

# **SKRIPSI**

## **PELAKSANAAN ANGGARAN FLEKSIBEL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. SEMEN TONASA DI KABUPATEN PANGKEP**

**AZWAR SUDARMIN**



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2012**

# **SKRIPSI**

## **PELAKSANAAN ANGGARAN FLEKSIBEL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. SEMEN TONASA DI KABUPATEN PANGKEP**

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh :

**AZWAR SUDARMIN**  
**A311 05 668**



Kepada

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2012**

# **SKRIPSI**

## **PELAKSANAAN ANGGARAN FLEKSIBEL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. SEMEN TONASA DI KABUPATEN PANGKEP**

disusun dan diajukan oleh :

**AZWAR SUDARMIN  
A31105668**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Oktober 2012

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra. Hj. Mediaty, SE, M.Si, Ak  
Nip : 197402062008122001

Drs. H. Kastumuni Harto, M.Si, Ak  
Nip : 19761105 200701 2 001

Ketua Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Dr. H. Abd. Hamid Habbe, S.E., M.Si  
Nip : 196305151992031003

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Azwar Sudarmin  
NIM : A31105668  
Jurusan : Akuntansi  
Program Studi : Strata Satu S.1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul :

### **Pelaksanaan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Semen Tonasa Pangkep**

adalah hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah saya di dalam skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 29 Oktober 2012

Yang membuat pernyataan

**Azwar Sudarmin**

## **ABSTRAK**

### **Pelaksanaan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Semen Tonasa Pangkep**

**Azwar Sudarmin  
Hj. Mediaty  
H. Kastumuni Harto**

Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui anggaran biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan PT. Semen Tonasa Pangkep, Untuk menganalisis pelaksanaan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Semen Tonasa Pangkep.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan membandingkan anggaran statis dan fleksibel serta melakukan perhitungan anggaran dan realisasi biaya produksi.

Berdasarkan hasil analisis bahwa dalam menyusun anggaran biaya produksi khususnya pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep dengan menggunakan anggaran statis didasari pada tingkat aktivitas 3.915.157 ton tetapi yang terjadi (realisasi) sebesar 3.868.704 ton. Hal ini dianggap tidak menguntungkan karena realisasi tidak sesuai dengan target, hal ini disebabkan karena adanya keterlambatan teknis, kerusakan mesin, pembahasan suplai bahan baku, sehingga mempengaruhi total biaya produksi.

Dari hasil analisis varians biaya produksi dalam penyusunan anggaran biaya bahan baku langsung, yang menunjukkan bahwa penerapan anggaran belum dilakukan secara efisien, hal ini disebabkan karena kurang tepatnya pengendalian biaya bahan baku langsung khususnya pada PT. Semen Tonasa. Kemudian untuk variansi anggaran biaya tenaga kerja langsung terdapat selisih yang unfavorabel, hal ini disebabkan karena tidak efektifnya pelaksanaan anggaran biaya tenaga kerja langsung sebagai alat pengendalian. Dan disamping itu varians biaya overhead pabrik terdapat selisih yang unfavorabel karena adanya selisih antara anggaran dengan realisasi biaya overhead pabrik.

**Kata Kunci : Anggaran Fleksibel dan Pengendalian Biaya Produksi**

## **ABSTRACT**

### **The Implementation of Flexible Budget as The mean of Production Cost Control at PT. Semen Tonasa Pangkep**

**Azwar Sudarmin  
Hj. Mediaty  
H.Kastumuni**

The aim of this research is to know the production cost budget that spent by PT. Semen Tonasa Pangkep; To analyze the implementation of flexible budget as the mean of production cost control at PT. Semen Tonasa Pangkep.

Method used in this research is the quantitative analysis by comparing static and flexible budget in doing budget counting and production cost realization.

Based on the result of analysis shows that in arranging production cost budget especially at PT. Semen Tonasa in Pangkep Regency by spending static budget that based on at the activity level 3.915.157 ton, but is occurred (realization) amount of 3.868.704 ton. In this case, it has no profit because the realization does not achieve the target. This case is caused by the late of technics, machine damage, the discussion of raw material supply. Therefore, they influence the total of production costs.

From the result of production cost variant analysis in arranging the direct cost budget of raw material shows that budget implementation is not done efficiently. In this case, It is caused by the inaccurate cost control of direct raw material, especially at PT. Semen Tonasa. Then, For the direct labor cost budget variant, it as the unfavorable rest. It is caused by the inefficient of implementation of direct labor cost budget as the mean of control. Besides that, the variant of factory overhead costs have the unfavorable rests, because there is the rests between budget and the realization of factory overhead costs.

**Keywords: Flexible Budget and Production Costs Control**

## KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa karena berkat karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : **”Pelaksanaan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Semen Tonasa Pangkep”** merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada Universitas Hasanuddin Makassar.

Selesainya skripsi ini tak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu dengan segenap kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga, kepada yang terhormat :

1. Kedua orang tua tercinta, Ayahanda dan Ibunda dan seluruh saudara-saudaraku tersayang yang telah banyak berkorban untuk keberhasilan pendidikan penulis.
2. Bapak DR.H. Abd. Hamid Habbe, SE, M.Si selaku ketua Jurusan Universitas Hasanuddin Makassar
3. Ibu Dra. Hj. Mediaty, SE, M.Si, Ak sebagai pembimbing I dan Bapak Drs. H. Kastumuni Harto, M.Si, Ak selaku pembimbing II yang telah membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar yang sudah banyak meluangkan waktu untuk mengajar, membimbing dan membuka wawasan penulis selama duduk di bangku kuliah sampai selesainya penulisan skripsi ini.

5. Pimpinan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep serta seluruh karyawan yang telah menerima penulis dengan senang hati untuk mengadakan penelitian pada perusahaan dan memberikan data-data yang dibutuhkan dalam menyusun skripsi ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa yang turut berpartisipasi dalam penulisan skripsi ini yang tidak sempat penulis sebutkan namanya satu persatu. Semoga segala amal kebbaikannya mendapat imbalan yang berlipat ganda dari Tuhan Yang Maha Kuasa.

Akhirnya kepada Tuhan Jualah penulis serahkan segalanya, semoga segala bantuan dari semua pihak mendapatkan imbalan dan pahala yang berlipat ganda dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Amin .....

Makassar, Nopember 2012

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Manfaat Penelitian .....	3
1.5. Sistematika Penulisan .....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	5
2.1. Tinjauan Teoritis .....	5
2.1.1. Pengertian Anggaran .....	5
2.1.2. Manfaat Anggaran .....	8
2.1.3. Pengertian Anggaran Fleksibel .....	12
2.1.4. Pengertian Biaya Produksi .....	16
2.1.5. Unsur-Unsur Biaya Produksi .....	19
2.1.6. Pengertian Pengendalian .....	20
2.2. Tinjauan Empirik .....	22
2.3. Kerangka Pikir .....	23
BAB III METODE PENELITIAN .....	25
3.1. Jenis Penelitian .....	25
3.2. Daerah dan Waktu Penelitian.....	25

3.3. Metode Pengumpulan Data .....	25
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	26
3.5. Metode Analisis .....	27
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>31</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	31
4.1.1. Sejarah Berdirinya dan Tujuan Perusahaan .....	31
4.1.2. Status Perusahaan .....	34
4.1.3. Struktur Organisasi .....	35
4.1.4. Uraian Tugas .....	37
4.1.5. Proses Produksi .....	41
4.2. Pembahasan .....	45
4.2.1. Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Semen .....	45
4.2.2. Analisis Pemisahan Biaya Semi Variabel .....	52
4.2.3. Anggaran Biaya Produksi Statis dan Anggaran Fleksibel .....	60
4.2.4. Analisis Varians Biaya Produksi .....	67
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>73</b>
5.1. Kesimpulan .....	73
5.2. Saran-saran .....	74
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>75</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1	Data Produksi Semen Bulan Januari s/d Bulan Desember Tahun 2011..... 46
4.2	Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung dalam Produksi Semen Tahun 2011..... 47
4.3	Anggaran Biaya Overhead Pabrik Tahun 2011 ..... 48
4.4	Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung Dalam Produksi Semen Tahun 2011 ..... 49
4.5	Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung dari Bulan Januari s/d Pebruari Tahun 2011 ..... 50
4.6	Realisasi Anggaran Biaya Overhead Pabrik Tahun 2011 ..... 51
4.7	Rincian Biaya Semi Variabel Bulan Januari s/d Desember Tahun 2011..... 52
4.8	Perhitungan Trend Linear untuk Biaya Pemeliharaan Kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel Tahun 2011 ..... 53
4.9	Perhitungan Trend Linear Biaya Listrik Kedalam Biaya Variabel dan Biaya Tetap ..... 54
4.10	Klasifikasi Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Sebelum Dilakukan Pemisahan Biaya Semi Variabel..... 56
4.11	Anggaran Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi Variabel ..... 57
4.12	Realisasi Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi Variabel Tahun 2011 ..... 59
4.13	Anggaran Statis dan Realisasi Biaya Produksi Tahun 2011 ..... 61
4.14	Besarnya Biaya Variabel Per Ton dan Biaya Tetap Dalam Produksi Semen (Menurut Anggaran) ..... 65
4.15	Anggaran Biaya Produksi ..... 66
4.16	Hasil Perhitungan Varians Biaya Produksi ..... 72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Kerangka Pikir .....	24
4.1	Struktur Organisasi Perusahaan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep .....	36
4.2	Proses Produksi Semen .....	44

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LatarBelakang**

Dinamika dunia usaha yang begitu kompleks menuntut setiap perusahaan untuk tanggap terhadap setiap pergeseran serta perubahan yang terjadi pada lingkungan dunia usaha yang penuh dengan ketidakpastian. Ketidakpastian dan ketidakmampuan mengikuti perubahan akan menjadi awal dari kemunduran dan kelumpuhan sebuah perusahaan. Oleh karena itu dalam rangka mempertahankan eksistensi dan kontinuitas usahanya, maka perusahaan dituntut kesiapannya dalam membuat konsep dan menyusun strategi kebijakan yang berorientasi pada perubahan.

Kontinuitas hidup perusahaan secara teoritis sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba yang optimal, atau dengan kata lain bahwa kontinuitas hidup perusahaan merupakan fungsi dari profitabilitas/ kemampuannya menghasilkan laba. Hal ini tentu saja membutuhkan perencanaan dan pengendalian operasional yang sistematis.

Salah satu bentuk dari upaya perencanaan yang sekaligus dapat digunakan sebagai alat pengendalian khususnya terhadap biaya produksi adalah anggaran. Dalam anggaran ditentukan terlebih dahulu jumlah atau besarnya biaya yang diperkirakan akan terjadi dari masing-masing kegiatan perusahaan yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang.

Kegunaan anggaran sebagai alat pengendalian terhadap biaya produksi sangat dirasakan manfaatnya, sehingga anggaran dalam hal ini anggaran biaya produksi semakin banyak digunakan oleh berbagai organisasi, baik profit maupun non profit. Dalam anggaran biaya produksi terdapat biaya-biaya seperti

biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik yang berhubungan dengan pengawasan dan pengendalian biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan.

Berdasarkan fleksibilitasnya, ada dua konsep anggaran yang dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, yaitu konsep anggaran statik dan anggaran fleksibel. Namun dalam penelitian ini ditekankan pada anggaran fleksibel, karena anggaran statik dianggap banyak kelemahan karena hanya untuk satu tingkat aktivitas saja. Sedangkan anggaran fleksibel dapat digunakan untuk beberapa tingkat aktivitas, selain itu dapat menjadi solusi alternatif sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi pada tingkat aktivitas dalam periode anggaran dan dapat digunakan untuk menganalisis penyimpangan biaya dengan lebih baik.

Dengan pentingnya penerapan anggaran fleksibel, maka dalam penelitian ini ditentukan pada PT. Semen Tonasa, yakni suatu perusahaan yang bergerak di bidang industri semen merek Tonasa yang berlokasi di Kabupaten Pangkep. Dimana dalam melakukan kegiatan industri, maka perusahaan perlu menyusun anggaran, dalam penyusunan anggaran perusahaan melakukan pengendalian terhadap biaya produksi berdasarkan anggaran statis. Sesuai dengan permasalahan yang ada, anggaran biaya produksi yang selama ini belum dapat dijadikan sebagai alat pengendalian yang akurat. Bila terjadi penyimpangan yang cukup besar antara anggaran dengan realisasinya, hal ini akan mengurangi ketepatan dalam mengadakan penilaian terhadap hasil realisasi dan efisiensi operasi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik. Oleh sebab itu, penulis memilih judul skripsi ini sebagai berikut: "Pelaksanaan Anggaran Fleksibel

Sebagai alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep.”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka masalah pokok yang muncul adalah : “Bagaimana penerapan anggaran fleksibel dapat dijadikan sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Semen Tonasa Pangkep?”.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui anggaran biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan PT. Semen Tonasa Pangkep
2. Untuk menganalisis penerapan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Semen Tonasa Pangkep.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Selanjutnya manfaat penelitian yang dikemukakan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis, menambah wawasan dan pengetahuan tentang peranan anggaran fleksibel sebagai alat biaya produksi.
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan referensi dan informasi dalam menentukan dan menerapkan kebijakan dan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran fleksibel.
3. Bagi mahasiswa lain, dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam penelitian sejenis.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan ini dapat dibagi menjadi 6 (enam) bab yang dapat diperincikan satu persatu sebagai berikut :

- Bab pertama : Pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan
- Bab kedua : Tinjauan Pustaka memaparkan pengertian anggaran, manfaat anggaran, pengertian anggaran fleksibel, pengertian biaya produksi, unsur-unsur biaya produksi, pengertian pengendalian, kerangka pikir.
- Bab ketiga : Metode penelitian yang berisikan daerah dan waktu penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data.
- Bab keempat : Analisis dan pembahasan yang mengemukakan analisis anggaran dan realisasi biaya produksi, analisis pemisahan biaya semi variabel, analisis anggaran biaya produksi statis dan biaya fleksibel, analisis pengendalian biaya produksi.
- Bab keenam : Penutup yang terdiri dari simpulan dan saran-saran.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teoritis

##### 2.1.1 Pengertian Anggaran

Pengertian anggaran terus-menerus mengalami perkembangan dan mempunyai definisi yang beraneka ragam. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai anggaran penulis akan mengajukan beberapa pengertian anggaran yang dikemukakan oleh beberapa ahli, Menurut Nafarin (2004 :12) dalam bukunya yang berjudul "Penganggaran Perusahaan" menyatakan bahwa: Anggaran (Budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang dalam jangka waktu tertentu"

Menurut Welsch, Hilton, Gordon (2000:375 ) yang diterjemahkan oleh Anas Sidik dalam bukunya yang berjudul "Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba" menyatakan bahwa:

Anggaran (*Budgeting*) adalah suatu proses dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencananya sendiri, implementasi dan rencana tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil melaksanakan rencana tersebut".

Sasongko dan Safrida (2010:2) untuk mengungkapkan bahwa "Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif ". Sedangkan Karyoso (2005:109) mengemukakan bahwa anggaran adalah :

- a. Suatu alokasi sumber-sumber (*resources*)
- b. Yang dibuat secara terencana (dengan demikian *budget* dapat dikatakan pula sebagai suatu rencana

- c. Mengenai bermacam-macam hal yang akan dilakukan pada masa yang akan datang
- d. Yang didasarkan pada sejumlah variabel penting
- e. Yang ditujukan (dimaksud) untuk mencapai sejumlah tujuan tertentu.
- f. Dan yang mengaitkan antara penerimaan-penerimaan yang diperkirakan dengan pengeluaran-pengeluaran direncanakan
- g. Serta membentuk/menetapkan suatu dasar (basis) untuk mengukur dan mengontrol pengeluaran dan pendapatan.

Selanjutnya Ambarwati dan Jihad (2003:2) bahwa : "Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam bentuk unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka / periode tertentu di masa yang akan datang."

