overhead* pabrik yang besar ini pula yang membuat manajemen perusahaan memerlukan teknologi pengelolaan biaya yang dirancang untuk memungkinkan manajemen perusahaan memantau konsumsi sumber daya dalam setiap aktivitas yang dilaksanakan untuk menghasilkan produk.

Pengendalian ini perlu dilakukan untuk mencegah terjadinya inefisiensi dalam penggunaan biaya *overhead* pabrik, serta agar

perusahaan mampu melakukan perbaikan secara terus-menerus terhadap *value-added activities* dan dapat menghilangkan *non-value-added activities*. Bila hal tersebut tercapai, manajemen akan mampu menjadikan perusahaannya *cost-effective*, yang merupakan salah satu daya saing (*competitive edge*) yang harus dimiliki perusahaan-perusahaan saat ini.

Sebelum melakukan pengendalian terhadap biaya *overhead* pabrik terlebih dahulu perusahaan, atau dalam hal ini PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni, perlu memisahkan antara biaya *overhead* pabrik yang dapat dikendalikan dan biaya *overhead* pabrik yang tidak dapat dikendalikan. Tetapi dalam hal ini perusahaan belum melakukan pengelompokkan tersebut.

Berdasarkan teori maka biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII dapat kita bagi menjadi :

1. Biaya *overhead* pabrik yang dapat dikendalikan terdiri dari :
   a. Biaya pemeliharaan bangunan rumah.
   b. Biaya pemeliharaan bangunan perusahaan.
   c. Biaya pemeliharaan mesin dan instalasi.
   d. Biaya pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air.
   e. Biaya pemeliharaan alat-alat pertanian dan inventaris kecil.
   f. Asuransi.
   g. Biaya keamanan.
   h. Biaya penerangan.

i. Biaya persediaan air.

Biaya-biaya tersebut dapat dikendalikan karena pengendalian biaya-biaya tersebut ada dalam wewenang administratur kebun sehingga jumlahnya terpengaruh oleh keputusan administratur kebun. Biaya-biaya ini yang kita kenal sebagai *controllable factory overhead* atau biaya *overhead* pabrik yang dapat dikendalikan atau terkendali.

2. Biaya *overhead* pabrik yang tidak dapat dikendalikan adalah :

   a. Gaji dan tunjangan pegawai staf.

   b. Gaji dan tunjangan pegawai non staf.

   c. Biaya pegawai staf.

   d. Biaya pegawai non staf.

   e. Honorarium.

   f. Biaya perjalanan dinas.

   g. Biaya penyusutan, yang terdiri dari :

      - Biaya penyusutan tanaman menghasilkan.
      - Biaya penyusutan bangunan rumah.
      - Biaya penyusutan bangunan perusahaan.
      - Biaya penyusutan mesin dan instalasi pabrik.
      - Biaya penyusutan jalan, jembatan dan saluran air.
      - Biaya penyusutan kendaraan bermotor.
      - Biaya penyusutan inventaris kecil dan alat pertanian.
      - Biaya penyusutan aktiva immaterial.

Biaya-biaya ini tidak dapat dikendalikan karena pengendaliannya berada di luar wewenang administratur kebun tetapi sudah ditentukan oleh kantor pusat dalam suatu anggaran yang ditetapkan setiap tahun. Biaya-biaya ini dikenal sebagai *uncontrollable factory overhead* bagi PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni.

Di antara sekian banyak komponen biaya *overhead* pabrik terkendali yang ada di PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni biaya karyawan harian, pajak-pajak dan sewa tanah dan biaya pemeliharaan bangunan perusahaan merupakan biaya yang jumlahnya paling material. Jumlah realisasi biaya karyawan harian sampai dengan bualan Desember tahun 1998 mencapai Rp. 738.195.742,00, jauh di atas anggaran yang hanya berjumlah Rp. 481.260.000,00, sehingga selisihnya berjumlah Rp. 266.043,00 atau secara prosentase kelebihannya adalah 55,39% dari anggaran. Jumlah realisasi biaya pajak-pajak dan sewa-sewa tanah sampai dengan bulan Desember 1998 mencapai Rp. 268.465.282,00, sedangkan anggaran untuk pajak-pajak dan sewa-sewa tanah sampai dengan bulan Desember 1998 berjumlah Rp. 136.127.000,00, sehingga selisihnya mencapai Rp. 141.170.842,00 atau secara persentase kelebihannya mencapai 104% dari anggaran. Jumlah realisasi biaya pemeliharaan bangunan perusahaan sampai denganbulan Desember 1998 mencapai Rp. 187.555.663,00 sedangkan jumlah anggaran sampai dengan bulan Desember 1998 untuk pemeliharaan bangunan perusahaan berjumlah Rp. 49.250.000,00,

sehingga selisihnya berjumlah Rp. 138.423.997,00 atau secara prosentase kelebihannya mencapai 281% dari anggaran. (Lampiran 2)

Untuk melaksanakan pengendalian biaya *overhead* pabrik, PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melaksanakan pengawasan yang intensif. Dengan cara ini maka pihak yang berkaitan dengan penggunaan biaya *overhead* pabrik atau biaya umum dapat terus-menerus dipantau sehingga kemungkinan adanya tindakan penyelewengan yang dapat menyebabkan inefisiensi dapat diminimalisasi.
2. Membuat anggaran tahuanan yang disetujui oleh kantor pusat sebagai pedoman dan standar pengendalian biaya, dalam kenyataannya anggaran untuk satu tahun ini tidak selalu sama untuk setiap bulannya karena disesuaikan dengan banyaknya hari kerja dan kondisi kebun pada saat itu.

4.2.4. Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni

PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni telah memnuhi persyaratan untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sesuai dengan landasan teoritis, hal itu terlihat dari keadaan sebagai berikut :

1. Telah ada suatu pengelompokan tanggung jawab manajemen pada setiap tingkat dalam organisasi perusahaan dengan tujuan penetapan anggaran sebagai dasar dari system akuntansi pertanggungjawaban.
2. Telah ada bagan organisasi di mana telah ditetapkan lingkungan kekuasaan sebagai titik tolak untuk system informasi akuntansi pertanggungjawaban. (Lampiran 1)
3. Telah ada suatu system informasi berupa laporan formal untuk menciptakan informasi yang lancar antara atasan, bawahan dan sesama, laporan ini disebut sebagai laporan manajemen.
4. Gaya kepemimoinan administratur kebun Cisaruni yang mendukung berjalannya system dalam situasi dan kondisi organisasi yang bersangkutan.

Namun demikian masih ada satu syarat yang belum terpenuhi yaitu bahwa seharusnya masing-masing anggaran yang terpisah harus menetapkan secara jelas biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan. Hal ini belum ada pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni artinya dalam anggaranya belum ditetapkan secara jelas biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer atau dalam lingkungan kebun dikenal sebagai administratur yang bersangkutan. Penyelenggaraan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni dilaksanakan dengan cara memberikan laporan pertanggungjawaban yang dibuat setiap bulan kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi dalam hal ini pimpinan umum direksi di

kantor pusat di Bandung. Laporan pertanggungjawaban ini pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cicaruni disebut dengan laporan manajemen.

4.2.5. Laporan Pertanggungjawaban pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni

Laporan pertanggungjawaban atau laporan manajemen yang dibuat oleh PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni berisi laporan pelaksanaan tanggung jawab dan laporan informasi yang lengkap dan rinci mengenai segala hal yang berhubungan dengan kegiatan produksi di kebun satu bulan, termasuk jumlah atau kapasitas produksi yang telah dicapai serta penggunaan actual atau realisasi segala sumber daya yang ada dalam wewenang administraturkebun dengan anggaran sebagai pembandingnya. Laporan ini dibuat untuk memenuhi tujuan sebagai berikut :

1. Memberikan informasi kepada direksi di tingkat pusat mengenai pelaksanaan atau prestasi kerja dalam kegiatan produksi teh di kebun Cisaruni.
2. Mendorong para anggota direksi yang berkompeten untuk memberikan saran berkaitan dengan isi laporan pertanggungjawaban tersebut agar dapat dilakukan tindakan langsung yang diperlukan untuk meningkatkan atau memperbaiki prestasi kerja dalam melaksanakan kegiatan produksi di kebun Cisaruni.

