

**SKRIPSI**

**ANALISIS SISTEM ANGGARAN SEBAGAI ALAT BANTU SISTEM PENGENDALIAN  
MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS PERUSAHAAN PADA  
PT. SEMEN TONASA KABUPATEN PANGKEP**

**MOHAMAD SUKRAN DOKE  
105730415013**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2017**

**SKRIPSI**

**ANALISIS SISTEM ANGGARAN SEBAGAI ALAT BANTU SISTEM PENGENDALIAN  
MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS PERUSAHAAN PADA  
PT. SEMEN TONASA KABUPATEN PANGKEP**

**MOHAMAD SUKRAN DOKE  
105730415013**

*Diajukan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar sarjana  
ekonomi pada jurusan akuntansi fakultas ekonomi & bisnis universitas  
muhammadiyah makassar*

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2017**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Nama : **MOHAMAD SUKRAN DOKE**

NIM : 105730415013

Program Studi : Akuntansi (S1)

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Judul Skripsi : **Analisis Sistem Anggaran sebagai Alat Bantu Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Efektivitas Perusahaan Pada PT.Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.**

Menyatakan bahwa Skripsi ini telah di periksa dan diajukan di depan panitia penguji skripsi strata satu (S1) pada hari sabtu, 15 juli 2017 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar

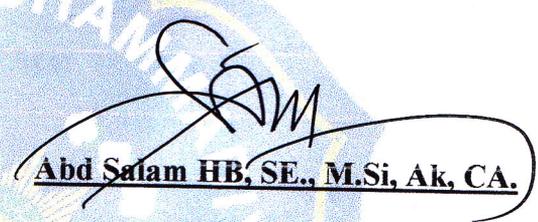
Makassar, 20 juli 2017

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,

  
Dra. Hj. Lilly Ibrahim, M.Si.

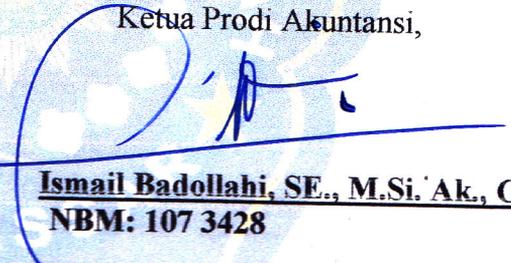
  
Abd Salam HB, SE., M.Si, Ak, CA.

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi,

Ketua Prodi Akuntansi,

  
Ismail Rasulong, SE., MM  
NBM: 90 3078

  
Ismail Badollahi, SE., M.Si, Ak, CA  
NBM: 107 3428

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas Nama MOH.SUKRAN DOKE, Nim 105730415013 ini Telah Diperiksa dan Diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi dengan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor: 125 Tahun 1438 H/2017 M dan Telah Dipertahankan Didepan Penguji pada Hari Sabtu, 15 Juli 2017 M. Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 21 Syawal 1438 H  
15 Juli 2017

### Panitia Ujian:

1. Pengawas Umum: Dr. H. Rahman Rahim, SE.,MM (.....)

(Rektor Unismuh Makassar)

2. Ketua : Ismail Rusulong, SE.,MM (.....)

(Dekan Fakultas Ekonomi)

3. Sekertaris : Dr. H. Sultan Sarda, MM (.....)

(Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi)

### 4. Penguji:

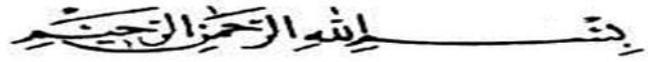
a) Ismail Rusulong, SE.,MM (.....)

b) Abd Salam HB, SE, M.Si. Ak. CA (.....)

c) Drs. H. Hamzah Limpo, MS (.....)

d) Dra. Hj. Lilly Ibrahim, SE, M.Si (.....)

## KATA PENGANTAR



Assalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah سبحانه وتعالى atas limpahan rahmat, taufik, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “ Analisis Sistem Anggaran sebagai Alat bantu Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Perusahaan Pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep ”. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat dalam memperoleh kelulusan pada program sarjana Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak, baik sumbangan pikiran, waktu, tenaga yang tercurah.

Shalawat dan salam semoga selalu tercurah dan terlimpah kepada Nabi Muhammad SAW, kepada sahabat, para tabi'in, tabi'u tabi'in dan pengikutnya hingga akhir zaman.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa isi maupun pengadaaan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, saran, kritik, dan bimbingan yang sifatnya membangun sangat diharapkan demi sempurnanya skripsi ini. Terwujudnya skripsi bukan merupakan hasil kerja penulis semata, melainkan berkat dukungan dan partisipasi dari berbagai pihak.

Oleh karena itu, pada kesempatan yang baik ini, perkenankanlah penulis untuk menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada:

1. Bapak Dr. H.Abd. Rahman Rahim, SE., MM. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasullong SE., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Ismail Badollahi, SE., M.Si. Ak., CA selaku ketua jurusan fakultas ekonomi universitas muhammadiyah Makassar.
4. Ibu Dra.Hj. Lilly Ibrahim dan Bapak Abd Salam HB, SE, M.Si, Ak, CA. selaku pembimbing dalam penulisan proposal penelitian ini, yang dengan bijak dan ikhlas meluangkan waktu, tenaga, serta pikirannya untuk membantu menyelesaikan proposal penelitian ini
5. Teristimewa Ayahanda Ibrahim doke dan Ibunda Fatma ibrahim (Almh) yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang dan doa yang tulus dan telah menitipkan kepercayaan untuk menyelesaikan studi ini. Untuk itu budi yang tulus dan terima kasihku tak pernah putus kupersembahkan untuk beliau.
6. Kepada seluruh sahabat-sahabatku, Udin, Anto, Wahyu, Andi Ikha, Ekha, Marni, Marwah serta teman-teman kelas ak 3-2013 yang selama ini sudah menemani hari-hariku di Fakultas Ekonomi, semoga allah SWT meridhoi segala aktivitas kita.