Beberapa hal yang tercakup di dalam pengertian anggaran perusahaan tersebut sebagai berikut :

1. Perencanaan secara resmi

Suatu perencanaan yang dapat diartikan sebagai penentuan (sekarang) tentang segala sesuatu yang akan dilaksanakan pada waktu atau periode yang akan datang. Anggaran perusahaan merupakan suatu perencanaan secara formal. Dengan demikian di dalam penentuan segala sesuatu yang akan dilaksanakan perusahaan tersebut dilakukan secara formal, yang dihasilkan dengan penetapan resmi di dalam perusahaan tersebut serta dinyatakan dalam bentuk tertulis.

2. Seluruh kegiatan

Penyusunan anggaran perusahaan haruslah mencakup seluruh kegiatan perusahaan. Secara kronologis (ditinjau dari aliran bahan sampai penjualan) dapat disebutkan bahwa terdapat tiga kegiatan utama dalam perusahaan, yaitu kegiatan sebelum produksi, kegiatan produksi dan kegiatan setelah produksi.

### 3. Jangka waktu tertentu

Anggaran perusahaan yang akan disusun untuk dipergunakan dalam jangka waktu tertentu. Berapa lamanya jangka waktu ini akan sangat tergantung kepada kebutuhan perusahaan dan kesepakatan yang ada di dalam perusahaan. Namun demikian, pada umumnya periodisasi yang dipergunakan bagi anggaran jangka pendek adalah satu tahun, meskipun tidak tertutup kemungkinan panjang periodisasi yang berbeda bagi perusahaan-perusahaan yang lain.

### 4. Dalam unit moneter

Kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan adalah sangat beraneka ragam. Oleh karena itu, kegiatan yang beraneka ragam tersebut harus disusun dalam satu bentuk perencanaan, maka perlulah dipergunakan satuan unit yang sama agar dapat dicapai kemudahan penyusunannya serta dapat dilakukan perbandingan. Karena jika dalam penyusunan anggaran dimana menggunakan satuan/unit yang berbeda akan menyusahkannya serta akan menimbulkan kesulitan di dalam melakukan analisis anggaran tersebut.

Dari uraian tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa pengertian anggaran perusahaan dapat dimengerti dengan baik. Dari hal tersebut dapat diketahui pula bahwa anggaran adalah mengandung pengertian pasif. Anggaran tersebut disusun dan kemudian akan dipergunakan oleh manajemen perusahaan sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan.

Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut ini :1.

Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan, 2. Data-data waktu yang lalu, 3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi, 4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing dan gerak-gerik pesaing, 5. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah, 6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

### **2.1.2 Manfaat Anggaran**

Dalam prakteknya banyak perusahaan yang beroperasi tanpa membuat suatu anggaran. Namun tanpa penyusunan suatu anggaran, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kinerja, kurang dapat mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas untuk perluasan usaha. Penggunaan anggaran di dalam perusahaan akan mendapatkan beberapa manfaat yang cukup besar.

Sejalan dengan berkembangnya dunia usaha pada umumnya maka banyak perusahaan-perusahaan yang berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar. Sehubungan dengan perkembangan perusahaan tersebut, maka kegiatan-kegiatan yang ada di dalam suatu perusahaan menjadi bertambah banyak, baik jenis kegiatan maupun banyaknya kegiatan. Jika di dalam sebuah perusahaan kecil jumlah dan jenis kegiatan yang dilakukan adalah terbatas sehingga akan mudah untuk direncanakan serta diawasi, maka tidaklah demikian dengan perusahaan yang besar atau perusahaan raksasa. Oleh karena perusahaan yang berkembang menjadi besar ini mempunyai kegiatan yang lebih kompleks baik dalam jenis kegiatan maupun volume produksinya, maka perencanaan dan pengawasan kegiatan perusahaan tersebut menjadi tidak sesederhana perusahaan yang belum berkembang ataupun perusahaan yang baru berdiri. Banyak perbedaan di antara keduanya yang menyebabkan cara-cara perencanaan dan pengawasan kegiatan yang dapat dilaksanakan sebelum

perusahaan tersebut berkembang menjadi usang apabila dipaksakan untuk diterapkan di dalam perusahaan yang sudah berkembang tersebut.

Menjawab tantangan dalam perusahaan tersebut, dewasa ini pada umumnya dipergunakan anggaran sebagai sistem perencanaan (*plan system*), koordinasi dan pengawasan dalam perusahaan. Anggaran sebagai suatu sistem, nampaknya cukup memadai untuk dipergunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengawasan dari seluruh aktivitas perusahaan. Dengan mempergunakan anggaran, perusahaan akan dapat menyusun perencanaan dengan lebih baik dan seksama sehingga koordinasi dan pengawasan yang dilakukan dapat memadai pula.

Peranan anggaran sebagai alat bantu manajemen perusahaan untuk penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengawasan kegiatan ternyata tidak perlu untuk diragukan lagi. Berbagai macam kemudahan dalam penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengawasan akan dapat diperoleh manajemen perusahaan yang telah mempergunakan anggaran di dalam perusahaannya. Bahkan didalam perkembangannya ternyata anggaran ini tidak saja menguntungkan dipergunakan dalam perusahaan-perusahaan besar, melainkan juga untuk perusahaan-perusahaan menengah serta tak ketinggalan perusahaan berskala kecil.

Anggaran yang dipergunakan oleh sebuah perusahaan kecil, tentu akan berbeda dengan anggaran yang dipergunakan oleh perusahaan besar. Anggaran yang disusun dan dipergunakan perusahaan kecil tentunya akan lebih sederhana apabila dibandingkan dengan anggaran yang dipergunakan oleh perusahaan yang besar. Hal ini disebabkan oleh jumlah dan jenis pekerjaan yang diproduksi oleh perusahaan besar lebih banyak, maka kegiatan yang dilakukan juga lebih

besar. Semakin banyak volume kegiatan yang ada, akan berarti bahwa anggaran yang disusun semakin kompleks. Namun demikian fungsi anggaran sebagai alat bantu manajemen perusahaan akan tetap ada, baik itu dipergunakan perusahaan kecil, perusahaan menengah ataupun perusahaan besar.

Ambarwati dan Jihad (2003:8) bahwa manfaat penyusunan anggaran sebagai berikut :

- “1. Terdapatnya perencanaan terpadu.
2. Pedoman pelaksanaan kegiatan.
3. Alat koordinasi perusahaan.
4. Alat pengawasan yang baik.
5. Alat evaluasi kegiatan.”

Selanjutnya akan diuraikan satu persatu mengenai manfaat anggaran sebagai berikut :

### **1. Terdapatnya Perencanaan Terpadu**

Jika perusahaan mempergunakan anggaran maka akan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu. Hal ini dimungkinkan karena dengan mempergunakan anggaran berarti seluruh kegiatan dalam perusahaan akan diperhatikan oleh anggaran perusahaan. Tidak ada satupun kegiatan yang dilakukan perusahaan ini yang terlepas dari anggaran, karena seluruh kegiatan yang dilaksanakan tersebut akan memerlukan biaya. Dengan demikian, maka anggaran ini merupakan pencerminan seluruh kegiatan perusahaan, sehingga penyusunan anggaran akan merupakan penyusunan seluruh rencana kegiatan dalam perusahaan secara terpadu.

### **2. Pedoman Pelaksanaan Kegiatan**

Perusahaan yang telah menerapkan anggaran diharapkan melaksanakan kegiatan yang ada dalam perusahaan tersebut dengan lebih pasti, karena dapat mendasarkan diri kepada anggaran yang telah ada / disusun. Hal ini

akan dapat menghilangkan keragu-raguan atau ketidakpastian yang ada didalam pelaksanaan kegiatan perusahaan, sehingga langkah-langkah yang diambil oleh para pelaksana akan menjadi lebih pasti dan akurat.

### **3. Alat Koordinasi Perusahaan**

Penyusunan anggaran akan meliputi seluruh kegiatan yang ada, dengan demikian akan melibatkan seluruh bagian dalam perusahaan. Pelaksanaan kegiatan dengan mempergunakan anggaran sebagai pedoman akan berarti melakukan kegiatan dalam perusahaan tersebut dibawah koordinasi yang baik. Hal ini disebabkan karena di dalam penyusunan anggaran tersebut sudah dipertimbangkan kaitan satu bagian dengan bagian yang lain, sehingga pelaksanaan kegiatan yang berpedoman kepada anggaran tersebut sudah terkandung arti koordinasi yang sebenarnya.

### **4. Alat Pengawasan yang Baik**

Anggaran di samping sebagai alat perencanaan sekaligus dapat berfungsi ganda yaitu sebagai alat pengawasan seluruh pelaksanaan kegiatan perusahaan. Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan (*compare*) pelaksanaan kegiatan tersebut dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan tersebut sebelumnya. Dalam hal ini anggaran akan dapat dipergunakan sebagai alat pengawasan kegiatan yang sedang dilaksanakan dalam perusahaan.

### **5. Alat Evaluasi Kegiatan**

Suatu perusahaan yang telah mempunyai anggaran untuk pelaksanaan kegiatan operasionalnya, akan dapat melaksanakan evaluasi rutin pada setiap kali selesai melaksanakan kegiatan tersebut. Dalam jangka waktu

tertentu (misalnya satu tahun), paling tidak manajemen perusahaan dapat menyusun evaluasi kegiatan yang telah dilakukan oleh perusahaan tersebut dengan mempergunakan anggaran sebagai alat evaluasi. Seberapa jauh penyimpangan pelaksanaan kegiatan dari rencana yang telah disusun serta penyebab apa saja yang menimbulkan penyimpangan kerja tersebut dapat didiskusikan di dalam perusahaan serta dicarikan jalan keluarnya.

Di samping beberapa manfaat yang telah disebutkan di atas, terdapat pula keuntungan-keuntungan yang lain dengan diterapkannya anggaran sebagai alat bantu manajemen. Perlu diakui bahwa bagi manajemen perusahaan yang belum terbiasa mengadakan penyusunan anggaran dalam perusahaannya, akan menganggap bahwa penyusunan ini akan merupakan pekerjaan dan beban tambahan bagi yang bersangkutan bahkan yang paling parah adanya pendapat yang keliru yaitu menganggap anggaran menambah pekerjaan dengan hasil yang sia-sia. Bahkan sebaliknya apabila manajemen perusahaan merasakan manfaat dari penggunaan anggaran di dalam perkembangan manajemen perusahaan tersebut akan bersiteguh bahkan mengharuskan untuk tetap mempergunakan anggaran sebagai alat bantu dalam penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengawasan di dalam perusahaan yang dipimpinnya.

### **2.1.3 Pengertian Anggaran Fleksibel**

Anggaran fleksibel atau juga dikenal dengan anggaran variabel, anggaran dinamis, atau anggaran luwes, merupakan sebuah pendekatan yang lazim dipakai dalam perencanaan dan pengendalian biaya, karena dalam anggaran fleksibel ditunjukkan dengan jelas biaya yang seharusnya dikeluarkan pada berbagai tingkat kegiatan. Anggaran fleksibel, terlebih dahulu akan membahas tentang anggaran statis. Anggaran statis atau *static budget* adalah



anggaran yang dibuat berdasarkan satu titik aktivitas (tingkat aktivitas tertentu) yang ditentukan lebih dulu. Charles T. Hornege et al (1994 : 228) memberikan definisi tentang anggaran statis : *“A static budget is a budget that is based on one level of output and it is not adjusted or altered it is finalized”*.

Dari definisi di atas, anggaran ini sulit untuk dijadikan alat bantu untuk mengevaluasi kinerja. Hasil yang sesungguhnya selalu dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan pada tingkat aktivitas mula-mula. Jika volume produksi secara relative tetap dari waktu ke waktu, maka anggaran statis akan berfungsi dengan baik. Jika realisasi produksi berbeda dengan yang telah direncanakan, maka perbandingan antara realisasi dengan anggaran tetap dapat menyesatkan. Dengan kata lain pendekatan ini sesuai untuk tujuan perencanaan, namun tidak sesuai untuk mengevaluasi bagaimana biaya-biaya dikendalikan.

Agar penilaian prestasi dapat dilakukan dengan tepat dan teliti, maka kesulitan tersebut dapat diatasi dengan menggunakan anggaran fleksibel. Lebih lanjut Supriyono : (2009 : 340) mendefinisikan anggaran fleksibel sebagai berikut : *“Anggaran fleksibel atau anggaran skala naik turun adalah anggaran yang penyusunannya didasarkan deret atau seri tingkatan kegiatan yang mungkin dicapai perusahaan untuk periode tertentu yang akan datang”*.

Anggaran fleksibel bertujuan untuk memberikan informasi yang diperlukan kepada manajemen untuk mencapai tujuan utama, yakni pengendalian melalui anggaran yang sebagaimana dikemukakan oleh Bastian dan Nurlala (2009 : 91) meliputi :

1. Perencanaan anggaran fleksibel
2. Sebagai alat untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas berbagai divisi perusahaan

### 3. Suatu dasar pengendalian biaya

Rumus :

$$\text{BAF} = (\text{Vs} \times \text{X}) \text{BT}$$

BAF = Besarnya anggaran fleksibel

VS = Biaya variabel satuan

X = Unit (volume)

BT = Biaya tetap

Horgren, et. Al (1994:322) mendefinisikan anggaran fleksibel sebagai berikut : *"A flexible is a budget that is developed using budgeted revenue or cost amount. It is adjusted (flexed) to the actual level of output achieved during the budget period"*.

Dari beberapa definisi di atas kita dapat menyimpulkan anggaran fleksibel meliputi perubahan-perubahan rekening biaya yang terjadi sebagai konsekuensi perubahan. Anggaran fleksibel menyediakan perkiraan-perkiraan berapakah biaya untuk setiap tingkat aktivitas dalam rentang tertentu. Pada saat anggaran fleksibel digunakan dalam evaluasi kinerja, biaya sesungguhnya dibandingkan dengan biaya yang seharusnya terjadi pada tingkat aktivitas sesungguhnya selama periode tertentu daripada biaya yang dianggarkan dari original budget.

Anggaran yang disusun dalam suatu *range* tingkat aktivitas bertujuan untuk meminimumkan pengaruh ketidakpastian di dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, memudahkan penyesuaian rencana bila tingkat

aktivitas aktual berbeda dengan tingkat yang diharapkan, dan member penilaian yang layak terhadap pengukuran *varians* tingkat efisiensi.

Anggaran fleksibel mempunyai beberapa keunggulan, Ahmad (2007:179) menjelaskan kegunaan utama anggaran fleksibel yaitu :

1. Untuk memudahkan persiapan anggaran fleksibel bagi Pusat Pertanggung jawaban untuk dicantumkan dalam Rencana LabaTaktis.
2. Menyajikan sasaran yang jelas dari pengeluaran bagi para manajer di Pusat Pertanggungjawaban selama periode yang tercakup dalam kerangka rencana laba.
3. Menyuguhkan jumlah-jumlah anggaran pengeluaran yang disesuaikan dengan aktivitas aktual untuk perbandingan-perbandingan (terhadap pengeluaran aktual) dalam laporan kinerja bulanan.

Supriyono (2009:340) juga menjelaskan beberapa keunggulan anggaran fleksibel. Keunggulannya terletak pada dua hal, yaitu : 1. Anggaran fleksibel dapat dipakai sebagai alat perencanaan laba dengan lebih baik yaitu melalui analisa hubungan biaya-volume-laba, 2. Anggaran fleksibel dapat digunakan untuk menganalisis penyimpangan biaya dengan lebih baik.

Anggaran Fleksibel dapat diterapkan dalam semua fungsi perusahaan (Produksi, Penjualan dan Administratif) dan lebih sering digunakan dalam Pusat tanggungjawab pada fungsi produksi, karena :

- a. Operasional cenderung berulang
- b. Terdapat pengeluaran-2 heterogen yang sangat besar
- c. Keluaran atau aktivitas dapat diukur secara realitis

Penyusunan anggaran fleksibel ditandai oleh kesadaran manajemen akan kondisi lingkungan usaha yang dinamis. Dalam anggaran fleksibel ini,

varians diantisipasi dengan menjadwalkan biaya-biaya yang menunjukkan bagaimana setiap elemen biaya tersebut berubah karena perubahan volume atau tingkat aktivitas perusahaan. Dengan sifatnya yang dinamis, anggaran fleksibel sering dipakai sebagai alat pengendalian biaya karena dapat menunjukkan berapa seharusnya biaya dikeluarkan pada berbagai tingkat aktivitas.