Laporan ini diterbitkan secara periodic setiap bulannya, jadi dapat dikatakan bahwa laporan pertanggungjawaban yang dibuat adalah laporan dalam bentuk bulanan. Laporan bulanan ini akan diperiksa dengan seksama di Kantor Direksi oleh setiap bagian yang berwenang terhadap bidang-bidang yang dilaporkan. Secara mudah laporan ini menginformasikan perbandingan mengenai realisasi penggunaan sumber daya dengan anggaran yang telah ditetapkan baik secara keseluruhan maupun biaya per satuan dan menunjukkan selisih biaya lebih atau kurang.

Adanya laporan pertanggungjawaban ini sekaligus juga menjadi suatu mekanisme kontrol/pengendali bagi penggunaan sumber daya agar dapat terhindar dari inefisiensi yang semakin memburuk yang dalam jangka panjang akan merugikan perusahaan dalam jumlah yang besar.

Laporan pertanggungjawaban yang diterbitkan oleh PT Perkebunan Nusantara VIII kebun Cisaruni secara umum sudah memenuhi persyararatan mutu dan karakteristik pokok sesuai dengan landasan teoritis contohnya dapat kita lihat dari hal-hal sebagai berikut :

1. Bentuk dan isi laporan telah konsisten setiap kali diterbitkan, selama ini belum pernah dilakukan perubahan-perubahan yang berarti.
2. Laporan selalu disajikan cepat dan tepat waktu sehingga informasi dapat tersedia pada saat dibutuhkan.
3. Laporan pertanggungjawaban telah diterbitkan secaras teratur yaitu sebulan sekali atau dua belas kali dalam setahun.

4. Laporan pertanggungjawaban telah dibuat dalam bentuk yang sederhana atau mudah dicerna. Laporan cukup memuat rincian yang memadai mengenai semua aspek kegiatan utama perusahaan.
5. Laporan telahh memuat angka-angka yang dapat dibandingkan, dalam hal ini yaitu perbandingan antara angka actual dengan anggaran serta menunjukan selisih yang terjadi.

Walaupun sebagian besar syarat mutu dan karakteristik pokok anggaran yang baik sudah terpenuhi, tetapi masih terdapat kekurangan-kekurangan yang penting dalam laporan manajemen yang diterbitkan oleh PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni, yaitu hal-hal sebagai berikut :

1. Laporan belum menunjukan varians-varians yang terjadi, tetapi hanya memuat selisih lebih atau kurang sebagai hasil perbandingan antara angka actual atau dalam laporan manajemen PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni disebut sebagai realisasi dengan anggaran.
2. Laporan belum bersifat analitis. Analitis atas dokumen pokok seperti kartu jam kerja, daftar barang rusak, pesanan kerja dan surat permintaan bahan, memberikan petunjuk mengenai buruknya prestasi atau pelaksanaan kerja yang mungkin disebabkan oleh kerusakan peralatan produksi, karyawan yang tidak efisien, kualitas bahan yang rendah atau factor lainnya.

3. Laporan belum dinyatakan dalam bentuk fisik tetapi hanya dinyatakan dalam nilai uang sehingga kurang relevan bagi penyelia yang tidak mengerti bahasa akuntansi yang akan mengurangi nilai dari informasi yang dikandungnya. Juga nilai uang mungkin sulit dibandingkan dari waktu ke waktu karena adanya dampak inflasi. Halini perlu diperhatikan mengingat kondisi perekonomian nasional Indonesia yang masih berfluktuasi.
4. Laporan kurang menonjolkan keefisienan dan ketidakefisienan.

Lebih jauh mengenai kekurangan-kekurangan tersebut yang paling esensial yaitu mengenai belum adanya analisis varians dalam laporan manajemen PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni. Hal ini penting karena dengan adanya analisis varians dalam laporan manajemen, nilai informasi dari laporan manajemen tersebut akan jauh lebih bernilai karena pengguna informasi dapat mengetahui bukan saja bagian-bagian yang masih terlalu banyak inefisiensinya tetapi juga dapat menelusuri sebab-sebab terjadinya inefisiensi tersebut sehingga dapat mengambil langkah-langkah perbaikan atau tindakan koreksi yang diperlukan. Sebaliknya, terhadap pelaksanaan kerja yang sudah efektif dan efisien harus diberikan pengakuan dan diberikan penghargaan yang semestinya sehingga dapat meningkatkan motivasi untuk terus menjaga dan meningkatkan mutu kerja yang telah dicapainya.

4.3. Peranan Akuntansi Pertanggungjawabandan Pengendalian Biaya *Overhead* Pabrik dalam mencapai Efisiensi Biaya Produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni.

Akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya*overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni belum dapat berjalan dengan baik karena masih terdapat banyak kendala dalam penerapannya.

Kendala terbesar yaitu belum adanya mekanisme kontrol yang memadai sebagai alat pegendalian biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni, sehingga seringkali jumlah realisasi biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni jumlahnya jauh melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

Hal tersebut dapat diatasi dengan dilakukannya analisis varians biaya *overhead* pabrik sehingga setiap selisih atau perbedaan dapat ditelusuri beserta dengan sebab-sebab terjadinya perbedaan tersebut sehingga memungkinkan untuk dilakukan tindakan koreksi dengan segera terhadap bagian-bagian yang mengandung banyak unsure inefisiensi agar inefisiensi ini dapat sgera diatasi dan tidak bersifat akumulatif yang dalam jangka panjang dapat merugikan perusahaan.

Untuk menerapkan analisis varians, perusahaan harus memiliki biaya standar, hal mana belum dimiliki oleh PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni, karena belum adanya kebijakan dari kantor pusat mengenai hal tersebut. Padahal dengan adanya analisis varians dalam laporan manajemen

yang diterbitkan oleh PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni akan memberikan *added value* yang cukup signifikan terhadap nilai informasi dari laporan manajemen itu sendiri juga bagi keperluan pengendalian biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni.

Untuk dapat menerapkan analisis varians sebagai mekanisme pengendalian biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII, terlebih dahulu kita harus menelaah dan mempertimbangkan banyak factor yang berhubungan dengan kondisi perusahaan pada saat ini. Satu diantara hal-hal tersebut adalah mengenai penggolongan biaya produksi yang dalam hal ini secara actual belum sesuai dengan landasan teoritis.

Secara teoritis biaya produksi dapat digolongkan ke dalam tiga bagian besar yaitu biaya bahan langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik, tetapi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni, biaya produksi terdiri atas biaya langsung tanaman, biaya pengolahan dan biaya umum.

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, biaya umum yang dimaksudkan di sini sebagian besar komponennya merupakan komponen biaya *overhead* pabrik. Biaya umum pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni terdiri dari delapan belas komponen biaya yang menurut pendapat penulis dapat disederhanakan menjadi empat kelompok besar. Adapun keempat kelompok besar tersebut adalah :

1. Kelompok biaya tenaga kerja, terdiri dari :
   - Gaji dan tunjangan pegawai staf.

- Gaji dan tunjangan pegawai non staf.
- Biaya pegawai staf.
- Biaya pegawai non staf.
- Honorarium.
- Biaya perjalanan dinas.

2. Kelompok biaya penyusutan, terdiri dari :
   - Biaya penyusutan tanaman menghasilkan.
   - Biaya penyusutan bangunan rumah.
   - Biaya penyusutan bangunan perusahaan.
   - Biaya penyusutan mesin dan instalasi pabrik.
   - Biaya penyusutan jalan, jembatan dan saluran air.
   - Biaya penyusutan kendaraan bermotor.
   - Biaya penyusutaninventaris kecil dan alat pertanian.
   - Biaya penyusutan aktiva immaterial.
3. Kelompok biaya pemeliharaan, terdiri dari :
   - Biaya pemeliharaan bangunan rumah.
   - Biaya pemeliharaan bangunan perusahaan.
   - Biaya pemeliharaan mesin dan instalasi.
   - Biaya pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air.
   - Biaya pemeliharaan alat-alat pertanian dan inventaris kecil.
4. Kelompok biaya umum perusahaan, terdiri dari :
   - Iuran dan sumbangan.
   - Pajak-pajak dan sewa tanah.

- Asuransi.
- Biaya keamanan.
- Biaya penerangan.
- Biaya persediaan air.

Pengelompokan biaya umum atau biaya *overhead* ini diharapkan dapat memudahkan perusahaan untuk menuju kepada langkah berikutnya dalam mencoba menerapkan analisis valians dalam laporan manajemen bulanannya.