Penulis menyadari sepenuhnya atas keterbatasan pengetahuan dan pengalaman, sehingga dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak

kesalahan dan kekurangan. Untuk itu, maka penulis dalam hal ini dengan senang hati menerima berbagai masukan, saran, dan kritik dari berbagai pihak yang bersifat membangun agar skripsi ini menjadi lebih baik dan dapat bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Makassar, 6 juli 2017

**Moh.Sukran.Doke**

## ABSTRAK

*Sistem pengendalian manajemen merupakan alat pengendalian untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pengambilan keputusan melalui organisasi guna untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif. Sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam sebuah perusahaan khususnya didalam melakukan pengendalian anggaran. Pengendalian anggaran merupakan struktur atau bagian yang penting karena dengan adanya pengendalian anggaran yang efektif perusahaan bisa mencapai target dengan baik. Analisis yang telah dilakukan menunjukan bahwa masih kurang efektifnya pengendalian manajemen dalam melakukan penganggaran khususnya anggaran biaya produksi tahun 2016 yang mencakup biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik (unfavorable). Berbeda dengan penganggaran biaya bahan baku telah mengalami peningkatan yang cukup baik (favorable).*

**Kata kunci** : *sistem pengendalian manajemen, pengendalian anggaran, efektivitas.*

## **ABSTRACT**

*Management control system is a control tool to help coordinate the process of planning and decision making through the organization in order to achieve corporate goals effectively. Management control system is one factor that is very important in a company, especially in controlling the budget. Budget control is an important structure or part because with the existence of effective budget control the company can achieve the target well. The analysis that has been done shows that the lack of effective management control in budgeting, especially the budget of production cost in 2016 covering direct labor cost and factory overhead cost (unfavorable). In contrast to raw material cost budgeting has improved quite favorably.*

**Keywords** : *management control system, budget control, effectiveness*

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Batasan Masalah .....	4
C. Rumusan Masalah .....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
A. Pengertian dan fungsi manajemen .....	7
B. Sistem pengendalian manajemen .....	8
C. Anggaran .....	21
D. Pengertian efektivitas dan efisiensi .....	21
E. Pengertian dan klasifikasi biaya .....	26
F. Peneliti terdahulu .....	32
G. Kerangka pikir .....	40
H. Hipotesis .....	41
<b>III. METODE PENELITIAN</b> .....	42
A. Lokasi dan waktu penelitian .....	42
B. Metode pengumpulan data .....	42
C. Jenis dan sumber data .....	43
D. Definisi Operasional.....	44

E. Metode Analisis .....	45
<b>IV. GAMBARAN UMUM OBJEK PERUSAHAAN .....</b>	<b>46</b>
A. Gambaran singkat perusahaan.....	46
B. Struktur organisasi .....	54
C. Visi dan misi .....	57
<b>V. PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA .....</b>	<b>56</b>
A. Anggaran biaya produksi sebagai suatu sistem pengendalian ....	59
1. Penyusunan anggaran.....	59
2. Pelaksanaan anggaran .....	60
3. Evaluasi anggaran biaya produksi.....	60
B. Hasil pembahasan.....	61
1. Anggaran dan realisasi biaya produksi .....	61
2. Anggaran dan realisasi biaya bahan baku .....	63
3. Anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung.....	67
4. Anggaran dan realisasi biaya overhead pabrik.....	68
5. Pengukuran efektifitas.....	73
6. Analisis varians anggaran biaya produksi.....	74
<b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>83</b>
A. Simpulan .....	83
B. Saran.....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>85</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>87</b>

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 kerangka pikir.....	41
Gambar 4.1 struktur organisasi PT. Semen Tonasa .....	54

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 penelitian terdahulu .....	38
Tabel 5.0 data anggaran dan realisasi penjualan semen tahun 2016.....	62
Tabel 5.1 data produksi semen tahun 2016 .....	62
Tabel 5.2 jenis bahan baku yang dikeluarkan selama tahun 2016 .....	66
Tabel 5.3 anggaran biaya bahan baku langsung dalam proses tahun 2016.....	64
Tabel 5.4 realisasi biaya bahan baku langsung dalam proses tahun 2016 .....	65
Tabel 5.5 varians biaya bahan baku langsung dalam proses tahun 2016.....	66
Tabel 5.6 anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2016.....	67
Tabel 5.7 anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung tahu 2016.....	68
Tabel 5.8 anggaran biaya overhead pabrik tahun 2016.....	69
Tabel 5.9 anggaran biaya overhead pabrik tahun 2016.....	70
Tabel 5.10 realisasi biaya overhead pabrik .....	71
Tabel 5.11 anggaran dan realisasi biaya overhead pabrik.....	72
Tabel 5.12 data presentase anggaran dan realisasi produksi tahun 2016.....	74
Tabel 5.13 varians biaya tenaga kerja langsung.....	77
Tabel 5.14 varians biaya overhead pabrik.....	80
Tabel 5.15 rekap analisis varians biaya produksi PT. Semen tonasa.....	81

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pada umumnya tujuan dari berdirinya sebuah perusahaan adalah bagaimana untuk meraih keuntungan (*profit*). Dan keuntungan itu akan dapat diraih apabila perusahaan tersebut dapat berkesinambungan (*going concern*) atau dalam bahasa yang lebih sederhana adalah bagaimana perusahaan tersebut dapat bertahan hidup. Dengan singkat persaingan yang semakin kompetitif setiap perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan dengan efektif dan efisien. Efektif dikaitkan dengan waktu yang digunakan oleh sebuah perusahaan untuk dapat menghasilkan suatu produk atau jasa secara tepat guna untuk memuaskan konsumen atau pengguna jasa. Efisien dikaitkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk dapat menghasilkan suatu produk atau jasa.

Untuk dapat memenangkan persaingan tersebut atau sebagai market leader diperlukan suatu kinerja perusahaan yang efektif dan efisien. Dan mengukur kinerja perusahaan dalam suatu periode diperlukan alat manajemen yang mengaplikasi atau menggambarkan posisi perusahaan tersebut dalam persaingan yang ada. Salah satu metode atau alat yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mengukur kinerjanya yaitu dengan menggunakan pengendalian manajemen.

Manajemen adalah suatu proses yang berguna dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dengan menggunakan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai

sasaran. Dalam suatu perusahaan terdapat berbagai aspek manajemen, seperti manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen operasional dan lain sebagainya. Diantara sekian banyak aspek manajemen, yang perlu untuk diperhatikan dalam suatu perusahaan baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa adalah manajemen operasional. Hal ini dikarenakan kegiatan operasional dari suatu organisasi dapat dianggap sebagai mesin penggerak atau pendukung kegiatan pada organisasi tersebut.

PT.Semen Tonasa merupakan salah satu BUMN yang bergerak dibidang industri semen dan merupakan perusahaan yang terbesar di kawasan timur indonesia (KTI) yang dalam kurun waktu selama ini mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Sebagai salah satu perusahaan besar yang mempunyai prospek masa mendatang, sesuatu hal yang wajar ketika perusahaan ini dapat melakukan analisis sistem pengendalian manajemennya untuk meningkatkan efisiensi serta efektivitas operasional perusahaan. Hal ini menarik untuk dilakukan pengkajian lebih lanjut mengingat PT Semen Tonasa merupakan salah satu perusahaan yang membutuhkan kinerja yang lebih baik lagi agar dapat memberikan kepuasan tersendiri terlebih buat konsumennya ataupun pihak-pihak yang bekerja sama.

Perusahaan melakukan kegiatan operasional bertujuan untuk memperoleh laba yang maksimal. Dengan adanya laba yang tinggi dan di dukung dengan nilai perusahaan yang baik maka perkembangan perusahaan dapat dipertahankan dan perusahaan dapat tumbuh dan berkembang serta melakukan ekspansi dalam ruang lingkup bisnisnya baik secara efektif dan efisien.