#### **2.1.4 Pengertian Biaya Produksi**

Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang berhubungan langsung dengan produksi dari suatu produk dan akan dipertemukan dengan penghasilan (*revenue*) di periode mana produk itu dijual. Sebelum laku dijual, biaya produksi diperlakukan sebagai persediaan (*inventories*). Biaya ini terdiri atas; biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

Masalah biaya produksi maka terlebih dahulu perlu dikemukakan pengertian tentang produksi itu sendiri. Secara umum pengertian produksi adalah kegiatan suatu organisasi atau perusahaan untuk memproses dan merubah bahan baku (*raw material*) menjadi barang jadi (*Finished goods*) melalui penggunaan tenaga kerja dan fasilitas produksi lainnya.

Selanjutnya Harnanto dan Zulkifli (2003:16) mengatakan bahwa : "Biaya produksi adalah biaya yang dikeluarkan untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi."Biaya produksi menentukan harga pokok yang melekat pada produk yang dihasilkan perusahaan. Selama suatu produk masih belum terjual maka pembebanan biaya tersebut dalam periode tertentu akan tertunda dan diperlukan sebagai aktiva dalam bentuk persediaan. Berbeda sifat dengan biaya periode yang akan dibebankan pada periode terjadinya biaya tersebut tanpa melihat apakah ada penjualan atau tidak dan ditunda pada periode berikutnya. Biaya

periode merupakan biaya non produksi dan meliputi biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum.

Ahmad (2007:34) mengemukakan bahwa : "Biaya produksi adalah biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan suatu barang ".Biaya produksi merupakan biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa. Biaya produksi dapat diklasifikasikan lebih lanjut sebagai biaya bahan langsung. Tenaga kerja langsung dan overhead pabrik. Sedangkan biaya non produksi adalah biaya yang berkaitan selain fungsi produksi yaitu, pengembangan, distribusi, layanan pelanggan dan administrasi umum.

Menurut Bustami dan Nurlela (2010:12) mengemukakan bahwa :

Biaya produksi adalah biaya yang digunakan dalam proses produksi yang terdiri dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Biaya produksi ini disebut juga dengan biaya produk yaitu biaya-biaya yang dapat dihubungkan dengan suatu produk, dimana biaya ini merupakan bagian dari persediaan.

Selanjutnya menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2006:51) "Biaya produksi dibagi ke dalam tiga kategori besar, yaitu: bahan langsung (*direct material*), tenaga kerja langsung (*direct labor*), dan biaya overhead pabrik (*manufacturing overhead*)".

Munawir. S (2002:326) bahwa : "Biaya produksi (*production cost*) adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan pengolahan (*manufacture*) atau mengubah bahan baku menjadi barang yang siap jual atau dikonsumsi, maupun biaya pelaksanaan atau pemberian jasa/pelayanan."

Biaya produksi merupakan biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa. Biaya produksi dapat diklasifikasikan lebih lanjut sebagai biaya bahan langsung. Tenaga kerja langsung dan overhead pabrik. Sedangkan biaya non produksi adalah biaya yang berkaitan selain fungsi

produksi yaitu, pengembangan, distribusi, layanan pelanggan dan administrasi umum.

Biaya produksi dapat diklasifikasikan lebih lanjut sebagai berikut :

1. *Direct material* adalah bahan baku yang dapat ditelusuri ke barang atau jasa yang dihasilkan. Biaya bahan baku tersebut dapat dibebankan secara langsung ke produk karena pengamatan secara fisik dapat dilakukan untuk mengukur kuantitas yang dikonsumsi atau yang digunakan oleh masing-masing barang atau jasa yang dihasilkan.
2. *Direct labor* adalah biaya tenaga yang dapat ditelusuri ke barang atau jasa yang dihasilkan. Seperti halnya bahan baku langsung, observasi secara fisik dapat dilakukan untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa.
3. *Overhead* adalah semua biaya produksi selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung digabungkan menjadi satu kategori yang disebut *overhead*. Kategori biaya *overhead* meliputi berbagai macam biaya, meliputi semua input yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang, selain bahan baku dan tenaga kerja langsung.

Untuk menentukan harga pokok produk yang mutlak diperlukan sebagai dasar penilaian persediaan dan penentuan rugi laba periodik, biaya produksi perlu diklasifikasikan menurut jenis atau obyek pengeluarannya. Hal ini penting agar pengumpulan data biaya dan alokasinya yang seringkali menuntut adanya ketelitian yang tinggi, seperti misalnya, penentuan tingkat penyelesaian produk dalam proses produksi secara massal dapat dilakukan dengan mudah.

### **2.1.5 Unsur-unsur Biaya Produksi**

Hariadi (2002:47) mengemukakan bahwa unsur-unsur biaya produksi dapat diklasifikasikan menjadi 3 kelompok, yaitu :“1. Biaya bahan baku, 2. Biaya tenaga kerja langsung. 3. Biaya overhead pabrik.”

Untuk lebih jelasnya ketiga unsur biaya produksi yang disebutkan di atas dapat diuraikan satu persatu berikut ini:

#### **1. Biaya Bahan Baku**

Biaya bahan baku merupakan bagian penting dalam proses pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi atau setengah jadi. Tanpa bahan baku, jelas tidak akan ada barang jadi. Bahan baku bisa sama sekali masih mentah dari alam atau sudah diproses sebelumnya oleh pabrik lain sebelum diproses lebih lanjut di dalam perusahaan. Biaya bahan sebenarnya terdiri atas bahan baku itu sendiri dan ada bahan penolong. Bahan baku merupakan komponen utama dalam barang jadi dan nilainya sangat material.

#### **2. Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Biaya tenaga kerja langsung merupakan tenaga kerja dalam pabrik yang terlibat langsung dalam proses pengolahan bahan baku menjadi barang jadi. Keterlibatan tenaga kerja ini secara langsung terlihat atas kemampuannya mempengaruhi secara langsung, baik kuantitas atau kualitas barang jadi yang dihasilkan. Di lain pihak terdapat juga tenaga kerja tak langsung dalam pabrik yang sifatnya sekedar membantu pekerjaan tenaga kerja utama.

#### **3. Biaya Overhead Pabrik**

Biaya overhead pabrik merupakan biaya yang terjadi di pabrik dan berkaitan dengan proses produksi, diluar biaya bahan dan tenaga kerja langsung, adalah biaya overhead pabrik. Yang termasuk dalam kelompok biaya ini

meliputi antara lain bahan penolong, tenaga kerja tak langsung, biaya listrik, penyusutan pabrik atau mesin, reparasi mesin dan biaya pemeliharaan gedung serta bahan bakar mesin. Biaya overhead pabrik dan biaya tenaga kerja langsung disebut juga sebagai biaya konversi karena kedua jenis biaya ini berfungsi mengkonversi bahan baku menjadi barang jadi.

#### **2.1.6 Pengertian Pengendalian**

Suatu organisasi yang menjalankan sejumlah aktivitas memulai kegiatannya dengan melakukan proses perencanaan. Perencanaan dilakukan melalui aktivitas yang melibatkan individu-individu. Aktivitas individu ini diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Yang sering dilupakan adalah adanya kesadaran individu sebagai makhluk juga mempunyai keinginan-keinginan atau tujuan pribadi. Tujuan pribadi seseorang bisa selaras dengan tujuan organisasi bisa juga tidak selaras. Ketidakselarasan tujuan mengakibatkan tujuan organisasi atau tujuan individu tidak tercapai. Untuk itulah diperlukan suatu pengendalian kerja sehingga tujuan individu dapat selaras dengan tujuan organisasi. Salah satu alat untuk mencapai hal tersebut adalah adanya suatu sistem pengendalian manajemen yang baik.

Halim, dkk (1999:4) mengemukakan bahwa : "Pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya." Dunia dan Wasilah (2009:5) berpendapat bahwa : "Pengendalian merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan



dengan melakukan perbandingan secara terus menerus antara pelaksanaan dengan rencana.”

Melalui proses membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan program atau anggaran yang disusun, maka manajemen dapat melakukan penilaian atas efisiensi usaha dan kemampuan memperoleh laba dari berbagai produk. Di samping itu, para manajer dapat mengadakan tindakan koreksi jika terdapat penyimpangan-penyimpangan yang timbul dari hasil perbandingan tersebut.

Setiap aktivitas kehidupan manusia membutuhkan suatu pengendalian terhadap apa yang sedang dan telah dilakukan. Misalkan suatu waktu menyeberang jalan. Aktivitas yang sering dilakukan diantaranya adalah mengatur langkah dan memperhatikan apakah bisa atau tidak menyeberangi jalan sesuai dengan kepadatan lalu lintas. Dengan dikendalikannya gerak tubuh maka bisa terhindar dari kecelakaan.

Suatu organisasi juga harus dikendalikan jalannya. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin aktivitas yang sedang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan organisasi. Pengendalian dalam suatu organisasi tentu saja tidak sesederhana menyeberang jalan. Suatu sistem pengendalian mempunyai beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik. Elemen-elemen tersebut, Halim, dkk (1999:4) adalah :

1. Detektor atau sensor yakni suatu alat untuk mengidentifikasi apa yang sedang terjadi dalam suatu proses. Dalam contoh menyeberang jalan di atas maka detektor atau sensor yang bekerja adalah indra penglihatan.
2. Alat pembanding/assesor yakni suatu alat untuk menentukan ketepatan. Biasanya ukurannya dengan membandingkan kenyataan dan standar yang telah ditetapkan. Dalam contoh di atas, assesor adalah otak yang bekerja

membandingkan dengan standar bahwa seseorang bisa menyeberang kalau jalan tidak ada kendaraan atau pada kondisi kendaraan tidak sibuk.

3. Efektor yakni alat yang digunakan untuk mengubah sesuatu yang diperoleh dari assesor. Dalam contoh diatas, setelah dibandingkan maka otak langsung mengambil keputusan apakah seseorang tersebut bisa menyeberang atau tidak.
4. Jaringan komunikasi yakni alat yang mengirim informasi antara detektor dan assesor dan antara assesor dan efektor.

## **2.2 Tinjauan Empirik**

Penelitian Anisa Rahmawati (2006) yang meneliti mengenai penerapan anggaran fleksibel sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada PT. Tlogomas Abadi Jaya Engineering Plastik Industri Malang. Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian studi kasus yaitu penelitian yang menggambarkan kejadian-kejadian yang ada pada PT. Tlogomas Abadijaya Engineering Plastik Malang kemudian memecahkan permasalahan-permasalahan dengan pendekatan ilmiah yang diterima oleh standart dalam perusahaan. Adapun tahap-tahap dalam analisis data adalah menentukan range relevan yang dapat diharapkan, menganalisis biaya pada range relevan, memisahkan biaya tetap dan biaya semi variabel dan menggunakan tarif biaya variabel untuk menyusun anggaran. Dari hasil perhitungan terbukti bahwa apabila perusahaan menggunakan anggaran statis sebagai dasar pembanding terhadap realisasi maka penyimpangan biaya produksi yang terjadi adalah menguntungkan, sedangkan jika digunakan anggaran fleksibel sebagai dasar pembanding terhadap realisasi, jadi apabila perusahaan menerapkan anggaran fleksibel, dimana dilakukan analisis terhadap tingkah laku biaya dengan

mendasarkan pada kapasitas yang mendekati realisasi, maka akan dihasilkan varians atau penyimpangan yang lebih tepat atau mendekati keadaan yang sebenarnya.

Penelitian Maria Kristanti (2008) yang meneliti mengenai anggaran fleksibel sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada PT. Indah Cemerlang Malang. Analisis pelaksanaan penelitian ini menggunakan analisis least squaredan penyusunan anggaran fleksibel (*flexible budget*). Dalam penyusunan anggaran fleksibel yang harus diperhatikan adalah biayaproduksinya, karena biaya produksi mengandung sifat dan jenis serta tingkatvariabilitas yang tinggi terutama biaya overhead pabrik (FOH). Dalam biaya FOH initerdapat perlakuan biaya semi variabel yang ditekankan pada biaya variabel sajakarena variabel ini selalu berubah mengikuti perubahan volume produksi, sehinggabiaya variabel yang terdapat dalam biaya semi variabel harus dipisahkan biayatetapnya. Sebelum anggaran fleksibel disusun, terlebih dahulu harus menentukan tarifbiaya produksi per unit pada kapasitas yang dianggarkan. Jika tarif biaya produksidiketahui dari adanya pemisahan biaya FOH semi variabel, maka untuk melanjutkandapat disusun anggaran fleksibel pada tingkat volume produksi. Hasil analisis dalam penelitian ini adalah adanya peningkatan produksi pada tiap tahunnya. Hal inimenunjukkan bahwa perusahaan dapat mengembangkan usahanya dimasa yang akandatang.

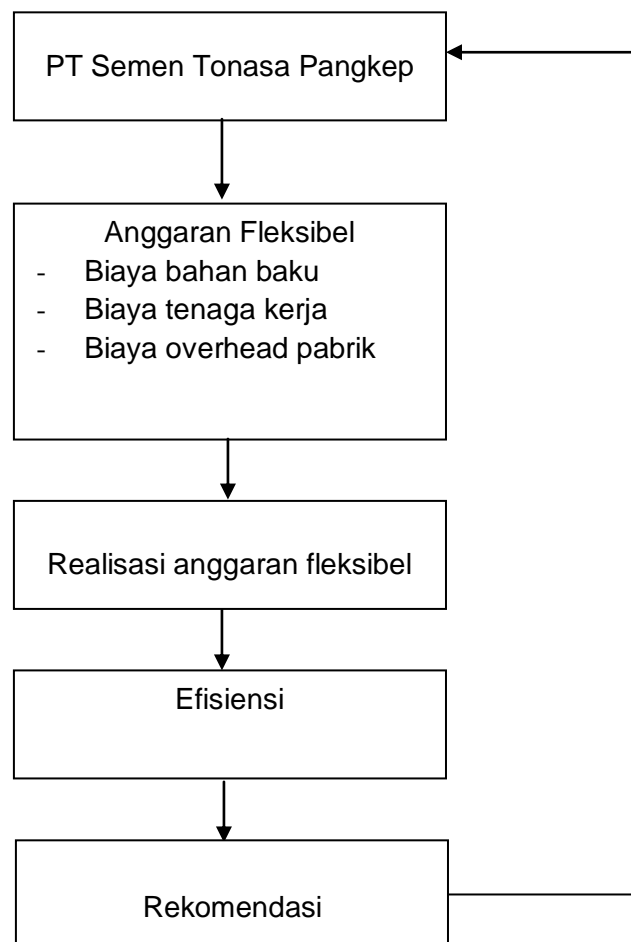
### **2.3 Kerangka Pikir**

PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep bergerak dalam bidang produksi semen, sehingga dalam menjalankan aktivitas usahanya sebagai perusahaan produksi maka perusahaan perlu melakukan pengendalian biaya produksi. Salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan biaya produksi

adalah melalui penerapan anggaran fleksibel sebagai alat bantu biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik.

Dalam pembahasan skripsi penulis akan kemukakan kerangka pikir dapat dilihat melalui bagan berikut ini :

**Gambar 2.1. Kerangka Pikir**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian studi kasus yaitu penelitian yang menggambarkan kejadian-kejadian yang ada pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep kemudian memecahkan permasalahan-permasalahan dengan pendekatan ilmiah yang diterima oleh standart dalam perusahaan.

#### **3.2 Daerah dan Waktu Penelitian**

Dalam penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah perusahaan PT. Semen Tonasa berlokasi di Biring Ere Kabupaten Pangkep. Sedangkan waktu yang digunakan selama penelitian kurang lebih dua bulan mulai dari bulan Mei sampai dengan bulan Juli tahun 2012.

#### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data serta keterangan yang diperoleh dalam penyusunan skripsi ini, penulisan menggunakan beberapa metode pengumpulan data yang relevan untuk memecahkan dan menganalisa masalah yang telah dikemukakan sebelumnya. Cara yang dilakukan sebagai berikut :

##### **1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)**

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengunjungi secara langsung obyek penelitian serta mengadakan wawancara secara langsung dengan pimpinan dan beberapa staf yang ada kaitannya dengan pembahasan skripsi ini.

## 2. Penelitian Pustaka (*Library Research*)

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan membaca atau mempelajari buku-buku manajemen serta literatur-literatur, referensi lain yang ada hubungan dengan masalah yang dibahas.

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

Adapun data yang penulis peroleh untuk penulisan skripsi ini bersumber dari :

1. Data Kualitatif yaitu data yang bukan merupakan angka-angka. Dalam penulisan ini data kualitatif berupa sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi, dan pembagian tugasnya.
2. Data Kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka-angka yang dapat meliputi jumlah produksi, anggaran dan realisasi biaya produksi yang digunakan pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep

Sedangkan sumber data yang digunakan adalah :

1. Data primer yaitu data yang diperoleh melalui hasil penelitian lapangan yang terdiri dari observasi dan wawancara serta data lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.
2. Data sekunder, adalah data yang diperoleh dengan jalan mengumpulkan dokumen-dokumen serta sumber-sumber lainnya berupa informasi terutama biaya-biaya produksi seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik yang diperoleh pada bagian produksi PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep.

### 3.5 Metode Analisis

Dalam membahas masalah yang telah dikemukakan, maka penulis menggunakan metode analisis komparatif antara anggaran statis yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan anggaran fleksibel.

Selanjutnya penulis membandingkan hasil yang diperoleh ketika menggunakan anggaran statis yang selama ini digunakan perusahaan dengan hasil perhitungan yang diperoleh melalui anggaran fleksibel agar dapat diketahui perbedaan informasi yang dihasilkan menurut kuantitas dan kualitasnya. Untuk melihat perbedaan tersebut maka anggaran dapat dihitung penyimpangan atau variansnya. Rumus yang dapat digunakan untuk analisis varians bahan baku, varians tenaga kerja dan varians biaya overhead pabrik yang dikemukakan oleh Sunarto (2004 : 66) adalah sebagai berikut:

1. Selisih Biaya Bahan Baku adalah perbedaan antara biaya sesungguhnya dengan biaya bahan baku menurut standar. Ada dua macam selisih biaya bahan baku, menurut Sunarto (2004 : 66) yaitu :
  - a. Selisih harga bahan baku adalah selisih yang disebabkan oleh perbedaan harga, adapun rumus perhitungan dikemukakan oleh Sunarto (2004:66) :

$$\text{Selisih Harga} = (HS - HS_t) \times KS$$

Dimana :

HS = Harga bahan sesungguhnya dibeli

HS<sub>t</sub> = Harga bahan menurut standar

KS = Kuantitas sesungguhnya

- b. Selisih kuantitas bahan baku adalah perbedaan kuantitas bahan baku yang dibutuhkan menurut standar dan sesungguhnya, dapat dihitung dengan rumus yang dikemukakan oleh Sunarto (2004:67) yaitu :

$$\text{Selisih Kuantitas} = (KS - KS_t) \times HS_t$$

Dimana :

KS = Kuantitas sesungguhnya dipakai

$KS_t$  = Kuantitas menurut standar

$HS_t$  = Harga standar

2. Selisih biaya tenaga kerja merupakan perbedaan antara biaya tenaga kerja sesungguhnya dengan biaya tenaga kerja menurut standar. Ada dua macam selisih biaya tenaga kerja langsung yaitu :

- a. Selisih tarif adalah selisih biaya tenaga kerja yang disebabkan perbedaan tarif upah standar dengan tarif upah rata-rata sesungguhnya. Rumus perhitungan selisih tarif menurut Sunarto (2004:67) adalah sebagai berikut :

$$\text{Selisih Tarif} = (TS - TS_t) JS$$

Dimana :

TS = Tarif sesungguhnya

$TS_t$  = Tarif standar

JS = Jam sesungguhnya

- b. Selisih efisiensi yaitu selisih yang disebabkan oleh perbedaan jumlah jam tenaga kerja standar dengan jumlah jam sesungguhnya untuk membuat



sejumlah produksi. Rumus selisih efisiensi tenaga kerja menurut Sunarto (2004:68) adalah sebagai berikut :

$$\text{Selisih Efisiensi} = (JS - JS_t) \times TS_t$$

Dimana :

JS = Jam kerja sesungguhnya

$JS_t$  = Jam kerja menurut standar

$TS_t$  = Tarif standar

3. Selisih biaya overhead pabrik adalah selisih biaya yang disebabkan adanya perbedaan antara biaya overhead pabrik yang sesungguhnya terjadi dengan biaya overhead pabrik standar. (Halim, 1999:293)

Selisih biaya overhead pabrik dalam pembahasan ini menggunakan metode Empat Selisih. Model analisa empat selisih merupakan perluasan dari model analisa tiga selisih, dimana selisih efisiensi dipisahkan menjadi selisih efisiensi variabel dan selisih efisiensi tetap. Sehingga pada analisa empat selisih, selisih biaya overhead pabrik menjadi :

- 1) Selisih anggaran
- 2) Selisih kapasitas
- 3) Selisih efisiensi variabel
- 4) Selisih efisien tetap

Secara sistematis selisih biaya menurut model empat selisih dapat dirumuskan sebagai berikut : (Halim, 1999 : 293)

- 1) Selisih anggaran dengan rumus :

$$SA = BOP_{ss} - (KN \times TT_{st}) - (KP_{ss} \times TV_{st})$$

Dimana :

SA = Selisih anggaran

BOPss = Biaya overhead pabrik sesungguhnya

KPss = Kapasitas sesungguhnya

TVst = Tarif variabel

KN = Kapasitas normal

TTst = Tarif tetap standar

- 2) Selisih kapasitas dengan rumus sebagai berikut :

$$SK = (KN - KPss) TTst$$

Dimana :

SK = Selisih kapasitas

KN = Kapasitas normal

KPss = Kapasitas sesungguhnya

TTst = Tarif tetap

- 3) Selisih efisiensi tetap, dengan rumus sebagai berikut :

$$SET = (KPss - KPst) x TTst$$

Di mana :

SET = Selisih efisiensi tetap

KPss = Kapasitas sesungguhnya

TTst = Tarif tetap

KPst = Kapasitas standar

- 4) Selisih efisiensi variabel, dengan rumus sebagai berikut :

$$SEV = (KPss - KPst) TVst$$

Dimana :

SEV = Selisih efisiensi variabel

TVst = Tarif variabel

KPst = Kapasitas standar

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Berdirinya dan Tujuan Perusahaan**

PT. Semen Tonasa adalah produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia. Sejak awal perseroan telah menetapkan diri untuk membawa kehidupan bangsa menjadi lebih berarti melalui kontribusi terhadap pembangunan Nasional komitmen ini telah menjadi focus utama perseroan selama masa operasionalnya hingga masa yang akan datang.

Diawali pada tahun 1960, melalui keputusan MPRS (Majelis Permusyawaratan Perwakilan Rakyat Sementara) Republik Indonesia No. II/MPRS/1960 tanggal 5 Desember 1960, ditetapkan untuk mendirikan pabrik semen di Sulawesi Selatan yang berlokasi di Desa Tonasa Kecamatan Balocci Kabupaten Pangkep sekitar 54 Km sebelah Utara Makassar. Pabrik semen Tonasa unit I merupakan proyek di bawah Departemen Perindustrian dan merupakan hasil kerja sama antara Pemerintah Indonesia dengan Pemerintah Cechoslovakia yang dimulai sejak tahun 1960 dan kemudian diresmikan pada tanggal 2 November 1968. Pabrik ini menggunakan proses basah dengan kapasitas terpasang 110.000 ton semen per tahun. Pada tahun 1984 pabrik semen Tonasa unit I dihentikan pengoperasiannya karena dianggap tidak ekonomis lagi.

Selanjutnya demi pengembangan pabrik berdasarkan peraturan pemerintah Republik Indonesia No.54 tahun 1971 tanggal 8 September 1971, pabrik semen Tonasa ditetapkan sebagai badan usaha Milik Negara yang berbentuk perusahaan Umum (Perum) kemudian, dengan Peraturan Pemerintah

Republik Indonesia No.1 tahun 1975 tanggal 9 Januari tahun 1975 bentuk Perum tersebut diubah menjadi perseroan (persero).

Dalam rangka memenuhi kebutuhan semen yang semakin meningkat serta perkembangan kehidupan bangsa yang semakin maju, berdasarkan persetujuan Bappenas No.032/XC-LC/B.V/76 dan No.2854/D.I/IX/76 tanggal 2 September 1976, dibangun pabrik semen Tonasa unit II.

Pabrik yang merupakan hasil kerja sama pemerintah Indonesia dengan Pemerintah Kanada ini beroperasi pada tahun 1980 dengan kapasitas 510.000 ton semen pertahun , kemudian dioptimalisasi menjadi 590.000 ton semen per tahun pada tahun 1991. Pabrik semen tonasa unit II terletak di Desa Biringere, Kecamatan Bungoro Kabupaten pangkep, yang berjarak sekitar 23 km dri pabrik semen Tonasa unit I.

Setelah pabrik semen Tonasa unit II pada tahun 1982, berdasarkan persetujuan Bappenas No.32 XC-LC/B.V/1981 dan No.2177/WK/10/1981 tanggal 30 Oktober 1981 dilakukan perluasan dengan membangun pabrik semen Tonasa Unit III yang berada dilokasi yang sama dengan pabrik semen Tonasa Unit II pabrik yang berkapasitas 590.000 ton semen per tahun ini ini merupakan kerja sama antara Pemerintah Jerman barat. Pabrik selesai pada akhir tahun 1984 dan diresmikan oleh Presdine Soeharto pada tanggal 3 April 1985.

Selanjutnya perseroan terus melakukan perluasan pabrik untuk menjawab kebutuhan semen yang semakin meningkat dan berdasarkan surat Menteri Muda Perindustrian No.182/MPP-IX/1990 tanggal 2 Oktober 1990 dan surat meneri keuangan RI No.51549/MK.013/1990 tanggal 29 November 1990, dilakukan perluasan dengan membangun pabrik semen Tonasa tahap IV yang

berkapasitas 2.300.000 ton semen per tahun. Pabrik ini berlokasi dekat Tonasa Unit II dan unit III.

Selama empat decade perseroan memberikan kontribusinya untuk melaksanakan pembangunan guna memenuhi kebutuhan bangsa akan kehidupan yang lebih berarti. Komitmen ini akan terus dilanjutkan untuk menghasilkan kehidupan yang lebih baik bagi nusa dan bangsa di masa yang akan datang. Menjawab tantangan tersebut, melalui melalui RUBSLB No.24 tanggal 10 Desember 2007, pemegang saham memutuskan untuk menambah kapasitas produksi guna menghadapi pasar kompetitif dalam negeri. Upaya tersebut dilakukan dengan membangun pabrik Semen Tonasa Unit V dengan kapasitas 2.500.000 ton semen per tahun dan membangun Power Plant dengan kapasitas BTG 2 x 35 MW. Saat ini PT. Semen Tonasa memiliki kapasitas produksi terpasang total sebesar 3.840.000 ton semen per tahun yang berasal dari pabrik semen Tonasa Unit II dan III dan IV. Dan Power Plant yang ada saat ini memiliki ketersediaan daya 2 x 25 MW. Dengan dibangunnya pabrik semen Tonasa Unit IV, maka total kapasitas produksi terpasang bertambah menjadi kurang lebih 6.000.000 ton semen per tahun dengan power plant sebesar 129 MW.

Perseroan meyakini bahwa dengan pengembangan kapasitas produksi melalui pembangunan pabrik semen Tonasa unit V, perseroan akan senantiasa berfokus kepada pemenuhan kebutuhan pembangunan nasional serta kemajuan bangsa dan Negara.

PT. Semen Tonasa memiliki 7 unit pengantongan semen yang berlokasi di Makassar, Bitung, Samarinda, Banjarmasin, Bali, dan Ambon dengan kapasitas masing-masing 300.000 metrik ton semen per tahun kecuali Makassar dan Bali yang berkapasitas masing-masing 600.000 metrik ton semen per tahun

dan Palu yang berkapasitas 175.000 metrik ton semen per tahun. PT. Semen Tonasa juga memiliki

#### **Konsolidasi PT. Semen Tonasa dengan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk**

Sebelum konsolidasi dengan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, pemegang saham PT. Semen Tonasa adalah Pemerintah Republik Indonesia. Konsolidasi dengan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, dilaksanakan pada tanggal 15 September 1995 dan kemudian sesuai dengan keputusan RUPS LB pada tanggal 13 Mei 1997, 500 lembar saham portepel dijual kepada Koperasi Karyawan Semen Tonasa (KKST), sehingga pemegang saham PT. Semen Tonasa adalah PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, dan KKST.

#### **4.1.2 Status Perusahaan**

Pada awal berdirinya pabrik Semen Tonasa I dalam masa konstruksi, perusahaan masih berstatus "Proyek" di bawah naungan Departemen Perindustrian dan Pertambangan. Dengan selesainya proyek pembangunan pabrik Semen Tonasa I, pada tanggal 2 November 1968, status perusahaan di tingkatkan menjadi status "Pabrik" sampai dengan tahun 1971. Pabrik Semen Tonasa ditetapkan menjadi BUMN yang berbentuk Perusahaan Perum (PERUM) berdasarkan PP No. 54 tahun 1971 tanggal 8 September 1971.

Pada tahun 1975, perusahaan meningkat menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), berdasarkan PP No. 1 tahun 1975. Perubahan bentuk hukum dari PERUM menjadi PERSERO disahkan tahun 1976 dengan akte Notaris Soewarno SH, No. 6 tanggal 9 Januari 1976 di Jakarta dan diperbaiki dihadapan Notaris. H. Bebaso Dg. Lalo SH, No. 64 tanggal 20 Mei 1976. Terakhir dengan perubahan Anggaran Dasar oleh Notaris Hadi Moentoro SH, di Jakarta No. 11 tanggal 12 Desember 1984.