Penerapan analisis varians memerluka adanya tarif biaya *overhead* untuk menghitung varians-varians yang terjadi. Banyak factor yang harus dipertimbangkan dalam memilih tarif *overhead,* yaitu, dasar yang dipakai, pemilihan tingkat kegiatan, dengan atau tanpa *overhead* tetap, penggunaan satuan atau beberapa tariff dan pemakaian tarif tersendiri bagi kegiatan pelayanan. Tetapi factor yang terakhir sama sekali tidak relevan dengan kondisi perusahaan karena PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni tidak menyediakan fasilitas pelayanan kepada konsumennya.

Pada kesempatan ini, penulis tidak akan menguraikan lebih jauh mengenai masing-masing factor yang harus dipertimbangkan dalam pemilihan tarif *overhead.* Namun demikian, penulis akan mencoba untuk mengulas salah satu dari kelima factor tersebut yang menurut penulis merupakan factor terpenting yang harus diperhatikan, yaitu mengenai pemilihan dasar yang dipakai dalam penentuan tarif *overhead.*

Secara teoritis dasar yang dipakai dalam penentuan tarif *overhead* meliputi, keluaran dalam bentuk fisik, biaya bahan langsung, biaya pekerja

langsung, jam kerja langsung dan jam pemakaian mesin. Khusus untuk PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni, menurut penulis dasar yang dapat dopakai adalah biaya pekerja langsung atau jam kerja langsung atau jam pemakaian mesin.

Dua dasar yang pertama dapata digunakan karena unsure-unsur biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII berorientasi pada pekerja seperti kepenyeliaan dan pekerja tidaka langsung. Satu dasar yang terakhir dapat digunakan karena unsure-unsur biaya *overhead* pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni juga berorientasi pada penanaman modal, yang berkaitan dengan kepemilikan dan operasi mesin.

Seperti telah diuraikan sebelumnya penentuan tarif ini sangat berguna untuk mencoba menerapkan analisis varians pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni. Mengenai jenis analisis varians untuk biaya *overhead* pabrik yang dapat diterapkan pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni adalah menggunakan metode tiga vrians, karena metode total varians kurang memberikan manfaat untuk pengendalian karena tidak diketahui secara rinci penyebab selisih yang terjadi. Metode tiga varians terdiri dari varians pengeluaran, varians kapasitas menganggur dan varians efisiensi. Penerapan ketiganya memerlukan data mengenai *overhead* pabrik actual, jumlah jam kerja actual, jumlah *overhead* pabrik dianggarkan, tarif *overhead* pabrik standar dan *overhead* pabrik variabel. Cara perhitungan yang lengkap telah dikemukakan dalam landasan teoritis mengenai analisis varians.

Hal lain yang perlu mendapat perhatian dalam laporan manajemen PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni yaitu belum adanya anggaran yang memisahkan antara biaya *overhead* pabrik terkendali atau tidak terkendali yang ada di bawah wewenang administratur kebun, sehingga pengguna laporan tidak dapat secara mudah menilai efisiensi biaya overhead pabrik yang telah dicapai dari laporan tersebut. Kekurangan lainnya yaitu laporan belum dinyatakan dalam unit fisik tetapi hanya dalam nilai uang sehingga tidak dapat dibandingkan karena nilai uang selalu berfluktuasi dari waktu ke waktu.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelunnya, akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya overhead pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni, karena masih banyaknya kekurangan dalam penerapannya.

Mengingat bahwa biaya *overhead* pabrik merupakan komponen biaya yang cukup material dalam biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni, maka efisiensi biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunanan Nusantara VIII Kebun Cisaruni dengan sendirinya dapat memberikan kontribusi terhadap efisiensi biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni. Sebaliknya inefisiensi biaya *overhead* pabrik merupakan kontribusio negatif yang cukup signifikan bagi efisiensi biaya produksi PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni.

BAB V

RANGKUMAN KESELURUHAN

Kondisi perekonomian di Indonesia saat ini sedang mengalami berbagai krisis yang menghambatlaju pertumbuhan ekonomi secara nasional. Oleh karena itu, untuk dapat bertahan dan terus berkembang, perusahaan perlu melaksanakan segala upaya yang dapat meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya ekonomi tanpa mengabaikan standar mutu yang tinggi.

Dalam kondisi di mana perusahaan-perusahaan jasa dan industri manufaktur telah dilanda kelesuan, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang agroindustri semakin penting keberadaannya dan menjadi penggerak utama perekonomian di Indonesia. Mengingat peranan BUMN selaku pelaku utama dalam perekonomian nasional yang cukup dominan, peningkatan produktivitas dan efisiensi biaya produksi pada BUMN akan memberikan sumbangan yang berarti bagi kemajuan perekonomian nasional kita.

Pada umumnya biaya produksi pada perusahaan manufaktur terdiri dari biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Untuk mencapai efisiensi biaya produksi tersebut, diperlukan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalaan biaya *overhead* pabrik karena biaya *overhead* pabrik pada umumnya memiliki proporsi yang cukup signifikan dari biaya produksi perusahaan, terutama pada perusahaan-perusahaan yang menggunakan teknologi tinggi dalam proses produksinya.

Berdasarkan kondisi-kondisi yang telah dipaparkan sebelunnya, penulis tertarik untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik dalam mencapai efisiensi biaya produksi. Adapun pokok permasalahan yang akan dibahas lebih lanjut dalam pembahasan adalah bagaimana proses produksi pada perusahaan yang bersangkutan, kemudian bagaimana penyelenggaraan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik pada perusahaan dan yang terakhir adalah bagaimana peranan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik pada perusahaan.

Selaras dengan pokok permasalah yang telah dikemukakan sebelunya, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memahami proses produksi pada perusahaan dan untuk mengetahui penyelenggaraan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik pada perusahaan dan untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik dalam mencapai efisiensi biaya produksi pada perusahaan.

Berkaitan dengan pokok-pokok permasalah yang telah ditentukan, penulis telah menyusun suatu kerangka pemikiran, yang telah menghasilkan sebuah hipotesa mengenai permasalahan utama dalam pembahasan yang akan dikemukakan. Adapun hipotesa tersebut adalah, "Akuntansi pertanggungjwaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik dapat membantu tercapainya efisiensi biaya produksi".

Untuk mendukung dan mempermudah pembahasan, penulis mengguanakan landasan teoritis sebagai pembanding antara teori dan kenyataan yang ditemukan di lapangan berkenaan dengan pokok permasalahan yang telah ditemukan. Landasan

teoritis tersebut merupakan masukan-masukan yang berguna yang berkaitan dengan akuntansi pertanggunjawaban, pengendalian biaya *overhead* pabrik efisien dan biaya produksi.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang memisahkan biaya-biaya dan penghasilan yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab pada pusat pertanggungjawaban tertentu untuk mengukur hasil yang telah dicapai oleh manajer yang bertanggungjawab atas pusat-pusat pertanggungjawaban yang bersngkutan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk penyusunan anggaran, penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer.

Pusat pertanggungjawaban yang merupakan media atau tempat di mana akuntansi pertanggungjawaban dilaksanakan adalah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, baik sasaran tunggalmaupun sasaran majemuk. Pusat pertanngungjawaban terbagi menjadi pusat pengeluaran atau pusat biaya (*cost centers*), pusat pendapat (*revenue centers*), pusat laba (*profit centers*) dan pusat investasi (*investment centers*). Masing-masing pusat pertanggungjawabntersebut dibedakan oleh lingkup tanggung jawab, pengukuran masukan dan keluaran serta jenis laporan formal yang dibuatnya.

Pengendalian biaya *overhead* pabrik adalah suatu proses pemeriksaan dan penilaian serta pengarahan agar penggunaan biaya *overhead* pabrik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan perusahaan ini termasuk tujuan untuk mengefisienkan biaya.

Sebagai obyek penelitian, penulis memilih PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni yang berlokasi di Desa Giriawas Kecamatan Cikajang, Kabupaten Garut, yang saat ini mempunyai luas areal konsensi sejumlah 1.723,536 hektar dan mempunyai tenaga kerja sejumlah 1.544 orang.

PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni didirikan untuk mendukung usaha pemerintah dalam rangka meningkatkan pendapatan devisa negara melalui ekspor nonmigas, khususnya sektor pertanian yaitu produk teh hitam. Hasil produksi PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni sebagian besar (90%) diekspor ke luar negeri dan sisanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri.