PT. Semen Tonasa bisa melakukan kegiatan operasional secara efektif dan efisien agar tujuan perusahaan dapat tercapai, dimana laba yang maksimal mengandung konsep bahwa perusahaan harus melakukan kegiatan operasionalnya secara efektif dan efisien. Untuk mengukur efektif tidaknya pemerataan sumber daya keuangan terutama pada pos aktiva adalah dengan menggunakan rasio aktivitas, maksud dari efektivitas yaitu efektivitas perusahaan dalam mengelola aktiva berupa aktiva lancar dan aktiva tetap serta efektivitas struktur pendanaan aktiva tersebut sehingga tingkat pengembalian investasi lebih besar dari biaya modal yang digunakan untuk membiayai aktiva-aktiva tersebut.

Kebijakan-kebijakan keuangan dan management performance yang baik dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam perusahaan. Efisiensi yang dimaksud adalah efisiensi operasional. Efisiensi operasional merupakan efisiensi perusahaan dalam menggunakan seluruh aktivanya dalam menghasilkan penjualan, sehingga biaya dapat diminimalkan dan akan tercapai laba yang maksimum. Semakin efisien perusahaan menggunakan total *assetnya*, maka total *cost* akan semakin kecil dan *net profit* semakin besar. Sedangkan efektivitas perusahaan dalam manajemen aktiva baik lancar maupun tetap, dan juga efektivitas struktur pendanaan aktiva-aktiva tersebut, sehingga tingkat pengembalian lebih besar dari biaya modal yang digunakan untuk membiayai aktiva-aktiva tersebut (Sawir, 2005: 133). Semakin efektif perusahaan melakukan manajemen aktiva lancar dan aktiva tetap, maka tingkat pengembalian investasi akan semakin besar karna total cost semakin kecil.

PT. Semen Tonasa adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri dengan produk utamanya adalah semen. Dalam melaksanakan aktivitasnya perusahaan menerapkan manajemen operasional secara efisien dan efektif guna meningkatkan produktifitas dan profitabilitas. Oleh karenanya manajemen PT. Semen Tonasa senantiasa melakukan pengawasan dan penilaian kinerja setiap unit organisasi melalui Sistim Pengendalian Manajemen. Penerapan sistim pengendalian manajemen ini diharapkan mampu menciptakan efisiensi dan efektifitas kinerja manajerial yang pada akhirnya akan berdampak pada tingkat profitabilitas perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana pengukuran tingkat efektifitas dan efiseiensi penerapan sistim pengendalian manajemen pada PT. Semen Tonasa sehingga peneliti mengambil dan memilih judul penelitian yaitu **“Analisis Anggaran sebagai Alat Bantu Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Efektifitas Perusahaan Pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep”**.

## **B. Batasan Masalah**

Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan oleh PT. Semen Tonasa Kab. Pangkep mencakup seluruh aspek dari aktivitas perusahaan karena pada dasarnya sistim pengendalian manajemen bertujuan untuk meningkatkan kinerja manajerial dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Mengingat luas dan kompleksnya cakupan tentang sistim pengendalian manajemen khususnya pada perusahaan PT. Semen Tonasa Kab. Pangkep dan untuk lebih fokusnya penelitian, maka peneliti membatasi permasalahan penelitian pada

penilaian penggunaan anggaran biaya produksi sebagai alat bantu dalam sistim pengawasan dan pengendalian manajemen.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah di atas, maka peneliti membuat suatu rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

“Apakah Sistem Anggaran dalam Sistim Pengendalian Manajemen telah dilakukan dengan Efektif sebagai Suatu Alat Pengendalian Manajemen pada PT. Semen Tonasa Pangkep”

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

1. Tujuan dari penulisan sebagai berikut:

Untuk mengetahui efektivitas penggunaan sistem anggaran dalam sistem pengendalian manajemen pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.

2. Manfaat penelitian sebagai berikut:

a. Bagi perusahaan

1) Sebagai bahan masukan dan sumbangan pikiran kepada pimpinan perusahaan dalam hal pengendalian biaya produksi yang digunakan perusahaan ini.

2) Sebagai bahan yang dapat bermanfaat dalam menilai kembali biaya-biaya produksi sehingga perusahaan bisa berproduksi lebih efisien.

b. Bagi akademisi

Sebagai bahan yang dapat berguna sebagai salah satu referensi pada penelitian yang serupa dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian dan Fungsi Manajemen**

Menurut Mary dalam Susatyo (2014: 3) mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti tidak melakukan tugas-tugas itu sendirian.

Menurut John dalam Susatyo (2014: 3) manajemen adalah proses memimpin dan melancarkan pekerjaandari orang yang terorganisir secara formal untuk mencapai tujuan. Menurut Kimball, mendefinisikan manajemen adalah semua tugas dan fungsi, perencanaan, pembiayaan, kebijaksanaan, penyediaan alat dan penetapan struktur organisasi beserta staffing.

Fungsi yang dilakukan manajer, yaitu:

##### *1. Fungsi perencanaan (planning)*

Fungsi perencanaan dalam manajemen adalah fungsi terpenting dalam manajemen, karena fungsi ini akan menentukan fungsi-fungsi manajemen lainnya, perencanaan manajemen akan memberikan cara pandang secara menyeluruh terhadap semua pekerjaan yang akan dilaksanakan.

## 2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi pengorganisasian dalam manajemen adalah salah satu fungsi manajemen yang juga mempunyai peran penting seperti fungsi perencanaan. Dengan adanya fungsi pengorganisasian maka seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi akan diatur penggunaannya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

## 3. Fungsi pelaksanaan dan pembimbingan (*actuating*)

Fungsi pembimbingan dan pelaksanaan ini merupakan fungsi penggerak semua kegiatan program atau ditetapkan pada fungsi pengorganisasian, untuk mencapai tujuan program atau dirumuskan dalam fungsi perencanaan.

## 4. Fungsi pengawasan (*controlling*)

Fungsi pengawasan merupakan fungsi yang terakhir dari proses manajemen, fungsi ini mempunyai kaitan erat dengan ketiga fungsi manajemen lainnya. Jika ada penyimpangan yang terjadi harus segera diatasi, penyimpangan harus segera dideteksi secara dini, dicegah, dikendalikan atau dikurangi oleh pimpinan.

### **B. Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Herlambang (2013: 107) pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan

mengevaluasi signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan.

Berdasarkan pengertian tersebut terdapat 4 langkah dalam proses pengendalian, yaitu:

1. Menetapkan standar dan metode untuk pengukuran kinerja (*establish standart and methods for measuring perfomance*).
2. Mengukur kinerja (*measure perfomance*)
3. Membandingkan kinerja sesuai dengan standar (*compare the perfomance match with the standart*).
4. Mengambil tindakan perbaikan (*take corrective action*).

Proses pengendalian menurut Susatyo Herlambang (2013: 110) yang dapat ditempuh oleh manajer meliputi:

1. Menetapkan hasil yang diinginkan (*define desired result*).
2. Menentukan hasil prediktor (*establish predictor of result*).
  - a. Pengukuran masukan (*input measurement*).
  - b. Hasil tahap awal (*result of early step*).
  - c. Gejala (*symptoms*).
  - d. Perubahan dalam kondisi yang diasumsikan (*changes in as-sumed conditions*).