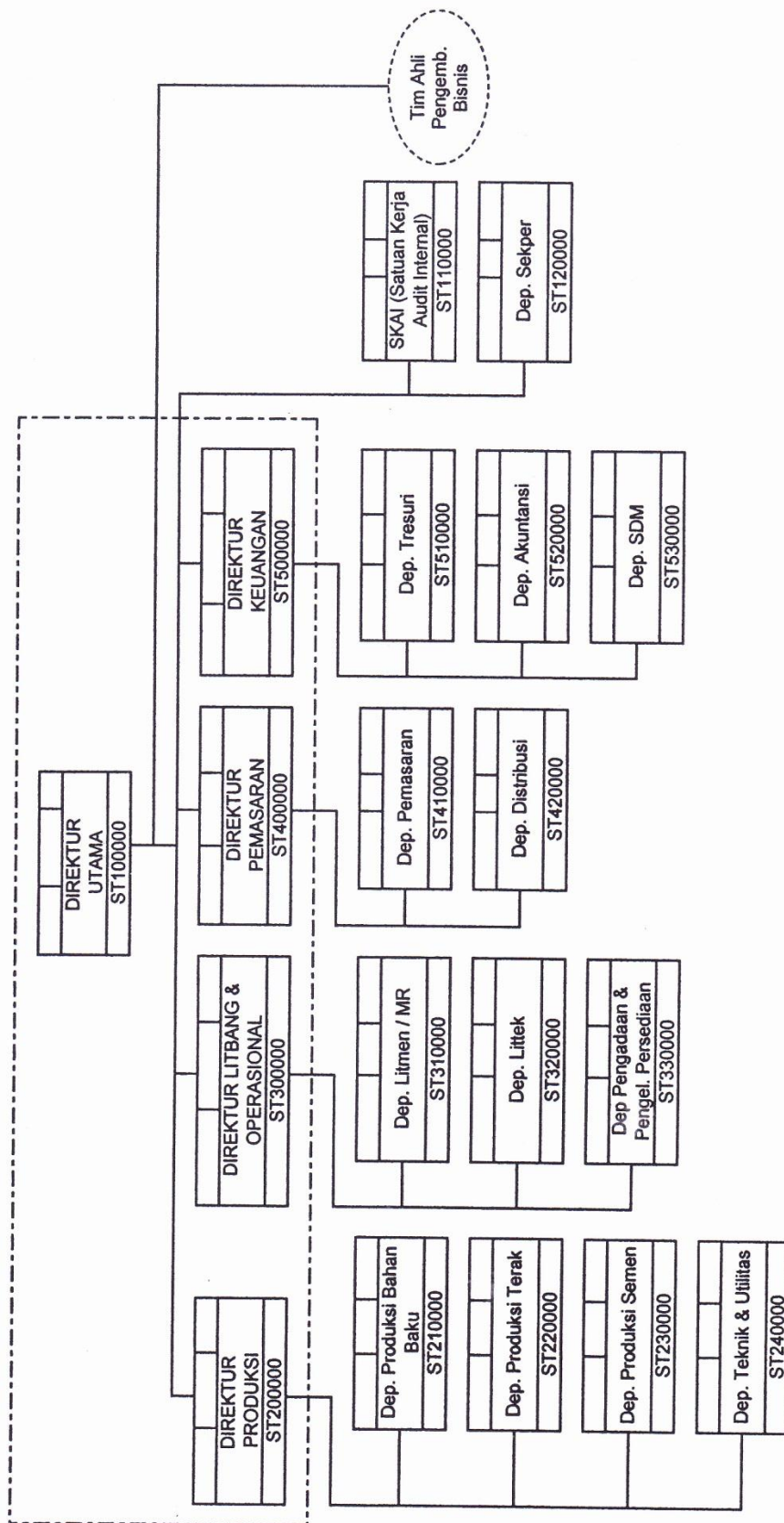
Pada tanggal 15 September 1995, PT. Semen Tonasa mengadakan konsolidasi dengan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, dan hal tersebut masih berlangsung hingga sekarang.

#### **4.1.3 Struktur Organisasi**

Adanya struktur organisasi yang baik merupakan salah satu syarat yang penting agar perusahaan dapat berjalan dengan baik. Suatu perusahaan akan berhasil mencapai prestasi kerja yang efektif dari karyawan apabila terdapat suatu sistem kerja sama yang baik, di mana fungsi-fungsi dalam organisasi tersebut mempunyai pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang telah dinyatakan dan diuraikan dengan jelas.

Struktur organisasi PT. Semen Tonasa (Persero) mengikuti metode atau prinsip organisasi fungsional yang telah dinyatakan dan diuraikan menekankan pada pemisahan tugas, wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas. Didalam struktur organisasi PT. Semen Tonasa (Persero) tersebut terdiri atas beberapa unsur perlengkapan di masa struktur organisasi digambarkan pada gambar 4.1 berikut ini :

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan PT. Semen Tonasa Pangkep



Sumber : PT. Semen Tonasa Pangkep



#### **4.1.4 Uraian Tugas**

Berdasarkan pada skema, maka akan dijelaskan tugas dan tanggung jawab bagian-bagian tersebut, yaitu :

##### **1. Dewan Direksi**

Sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan PT. Semen Tonasa (Persero) diurus dan dipimpin oleh direksi dari seorang Direktur Utama dibantu tiga orang direktur lainnya. Dalam menjalankan tugasnya Dewan Direksi bertanggung jawab sekaligus diawasi oleh Dewan Komisaris sebagai wakil pemegang saham.

Dewan Direksi diangkat berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dengan lama masa jabatan 5 tahun. Dewan Direksi terdiri atas :

##### **a) Direktur Utama**

Direktur Utama bertanggung jawab atas kelancaran jalannya perusahaan. Direktur Utama juga mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap bidang-bidang yang mendapat pengawasan secara langsung yaitu bidang umum, bidang sumber daya manusia, bidang satuan pengawas intern dan bidang usaha sampingan (Yayasan Dana Pensiun dari Hari Tua, YKST, PT. PKM, Koperasi, Dharma Wanita, Bengkel Kendari) serta perwakilan Jakarta.

##### **b) Direktur Keuangan dan Komersial**

Bertanggung jawab atas semua aktivitas perusahaan. Tugas Direktur Keuangan dan Komersial adalah :

- 1) Pembuatan anggaran pendapatan dan belanja perusahaan serta mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan dari anggaran pendapatan dan belanja perusahaan.

- 2) Menyusun pendistribusian hasil produksi semen yang dilakukan dengan cara menyusun strategi pemasaran di seluruh daerah pemasaran termasuk pengangkutannya.
- 3) Merencanakan kegiatan pengadaan suku cadang, bahan baku, bahan pembantu, dan mesin-mesin lainnya sebagai kelengkapan dalam kegiatan produksi.

**c) Direktur Produksi**

Tugas Direktur Produksi adalah :

- 1) Terselenggaranya kelancaran operasi pabrik Unit II, pabrik Unit III, dan pabrik Unit IV.
- 2) Terselenggaranya pemeliharaan fasilitas yang meliputi perumahan karyawan, gedung pabrik, dan gedung lainnya serta pelabuhan khusus Biringkassi.

**d) Direktur Penelitian dan Pengembangan (Litbang)**

Tugas Direktur Litbang adalah melaksanakan kegiatan untuk merealisasikan tujuan perusahaan dengan baik meliputi :

- 1) Terselenggaranya semua aktivitas perencanaan pelaksanaan proyek-proyek perluasan termasuk di dalamnya pengurusan sumber dana untuk proyek-proyek yang dimaksud.
- 2) Penelitian terhadap efisiensi semua peralatan unit produksi yang ada dan yang akan di gunakan baik dalam unit yang telah ada maupun dalam proyek perluasan yang telah direncanakan.

**2. Kepala Departemen atau Bidang**

Dalam struktur organisasi PT. Semen Tonasa (Persero) terdapat 12 departemen. Tugas dari departemen tersebut adalah :

**a. Departemen Hubungan Luar**

Bertugas menangani masalah kehumasan yang menyangkut perwakilan PT. Semen Tinasa (Persero) di Makassar dan masalah hubungan dengan para pemegang saham. Selain itu bertanggung jawab terhadap perwakilan PT. Semen Tonasa (Persero) di Jakarta.

**b. Departemen Umum**

Bertugas menyelenggarakan kegiatan yang bersifat umum, pengamanan instalasi dan kompleks perusahaan, pengurusan masalah tanah dan izin, serta kegiatan yang menyangkut hukum dan kesekretariatan.

**c. Departemen Satuan Pengawasan Intern**

Bertanggung jawab dan kelancaran pengelolaan tugas Departemen Satuan Pengawasan Intern yang meliputi pengawasan finansial dan pengawasan operasional serta tugas-tugas lainnya yang diberikan direksi.

**d. Departemen Pemasaran**

Bertugas merencanakan perencanaan dan analisis pasara untuk kelancaran pemasaran dan distribusi semen. Disamping itu, bertanggung jawab terhadap pengantongan di Banjarmasin, Samarinda, Bitung, Celukan Bawang dan Ambon.

**e. Departemen Logistik**

Bertugas merencanakan, mengkoordinir, dan mengawasi pelaksanaan prosedur pengadaan dan manajemen pergudangan.

**f. Departemen Akuntansi dan Keuangan**

Bertugas memimpin dan mengkoordinir pengelolaan tugas-tugas akuntansi dan keuangan perusahaan.

**g. Departemen Operasi I**

Bertugas merencanakan, mengkoordinir, dan mengawasi pengoperasian pabrik unit II dan unit III sesuai RKAP secara efektif, efisiensi, ekonomis, aman terhadap personil dan peralatan serta ikut menjaga kelestarian lingkungan hidup.

**h. Departemen Operasi II**

Bertugas merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pengoperasian aset perusahaan dalam memproduksi semen, termasuk pengangkutan dan pemuatan semen ke atas kapal pelabuhan Biringkassi dan Makassar dengan biaya serendah mungkin dan aman terhadap personil peralatan serta kelestarian lingkungan hidup.

**i. Departemen Litbang**

Mengkoordinasikan kegiatan pelaksanaan penelitian proses teknologi penyelenggaraan studi pengembangan perusahaan sistem manajemen perusahaan.

**j. Departemen Pengembangan dan Energi**

Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi serta mengevaluasi pengoperasian aset perusahaan yang meliputi mesin, pembangkit tenaga listrik, alat-alat berat/kecil dan alat-alat tambang, mesin-mesin dan peralatan unit pemecah batu kapur tanah liat dan pasir silica, sehingga kondisinya tetap terpelihara untuk menunjang kelancaran proses produksi.

**k. Departemen Sumber Daya Manusia**

Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi serta mengevaluasi pengoperasian aset perusahaan dalam penyediaan, pemeliharaan,

perawatan, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia agar tercapai produktivitas tenaga kerja yang optimal.

#### **I. Departemen Teknik**

Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan pembuatan, pabrikasi perhitungan teknis dan finansial untuk modifikasi dan renovasi peralatan serta pembuatan bangunan, sarana dan prasarana di lingkungan pabrik, perumahan, pelabuhan Biringkassi dan terminal-terminal pengantongan semen secara efektif dan efisien.

### **3. Kepala Biro**

Tugas kepala biro ini adalah membantu kepala departemen atau kepala bidang dalam menangani pekerjaan sehari-hari. Penentuan kepala biro berdasarkan pada jenis pekerjaan yang akan di tangani pada masing-masing bidang.

### **4. Kepala Seksi**

Tugas kepala seksi adalah membantu Kepala Biro dalam melaksanakan tugas sehari-harinya. Dan bertanggung jawab penuh secara teknis terhadap semua kegiatan yang langsung dibawahinya.

#### **4.1.5 Proses Produksi**

Produksi merupakan suatu proses kegiatan untuk mengubah bahan-bahan baku menjadi bahan setengah jadi yang dapat dimanfaatkan. Barang jadi ini lalu didistribusikan kepada konsumen sesuai dengan kebutuhannya melalui distributor yang ada.

Proses pembuatan semen yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa (Persero) merupakan proses kering (*Dry Process*). Proses pembuatan semen tersebut menurut urutan-urutannya adalah sebagai berikut :

1. Bahan mentah yang terdiri atas :

- a. Pasir silica 1-2 %
- b. Gypsum 3%
- c. Tanah liat 18 %
- d. Batu kapur 80 %

2. Proses pembuatan yang meliputi :

a. *Quary*

Batu kapur yang di*quary* diledakkan dengan menggunakan bahan peledak. Lalu dengan alat-alat berat batu kapur itu dipilih yang mempunyai diameter maksimum 170 cm, selanjutnya dimuat dan diangkut dengan menggunakan *Damp Trucks* ke atas pemecah.

b. *Crusher*

Tanah liat yang merupakan hasil *quary* dipecah oleh *Hammer Crusher* menjadi ukuran yang kecil-kecil dengan diameter maksimum 36 cm.

c. *Clay pit*

Tanah liat yang berasal dari *clay pit* diambil dengan menggunakan alat-alat berat kemudian diangkat menuju *storage hall* (tempat pengumpul).

d. *Clay Drier*

*Clay* yang terdapat di *storage hall* dikeringkan dengan *clay drier* untuk mendapatkan kadar air maksimum 1 % selanjutnya dikumpulkan dalam silo.

e. Pasir Silika

Pasir silika diambil dari deposit yang terdapat di daerah Sulawesi Selatan. Pasir silika ini sebagian diperoleh dari kandungan *clay* dari *clay pit*.

f. Raw Material

Batu kapur, *clay* dan pasir silika secara bersama-sama digiling dalam *raw material* hingga silo. Dalam proses penggilingan tersebut selalu

mendapatkan pengawasan dari laboratorium sehingga *raw material* yang dihasilkan langsung siap dibakar.

g. *Kiln/Tungku Putar*

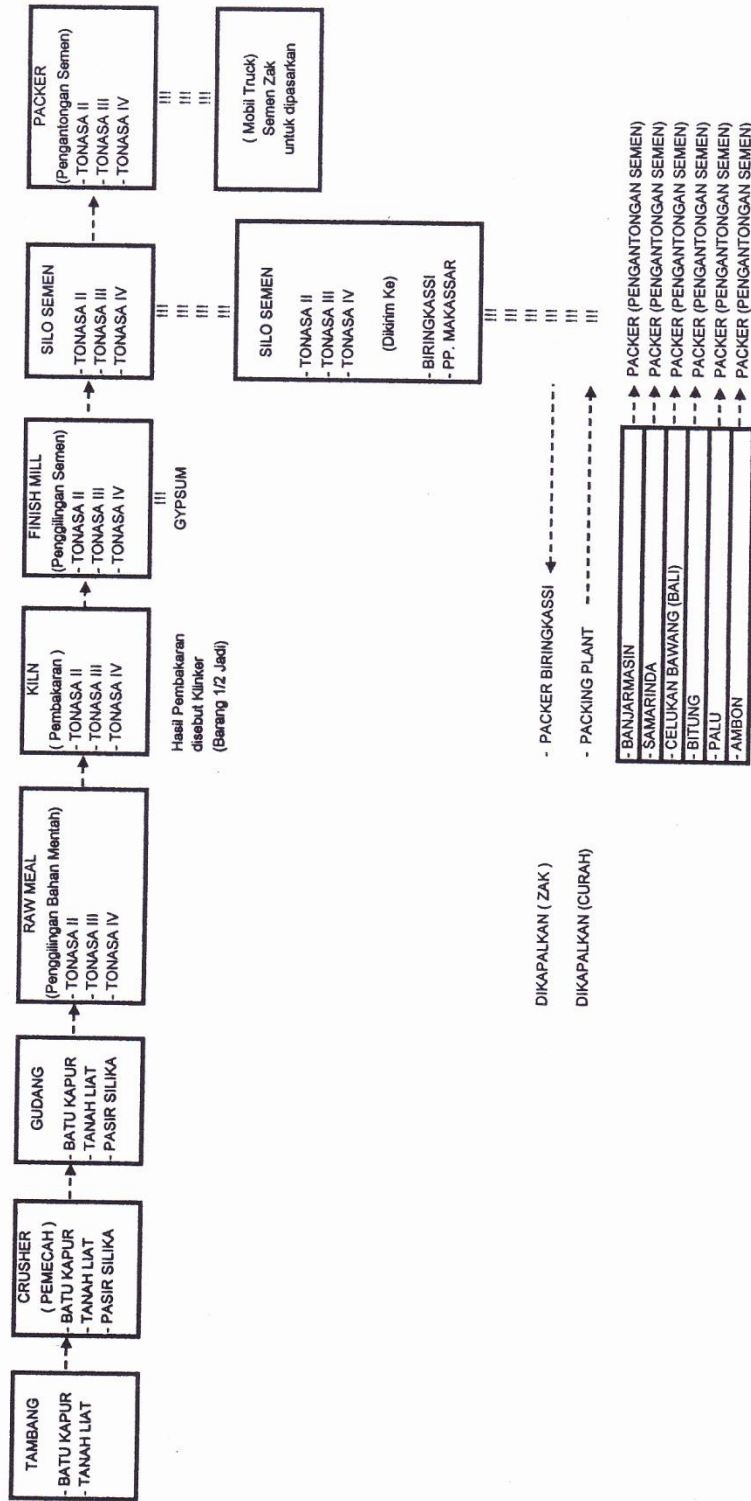
*Raw mill* yang berasal dari silo diangkut ke *kiln* untuk dibakar dengan temperatur 1350 - 1500<sub>0</sub>C sehingga dapat menghasilkan *klinker*.

h. *Finish Mill*

*Klinker* bersama-sama gypsum yang dengan perbandingan 94 : 4 digiling untuk selanjutnya di dalam proses *finish mill* menghasilkan semen. Semen hasil penggilingan ini kemudian disimpan dalam silo-silo. Semen yang dihasilkan ini siap untuk dikantongkan atau diangkut ke pelabuhan Biringkassi.