Dalam melaksanakan operasinya PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni dipimpin oleh seorang administratur yang dibantu oleh seorang wakil pimpinan yang disebut sebagai sinder kepala, empat orang sinder afdeling yang bertanggungjawabterhadap kelancaran produksi atau pengolahan, seorang sinder teknik dan seorang kepala bagian administratur atau sinder tulis. Masing-masing pembantu administratur tersebut bertanggungjawab pada bidangnya masing-masing dengan membawahi beberapa petugas urusan, mandor besar dan juru tulis kepala.

Dalam melaksanakan produksinya PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni melaksanakan beberapa tahapan. Tahapan pengolahan teh hitam orthodoks pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni secara umum dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Penerimaan bahan baku pucuk.

   Pucuk hasil pemetikan dari lapangan setelah dilakukan penimbangan disebar pada palung pelayuan (*withering trough*) dengan isian 25 – 35 kg pucuk teh/m^2.

2. Analisa pucuk.

   Untuk penilaian mutu bahan baku dilakukan analisa pucauk dengan kriteria medium, kasar dan rusak. Analisa pucuk orthodoks medium (MS) ≥ 65%.

3. Pelayuan.

   Proses pelayuan bertujuan untuk menurunkan kadar air dan mempersiapkan pucuk agar dapat diolah lebih lanjut. Proses pelayuan dilakukan dengan menghembus udara segar selama 14 – 18 jam sehingga kadar air menjadi 54 – 56% dengan layuan yang merata.

4. Penggilingan.

   Tujuan penggilingan untuk menggulung pucuk, memeras cairan sel dan memotong pucuk layu sampai ukuran tertentu. Pelaksanaan kerjanya berurutan mulai dari *Open Top Roller* (OTR), *Press Cup Roller* (PCR) dan *Rotorvane* (RV) yang masing-masing diselingi dengan pengayakan.

5. Oksidasi enzimatis.

   Reaksi oksidasi enzimatis dimulai sejak pecahnya sel-sek daun dalam OTR dan akan dihentikan pada keadaan tertentu di mana mutu teh telah sesuai dengan yang dikehendaki.

6. Pengeringan.

   Seteh bubuk teh mencapai mutu optimum, proses oksidasi enzimatis dihentikan dengan cara pengeringan, sehingga kadar air teh menjadi 2,5 – 3,5% dan teh dapat tahan disimpan lama. Suhu udara masuk 90 – 98 ^{0}C.

7. Sortasi.

   Merupakan pekerjaan memisahkan partikel teh berdasarkan ukuran, berat jenis dan asal bahan baku, sehingga diperoleh partikel teh yang seragam sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Bubuk keringan teh dipisahkan menurut keadaannya dengan menggunakan mesin-mesin *vibro*, ayakan, *theewan* dan untuk memperkecil ukuran digunakan mesin pemotong. Hasil jadi diperiksa oleh kepala pengolahan/asisten pengolahan/dan mandor besar sortasi. Setelah memenuhi syarat ditimbang dan dimasukan ke dalam peti miring.

8. Pengepakan.

   Tujuan pengepakan untuk melindungi teh dari pengaruh luar yang menimbulkan kerusakan, memudahkan penanganan dan pengangkutan. Bahan pengepakan menggunakan peti, *polybag* atau *paper sack.*

Dalam melaksanakan tahapan-tahapan produksi tersebut PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni selalu melaksanakan pengawasan mutu untuk menjaga dan meningkatkan mutu produknya berdasarkan pedoman mutu yang telah ditetapkan oleh manajemen pusat untuk seluruh kebunnya.

Dalam hal kedudukan PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni sebagai pusat pertanggungjawaban, belum ada surat keputusan dari direksi yang khusus mengatur mengenai hal itu tetapi berdasarkan kenyataan yang dapat ditemui di lapangan penulis dapat menyimpulkan bahwa selama ini setiap kebun dalam lingkungan PT Perkebunan Nusantara VIII diberlakukan sebagai pusat biaya atau *cost centers*. Hal ini terlihat dari lingkup tanggung jawab yang diberikan manajemen pusat

kepada kebun yang hanya terbatas pada biaya saja, juga laporan formal yang dibuat oleh kebun terbatas pada pertanggungjawaban biaya saja.

Mengenai hal ini penulis menyarankan agar kebun diperlakukan sebagai *profit centers* atau pusat laba, sehingga lingkup tanggung jawab yang dipikul oleh setiap kebun meliputi biaya dan pendapatan. Mengenai biaya, setiap kebun mempunyai tanggung jawab untuk mengefisienkan biaya produksinya, dan mengenai pendapatan setiap kebun mempunyai tanggung jawab untuk memaksimalkan pendapatan yang diperolehnya, hal ini berarti bahwa setiap kebun bertanggungjawab untuk mencapai target penjualan tertentu dengan produk yang mempunyai kualitas dan nilai jual yang tinggi.

Pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni, biaya *overhead* pabrik disebut sebagai biaya umum, tetapi walaupun demikian komponen-komponen dari biaya umum tersebut sama dengan biaya komponen biaya *overhead* pabrik yaitu gaji dan tunjangan pegawai staf, gaji dan tunjangan pegawai nonstaf, biaya pegawai staf, biaya pegawai nonstaf, honorarium, biaya perjalanan dinas,biaya pemeliharaan bangunan rumah, biaya pemeliharaan bangunan perusahaan, mesin dan instalasi, jalan, jembatan dan saluran air, alat-alat pertanian dan inventaris kecil, iuran dan sumbangan, pajak-pajak dan sewa tanah, asuransi, biaya keamanan, penerangan dan persediaan air, dan biaya penyusutan tanaman menghasilkan, bangunan rumah, mesin dan instalasi pabrik, jalan, jembatan dan saluran air, kendaraan bermtor, inventaris kecil dan alat pertanian dan aktiva material.

Sejauh ini perusahaan belum ada pengelompokan biaya *overhead* pabrik terkendali dan biaya *overhead* pabrik yang tidak terkendali. Penulis menyarankan

perusahaan melaksanakan hal tersebut di samping menyederhanakan pengelompokan biaya *overhead* pabrik dalam kelompok yang lebih kecil.

Apabila komponen biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni dibedakan menjadi biaya *overhead* pabrik yang terkendali dan biaya *overhead* pabrik yang tidak terkendali maka biaya karyawan harian, pajak-pajak dan sewa tanah dan biaya pemeliharaan bangunan merupakan biaya yangjumlahnya paling material. Jumlah realisasi biaya karyawan harian sampai dengan bulan Desember 1998 55,39% di atas anggaran. Jumlah realisasi biaya pajak-pajak dan sewa tanah sampai dengan bulan Desember 1998, 104% di atas anggaran dan jumlah realisasi biaya pemeliharaan bangunan perusahaan sampai dengan bulan Desember 1998 281% di atas anggaran.

PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni belum menerapkan analisis varians untuk mengendaliakan biaya *overhead* pabrik pada perusahaan, tetapi sudah ada usaha untuk mengendalikan biaya *overhead* pabrik, yaitu dengan cara melakukan pengawasan yang intensif terhadap penggunaan biaya *overhead* pabrik atau biaya umum dan dengan cara membuat anggaran tahuanan sebagai pedoman pengendalian biaya.

PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni telah memenuhi persyaratan untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yaitu telah ada bagan organisasi, telah ada sistem informasi berupa laporan formal sebagai sarana komunikasi dan gaya kepemimpinan administratur kebun yang mendukung. Tetapi masih ada syarat yang belum terpenuhi yaitu belum adanya anggaran yang terpisah yang menetapkan secara jelas biaya yang dapat dikendalikan oleh administratur kebun.

Laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni disebut sebagai laporan manajemen yang merupakan laporan pelaksanaan tanggung jawab dan laporan informasi lengkap dan rinci mengenai kegiatan produksi selama satu bulan dan perbandingan realisasi biaya dengan anggaran. Laporan ini terbit setiap bulan secara teratur.

Laporan pertanggungjawaban yang diterbitkan oleh PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni telah memenuhi persyaratan mutu dan karakteristik pokok laporan yang baik bila dilihat dari konsistensi bentuk dan isi laporan, penyajian laporan yang cepat dan tepat, keteraturan penerbitan laporan, bentuk laporan yang sederhana dan mudah dicerna, adanya perbandingan angka-angka aktual dengan anggaran. Adapun kekurangan-kekurangan yang masih ada yaitu laporan belum menunjukkan varians-varians yang terjadi, laporan belum bersifat analistis, laporan belum dinyatakan dalam unit fisik dan laporan kurang menonjolkan keefisienan dan ketidakefisienan.