3. Menentukan standar atas prediktor dan hasil (*establish standarts for predictor's annd result*).
4. Menentukan jaringan informasi dan umpan balik (*establish the in-formation and feedback network*).
5. Menilai informasi dan pengambilan tindakan perbaikan (*evaluated information and take corrective action*).

Susatyo Herlambang (2013:111) juga mengemukakan ciri-ciri pengendalian yang efektif. Pengendalian yang efektif berarti pengendalian yang tepat sesuai dengan proses yang dilalui tanpa menyimpang dari sistem yang dianut sehingga tahapan yang dilaluinya benar. Secara umum pengendalian yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Akurat (*accurate*).
2. Tepat waktu (*timely*).
3. Objektif dan komprehensif (*objective and comprehensible*).
4. Dipusatkan pada tempat pengendalian strategis (*focused on strategic control points*).
5. Secara ekonomi realistis (*economically realistic*).
6. Secara organisasi realistis (*organizationally realistic*).
7. Dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi (*coordinated with the organizations work flow*).
8. Fleksibel (*flexible*).
9. Preskriptif dan operasional (*prescriptive and operational*).
10. Diterima para anggota organisasi (*accepted by organization members*).

Sedangkan menurut Lukman surjadi (2013 : 3) pengendalian biaya melalui responsibility accounting, dimana pengendalian biyadimaksudkan agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat dicapai dengan biaya seminimal mungkin. Dalam pengendalian biaya harus diperhatikan beberapa masalah pokok, yaitu:

1. Menetapkan tanggung jawab pengendalian biaya.
2. Membatasi usaha-usaha pengendalian perorangan pada biaya-biaya yang dapat dikendalikan.
3. Laporan pelaksanaan orang-orang yang bersangkutan.

Pada setiap periode akuntansi biaya sesungguhnya dibandingkan dengan biaya standar, sehingga dapat dilkakukan pengendalian biaya, dan penilaian prestasi dengan jalan menentukan efisiensi setiap elemen biaya pada setiap departemen dimana produk diolah. Penentuan besarnya selisih biaya yang timbul akan menunjukan elemen biaya apa, pada departemen mana, dan tanggung jawab siapa selisish biaya tersebut. Dalam hal ini pengendalian adalah kegiatan untuk melakukan investigasi terhadap selisih biaya yang timbul.

Agar dapat melaksanakan pengendalian yang efektif, maka seorang pemimpin atau pelaksana tugas memerlukan informasi, sebagai berikut:

1. Biaya yang digunakan apakah sesuai dengan hasil dari bagian pekerjaan yang telah dilaksanakan. Jjika terjadi perbedaan (lebih besar atau lebih kecil dari rencana biaya) dimana hal terjadi dan siapa yang yang bertanggung jawab dan apa yang dikerjakan.

2. Merupakan biaya yang akan datang sesuai dengan rencana atau melebihi rencana. Tanggung jawab pengendalian tidak hanya pada manajer saja tetapi meruakan tanggung jawab semua orang yang terlihat pada aktivitas tersebut agar dapat mengerjakan bagianya dengan baik dan tepat waktu.
3. Pengendalian adalah proses untuk memberikan kembali menilai dan selalu memonitori laporan-laporan apakah untuk pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan yang sudah di tentukan.

Jadi menurut uraian diatas, bahwa dalam suatu proses pengendalian mencakup pengukuran pelaksanaan dengan rencana yang telah dibuat dan pelaporan hasil pengukuran kepada manajer yang bersangkutan. Untuk mengukur suatu pelaksanaan dilakukan dengan cara analisis varians, untuk menentukan sebab-sebabnya, sehingga untuk dapat dilakukan pemilihan alternatif yang terbaik untuk menentukan rencana yang akan datang. Agar lebih efektif proses pengendalian ini harus pada titik atau pada waktu mulai dilakukan kegiatan, artinya seorang manajer yang bertanggung jawab akan tindakan tertentu sebelumnya harus mengusahakan suatu bentuk pengendalian. Untuk itu, tujuan, rencana, kebijaksanaan dan standar yang telah ditetapkan harus disampaikan kepada manajer dan dipahami sepenuhnya oleh manajer tersebut terlebih dahulu untuk kemudian dilaksanakan pelaksanaan itu harus tetap dimonitori apakah sesuai dan sudah berjalan sesuai dengan rencana semula.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa proses pengendalian kita perlu menetapkan suatu standar yang dapat dijadikan sebagai alat untuk

mengukur dan membandingkan kinerja yang sesuai dengan standar, kemudian mengambil dan memutuskan suatu tindakan menuju perbaikan.

Pengendalian menurut Firdaus Ahmad Dunia dan Wasilah (2011: 5) merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan dengan melakukan perbandingan secara terus-menerus antara pelaksanaan dengan rencana, melalui proses perbandingan hasil yang sesungguhnya dengan program atau anggaran yang disusun, maka manajemen dapat melakukan penilaian atas efisiensi usaha dan kemampuan memperoleh laba dari berbagai produk.

Pengendalian menurut William K. Carter (2009: 6) adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan. Aktivitas dimonitori secara kontinue untuk memastikan bahwa hasilnya akan berada dalam batasan yang diinginkan.

Konsep pengendalian dalam bisnis di desain untuk bekerja secara kontinue, informasi yang menjadi dasar dari tindakan pengendalian mencakup informasi financial, dan aktivitas pengendalian dilakukan secara periodik dan bukan terus-menerus.

Pengendalian menurut Wasilah (2009: 9) mengemukakan bahwa pengendalian merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan dengan melakukan perbandingan secara terus-menerus antara pelaksanaan dengan rencana. Melalui proses perbandingan 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.

Suatu organisasi juga harus dikendalikan jalanya. Hal ini dilakukan untuk menjamin aktivitas yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan organisasi, suatu sistem pengendalian memiliki beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan baik, elemen-elemen tersebut adalah:

1. SENSOR/DETEKTOR yakni suatu alat untuk mengidentifikasi apa yang sedang terjadi dalam suatu proses.
2. ASSESOR yakni suatu alat untuk menentukan ketepatan, biasanya ukurannya dengan membandingkan kenyataan dan standar yang telah ditetapkan.
3. EFEKTOR yakni alat yang digunakan untuk mengubah sesuatu yang diperoleh dari assesor.
4. JARINGAN KOMUNIKASI yakni alat yang mengirim informasi antara detektor dan assesor dan antara assesor dan efektor.

Dengan demikian pengendalian adalah suatu proses untuk mengarahkan organisasi mencapai tujuan yang direncanakan atau ditetapkan.