Berdasarkan uraian proses produksi di atas, maka selanjutnya akan digambarkan melalui gambar 4.2 berikut ini :

Gambar 4.2 Proses Produksi Semen



Sumber : PT. Semen Tonasa Pangkep



## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Semen**

Anggaran adalah merupakan penjabaran perencanaan manajemen perusahaan, karena melalui anggaran tersebut manajemen dapat mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari setiap pegawai yang terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan.

Salah satu anggaran yang paling besar peranannya dalam suatu perusahaan adalah anggaran biaya produksi. Anggaran biaya produksi adalah anggaran yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam menjalankan suatu kegiatan produksi, yang didalamnya terdiri dari : biaya bahan baku yang digunakan, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

Oleh karena itulah maka fungsi dan peranan biaya dalam proses produksi sangat menunjang kelangsungan hidup suatu perusahaan, sebab tanpa biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan maka kegiatan produksi tidak akan dapat terlaksana sesuai dengan yang direncanakan.

Berkaitan dengan pentingnya masalah anggaran biaya produksi, maka penelitian ini dilakukan pada PT. Semen Tonasa yang berlokasi di Kabupaten Pangkep, dimana dalam menjalankan kegiatan produksi, perusahaan tersebut di atas dari tahun ke tahun mengalami perkembangan produksi. Dengan adanya kegiatan produksi, maka perusahaan perlu melakukan analisis sistem anggaran biaya produksi, dimana dengan pelaksanaan sistem anggaran biaya produksi maka perusahaan akan lebih efisien dalam menggunakan biaya produksi dalam proses produksi.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas, sebelum dilakukan penilaian mengenai pelaksanaan anggaran fleksibel alat pengendalian biaya

produksi, hal ini sangat penting karena anggaran fleksibel didasarkan atas perkiraan yang terperinci untuk tiap bulan selama 1 tahun dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran statis. Namun sebelum itu terlebih dahulu akan disajikan data produksi semen dari bulan Januari s/d bulan Desember tahun 2011 yang diperoleh dari bagian Produksi yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1 Data Produksi Semen Bulan Januari s/d Bulan Desember Tahun 2011

Bulan	Anggaran	Realisasi
Januari	329.678,25	322.782,35
Pebruari	321.672,32	303.671,23
Maret	321.782,34	317.892,52
April	330.782,56	327.123,46
Mei	336.782,35	314.156,65
Juni	328.782,34	321.152,45
Juli	322.257,89	322.672,40
Agustus	327.892,56	312.125,67
September	315.672,40	335.672,34
Oktober	318.781,25	322.567,20
November	329.782,40	336.782,45
Desember	331.290,04	332.105,08
Total 1 tahun	3.915.156,70	3.868.704
Rata Rata	326.263,06	322.392

Sumber : Data diolah dari PT. Semen Tonasa, Kabupaten Pangkep

Berdasarkan data tersebut di atas yakni anggaran dan realisasi produksi semen yang diproduksi oleh PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep dari bulan Januari s/d bulan Desember tahun 2011, menunjukkan bahwa total anggaran produksi sebesar 3.915.156,70 ton atau rata-rata perbulan sebesar 326.263,50 ton, sedangkan realisasi produksi semen yang dihasilkan

oleh PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep sebesar 3.868.704 ton atau rata-rata perbulan sebesar 322.392 ton.

Dari data anggaran dan realisasi produksi semen, maka terlebih dahulu akan disajikan data biaya produksi semen khususnya pada PT. Semen Tonasa (Persero) Kabupaten Pangkep yang terdiri dari : biaya bahan baku dan penolong, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

### 1. Anggaran bahan baku

Besarnya anggaran biaya bahan baku untuk memproduksi semen dalam tahun 2011 sebesar Rp.203.075.305.777,90, rinciannya dapat disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.2 Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung dalam Produksi Semen Tahun 2011

No	Jenis Bahan Baku	Kuantitas (Ton)	Harga (Rp)	Biaya Bahan Baku (Rp)
1	Batu Kapur	4.368.419	13.639,39	59.582.570.424,41
2	Tanah Liat	1.220.369	13.370,73	16.317.224.399,37
3	Girinding Aid	257.600	40.070,45	10.322.147.920,00
4	Pasir Besi	228.236	288.753,48	65.903.939.261,28
5	Gypsum	147.017	260.829,86	38.346.423.527,62
6	Trass	124.902	100.903,11	12.603.000.245,22
Total Biaya Bahan Baku Langsung				203.075.305.777,90

Sumber : Data diolah dari PT. Semen Tonasa (Persero) Kabupaten Pangkep

Berdasarkan data tersebut di atas yakni anggaran biaya bahan baku langsung yang digunakan dalam produksi semen selama tahun 2011 yakni

sebesar Rp.203.075.305.777,90. Dengan demikian biaya bahan baku langsung perton dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Biaya Bahan Baku Langsung Perton} = \frac{203.075.305.777,90}{3.915.156,70} = \text{Rp.51.869,01}$$

## 2. Anggaran biaya tenaga kerja langsung

Besarnya anggaran biaya tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep untuk tahun 2011 yaitu sebesar Rp.2.354.625.000, sehingga biaya tenaga kerja langsung perton dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Biaya Tenaga Kerja Langsung Perton} = \frac{2.354.625.000}{3.915.156,70} = \text{Rp.601,41}$$

## 3. Anggaran biaya overhead pabrik

Setelah mengetahui anggaran biaya bahan baku langsung dan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam kegiatan produksi semen, maka selanjutnya dapat diketahui besarnya anggaran biaya overhead pabrik untuk tahun 2011 adalah sebesar Rp.112.229.324.858. Hal ini dapat dilihat dalam tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3 Anggaran Biaya Overhead Pabrik Tahun 2011

No	Jenis Biaya Overhead Pabrik	Biaya Overhead Pabrik
1	Biaya Bahan Penolong	65.383.116.680
2	Biaya Pemakaian kantong Semen	12.611.165.115
3	Biaya Tenagakerjatak Langsung	3.056.789.235
4	Biaya Bahan Bakar	5.818.275.220
5	Biaya Listrik	3.307.770.470
6	Biaya Pemeliharaan	12.922.289.060
7	Biaya umum	9.129.919.078
Total Biaya Overhead Pabrik		112.229.324.858

Sumber : Data diolah dari PT. Semen Tonasa Kab Pangkep

Dari data tersebut di atas yakni besarnya biaya overhead pabrik yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam kegiatan produksi semen selama tahun 2011 adalah sebesar Rp.112.229.324.858, sehingga rata-rata biaya overhead pabrik perton dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Biaya Overhead Pabrik Perton} = \frac{112.229.325.858}{3.915.156,70} = 28.665,35$$

Sebelum dilakukan perhitungan varians anggaran statis khususnya pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep, maka terlebih dahulu akan disajikan data realisasi biaya produksi untuk tahun 2011 yang dapat dilihat melalui uraian berikut ini :

**a. Realisasi biaya bahan baku langsung**

Besarnya realisasi biaya bahan baku dan bahan penolong dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4 Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung Dalam Produksi Semen Tahun 2011

No	Jenis Bahan Baku	Kuantitas (Ton)	Harga (Rp)	BiayaBahan Baku (Rp)
1	Batu Kapur	4.516.782	13.902,94	62.796.549.139,08
2	Tanah Liat	1.201.124	14.797,34	17.773.440.210,16
3	Girinding Aid	247.821	42.082,41	10.428.904.928,61
4	Pasir Besi	228.923	269.732,64	61.748.005.146,72
5	Gypsum	142.782	251.966,85	35.976.330.776,70
6	Trass	126.653	118.388,14	14.994.213.095,42
Total Biaya Bahan Baku Langsung				203.717.443.296,69

Sumber : PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep

Dari data tersebut di atas yakni realisasi biaya bahan baku langsung dalam kegiatan produksi semen pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep selama tahun 2011 maka jumlah biaya bahan baku langsung (menurut actual) sebesar Rp.203.717.443.296,69 atau perton sebesar Rp.52.657,80 (Rp.203.717.443.296,69 : 3.868.704).

#### **b. Realisasi biaya tenaga kerja langsung**

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya realisasi biaya tenaga kerja langsung selama tahun 2011 adalah sebesar Rp.2.632.500.000 (7,50 jam x Rp.6.000 x 195 orang). Oleh karena itu akan disajikan data menurut anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5 Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung dari Bulan Januari s/d Februari Tahun 2011

Bulan	Jam Kerja	Hari Kerja	Upah Per Jam	Jumlah Biaya TK	Biaya Tenaga Kerja Langsung
Januari	7,50	25	6.000	195	2/19.375.000
Februari	7,50	25	6.000	195	219.375.000
Maret	7,50	25	6.000	195	219.375.000
April	7,50	25	6.000	195	219.375.000
Mei	7,50	25	6.000	195	219.375.000
Juni	7,50	25	6.000	195	219.375.000
Juli	7,50	25	6.000	195	219.375.000
Agustus	7,50	25	6.000	195	219.375.000
September	7,50	25	6.000	195	219.375.000
Oktober	7,50	25	6.000	195	219.375.000
November	7,50	25	6.000	195	219.375.000
Desember	7,50	25	6.000	195	219.375.000
Jumlah	7,50	25	6.000	195	2.632.500.000

Sumber : Data diolah dari PT. Semen Tonasa Kab. Pangkep

Jam tenaga kerja langsung setahun (7,50 jam x 25 hari x 12 bulan) = 2.250 jam

Berdasarkan tabel tersebut di atas nampak bahwa jumlah jam kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah 7,50 jumlah hari kerja dalam satu bulan sebanyak 25 hari, serta upah yang diterima per jam sebesar Rp.6.000 dengan jumlah keseluruhan tenaga kerja yang digunakan dalam kegiatan produksi semen adalah sebanyak 195.

### c. Realisasi biaya overhead pabrik

Besarnya biaya overhead pabrik yang terealisasi dalam tahun 2011 adalah sebesar Rp.122.488.292.150, realisasi biaya overhead pabrik disajikan pada tabel 4.6 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.6 Realisasi Anggaran Biaya Overhead Pabrik Tahun 2011

No	Jenis Biaya Overhead Pabrik	Biaya Overhead Pabrik
1	Biaya Bahan Penolong	72.289.990.125
2	Biaya Pemakaian kantong semen	13.097.892.345
3	Biaya Tenaga kerja tak langsung	4.067.892.230
4	Biaya Bahan bakar	5.678.923.560
5	Biaya listrik	4.092.236.780
6	Biaya Pemeliharaan	13.026.789.120
7	Biaya umum	10.234.567.990
Total Biaya Overhead Pabrik		122.488.292.150

Sumber : Data diolah dari PT. Semen Tonasa Kab Pangkep

Berdasarkan realisasi anggaran biaya overhead pabrik yang digunakan oleh perusahaan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep adalah sebesar Rp.122.488.292.150,-

#### 4.2.2 Analisis Pemisahan Biaya Semi Variabel

Setelah melakukan anggaran dan realisasi biaya produksi, melalui anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik dari bulan Januari s/d bulan Desember tahun 2011, maka selanjutnya akan disajikan analisis pemisahan biaya semi variabel untuk biaya pemeliharaan dan biaya listrik termasuk dalam biaya semi variabel, sehingga rincian anggaran dan realisasi biaya pemeliharaan untuk tahun 2011 dapat disajikan melalui tabel 4.7 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.7 Rincian Biaya Semi Variabel Bulan Januari s/dDesember Tahun 2011

Bulan	Biaya Semi Variabel	
	Biaya Pemeliharaan	Biaya Listrik
Januari	1.035.671.120	272.145.678
Februari	1.056.782.110	235.672.345
Maret	1.078.234.567	231.345.125
April	1.021.672.345	283.456.125
Mei	1.072.345.679	276.112.234
Juni	1.078.234.567	272.456.125
Juli	1.009.678.235	272.125.672
Agustus	1.109.789.235	293.256.125
September	1.087.672.345	296.125.654
Oktober	1.092.678.345	292.123.456
November	1.190.235.672	295.672.123
Desember	1.089.294.840	287.279.808
Total 1 tahun	12.922.289.060	3.307.770.470

Sumber : Data diolah dari PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep

Berdasarkan data tersebut di atas yakni rincian biaya semi variabel dari bulan Januari s/d bulan Desember tahun 2011 pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep, maka selanjutnya akan disajikan pemisahan biaya



pemelihara kedalam biaya variable dengan biaya tetap yang dapat disajikan pada tabel 4.8 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.8 Perhitungan Trend Linear untuk Biaya Pemeliharaan Kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel Tahun 2011

Bulan	Produksi	Biaya pemeliharaan	X <sup>2</sup>	XY
Januari	329.678	1.035.671.120	108.687.748.523	341.438.242.417.140
Februari	321.672	1.056.782.110	103.473.081.454	339.937.553.058.195
Maret	321.782	1.078.234.567	103.543.874.336	346.956.842.038.147
April	330.783	1.021.672.345	109.417.102.000	337.951.393.760.303
Mei	336.782	1.072.345.679	113.422.351.272	361.147.097.785.966
Juni	328.782	1.078.234.567	108.097.827.096	354.504.484.007.147
Juli	322.258	1.009.678.235	103.850.147.667	325.376.777.590.024
Agustus	327.893	1.109.789.235	107.513.530.903	363.891.633.324.592
September	315.672	1.087.672.345	99.649.064.122	343.348.139.559.778
Oktober	318.781	1.092.678.345	101.621.485.352	348.325.368.667.031
November	329.782	1.190.235.672	108.756.431.350	392.518.776.477.773
Desember	331.290	1.089.294.840	109.753.090.603	360.872.531.115.394
Jumlah	3.915.157	12.922.289.060	1.277.785.734.678	4.216.268.839.801.490

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan data perhitungan trend linear untuk biaya pemeliharaan ke dalam biaya tetap dan biaya variabel selama tahun 2011 maka adapun besarnya biaya variable untuk biaya pemeliharaan dapat dihitung sebagai berikut :

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{(12 \times 4.216.268.839.801.490) - (3.915.157) (12.922.289.060)}{(12 \times 1.277.785.734.678) - (3.915.157)^2}$$

$$b = \frac{50.595.226.077.617.900 - 50.592.786.592.595.700}{15.333.428.816.131 - 15.328.451.985.555}$$

$$b = \frac{2.439.485.022.168}{4.976.830.576}$$

$$b = 490,17$$

Kemudian besarnya biaya tetap dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Total biaya (Y)} = \text{Rp.12.922.289.060}$$

$$\text{Biayavariabel (490,17 x 3.915.157)} = \text{Rp.1.919.086.050}$$

$$\text{Biayatetap} = \text{Rp.11.003.203.010}$$

Selanjutnya akan disajikan pemisahan biaya listrik kedalam biaya variabel dan biaya tetap yang dapat dihitung sebagai berikut :

Tabel 4.9 Perhitungan Trend Linear Biaya Listrik Kedalam Biaya Variabel dan Biaya Tetap

Bulan	Produksi	Biaya Listrik	X <sup>2</sup>	XY
Januari	329.678	272.145.678	108.687.748.523	89.720.510.868.104
Februari	321.672	235.672.345	103.473.081.454	75.809.269.975.990
Maret	321.782	231.345.125	103.543.874.336	74.442.775.670.093
April	330.783	283.456.125	109.417.102.000	93.762.342.675.180
Mei	336.782	276.112.234	113.422.351.272	92.989.727.030.270
Juni	328.782	272.456.125	108.097.827.096	89.578.762.324.833
Juli	322.258	272.125.672	103.850.147.667	87.694.644.873.552
Agustus	327.893	293.256.125	107.513.530.903	96.156.501.561.930
September	315.672	296.125.654	99.649.064.122	93.478.695.899.750
Oktober	318.781	292.123.456	101.621.485.352	93.123.480.458.000
November	329.782	295.672.123	108.756.431.350	97.507.462.336.035
Desember	331.290	287.279.808	109.753.090.603	95.172.939.083.512
Jumlah	3.915.157	3.307.770.470	1.277.785.734.678	1.079.437.112.757.250