Berdasarkan paparan sebelunya, penulis berpendapat bahwa penyelenggaraan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni belum dapat menunjang tercapainya efisiensi biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni karena masih banyaknya kendala yang menghambat berjalannya akuntansi pertanggungjawaban dengan baik, serta belum adanya sarana alat atau sistem pengendalian biaya *overhead* pabrik yang memadai.

Untuk mengatasi hal tersebut penulis meyarankan perusahaan untuk mencoba menerapkan analisis varians biaya *overhead* pabrik guna meningkatkan nilai

informasi dalam laporan pertanggungjawaban serta meningkatkan efektivitas pengendalian biaya *overhead* pabrik. Adapun jenis analisis varians yang disarankan yaitu analisis varians dengan metode tiga varians yang terdiri dari varians pengeluaran, varians kapasitas menganggur dan varians efisiensi. Tetapi penerapan metode ini terlebih dahulu memerlukan biaya standar dan penentuan tarif *overhead* pabrik.

Mengingat besarnya kontribusi biaya *overhead* pabrik dari keseluruhan biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni, penyelenggaraan akuntansin pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead pabrik*yang memadai akan memberikan masukan yang sangat berarti terhadap tercapainya efisiensi biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni.

BAB IV

SIMPULAN DAN SARAN

Dari uraian-uraian yang telah dibahas oleh penulis mengenai peranan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik dalam mencapai efisiensi biaya produksi maka dapat diambil suatu kesimpulan yang sesuai dengan pokok permasalahan yang telah dibahas.

Setelah dibuat kesimpulan, penulis mencoba memberikan saran atau rekomendasi kepada perusahaan, dengan harapan bahwa saran yang diberikan akan bermanfaat sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam penyelenggaraan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik serta peningkatan efisiensi biaya produksi.

6.1. Simpulan

6.1.1. Simpulan umum

1. PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni adalah perusahaan yang bergerak di bidang pertanian yang melaksanakan penanaman, pemeliharaan, pemetikan serta proses produksi tanaman teh menjadi produk teh kering yang berlokasi di desa Giriawas, Kecamatan Cikajang, Kabupaten Garut.
2. PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni didirikan dengan tujuan untuk turut membantu usaha pemerintah dalam rangka

meningkatkan pendapatan devisa negara melalui ekspor nonmigas, khususnya sektor pertanian yaitu produk teh hitam.

3. PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni mempunyai kapasitas produksi rata-rata sebesar 2.200 ton teh kering per tahun yang meliputi teh jenis mutu I (65%) terdiri dari OP, BS/FOP, BOP I SP, BOP I, BOP, BOPF, PF, DUST, BT dan BP, jenis mutu II (30%) terdiri dari PF II, BP II, BT II, DUST II, DUST III, BT II AMG, BP II AMG, FANN II, dan jenis mutu III/lokal (5%) terdiri dari BOHEA, FLUFF dan BM.
4. PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni memasarkan 90% hasil produksinya untuk ekspor ke negara-negara Eropa, Amerika Serikat, Afrika Utara, Timur Tengah, Asia Selatan, Australia dan Jepang, dan sisanya sebanyak 10% untuk penjualan domestik/dalam negeri.

6.1.2. Simpulan khusus

1. Proses produksi pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni terdiri dari delapan tahapan utama yaitu transportasi dan penerimaan pucuk, analisa pucuk, pelayuan, penggilingan, fermentasi, pengeringan, sortasi dan pengepakan. Dalam melakukan tahapan demi tahapan tersebut PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni juga melakukan pengawasan atau pengendalian mutu.

2. PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni diperlakukan sebagai pusat pertanggungjawaban biaya yang harus bertanggungjawab terhadap biaya dan hanya membuat laporan formal mengenai biaya saja. Walaupun demikian belum ada surat keputusan direksi yang khusus mengatur mengenai pemberlakuan kebun sebagai pusat pertanggungjawaban tertentu.
3. Biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni disebut sebagai biaya umum dan komponennya terdiri dari gaji dan tunjangan staf, gaji dan tunjangan nonstaf, biaya pegawai staf, biya pegawai non staf, honorarium, biaya perjalanan dinas, biaya pemeliharaan bangunan rumah, biaya pemeriharaan bangunan perusahaan, mesin dan instalasi, jalan, jembatan dan saluran air, alat-alat pertanian dan inventaris kecil, iuran dan sumbangan, pajak-pajak dan sewa-sewa tanah, asuransi, biaya keamanan, penerangan dan persediaan air, dan biaya penyusutan. Belum ada pengelompokan biaya *overhead* pabrik tidak terkendali oleh administratur kebun.
4. Pengendalian biaya *overhead* pabrik dilakukan dengan cara melaksanakan pengawasan yang intensif terhadap penggunaan biaya *overhead* pabrik dan dengan cara pembuatan anggaran tahunan yang disetujuioleh kantor pusat sebagai pedoman pengendalian biaya.
5. Syarat-syarat yang telah dipenuhi oleh PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni untuk menerapkan akuntansi

pertanggungjawaban yaitu adanya pengelompokan tanggung jawab manajemen pada setiap tingkat dalam organisasi, adanya bagan organisasi, adanya sistem informasi berupa laporan formal dan adanya gaya kepemimpinan administratur yang mendukung. Syarat yang belum terpenuhi yaitu belum adanya anggaran terpisah yang menetapkan secara jelas biaya yang dapat dikendalikan oleh administratur kebun.

6. Laporan pertanggungjawaban yang diterbitkan oleh PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni disebut sebagai laporan manajemen yang berisi perbandingan antara realisasi penggunaan biaya dengan anggaran yang telah ditetapkan.
7. Karakteristik laporan pertanggungjawaban atau laporan manajemen PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni yang telah memenuhi persyaratan mutu adalah konsistensi bentuk dan isi laporan, panyajian laporan yang cepat dan tepat waktu, keteraturan penerbitan laporan, bentuk laporan yang sederhana dan mudah dicerna dan adanya perbandingan angka aktual dan anggaran. Adapun kekurangan-kekurangan laporan pertanggungjawaban PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni adalah belum ditunjukannya varians-varians yang terjadi, belum adanya sifat analitis dari laporan, belum adanya pernyataan dalam unit fisik pada laporan serta kurangnya penonjolan keefisienan dan ketidakefesienan dalam laporan.

8. Akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya *overhead* pabrik pada PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni dapat menunjang tercapainya efesiensi biaya produksi pada PT Perkebunana Nusantara VIII Kebun Cisaruni karena masih adanya hambatan-hambatan dalam penyelenggaraan akuntansi pertanggungjawaban dan belum adanya suatu sistem pengendalian biaya *overhead* yang memadai untuk mengendalikan biaya *overhead* pabriknya.

6.2. Saran

1. Setiap kebun dalam lingkungan PT Perkebunan Nusantara VIII sebaiknya diperlakukan sebagai pusat tanggung jawab laba yang mempunyai dua bidang tanggung jawab yaitu terhadap biaya dan pendapatan, dengan demikian setiap kebun akan berupaya untuk mencapai efisiensi biaya dalam melakuakan produksinya sekaligus juga akan berusaha untuk mencapai bukan saja target produksi yang telah ditentukan tetapi juga akan selalu bersaing dengan sehat untuk mencapai target penjualan tertentu dengan mutut atau kualitas produk yang bernilai jual maksimal.
2. Biaya *overhead* pabrik sebaiknya dikelompokkan dalam beberapa kelompok besar untuk memudahkan pengendaliannya, dan sebaiknya biaya *overhead* pabrik terkendali dibedakan dari biaya *overhead* pabrik tidak terkendali untuk memudahkan penilaian kinerja administratur kebun oleh manajemen

pusat dalam hal pengendalian biaya pada kebun atau wilayah kerja yang menjadi tanggungjawabnya.

3. PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni sebaiknya mencoba menerapkan analisis varians untuk mengendalikan biaya *overhead* pabriknya dengan menggunakan metode tiga vrians yaitu varians pengeluaran, varians kapasitas menganggur dan varians efisiensi sehingga nilai informasi dalam laporan pertanggungjawaban PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cisaruni akan jauh lebih bernilai bagi pemakainya.