Bila diperhatikan pengertian tersebut diatas, maka ada 4 (empat) langkah pokok yang terkandung dalam pengendalian, yaitu:

1. Penentuan standar dan metode pengukuran kegiatan, pada langkah pertama ini adalah penentuan standar dan ukuran pada beberapa kegiatan, seperti penentuan target penyelesaian tugas pada proses pembayaran, pencatatan dan

sebagainya. Standar dan ukuran ini harus ditentukan secara tepat dan dapat diterima oleh pelaksananya.

2. Mengukur kegiatan yang dilakukan. Langkah kedua adalah merupakan proses pengulangan penentuan pengukuran kegiatan yang berlangsung secara terus-menerus, tergantung dari jenis kegiatan yang diukur atau standar yang ditentukan.
3. Membandingkan kegiatan dengan standar dan menginterpretasikan penyimpangan, bila ada penyimpangan. Dalam langkah ini yaitu membandingkan dengan standar atau targetnya. Namun, kompleksitasnya dapat terjadi pada menginterpretasi penyimpangan dan berbagai deviasi yang bersifat sementara dan tidak terlalu penting.
4. Melakukan tindakan koreksi. Langkah ini menyangkut pengecekan, yaitu apabila menunjukkan hasil kegiatan yang ternyata dibawah standar, sehingga perlu dilakukannya tindakan secara tuntas agar dapat dikatakan sebagai pengawasan dan bukan merupakan pengamatan saja.

Pengendalian dibutuhkan dalam setiap pekerjaan untuk mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan agar sesuai dengan yang direncanakan semula. Pengendalian adalah melihat kebelakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya (Hansen dan Mowen, 2006). Menurut Hery (20013: 7) manajemen adalah apa yang dilakukan oleh manajer. Dengan kata lain, manajemen merupakan proses mengkoordinir kegiatan pekerjaan secara efisien dan efektif. Dengan dan melalui orang lain.

## 1. Fungsi manajemen

Henry Mintzberg dalam Hery (2013: 9) membagi peran manajemen kedalam 3 golongan, yaitu peran hubungan antar pribadi, peran informasi, dan peran pengambilan keputusan.

Dalam praktek manajemen sehari-hari, tidak ada batas awal dan batas akhir mengenai kapan para manajer akan merancang, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan. Proses manajemen akan lebih tepat didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan kegiatan kerja secara terus-menerus yang dijalani oleh para manajer sewaktu mereka merancang, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan. Maka kegiatan pengelolaan, sesungguhnya dilakukan secara terus-menerus dalam suatu proses.

Fungsi manajemen terdiri dari 4 fungsi, adapun fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan, mencakup proses perumusan, sasaran, penetapan strategi untuk mencapai sasaran tersebut, serta menyusun rencana guna menyelaraskan dan mengkoordinir berbagai kegiatan.
2. Fungsi pengorganisasian, yaitu merancang pekerja guna mencapai sasaran organisasi, melalui proses penciptaan struktur organisasi.
3. Fungsi kepemimpinan, manajer bertanggung jawab untuk mengarahkan dan memotivasi seluruh pihak yang terlibat, serta mapu mengatasi atau menyelesaikan konflik.

4. Fungsi pengendalian, manajer bertanggung jawab untuk membenahi atau membuat perbaikan, (koreksi) agar kegiatan dapat kembali berjalan dengan rencana awal, atau proses memantau, mengevaluasi, dan membuat perbaikan.

Berdasarkan keempat fungsi manajemen diatas dapat disimpulkan, bahwa dalam manajemen terdapat empat fungsi utama yakni fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi kepemimpinan, dan fungsi pengendalian. Dari keempat fungsi diatas memiliki hubungan terhadap pengendalian manajemen.

## 2. Unsur-unsur manajemen

Unsur manajemen adalah sesuatu yang menjadi bagian mutlak sebagai pembentuk manajemen banyak yang mengemukakan bahwa unsur manajemen seperti yang dikemukakan oleh G.R Terry dengan istilah The Six M,s in Manajemen (6M didalam manajemen), yaitu man, money, materials, market, and methods. Sesuai dengan pengertian manajemen yaitu suatu kegiatan usaha kearah penacapai tujuan tertentu dengan melalui kerja sama orang lain serta dengan pemanfaatan sumber-sumber lain yang tersedia akan unsur-unsur manajemen meliputi:

1. Manusia (manusia pemimpin, manusia pelaksana, dan manusia objek pelaksana).
2. Tujuan yang hendak dicapai sebagai pemegangan titik pengarahan.
3. Wadah yakni badan/ organisasi sebagai tempat orang-orang melakukan kerja sama.
4. Alat atau sarana mencapai tujuan.

5. Kegiatan/aktivitas seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dsb.

Unsur-unsur manajemen:

1. Manusia (pelaksana yang handal dan terampil)
2. Money (ketersediaan dana)
3. Mesin (perlengkapan mesin-mesin sebagai alat bekerja, apabila diperlukan).
4. Metode (cara).
5. Material (sarana dan prasarana).
6. Market(pemasaran, pemasyarakatan, dan pembudayaan).

Ada beberapa pengertian dari manajemen operasional menurut para ahli, antara lain:

Menurut Jay Heizer dan Berry Rander (2009: 4), manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.

Menurut Eddy Herjanto (2007: 2), manajemen operasional adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa dan kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang di inginkan.

Menurut William J. Stevenson (2009: 4), manajemen operasional adalah sistem manajemen atau serangkaian proses dalam pembuatan produk atau penyediaan jasa.

Menurut Richard L. Daft (2006: 216), manajemen operasional adalah bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang, serta menggunakan alat dan teknik khusus untuk memecahkan masalah produksi.

Menurut James Evans dan David Collier (2007: 5), manajemen operasional adalah ilmu dan seni untuk memastikan bahwa barang dan jasa yang diciptakan dan berhasil dikirim ke pelanggan.

Jadi, manajemen operasional adalah ilmu yang mempelajari serangkaian proses perubahan input menjadi output yang bernilai untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Sepuluh keputusan strategis manajemen operasional, adalah sebagai berikut:

Menurut Jay Heizer dan Berry Render (2009:56-57), diferensiasi, biaya rendah dan respon yang cepat dapat dicapai saat manajer membuat keputusan efektif dalam sepuluh wilayah manajemen operasional. Keputusan ini dikenal sebagai keputusan operasi (*operations decisions*). Berikut sepuluh keputusan manajemen operasional yang mendukung misi dan menerapkan strategi:

- a. Perancangan barang dan jasa. Perancangan barang dan jasa menetapkan sebagian besar proses transformasi yang akan dilakukan. Keputusan biaya, kualitas dan sumber daya manusia bergantung kepada keputusan perancangan.
- b. Kualitas. Ekspektasi pelanggan terhadap kualitas harus ditetapkan, peraturan dan prosedur dibakukan untuk mengidentifikasi serta mencapai standar kualitas tersebut.