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan hasil perhitungan trend linear untuk biaya listrik ke dalam biaya variabel dan biaya tetap, maka besarnya biaya listrik ke dalam biaya tetap dapat dihitung sebagai berikut :

$$b = \frac{(12 \times 1.079.437.112.757.250) \times (3.915.157) - (3.367.770.470)}{(12 \times 1.277.785.734.678) - (3.915.157)^2}$$

$$b = \frac{12.953.245.353.087.000 - 12.950.439.717.682.600}{15.333.428.816.131 - 15.328.451.985.555}$$

$$b = \frac{2.805.635.404.326}{4.976.830.576}$$

$$b = 563,74$$

Kemudian besarnya biaya tetap dapat dihitung sebagai berikut :

Total biaya (Y)	= Rp. 3.307.770.470
Biaya variabel (563,74 x 3.915.157)	= Rp. 2.207.128.027
Biaya tetap	= Rp. 1.100.642.443

Kemudian akan disajikan klasifikasi biaya sebelum dan setelah dilakukan biaya semi variabel yang dapat dilihat pada tabel 4.10 dan tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.10 Klasifikasi Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Sebelum  
Dilakukan Pemisahan Biaya Semi Variabel

No	JenisBiayaProduksi	Anggaran	Realisasi
1	BiayaBahanbakulangsung	203.075.305.777,90	203.717.443.296,69
2	Biayatenagakerjalangsung	2.354.625.000	2.632.500.000
3	Biaya overhead pabrik		
4	BiayaBahanPenolong	65.383.116.680	72.289.990.125
5	Biayapemakaiankantong semen	12.611.165.115	13.097.892.345
6	Biayatenagakerjataklangsung	3.056.789.235	4.067.892.230
7	Biayabahanbakar	5.818.275.220	5.678.923.560
8	Biyalistrik	3.307.770.470	4.092.236.780
9	Biayapemeliharaan	12.922.289.060	13.026.789.120
10	Biayaumum	9.129.919.078	10.234.567.990
	Jumlahbiaya overhead Pabrik	112.229.324.858	122.488.292.150
	Total Biayaproduksi	317.659.255.635,90	328.838.235.446,69

Sumber : Hasil olahan data

Dari data mengenai klasifikasi anggaran biaya produksi sebelum dilakukan pemisahan biaya semi variabel, maka diperoleh bahwa total anggaran biaya produksi adalah sebesar Rp.317.659.255.635,90 dengan rata-rata sebesar Rp.112.229.324.858, sedangkan realisasi anggaran biaya produksi sebelum dilakukan pemisahan biaya semi variabel adalah sebesar Rp.328.838.235.446,69 dengan jumlah biaya overhead Pabrik sebesar Rp.122.488.292.150,-

Selanjutnya akan disajikan data mengenai anggaran biaya produksi setelah dilakukan pemisahan biaya semi variabel yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.11 Anggaran Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi Variabel**

No	Jenis biaya produksi	Biaya tetap	Biaya variabel	Total Biaya
1	Biaya bahan baku langsung	-	203.075.305.777,90	203.075.305.777,90
2	Biaya tenaga kerja langsung	-	2.354.625.000,00	2.354.625.000,00
3	Biaya overhead Pabrik	-	-	-
4	Biaya Bahan Penolong	-	65.383.116.680,00	65.383.116.680,00
5	Biaya pemakaian kantong semen	-	12.611.165.115	12.611.165.115
6	Biaya tenaga kerja tak langsung	3.056.789.235,00	-	3.056.789.235,00
7	Biaya bahan bakar	-	5.818.275.220	5.818.275.220
8	Biaya listrik	1.100.642.442,72	2.207.128.027,28	3.307.770.470
9	Biaya pemeliharaan	11.003.203.010,45	1.919.086.049,55	12.922.289.060,00
10	Biaya umum	9.129.919.078	-	9.129.919.078
	Jumlah Biaya overhead pabrik	24.290.553.766,17	87.938.771.091,83	112.229.324.858
	Total Biaya produksi(1+2+3)	24.290.553.766,17	293.368.701.869,73	317.659.255.635,90

Sumber : Data diolah dari PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep

Tabel 4.11 yakni anggaran biaya produksi setelah dilakukan pemisahan antara biaya tetap dan biaya semi variabel ternyata besarnya biaya variabel Rp.293.368.701.869,73, sedangkan biaya tetap sebesar Rp.24.290.553.766,17. Sehingga total biaya produksi setelah dilakukan pemisahan biaya semi variabel adalah sebesar Rp.317.659.255.635,90. Kemudian akan disajikan realisasi biaya produksi menurut biaya tetap dan biaya variabel yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

**TABEL 4.12realisasi biaya produksi setelah pemisahan biaya semi variabelTahun 2011**

No	Jenis Biaya Produksi	Biaya Tetap	Biaya Variabel	Total Biaya
1	Biaya bahan baku langsung	-	203.717.443.296,69	203.717.443.296,69
2	Biaya tenaga kerja langsung	-	2.632.500.000,00	2.632.500.000
3	Biaya overhead Pabrik			
4	Biaya Bahan Penolong	-	72.289.990.125	72.289.990.125
5	Biaya pemakaian kantong semen	-	13.097.892.345	13.097.892.345
6	Biaya tenaga kerja tak langsung	4.067.892.230,00	-	4.067.892.230
7	Biaya bahan bakar	-	5.678.923.560	5.678.923.560
8	Biaya listrik	1.290.115.670,00	2.802.121.110	4.092.236.780
9	Biaya pemeliharaan	11.060.789.110,00	1.966.000.010	13.026.789.120
10	Biaya umum	10.234.567.990	-	10.234.567.990
	Jumlah Biaya overhead pabrik	26.653.365.000,00	95.834.927.150,00	122.488.292.150,00
	Total Biaya produksi(1+2+3)	26.653.365.000,00	302.184.870.446,69	328.838.235.446,69

Sumber : Data diolah dari PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep

Tabel 4.12 yakni realisasi biaya produksi setelah dilakukan pemisahan antara biaya tetap dan biaya semi variabel ternyata besarnya biaya variabel Rp.302.184.870.446,69, sedangkan biaya tetap sebesar Rp.26.653.365.000. Sehingga total biaya produksi setelah dilakukan pemisahan biaya semi variabel adalah sebesar Rp.328.838.235.446,69.

### **4.2.3 Anggaran Biaya Produksi Statis dan Anggaran Biaya Produksi Fleksibel**

#### **1. Anggaran Biaya Produksi Secara Statis**

PT. Semen Tonasa (Persero) di Kabupaten Pangkep adalah merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi semen dengan merek Tonasa, dimana dalam melakukan pengendalian dari setiap biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam proses produksi semen menggunakan anggaran statis. Dimana dalam menerapkan anggaran statis oleh PT. Semen Tonasa (Persero) adalah didasari dengan membuat rincian biaya yang ditetapkan lebih dulu dan didasari menurut aktivitas tertentu, yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :



**Tabel 4.13 Anggaran Statis Dan Realisasi Biaya Produksi Tahun 2011**

No	Jenis Biaya	Anggaran Statis	Realisasi	Penyimpangan	KET
		3.915.157	3.868.704	46.453	
1	<b>Biaya Bahan Baku langsung</b>				
	Batu Kapur	59.582.570.424	62.796.549.139	3.213.978.715	UF
	Tanah Liat	16.317.224.399	17.773.440.210	1.456.215.811	UF
	Girinding Aid	10.322.147.920	10.428.904.929	106.757.009	UF
	Pasir Besi	65.903.939.261	61.748.005.147	(4.155.934.115)	F
	Gypsum	38.346.423.528	35.976.330.777	(2.370.092.751)	F
	Trass	12.603.000.245	14.994.213.095	2.391.212.850	UF
	Jumlah biaya bahan Baku langsung	203.075.305.778	203.717.443.297	642.137.519	UF
2	Biaya tenaga kerja langsung	2.354.625.000	2.632.500.000	277.875.000	UF
3	<b>Biaya overhead pabrik</b>				
	Biaya Bahan Penolong	65.383.116.680	72.289.990.125	6.906.873.445	UF
	Biaya pemakaian kantong semen	12.611.165.115	13.097.892.345	486.727.230	UF
	Biaya tenaga kerja tak langsung	3.056.789.235	4.067.892.230	1.011.102.995	UF
	Biaya bahan bakar	5.818.275.220	5.678.923.560	(139.351.660)	F
	Biaya listrik	3.307.770.470	4.092.236.780	784.466.310	UF
	Biaya pemeliharaan	12.922.289.060	13.026.789.120	104.500.060	UF
	Biaya umum	9.129.919.078	10.234.567.990	1.104.648.912	UF
	Jumlah overhead pabrik	112.229.324.858	122.488.292.150	10.258.967.292	UF
	Total Biaya produksi(1+2+3)	317.659.255.636	328.838.235.447	11.178.979.811	UF

Sumber : Hasil Olahan Data

KET

F= Favorabel, UF = Unfavorabel

Tabel 4.13 yakni hasil perhitungan penyusunan anggaran statis yang diterapkan pada perusahaan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep, yang menunjukkan bahwa dilihat dari penggunaan biaya bahan baku langsung terjadi selisih yang unfavorable sebesar Rp.642.137.519, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan PT. Semen Tonasa menggunakan bahan baku belum efisien dalam produksi semen, hal ini disebabkan karena adanya pemborosan dalam penggunaan bahan baku dalam produksi semen dan selain itu tingkat produksi tidak sesuai dengan yang ditargetkan dalam proses produksi semen.

Kemudian dilihat dari biaya tenaga kerja langsung dalam produksi semen ternyata ada varians yang unfavorable yang disebabkan karena adanya pemborosan dalam penggunaan jam tenaga kerja langsung, selain itu adanya kenaikan upah tenaga kerja. Selanjutnya untuk penggunaan biaya overhead pabrik yang tidak efisien (unfavorable) sebesar Rp.10.258.967.292,- Faktor yang menyebabkan adanya selisih yang unfavorable karena adanya penggunaan biaya kantong semen. Dimana varians yang paling besar dalam anggaran biaya overhead pabrik semen adalah biaya pemakaian kantong semen, dan disamping itu karena adanya penggunaan biaya tenaga kerja tak langsung yang tidak efisien dalam produksi semen dan selain itu unit produksi semen tidak sesuai dengan yang dianggarkan dalam proses produksi semen.

## **2. Anggaran Fleksibel**

PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep, dalam menjalankan kegiatan produksi semen selama ini maka perusahaan menggunakan anggaran statis sebagai alat pengendalian produksi, tetapi dalam implementasi output dari periode ke periode bersifat variabel sehingga jika perusahaan menggunakan anggaran

statis, maka dapat terjadi penyimpangan yang menguntungkan ataupun sebaliknya dan tidak realistis.

Oleh karena itu maka dengan adanya fenomena tersebut, maka digunakanlah anggaran fleksibel, yakni melalui suatu penyelidikan pola, perilaku biaya, suatu anggaran dapat disusun yang ditunjukkan kearah range aktivitas yang berbeda daripada ditunjukkan kearah tingkat satu aktivitas tunggal, maka langkah-langkah yang akan dilakukan meliputi :

- 1) Menentukan dasar aktivitas
- 2) Penentuan relevant range
- 3) Penentuan perilaku biaya
- 4) Penentuan anggaran fleksibel berdasarkan perilaku biaya

Berdasarkan langkah-langkah yang telah diuraikan diatas maka akan disajikan analisis penyusunan anggaran fleksibel pada PT. Semen Tonasa (Persero) yang dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Menentukan dasar aktivitas

Penentuan dasar dalam menentukan aktivitas khususnya pada PT. Semen Tonasa adalah berdasarkan jumlah semen yang akan diproduksi oleh perusahaan.

- 2) Penentuan relevant range

Penentuan relevant range dimaksudkan untuk menentukan tingkat aktivitas yang akan dijadikan sebagai dasar penyusunan anggaran fleksibel. Menurut data perusahaan PT. Semen Tonasa (Persero) di Kabupaten Pangkep bahwa relevant rangenya untuk produksi berkisar antara 3.523.641 ton hingga 3.915.157 ton atau berkisar antara 92 % sampai 100 %.

## 3) Penentuan perilaku biaya

Berdasarkan hasil pemisahan biaya semi variabel, dilihat dari perilaku biaya maka besarnya biaya produksi tetap sebesar Rp.24.290.553.766,- sedangkan biaya produksi variabel sebesar Rp.293.368.701.870. Oleh karena itu sebelum disajikan anggaran fleksibel terlebih dahulu akan disajikan biaya produksi variabel perton sebagai berikut :

## a) Biaya bahan baku langsung

Besarnya biaya bahan baku langsung perton dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Biaya bahan baku perton} &= \frac{203.075.305.378}{3.915.157} \\ &= \text{Rp.51.869,01} \end{aligned}$$

## b) Biaya tenaga kerja langsung

Besarnya biaya tenaga kerja langsung dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Biaya tenaga kerja langsung perton} &= \frac{2.354.625.000}{3.915.157} \\ &= \text{Rp.601,41} \end{aligned}$$

## c) Biaya overhead pabrik variabel

Besarnya biaya overhead pabrik variabel perton dapat dihitung sebagai berikut :

$$1. \text{ Biaya bahan penolong} = \frac{65.383.116.680}{3.915.157} = \text{Rp.16.700,-}$$

$$2. \text{ Biaya pemakaian kantong} = \frac{12.611.165.115}{3.826.600} = \text{Rp.3.221,11}$$

$$3. \text{ Biaya pemakaian bahan bakar} = \frac{5.818.275.220}{3.915.157} = \text{Rp.1.486,09}$$

$$4. \text{ Biaya listrik} = \frac{2.207.128.027}{3.915.157} = \text{Rp.563,74}$$

$$5. \text{ Biaya pemeliharaan} = \frac{1.919.086.050}{3.915.157} = \text{Rp.490,17}$$

\*) Jumlah produksi (tabel 4.2)

Dari hasil perhitungan tersebut di atas, maka untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.14 Besarnya Biaya Variabel Perton dan Biaya Tetap dalam Produksi Semen (Menurut Anggaran)

No	Jenis Biaya produksi	Biaya variabel perton	Biaya tetap
1	Biaya Bahan baku langsung	51.869,01	-
2	Biaya Tenaga Kerjalangsung	601,41	-
3	Biaya Overhead pabrik		
4	Biaya Bahan Penolong	16.700,00	-
5	Biaya Pemakaian kantong semen	3.221,11	-
6	Biaya Tenaga kerja tak langsung	-	3.056.789.235
7	Biaya Bahan bakar	1.486,09	-
8	Biaya Listrik	563,74	1.100.642.443
9	Biaya Pemeliharaan	490,17	11.003.203.010
10	Biaya Umum	-	9.129.919.078
	Jumlah biaya overhead Pabrik	22.461,11	24.290.553.766
	Total Biaya produksi	74.931,54	24.290.553.766

Sumber : Data diolah dari PT. Semen Tonasa (Persero) Kabupaten Pangkep

Berdasarkan data mengenai besarnya biaya variabel perton dan biaya tetap dalam produksi semen menurut anggaran sebesar 74.931,54, sedangkan biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam produksi semen sebesar Rp.24.290.553.766,- Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas, akan disajikan anggaran fleksibel yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

**Tabel 4.15 Anggaran Biaya Produksi(Anggaran Fleksibel) Tahun 2011**

No	Jenis Biaya	Rumus Anggaran per ton	Tingkat Aktivitas yang diharapkan :		
			90%	95%	100%
			3.523.641	3.719.399	3.915.157
1	Biaya Variabel				
	Biaya bahan baku langsung	51.869,01	182.767.775.200	192.921.540.489	203.075.305.778
	Biaya tenaga kerja langsung	601,41	2.119.162.500	2.236.893.750	2.354.625.000
	Biaya Bahan Penolong	16.700,00	58.844.805.012	62.113.960.846	65.383.116.680
	Biaya pemakaian kantong semen	3.221,11	11.350.048.604	11.980.606.859	12.611.165.115
	Biaya bahan bakar	1.486,09	5.236.447.698	5.527.361.459	5.818.275.220
	Biaya listrik	563,74	1.986.415.225	2.096.771.626	2.207.128.027
	Biaya pemeliharaan	490,17	1.727.177.445	1.823.131.747	1.919.086.050
	Jumlah biaya variabel	74.931,54	264.031.831.683	278.700.266.776	293.368.701.870
2	Biaya tetap				
	Biaya tenaga kerja tak langsung	3.056.789.235	3.056.789.235	3.056.789.235	3.056.789.235
	Biaya listrik	1.100.642.443	1.100.642.443	1.100.642.443	1.100.642.443
	Biaya pemeliharaan	11.003.203.010	11.003.203.010	11.003.203.010	11.003.203.010
	Biaya umum	9.129.919.078	9.129.919.078	9.129.919.078	9.129.919.078
	Jumlah biaya tetap	24.290.553.766	24.290.553.766	24.290.553.766	24.290.553.766
Total Biaya Produksi(1+2)			288.322.385.449	302.990.820.542	317.659.255.636

Sumber : Hasil Olahan Data

Berdasarkan tabel 4.15 hasil analisis mengenai penyusunan anggaran fleksibel, maka dengan tingkat yang diharapkan yaitu sebesar 3.719.399 ton atau sebesar 95% maka biaya produksi variabel sebesar Rp.278.700.266.766,- sedangkan dengan tingkat aktivitas produksi sebesar 3.915.157 ton atau 100% maka biaya variabel produksi sebesar Rp.293.368.701.870. Oleh karena itu maka perlu dilakukan analisis varians biaya produksi.