DAFTAR PUSTAKA

1. Adolph Matz, Milton F. Usry. Cost Accounting,Planning and Controlling. Eight Edition. USA : South-Western Publishing Company, 1987

2. Adolph Matz, Milton Usry, Lawrence H. Hammer. Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian. Edisi Sepuluh Jilid Dua diterjemahkan oleh Alfonsus Sirait, SE. dan Hermawan Wibowo. Jakarta : Erlangga, 1995

3. Anthony, Dearden, Bedford. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Keenam Jilid Satu diterjemahkan oleh Agus Maulana. Jakarta : Binarupa Aksara, 1992

4. Bambang Hariadi. Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE,1992

5. Charles T. Hongren. Pengantar Akuntansi Manajemen. Edisi Enam. Jakarta : PT Gelora Aksara Pratama, 1994

6. Charles T. Hongren, George Foster, Srikant M. Datar. Akuntansi Biaya dengan Penekanan Manajerial. Diterjemahkan oleh Endang Susilaningtyas, SE., MBA. Jakarta : Salemba Empat, 1994

7. David Wright. Management Accounting. Addison Wesley Longman Ltd, 1996

8. David Doyle. Pengendalian Biaya, Pedoman Strategi. Diterjemahkan oleh Nurwedi H. Jakarta : Erlangga, 1996

9. Don R. Hanson, Maryane M. Mowen. Management Accounting. Boston, 1997

10. Eestes Ralph. Dictionary Of Accounting. Cetakan Ketiga diterjemahkan oleh Nugroho Widjajanto. Jakarta : Erlangga,1990

11. JB. Heckert, Wilson D. James, Campbell B. John. Akuntansi Biaya. Edisi Ketiga diterjemahkan oleh Gunawan Hutauruk, MBA. Jakarta : Erlangga, 1994

12. Mas'ud Machfoedz. Akuntansi Manajemen. Yogyakarta : BPFE, 1994

13. Mulyadi. Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Yogyakarta : STIE YKPN, 1993

14. Mulyadi. Akuntansi Biaya. Edisi Lima. Yogyakarta STIE YKPN, 1993

15. Ray H. Garrison, Norren. Managerial Accounting, Concepts for Planning Control, Decision Making. Seventh Edition. Sidney : Richard D. Irwin, 1994

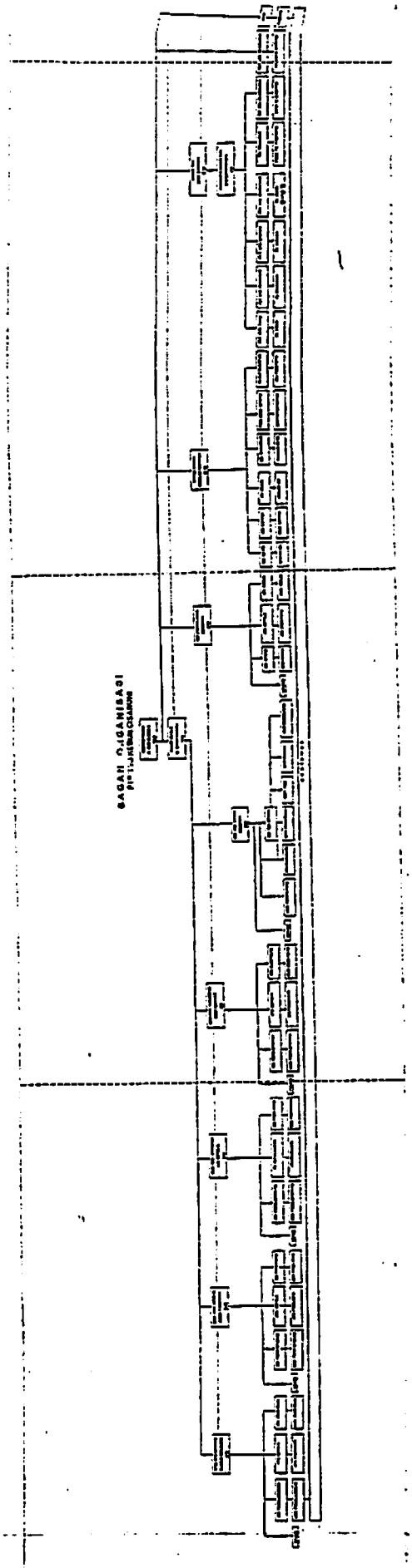
16. Ray H. Garrison. Akuntansi Manajemen. Edisi Ketiga Jilid Satu diterjemahkan oleh Bambang Purnomosidhi, Drs., Akt. Dan Erwan Dukat, Drs., Akt. Yogyakarta : AK Group, 1997

17. Sofyan Syafri Harahap. Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap. Jakarta : PT Raj Grafindo Persada, 1996

18. Supriyono R.A., Drs., Ak. Akuntansi Biaya, Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok. Yogyakarta : BPFE, 1993

19. Supriyono R.A., Drs., Ak. Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE, 1991

LAMPIRAN 1



PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII
KEBUN : CISARUNI

B I A Y A P R O D U K S I

BUDIDAYA : TEH REKAP

BULAN : ER DESEMB 1990

NOMOR REKENING	U R A I A N	JUMLAH BIAYA				BIAYA PER SATUAN				SELISIH BYA.LEBIH/KURANG	
		Bulan Ini		Sampai Dengan Bulan Ini		Bulan Ini		S/D Bulan Ini			
		REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	BULAN INI	S/D BLN.INI
	B I A Y A U M U M										
400.	Gaji & Tunjangan Pegawai Staf	2,262,824	5,000,000	36,404,954	60,066,000	20.12	27.76	21.52	32.14	-2,743,176	-23,661,044
401.	Gaji & Tunjangan Pegawai Non Staf	10,554,672	9,153,000	105,394,285	109,836,000	93.85	50.75	62.31	58.76	1,402,672	-4,441,715
402.	H o n o r a r i u m	305,000	0	2,855,000	0	2.71	0.00	1.69	0.00	305,000	2,855,000
403.	Biaya Pegawai Staf	21,343,881	6,777,000	161,760,769	130,573,000	189.77	37.57	95.64	69.86	14,566,881	31,195,769
404.	Biaya Pegawai Non Staf	49,590,034	10,265,000	159,050,690	120,627,000	440.90	56.91	94.51	64.54	39,333,034	39,231,690
405.	Biaya Karyawan Harian	263,090,171	38,025,000	747,034,043	481,260,000	2,346.16	210.82	442.11	257.48	225,055,171	266,074,043
406.	Biaya Perjalanan Dinas	14,340,390	12,665,000	188,484,660	144,909,000	127.57	70.22	111.43	77.53	1,683,390	43,575,660
410.	Pemeliharaan Bangunan Rumah	0	1,263,000	161,084,162	14,995,000	0.00	7.00	95.20	8.02	-1,263,000	146,089,162
411.	Pemeliharaan Bangunan Perusahaan	39,629,319	4,460,000	187,673,997	49,250,000	354.12	24.77	110.95	26.35	35,361,319	138,423,997
412.	Pemeliharaan Mesin & Instalasi	210,442	3,002,000	47,345,161	37,753,000	1.94	16.64	27.99	20.20	-2,783,558	9,592,161
413.	Pemeliharaan Jalan, Jembatan & Saluran Air	11,016,018	4,896,000	132,757,314	57,157,000	97.94	27.15	78.48	30.58	6,120,018	75,600,314
414.	Pemeliharaan Alat Pertanian & Inventaris Kecil	3,240,250	469,000	93,882,144	5,463,000	28.81	2.60	55.50	2.92	2,771,250	88,419,144
420.	Iuran & Sumbangan	555,000	190,000	3,345,000	2,376,000	4.93	1.10	1.98	1.27	357,000	969,000
421.	Pajak pajak dan Sewa Tanah	69,019,365	11,459,000	277,297,842	136,127,000	613.65	63.53	163.94	72.83	57,560,365	141,170,842
422.	A s u r a n s i	5,429,859	1,336,000	54,114,024	16,000,000	48.28	7.41	31.99	8.56	4,093,859	38,114,024
423.	Biaya Keamanan	4,971,600	3,591,000	57,502,348	39,469,000	44.20	19.91	33.99	21.12	1,380,600	18,033,348
424.	Biaya Penerangan	12,655,400	7,190,000	129,085,846	84,934,000	112.52	39.91	76.29	45.12	5,457,400	45,551,846
425.	Biaya Persediaan Air	222,386	169,000	26,073,261	1,980,000	1.98	0.94	15.09	1.06	53,386	24,885,261
426.	Biaya Lain-Lain	16,130,416	10,403,000	159,554,069	110,033,000	143.49	57.68	94.33	58.87	5,735,416	49,521,069
	J u m l a h Rek. 400 s/d 426 :	525,590,035	130,343,000	2,734,715,579	1,602,216,000	4,673.03	722.67	1,616.73	857.20	395,247,035	1,132,499,579
460.	Dikurangi Alokasi Pada IBM	-3,500,045	-5,889,000	-38,960,617	-71,271,000	-31.12	-32.65	-23.03	-38.13	2,388,955	32,310,383
	NETTO BIAYA UMUM	522,089,990	124,454,000	2,695,754,962	1,530,945,000	4,641.91	690.02	1,593.70	819.07	397,635,990	1,164,809,962
490.	BIAYA PENYUSUTAN	20,631,496	15,139,000	184,414,895	181,668,000	183.47	83.94	109.02	97.19	5,496,496	2,746,895
	BIAYA UMUM + PENYUSUTAN	542,721,486	139,593,000	2,880,169,858	1,712,613,000	4,825.38	773.96	1,702.72	916.27	403,132,486	1,167,556,858