- c. Perancangan proses dan kapasitas. Keputusan proses yang diambil membuat manajemen mengambil komitmen dalam hal teknologi, kualitas, penggunaan sumber daya manusia dan pemeliharaan yang spesifik. Komitmen pengeluaran dan modal ini akan menentukan struktur biaya dasar suatu perusahaan.
- d. Pemilihan lokasi. Keputusan lokasi organisasi manufaktur dan jasa menentukan kesuksesan perusahaan.
- e. Perancangan tata letak. Aliran bahan baku, kapasitas yang dibutuhkan, tingkat karyawan, keputusan teknologi dan kebutuhan persediaan mempengaruhi tata letak.
- f. Sumber daya manusia dan rancangan pekerjaan. Manusia merupakan bagian yang intergal dan mahal dari keseluruhan rancangan sistem. Karenanya, kualitas lingkungan kerja diberikan bakat dan keahlian yang dibutuhkan, dan upah yang harus ditentukan dengan jelas.
- g. Manajemen rantai pasokan. Keputusan ini menjelaskan apa yang harus dibuat dana yang harus dibeli.
- h. Persediaan. Keputusan persediaan dapat dioptimalkan hanya jika kepuasan pelanggan, pemasok, perencanaan produksi dan sumber daya manusia dipertimbangkan.
- i. Penjadwalan. Jadwal produksi yang dapat dikerjakan dan efisien yang harus dikembangkan.
- j. Pemeliharaan. Keputusan harus dibuat pada tingkat kehandalan dan stabilitas yang diinginkan.

### **C. Anggaran**

Anggaran sebagai salah satu alat bantu manajemen yang memegang peranan penting karena dengan anggaran manajemen dapat merencanakan, mengatur dan mengevaluasi jalannya suatu kegiatan.

Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang. (M. Nafarin 2012 :19)

Menurut *national committee on govermental accounting (NCGA)* yang dikutip oleh Tendi Haruman (2010:6) anggaran adalah rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayai dalam periode dan waktu tertentu.

Menurut Bastian (2010) anggaran dapat diinterpretasikan sebagai pernyataan menyangkut perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu periode mendatang.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana kerja suatu perusahaan yang disusun dalam jangka waktu satu tahun berdasarkan kegiatan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan yang disusun secara formal dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang.

### **D. Pengertian efektivitas dan efisiensi**

Pengertian efektivitas dan efisiensi, menurut Hery (2013: 7) efektivitas (tepat sasaran) yaitu mencerminkan pencapaian sasaran, yaitu melakukan segala sesuatu dengan benar, yang membantu organisasi mencapai sasarnya. Menurut

Fahmi Irham (2013: 41) efektivitas adalah pengukuran kinerja yang melihat pada segi pengerjaan sesuai dengan waktu (*time*) yang direncanakan, bahkan jika lebih baik cepat dari waktu yang direncanakan.

Menurut Hery (2013:7) efisiensi (tepat guna) yaitu menggambarkan tingkat ke mubaziran sumber daya yang rendah, yaitu perolehan output atau hasil yang maksimal dengan penggunaan input yang seminimal mungkin. Menurut Irham Fahmi (2013: 41) efisiensi yaitu pengukuran kinerja yang melihat dari segi pengerjaan sesuai dengan jumlah biaya (*cost*) yang dikeluarkan, bahkan akan lebih baik jika bisa dilakukan penghematan secara intensif.

Efektifitas manajemen, penilaian tentang efektifitas program menunjuk pada keberhasilan program dalam mencapai tujuan ataupun mengatasi masalah yang dihadapi. Sebagai pemegang jabatan tertinggi adalah pengambil keputusan menentukan hasil akhir untuk mencapai hasil sesuai tujuan yang ingin dicapai.

Efisiensi manajemen, sama halnya dengan penilaian tentang efektifitas, maka penilaian tentang efisiensi program juga melihat keberhasilan program dalam mencapai tujuan ataupun mengatasi masalah kesehatan yang dihadapi, tetapi dikaitkan dengan penggunaan dana.

Dalam melaksanakan setiap program menyesuaikan dengan anggaran yang tersedia sesuai dengan yang telah direncanakan dalam anggaran sehingga dana yang tersedia dapat digunakan untuk melaksanakan setiap program guna mencapai tujuan yang ingin dicapai yang tentunya tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen.

Efisiensi sebagai faktor kunci kegiatan manajemen, Miftah Thoha dalam aneka sari ilmu administrasi (2005: 28) bahwa dimanapun administrasi itu dijalankan maka kerja haruslah merupakan dasar pertimbangan untuk melakukan segala kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasinya Luther Gillick (2005:191-192) berpendapat bahwa dalam pengetahuan administrasi masalah yang menjadi intinya adalah efisiensi tujuan pokok dari ilmu administrasi didalam pelaksanaan pekerjaan yang ada dengan pembiayaan minimal untuk tenaga kerja dan barang-barang.

Kesimpulan dari pendapat tersebut tidak ada artinya suatu pembangunan negara kalau administrasinya hanya merupakan sumber / akibat utang yang bertumpuk sehingga administrasi dalam hal ini mempunyai tujuan atau motif tak lain dan tak bukan hanyalah tercapainya tujuan secara efisien the liang ge berpendapat bahwa efisiensi sebagai perbandingan terbaik antara sesuatu usaha dengan hasilnya perbandingan ini dapat dilihat dari 2 segi yaitu segi hasil dan segi usaha.

1. Dilihat dari segi hasil suatu usaha dapat dikatakan efisien kalau usaha itu bisa memberikan hasil yang optimal.
2. Dilihat dari segi usaha suatu usaha dapat dikatakan efisien kalau sesuatu hasil yang dikehendaki dapat tercapai dengan usaha yang teringan. Teringan dengan hubungannya dalam pemakaian waktu benda atau ruang yang digunakan untuk melakukan usaha.

Walter W Skeat dalam The Laing Gie mengemukakan bahwa perkataan itu sendiri berasal dari kata latin *efficere* (menghasilkan, mengadakan dan menjadikan ) dan dalam istilah Indonesia “efisiensi”, efisien kemudian dalam perkembangannya sampai sekarang ini para ahli memberikan bermacam-macam rumusan. Ibrahim Lubis efisiensi adalah perbandingan antara pendapatan dan pengeluaran. Perbandingan yang dimaksud disini adalah daya guna yang berarti cepat, tepat, hemat dan selamat.

Strategi manajemen operasional, menurut Jay Heizer dan Barry Render (2009: 51), perusahaan mencapai misi mereka dengan dua cara yakni:

a. Bersaing dalam diferensiasi

Diferensiasi berhubungan dengan penyajian sesuatu keunikan,. Diferensiasi harus diartikan melampaui ciri fisik dan atribut jasa yang mencakup segala sesuatu mengenai produk atau jasa yang mempengaruhi nilai dimana konsumen dapatkan darinya

b. Bersaing dalam biaya

Kepemimpinan biaya rendah berarti mencapai nilai maksimum sebagaimana yang diinginkan pelanggan. Hal ini membutuhkan pengujian sepuluh keputusan manajemen operasi dengan usaha yang keras untuk menurunkan biaya dan tetap memenuhi nilai harapan pelanggan. Strategi biaya rendah tidak berarti nilai atau kualitas barang menjadi rendah.