#### **4.2.4 Analisis Varians Biaya Produksi**

Berdasarkan hasil analisis mengenai pelaksanaan penyusunan anggaran statis dengan fleksibel dalam produksi semen khususnya pada PT. Semen Tonasa maka langkah yang dilakukan adalah dengan melakukan analisis varians anggaran biaya produksi. Salah satu tujuan dilakukan analisis varians anggaran biaya produksi adalah untuk menganalisis selisih anggaran biaya produksi (anggaran statis dengan anggaran fleksibel).

Adapun analisis varians biaya produksi dapat dilihat melalui perhitungan berikut ini :

##### **1) Varians biaya bahan baku**

Varians biaya bahan baku dapat ditentukan dari masing-masing alat analisis sebagai berikut :

##### **a. Varians harga batu kapur**

$$SHB = (H_s - H_{st}) \times K_s$$

$$SHB = (13.902,94 - 13.639,39) \times 4.516.782$$

$$SHB = \text{Rp.}1.190.397.896,10 \text{ (Unfavorable)}$$

##### **b. Tanah Liat**

Analisis varians harga tanah liat dalam tahun 2011 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SHB} = (143797,34 - 13.370,73) \times 1.201.124$$

$$\text{SHB} = \text{Rp. } 1.713.535.509,64 \text{ (Unfavorable)}$$

c. Girinding Aid

Varians harga girinding aid dalam tahun 2011 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SHB} = (42.082,41 - 40.070,45) \times 247.821$$

$$\text{SHB} = \text{Rp.}498.605.939,16 \text{ (Unfavorable)}$$

d. Pasir Besi

Varians harga pasir besi dalam tahun 2011 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SHB} = (269.732,64 - 288.753,48) \times 228.923$$

$$\text{SHB} = \text{Rp.}4.354.307.755,32 \text{ (Favorable)}$$

e. Gypsum

Varians harga gypsum dalam tahun 2011 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SHB} = (251.966,85 - 260.829,86) \times 142.782$$

$$\text{SHB} = \text{Rp.}1.265.478.293,82 \text{ (Favorable)}$$

f. Trass

Varians harga trass dalam tahun 2011 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SHB} = (118.388,14 - 100.903,11) \times 126.653$$

$$\text{SHB} = \text{Rp.}2.214.531.504,59 \text{ (Unfavorable)}$$

## 2) Selisih Kuantitas Bahan Baku

Adapun hasil perhitungan varians kuantitas pemakaian bahan baku dalam produksi semen dapat dihitung sebagai berikut :

a. Batu kapur

Adapun varians kuantitas pemakaian batu kapur dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SKB} = (K_s - K_{st}) \times H_{st}$$



$$\begin{aligned} \text{SKB} &= (4.516.782 - 4.368.419) \times 13.639,39 \\ &= \text{Rp. } 2.023.580.818,57 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

b. Tanah liat

Varians kuantitas pemakaian tanah liat dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SKB} = (K_s - K_{st}) \times H_{st}$$

$$\begin{aligned} \text{SKB} &= (1.201.124 - 1.220.369) \times 13.370,73 \\ &= \text{Rp. } 257.319.698,85 \text{ (Favorable)} \end{aligned}$$

c. Grinding Aid

Varians kuantitas pemakaian pasir silika dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SKB} = (K_s - K_{st}) \times H_{st}$$

$$\begin{aligned} \text{SKB} &= (247.821 - 257.600) \times 40.070,45 \\ &= \text{Rp. } 391.848.930,55 \text{ (Favorable)} \end{aligned}$$

d. Pasir besi

Varians kuantitas pemakaian pasir besi dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SKB} = (K_s - K_{st}) \times H_{st}$$

$$\begin{aligned} \text{SKB} &= (228.923 - 228.236) \times 288.753,48 \\ &= \text{Rp. } 198.373.640,76 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

e. Gypsum

Varians kuantitas pemakaian gipsum dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SKB} = (K_s - K_{st}) \times H_{st}$$

$$\begin{aligned} \text{SKB} &= (142.782 - 147.017) \times 260.829,86 \\ &= \text{Rp. } 1.104.614.457,10 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

f. Trass

Varians kuantitas pemakaian trass dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SKB} = (K_s - K_{st}) \times \text{Hst}$$

$$\begin{aligned} \text{SKB} &= (126.653 - 124.902) \times 100.903,11 \\ &= \text{Rp. } 176.681.345,61 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

### b. Varians Biaya Tenaga Kerja Langsung

Adapun varians biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan selama tahun 2011 dapat diperincikan sebagai berikut :

#### 1) Varians Upah

Adapun varians upah biaya tenaga kerja langsung pada PT. Semen Tonasa dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{STU} = (T_s - T_{st}) \times J_s$$

$$\begin{aligned} \text{STU} &= (6.000 - 5.750) \times 195 \text{ orang} \times 2.250 \text{ jam} \\ &= \text{Rp. } 109.687.500,- \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

#### 2) Varians Efisiensi

Besarnya varians efisiensi dalam produksi semen yang dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\text{SE} = (J_s - J_{st}) \cdot T_{st}$$

$$\begin{aligned} \text{SE} &= (2.250 - 2.100) \times 195 \text{ orang} \times 5.750 \\ \text{SE} &= \text{Rp. } 168.875.000,- \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

### c. Varians Biaya Overhead Pabrik

Sebelum dilakukan perhitungan varians biaya overhead pabrik, maka terlebih dahulu akan disajikan perhitungan tarif biaya overhead pabrik yaitu :

$$\begin{array}{l} \text{Tarif biaya overhead pabrik} \\ \text{variabel} \end{array} = \frac{8.793.771.092}{3.915.157} = \text{Rp. } 6.204$$

$$\begin{array}{l} \text{Tarif biaya overhead pabrik} \\ \text{tetap} \end{array} = \frac{24.290.553.766}{3.915.157} = \text{Rp. } 22.461$$

Total biaya overhead pabrik = Rp. 28.665

Berdasarkan hasil perhitungan varians biaya overhead pabrik, maka akan disajikan perhitungan selisih biaya overhead pabrik yaitu sebagai berikut :

a. Selisih anggaran

Menurut data perusahaan bahwa kapasitas produksi normal semen sebesar 3.850.000 ton, sehingga selisih anggaran dapat dihitung sebagai berikut :

$$SA = BOPSS - (KN - TTst) + (Kpss \times TVst)$$

$$SA = 122.488.292.150 - (3.095.678 \times Rp.6.204) + (3.868.704 \times 22.461)$$

$$SA = 122.488.292.150 - (19.205.586.312 + 86.894.960.544)$$

$$SA = 122.488.292.150 - 106.100.546.856$$

$$SA = 16.386.589.811,48 \text{ (Unfavorable)}$$

b. Selisih Kapasitas

Besarnya selisih kapasitas dalam proses produksi semen dapat dihitung sebagai berikut :

$$SK = (KN - KPSS) TTst$$

$$SK = (3.095.678 - 3.868.703,80) \times Rp. 6.204$$

$$SK = 4.796.034.028 \text{ (Favorable)}$$

c. Selisih Efisiensi Variabel

Besarnya selisih efisiensi variabel dapat dihitung sebagai berikut :

$$SEV = (KPSS - KPst) TVst$$

$$SEV = (3.868.704 - 3.915.157) \times Rp. 22.461$$

$$SEV = 1.043.383.765 \text{ (Favorable)}$$

d. Selisih Efisiensi Tetap

Besarnya selisih efisiensi tetap dapat dihitung sebagai berikut :

$$SET = (KPSS - KPst) TTst$$

$$\text{SET} = (3.868.704 - 3.915.157) \times \text{Rp. } 6.204$$

$$\text{SET} = 288.204.726,27 \text{ (Favorable)}$$

Untuk lebih jelasnya hasil perhitungan varians biaya produksi dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.16 Hasil Perhitungan Varians Biaya Produksi

Jenis Varians Biaya	Varians Biaya	Ket
1. Varians Biaya Bahan Baku	642.137.518,79	UF
2. Varians Biaya Tenaga Kerja	277.875.000	UF
3. Varians Biaya Overhead Pabrik	10.258.967.292	UF
Jumlah Varians Biaya Produksi	11.178.979.810,79	UF

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel mengenai hasil perhitungan varians biaya produksi, ternyata dalam analisis varians terjadi selisih yang unfavorable, hal ini disebabkan karena kurang tepatnya pelaksanaan pengendalian biaya produksi, sehingga perlu adanya perbaikan dalam pelaksanaan anggaran sebagai alat pengawasan biaya produksi.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka akan disajikan beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Dalam menyusun anggaran biaya produksi khususnya pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep dengan menggunakan anggaran statis didasari pada tingkat aktivitas 3.915.157 ton tetapi yang terjadi (realisasi) sebesar 3.868.704 ton. Hal ini dianggap tidak menguntungkan karena realisasi tidak sesuai dengan target, hal ini disebabkan karena adanya keterlambatan teknis, kerusakan mesin, pembahasan suplai bahan baku, sehingga mempengaruhi total biaya produksi.
2. Dari hasil analisis varians biaya produksi dalam penyusunan anggaran biaya bahan baku langsung, yang menunjukkan bahwa penerapan anggaran belum dilakukan secara efisien, hal ini disebabkan karena kurang tepatnya pengendalian biaya bahan baku langsung khususnya pada PT. Semen Tonasa. Kemudian untuk variansi anggaran biaya tenaga kerja langsung terdapat selisih yang unfavorabel, hal ini disebabkan karena tidak efektifnya pelaksanaan anggaran biaya tenaga kerja langsung sebagai alat pengendalian. Dan disamping itu varians biaya overhead pabrik terdapat selisih yang unfavorabel karena adanya selisih antara anggaran dengan realisasi biaya overhead pabrik.

## **5.2. Saran-saran**

Adapun saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil analisis ini adalah sebagai berikut :

1. Disarankan agar PT. Semen Tonasa sebaiknya dalam melakukan pengendalian biaya produksinya dengan menerapkan anggaran fleksibel, sebab dengan pengendalian biaya produksi maka perusahaan akan lebih dapat meningkatkan optimalisasi laba.
2. Sebelum perusahaan menyusun anggaran biaya produksi, sebaiknya perusahaan melakukan penggolongan biaya berdasarkan perilaku baik didasari oleh biaya variabel maupun biaya tetap.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Kamaruddin, 2007, **Akuntansi Manajemen, Dasar-Dasar Konsep Biaya Dan Pengambilan Keputusan**, edisi revisi, Penerbit : RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Ambarwati Titiek dan M. Jihadi, 2003, **Anggaran Perusahaan**, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : UNM, Press, Malang
- Ahmad Dunia Firdaus dan Wasila, 2009, **Akuntansi Biaya**, edisi kedua, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta
- Bustami Bastian, dan Nurlela, 2009, **Akuntansi Biaya, Melalui Pendekatan Manajerial**, edisi pertama, Penerbit: MitraWacana Media, Jakarta
- Bustami Bastian dan Nurlela, 2010, **Akuntansi Biaya**, edisi kedua, Penerbit : Mitra Wacana Media, Jakarta
- Charles T. Horngren dan George Foster, 1994, **Akuntansi Biaya Suatu Pendekatan Manajerial**, edisi keenam, jilid satu, Penerbit : Erlangga, Jakarta
- Garrison, H. Ray; Eric W. Noreen; dan Peter C. Brewer. 2006, **Akuntansi Manajerial, Buku I Edisi kesebelas**, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta
- Halim, Abdul, 1999, **Dasar-dasar Akuntansi Biaya**, edisi keempat, cetakan ketiga, Penerbit : BPFE, Gadjah Mada, Yogyakarta
- Hariadi, Bambang, 2002, **Akuntansi Manajemen**, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : BPFE, Yogyakarta
- Karyoso, 2005, **Manajemen Perencanaan dan Penganggaran**, Penerbit : PTIK PRESS & Restu Agung, Jakarta
- Kristanti, Maria, 2008, **Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Indah Cemerlang Malang**. Tesis
- Munawir, S, 2002, **Akuntansi Keuangan Dan Manajemen**, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : BPFE, Yogyakarta
- Nafarin, M, 2004, **Penganggaran Perusahaan**, edisi ketiga, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.
- Rahmawati, Anisa, 2006, **Penerapan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Tlogomas Abadi Jaya Engineering Plastik Industri Malang**. Tesis Universitas Muhammadiyah, Malang

Sunarto, 2004, **Akuntansi Biaya**, edisi kedua, Penerbit : Amus Yogyakarta.

Supriyono, R.A., 2009. **Akuntansi Manajemen : Proses Manajemen**. Penerbit :  
Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Yogyakarta

Welsch, Glenn A, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, 2000. **Budgeting :  
*Planning and Profit Control***, New Jersey Prentice-Hall Inc.



**LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Data produksi Semen Bulan Januari - Desember  
Tahun 2011

Bulan	Anggaran	Realisasi
Januari	329.678,25	322.782,35
Pebruari	321.672,32	303.671,23
Maret	321.782,34	317.892,52
April	330.782,56	327.123,46
Mei	336.782,35	314.156,65
Juni	328.782,34	321.152,45
Juli	322.257,89	322.672,40
Agustus	327.892,56	312.125,67
September	315.672,40	335.672,34
Oktober	318.781,25	322.567,20
November	329.782,40	336.782,45
Desember	331.290,04	332.105,08
Total 1 tahun	3.915.157	3.868.704
Rata Rata	326.263,06	322.392

Lampiran 2 : Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung dalam Produksi  
Semen Tahun 2011

No	Jenis Bahan Baku	Kuantitas (Ton)	Harga (Rp)	Biaya Bahan Baku (Rp)
1	Batu Kapur	4.368.419	13.639,39	59.582.570.424
2	Tanah Liat	1.220.369	13.370,73	16.317.224.399
3	Girinding Aid	257.600	40.070,45	10.322.147.920
4	Pasir Besi	228.236	288.753,48	65.903.939.261
5	Gypsum	147.017	260.829,86	38.346.423.528
6	Trass	124.902	100.903,11	12.603.000.245
Total Biaya Bahan Baku Langsung				203.075.305.778

Lampiran 3 : Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung dalam Produksi Semen  
Tahun 2011

No	Jenis Bahan Baku	Kuantitas (Ton)	Harga (Rp)	Biaya Bahan Baku (Rp)
1	Batu Kapur	4.516.782	13.902,94	62.796.549.139
2	Tanah Liat	1.201.124	14.797,34	17.773.440.210
3	Girinding Aid	247.821	42.082,41	10.428.904.929
4	Pasir Besi	228.923	269.732,64	61.748.005.147
5	Gypsum	142.782	251.966,85	35.976.330.777
6	Trass	126.653	118.388,14	14.994.213.095
Total Biaya Bahan Baku Langsung				203.717.443.297