LAMPIRAN 2

PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII
KEBUN : CISARUAI

B I A Y A P R O D U K S I

BUDIDAYA : TEH ORTHODOX

BULAN : EP DESEMB 1998

NOMOR REKENING	URAIAN	JUMLAH BIAYA				BIAYA PER SATUAN			
		Bulan Ini		Sampai Dengan Bulan Ini		Bulan Ini		S/D Bulan Ini	
		REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN
	Produksi	111.312,00	179.563,00	1.684.479,00	1.982.117,00				
	B I A Y A U M U M								
400.	Gaji & Tunjangan Pegawai Staf	2,262,024	1,995,000	36,165,080	59,765,000	18.20	24.61	18.99	28.39
401.	Gaji & Tunjangan Pegawai Non Staf	10,555,672	9,120,000	105,300,456	109,173,000	84.91	44.93	55.29	51.86
402.	H o n o r a r i u m	132,500	0	1,033,[illegible]	0	1.07	0.00	0.96	0.00
403.	Biaya Pegawai Staf	20,995,027	[illegible]	160,694,[illegible]	122,265,000	168.89	32.95	84.37	58.08
404.	Biaya Pegawai Non Staf	49,261,520	19,14[illegible],000	157,914,[illegible]	118,985,000	396.27	49.96	82.91	56.50
405.	Biaya Kangaman Hewan	261,224,217	[illegible],544,000	739,195,[illegible]	469,302,000	2,101.44	180.02	387.56	222.95
406.	Biaya Perjalanan Dinas	14,080,166	[illegible],156,000	182,065,471	141,356,000	112.62	59.86	95.59	67.15
410.	Pemeliharaan Bangunan Pusat	0	1,169,000	161,000,[illegible]	13,823,000	0.00	[illegible].76	84.95	6.57
411.	Pemeliharaan Bangunan Perumahan	39,029,319	1,324,000	187,555,[illegible]	47,369,000	320.40	21.30	98.47	22.51
412.	Pemeliharaan Mesin & Instalasi	213,442	[illegible],919,000	47,301,[illegible]	36,765,000	1.76	14.38	24.83	17.47
413.	Pemeliharaan Jalan, Jembatan & Saluran Air	11,016,013	1,545,000	132,548,562	55,711,000	88.62	72.39	69.59	26.47
414.	Pemeliharaan Alat Pertanian & Inventaris Perusahaan	3,240,250	444,000	92,413,720	5,225,000	26.07	2.19	48.52	2.48
420.	Iuran & Sumbangan	534,000	[illegible]	3,258,021	2,312,000	4.30	0.95	1.71	1.10
421.	Pajak-pajak dan Sewa Tanah	66,258,589	[illegible]	268,465,[illegible]	131,747,000	533.00	54.15	140.95	62.59
422.	A s u r a n s i	5,209,101	[illegible]	52,531,014	15,594,000	41.90	6.30	27.58	7.41
423.	Biaya Keamanan	4,923,019	1,451,000	57,277,287	39,507,000	39.60	17.01	30.07	18.29
424.	Biaya Penerangan	11,416,555	[illegible]	129,966,[illegible]	82,164,000	91.84	34.30	65.08	38.03
425.	Biaya Persediaan Air	222,38[illegible]	140,000	26,831,[illegible]	1,779,000	1.79	0.73	14.09	0.85
426.	Biaya Lain-Lain	15,815,222	[illegible],956,000	157,466,451	106,032,000	127.22	49.04	82.67	50.37
	J u m l a h Rek. 400 s/d 426. :	517,124,827	126,024,000	2,693,594,524	1,557,844,000	4,159.89	620.81	1,414.16	740.07
460.	Dikurangi Mekanisasi Pada TBM	0	-[illegible],651,000	-22,966,397	-68,528,000	0.00	-27.83	-12.06	-32.55
	NETTO BIAYA UMUM	517,124,827	1,[illegible],374,000	2,670,628,127	1,489,316,000	4,159.89	592.98	1,402.10	707.51
490.	BIAYA PENYUSUTAN	17,983,575	1,[illegible],000	149,626,383	145,308,000	144.66	59.65	78.55	69.03
	BIAYA UMUM + PENYUSUTAN	535,108,402	1,[illegible],000	2,820,251,510	1,634,624,000	4,304.56	652.63	1,480.66	776.54

LAMPIRAN 3

PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII
KEBUN : CISARUNI

B I A Y A P R O D U K S I
BUDIDAYA : TEH JEPANG

BULAN : EB DESEMB 1998

NOMOR REKENING	U R A I A N	JUMLAH BIAYA				BIAYA PER SATUAN			
		Bulan Ini		Sampai Dengan Bulan Ini		Bulan Ini		S/D Bulan Ini	
		REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN
	Produksi	1.161,00	000,00	7.020,00	7.000,00				
	B I A Y A U M U M								
400.	Gaji & Tunjangan Pegawai Staf	0	11,000	239,868	301,000	0.00	13.75	34.13	43.00
401.	Gaji & Tunjangan Pegawai Non Staf	0	31,000	65,030	663,000	0.00	41.25	9.21	94.71
402.	H o n o r a r i u m	172,500	0	1,021,162	0	148.59	0.00	145.30	0.00
403.	Biaya Pegawai Staf	348,054	89,000	1,074,397	8,308,000	300.48	111.25	153.07	1,186.30
404.	Biaya Pegawai Non Staf	336,511	123,000	1,502,211	1,692,000	289.85	153.75	214.13	241.71
405.	Biaya Pengawasan Harian	2,045,954	1,481,000	9,405,821	11,958,000	2,279.09	1,851.25	1,324.11	1,708.29
406.	Biaya Perjalanan Dinas	348,224	513,000	4,419,169	3,553,000	299.93	641.25	629.37	507.57
410.	Pemeliharaan Bangunan Pemukiman	0	94,000	83,188	1,172,000	0.00	117.50	11.84	167.43
411.	Pemeliharaan Bangunan Perusahaan	0	144,000	116,334	1,861,000	0.00	180.00	16.84	265.86
412.	Pemeliharaan Mesin & Instalasi	0	83,000	43,421	988,000	0.00	103.75	6.18	141.14
413.	Pemeliharaan Jalan, Jembatan & Saluran Air	0	351,000	208,752	1,446,000	0.00	438.75	29.70	206.57
414.	Pemeliharaan Alat Pertanian & Inventaris Lain	0	25,000	1,408,416	230,000	0.00	31.25	200.94	34.00
420.	Iuran & Sumbangan	21,000	6,000	86,979	64,000	19.09	7.50	12.38	9.14
421.	Pajak-pajak dan Sewa Tanah	2,760,776	466,000	8,832,610	4,380,000	2,377.93	582.50	1,256.77	625.71
422.	A s s u r a n s i	220,758	50,000	1,583,010	406,000	190.14	72.50	225.24	58.00
423.	Biaya Pesiunan	40,569	130,000	225,111	962,000	41.85	172.50	32.05	137.43
424.	Biaya Penerangan	1,281,045	290,000	7,918,979	2,170,000	1,087.05	295.00	842.20	310.00
425.	Biaya Perjediaan Air	0	21,000	42,026	209,000	0.00	26.25	5.98	29.86
426.	Biaya Lain-Lain	323,194	447,000	2,087,611	4,001,000	278.30	558.75	297.04	571.57
	J u m l a h Pel. 400 s/d 426. :	8,465,201	4,219,000	40,426,919	44,372,000	7,291.31	5,398.75	5,756.27	6,338.86
460.	Dibebankan Kembali Pada TBM	-3,500,045	-239,000	-15,994,229	-2,743,000	-3,014.66	-298.75	-2,279.74	-391.86
	NETTO BIAYA UMUM	4,965,163	4,980,000	24,432,690	41,629,000	4,276.65	5,100.00	3,476.53	5,947.00
490.	BIAYA PENYUSUTAN	2,651,921	3,030,000	34,789,512	36,360,000	2,284.17	3,707.50	4,954.13	5,194.29
	BIAYA UMUM + PENYUSUTAN	7,617,084	7,110,000	59,222,202	77,989,000	6,560.00	8,807.50	8,430.66	11,141.29