Keseluruhan nilai yang terkait dengan pengembangan dan pengantaran barang yang tepat waktu, penjadwalan yang dapat diandalkan dan kinerja yang fleksibel. Respon yang fleksibel dapat dianggap sebagai kemampuan memenuhi perubahan yang terjadi dipasar dimana terjadi pembaruan rancangan dan fluktuasi volume.

Tiga strategi yang masing-masing memberikan peluang bagi para manajer operasi untuk meraih keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing menciptakan sistem yang mempunyai keunggulan unik atas pesaing lain. Idenya adalah menciptakan nilai pelanggan (customer value) dengan cara efisien dan efektif.

Konsep efektivitas dan efisien adalah:

#### 1. Efektivitas (effectiveness)

Menurut pendapat Mahmudi mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: "Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan" (Mahmudi, 2005:92). Efektivitas berfokus pada outcome (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila output yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*.

#### 2. Efisiensi (efficiency)

Konsep efisiensi merupakan konsep yang mendasar dan lahir dari konsep ekonomi. Meskipun demikian, konsep mengenai efisiensi dapat didefinisikan

dariberbagai sudut pandang dan latar belakang. Pada umumnya, efisiensi dapat diarahkan kepada sebuah konsep tentang pencapaian suatu hasil dengan penggunaan sumber daya secara optimal. Di dalam Adiwarmanto A. Karim (2006), dibahasakan bahwa "Efficient is doing the things right", yang berarti bahwa melakukan segala hal dengan cara yang tepat untuk mendapatkan hasil yang optimal.

#### **E. Pengertian dan klasifikasi biaya**

Biaya menurut Bastian Bustami dan Nurlaela (2009: 7) biaya atau cost adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Biaya ini belum habis masa pakainya, dan digolongkan sebagai aktiva yang dimasukkan dalam neraca.

William K. Carter (2009: 30) biaya adalah suatu nilai tukar, pengeluaran atau pengorbanan yang dilakukan untuk menjamin perolehan manfaat. Suwardjono (2008) biaya adalah penurunan aset bersih sebagai akibat dari penggunaan layanan ekonomi dan penciptaan pendapatan atau pengenaan pajak oleh unit pemerintah. Lukman Surjadi (2013: 4) dalam arti luas, biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis (sifat kelangkaan) yang diukur dalam satuan mata uang yang telah terjadi atau kemungkinan terjadi dalam mencapai tujuan tertentu (to secure benefit). Mulyadi (2009: 8) biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan yang akan terjadi untuk terjuan tertentu.

Dari definisi diatas, maka ada (4) empat unsur pokok dalam biaya, yaitu;

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi,
2. Diukur dalam satuan uang,
3. Yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi,
4. Pengorbanan tersebut untuk mencapai tujuan tertentu.

Jadi dapat disimpulkan biaya adalah kas yang dikorbankan untuk memberikan manfaat saat ini.

Menurut Bustami dan Nurlaela (2006), biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau dimasa yang akan datang bagi organisasi (Hansen dan Mowen, 2006). Kuswadi (2005) mendefinisikan biaya adalah semua pengeluaran untuk mendapatkan barang atau jasa dari pihak ketiga, baik yang berkaitan dengan usahha pokok perusahaan maupun tidak.

Menurut Horngren, dkk. (2008), biaya didefinisikan sebagai suatu sumber daya yang dikorbankan (*sacrificed*) atau dilepaskan (*forgone*) untuk mencapai tujuan tertentu. Suatu biaya biasanya diukur dalam unit uang yang harus dikeluarkan dalam rangka mendapatkan baraaang atau jasa. Biaya yang dibebankan pada produk membantu keputusan penetapan harga dan untuk menganalisis bagaimana tingkat profitabilitas produk yang berbeda.

Jadi dapat disimpulkan biaya adalah kas yang dikorbankan untuk memberikan manfaat saat ini.

Dalam pengelompokan biaya atas keseluruhan elemen-elemen biaya secara sistematis kedalam golongan-golongan tertentu yang lebih rinci untuk dapat memberikan informasi biaya yang lebih lengkap bagi pihak manajemen dalam mengelola perusahaan. Biaya harus digolongkan sesuai dengan manfaat yang diharapkan.

Menurut Mulyadi (2007), biaya dapat digolongkan menurut obyek pengeluaran, fungsi pokok dalam perusahaan, hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai, perilaku biaya yang hubungannya dengan volume kegiatan, dan jangka waktu manfaatnya.

#### 1. Penggolongan biaya

##### a. Biaya menurut objek pengeluaran

Pada penggolongannya biaya ini, pengklasifikasian biaya didasarkan atas nama objek pengeluaran. Contohnya, nama objek pengeluaran adalah bahan bakar, maka semua pengeluaran yang berhubungan dengan bahan bakar disebut biaya bahan bakar. Contoh lain dari penggolongan biaya diatas dasar objek pengeluaran yaitu biaya asuransi, biaya depresiasi mesin, biaya bunga dan lain-lain.

##### b. Biaya menurut fungsi pokok dalam perusahaan, terbagi tiga yaitu:

- 1) Biaya produksi adalah biaya yang terjadi untuk mengelola bahan baku menjadi produksi yang siap untuk dipasarkan. Biaya produksi ini

meliputi biaya depresiasi dan equipment, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya bahan penolong dan lain-lain. Menurut objek pengeluarannya, biaya produksi dibagi menjadi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

- 2) Biaya pemasaran adalah biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk. Contohnya biaya ini adalah biaya iklan, biaya promosi, biaya karyawan bagian pembungkusan, biaya bahan untuk bungkusan, biaya angkut dari gudang perusahaan ke gudang pembeli, dan gaji karyawan kegiatan pemasaran.
  - 3) Biaya administrasi dan umum adalah biaya untuk mengkoordinasikan kegiatan produksi dengan pemasaran produk. Contohnya yaitu gaji karyawan bagian akuntansi keuangan. Biaya gaji bagian personalia, dan lain-lain.
- c. Biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai dibagi menjadi dua bagian yaitu:
- 1) Biaya langsung (*direct cost*) merupakan biaya yang terjadi karena adanya sesuatu yang dibiayai dan mudah untuk diidentifikasi. Biaya produksi langsung terdiri dari biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
  - 2) Biaya tidak langsung (*indirect cost*) merupakan biaya merupakan biaya yang terjadi tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai. Biaya ini dalam hubungannya dengan produk disebut biaya produksi tidak langsung atau biaya *overhead* pabrik. Biaya ini tidak mudah diidentifikasi dengan produk tertentu.

d. Biaya menurut perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, terbagi tiga yaitu:

- 1) Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan sampai pada tingkatan tertentu. Biaya tetap perunit berubah berbanding terbalik dengan perubahan volume kegiatan.
- 2) Biaya variabel adalah biaya yang jumlah total berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Contohnya biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
- 3) Biaya semi-variabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya ini mengandung unsur biaya tetap dan biaya variabel.

e. Biaya menurut jangka waktu manfaatnya, terbagi dua yaitu:

- 1) Pengeluaran modal (*capital expenditure*) adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi yang dicatat sebagai aktiva dan dibebankan dalam tahun-tahun yang manfaatnya dinikmati dengan cara didepresiasi, diamortisasi atau didepleksi.
- 2) Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*) adalah biaya yang mempunyai manfaat dalam periode akuntansi pada saat terjadi pengeluaran. Contohnya biaya iklan, biaya telepon dan lain-lain.