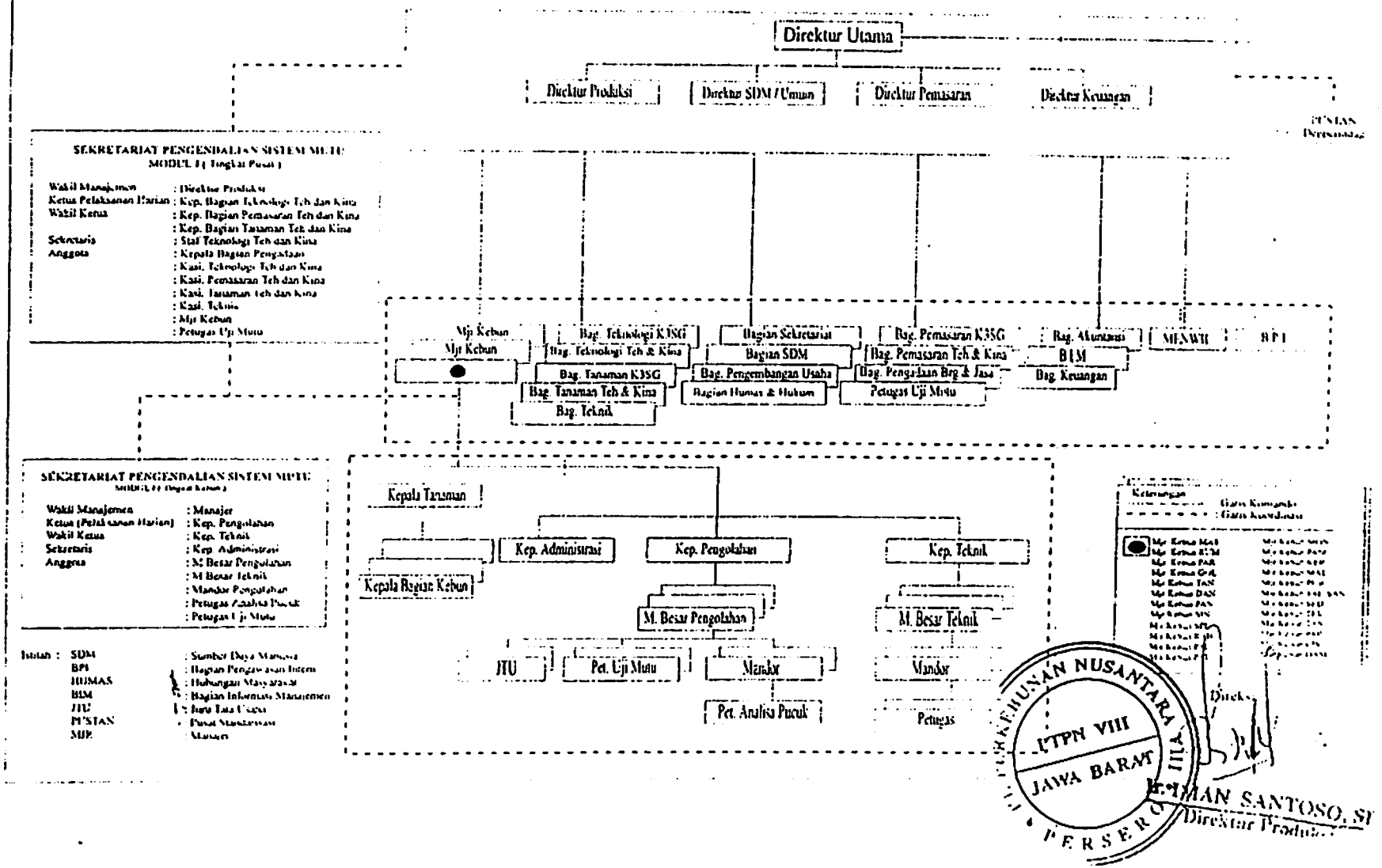
LAMPIRAN 4

LAMPIRAN 5

Judul : STRUKTUR ORGANISASI PENGENDALIAN SISTIM MUTU
MODUL I UNTUK KOMODITI TEH HITAM
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII

NO. DOKUMEN : PTPN.VIII-T.01-PM-09

No. Revisi : 1 | Hal : 1 Dari : 1



PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII
PTPN VIII
JAWA BARAT
PERSERO

RAHMAN SANTOSO, SE
Direktur Produksi

PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII
(Persero)
KEBUN : CISARUNI

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII
(Persero)
Kantor Pusat :
Bandung : Jl. Sidangsirna No.4
Kotak Pos: 1176- Bandung
Telepon : (022) – 2038966
Fax. : (022) – 231455

Kebun Cisaruni :
Cikajang-Garut: Jl.Raya Girlawas
Kotak Pos : 117- Garut
Telepon : (0262) – 577015
Fax. : (0262) – 577015

SURAT KETERANGAN

No : SB//Cis/228/VII/2000.-

Yang bertanda tangan dibawah ini Administratur Kebun Cisaruni PT Perkebunan Nusantara VIII, menerangkan bahwa :

- Nama : Tanti Anggandari
- NRP : 022194289/41043403940641
- Mahasiswa/Jurusan : Universitas Pakuan-Bogor/Fakultas Ekonomi

bahwa sesuai dengan Surat Izin/Rekomendasi Kepala Bagian SDM PTP Nusantara VIII Nomor : B/SDM/354/V/1999 tangggal 24 Mei 1999 yang bersangkutan pernah mengadakan riset/penelitian kerja pangan di Kebun Cisaruni PT Perkebunan Nusantara VIII pada tanggal 1 s/d.30 Juni 1999

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.-

Cisaruni, 25 Juli 2000
Administratur,
Ub.

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII CISARUNI PERSERO

Ir. Dadi Sunardi.-
Sinder Kepala.-

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII
(PERSERO)

Jl. Sindangsirna No. 4 Bandung 40153 - Indonesia, Kotak Pos 1176, Telp. (62-22) 2038966
Telex. 28168 ptp xii ia, Facs. (62-22) 231 455. Kawat : Kebun duabelas

Bandung, 24 Mei 1999

Nomor. : SB/SDM/ 354 /V/1998
Lampiran : ---
Perihal : **Riset**

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Pakuan
Jalan Pakuan,
BOGOR

Menunjuk surat Saudara Nomor. 56/D.I/FE-UP/V/1999 tanggal. 1 Mei 1999 perihal tersebut diatas, dengan ini diberitahukan bahwa pada prinsipnya kami dapat menyetujui rencana mahasiswa Saudara atas nama : **Tanti Anggandari** untuk melaksanakan **Riset** di PTP.Nusantara VIII, sbb. :

1. Tempat : Perkebunan Cisaruni.
2. Waktu : Tanggal. 1 s/d 30 Juni 1999
3. Sebelum pelaksanaannya, agar yang bersangkutan menghubungi Administratur Perkebunan Cisaruni.
4. Akomodasi dan lain-lain selama **Riset** tanggungan sendiri.
5. Menyerahkan 1 buah karya tulis hasil **Riset** tersebut (yang telah diprersentasikan dihadapan Administratur dan unsur pimpinan setempat) kepada Direksi PTP.Nusantara VIII, c/q. Bagian SDM.
6. Menjaga ketertiban dan mentaati segala peraturan yang berlaku dilingkungan PTP.Nusantara VIII.

Demikian, agar maklum.

Kepala Bagian SDM
u.b.

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII (PERSERO) PTPN VIII JAWA BARAT

Ny.Elly Dahlia Bakti
Kaur.Diklat

Tembusan :
-Cis

riset.doc\surat\hal1