Biaya usaha adalah biaya pengorbanan yang diukur dalam satuan uang yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan atau suatu proses pencatatan, penggolongan dan peringkasan biaya-biaya yang terjadi dalam perusahaan. Untuk

menghasilkan sesuatu apakah itu barang atau jasa maka perlu dihitung dan diketahui besarnya biaya yang dikeluarkan atau yang perlu dan kemungkinan memperoleh pendapatan yang mungkin akan diterima. Setiap pengorbanan biaya selalu diharapkan akan mendatangkan hasil yang lebih besar daripada yang telah dikorbankan tersebut pada masa yang akan datang.

Dengan demikian, seorang pengusaha hendaknya dapat mengetahui setiap sesuatu yang merupakan komponen biaya perusahaan. Dalam hal ini, total biaya selalu dapat dihitung dan dibandingkan dengan total penerimaan yang mungkin dapat diperoleh.

Danang Sunyoto, (2013: 99), membahas teori biaya, terlebih dahulu beberapa kesulitan konsepsi definisi yang tepat dari biaya. Biaya dapat dibedakan menjadi tiga konsepsi yang berbeda, yaitu biaya alternatif (*opportunity cost*), biaya akuntansi (*accounting cost*), dan biaya ekonomi (*economic cost*).

Pembahasan mengenai biaya:

#### 1. Biaya tenaga kerja

Biaya tenaga kerja merupakan biaya eksplisit, jasa-jasa pekerja dibeli dengan suatu tarif upah perjam dan dapat diasumsikan bahwa inilah jumlah yang akan diperoleh para pekerja menurut alternatif penggunaan tenaga kerja mereka yang baik.

## 2. Biaya modal

Biaya modal menggunakan harga historis dari mesin tertentu dan menerapkan suatu kaidah penyusutan yang hampir berubah-berubah untuk menentukan beberapa dari harga pembelian mesin itu yang akan dibebankan pada biaya umum.

## 3. Biaya pengusaha dan laba ekonomis

Konsep pengusaha memberikan suatu ilustrasi terakhir mengenai perbedaan-perbedaan yang timbul diantara para ahli ekonomi dengan para akuntan mengenai definisi biaya.

## **F. Penelitian Terdahulu**

Eka nurmala sari (2009) melakukan penelitian berjudul “pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan perusahaan pada hotel berbintang di kota medan”. Metode analisis data yang digunakan adalah metode regresi linear untuk mengetahui apakah sistem pengendalian manajemen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan dalam perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan Struktur pengendalian manajemen pada hotel berbintang di Kota Medan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. pengaruh struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan adalah sangat tinggi yaitu sebesar 71,3% . Hal ini berarti bahwa struktur pengendalian manajemen dan

proses pengendalian manajemen betul-betul merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

Wahyu adhi suprobo (2014) melakukan penelitian berjudul “pengaruh sistem pengendalian manajemen (SPM) terhadap kinerja karyawan dengan inovasi sebagai variabel intervening pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) sektor kuliner wilayah banyuwangi”. Metode analisis data yang digunakan kuantitatif dengan jenis data subyek dengan cara dokumentasi. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh SPM terhadap kinerja karyawan dengan inovasi sebagai intervening pada UMKM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SPM berpengaruh positif langsung terhadap kinerja karyawan dengan prosentase sebesar 39%. Hasil penelitian ini juga menggugurkan/menolak temuan dari penelitian (Susanti, 2012) yang mengatakan bahwa SPM berpengaruh negatif terhadap inovasi, dan (Bisbe, 2004) yang mengatakan bahwa SPM tidak berpengaruh terhadap inovasi. Hasil analisis rekapitulasi jawaban responden, untuk SPM 1-13 pertanyaan, rata-rata semua UMKM sudah menerapkan SPM dengan baik. Untuk Inovasi 1-16 pertanyaan, ada beberapa poin pertanyaan (8, 12, 14) tiga poin tersebut belum tercapai dengan baik. Untuk Kinerja Karyawan 1-22 pertanyaan, ada beberapa poin pertanyaan (14, 15) dua poin tersebut belum tercapai dengan baik. Namun, kesimpulan secara keseluruhan mengenai SPM, Inovasi, dan Kinerja Karyawan sudah cukup baik diterapkan dalam UMKM.

Gani Abdel Majed (2013) melakukan penelitian dengan judul “pengaruh sistem pengendalian manajemen dan implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja perusahaan”. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan

regresi linear berganda. Penelitian bertujuan menguji pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan dan pengaruh implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; 1) Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan, 2) Implementasi Manajemen Kualitas tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel-variabel lain yang memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan sampel dan perusahaan lainnya. Bagi perusahaan konstruksi di Kota Padang disarankan untuk meningkatkan Kinerja Perusahaannya melalui penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dan Penerapan Manajemen Kualitas.

Faisal Djakarta (2013) melakukan penelitian “pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan pada PT.PLN (Persero) cabang Gorontalo”. Metode analisis yang digunakan regresi linear sederhana untuk mengetahui apakah SPM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hipotesa penelitian dan hasil analisis menggunakan analisis regresi linear sederhana maka penelitian ini dapat menarik simpulan sebagai berikut:

1. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo.
2. Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap kinerja

perusahaan ditunjukkan oleh determinasi R<sup>2</sup> yang sebesar 0,222. Nilai ini berarti bahwa sebesar 22,2% kinerja perusahaan PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo dipengaruhi oleh Sistem Pengendalian Manajemen yang telah diterapkan, sedangkan sisanya sebesar 77,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

Chinthia Nindyawati Rofisa (2013) melakukan penelitian dengan judul “pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen pusat pendapatan dan pusat biaya terhadap kinerja manajerial” metode analisis yang digunakan deskriptif kuantitatif dengan metode survey. Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh penerapan struktur pengendalian manajerial dan menguji proses pengendalian manajemen pusat pendapatan dan pusat biaya terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh penerapan struktur SPM terhadap kinerja manajerial.

Irene Puspita Suryani, Moch. Dzulkirom AR, Dwiatmanto (2015) melakukan penelitian dengan judul “analisis audit operasional untuk menilai efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi bagian produksi (studi pada PT. Sindu Amiritha Pasuruan)”. Metode analisis yang digunakan deskriptif dengan melakukan pendekatan kualitatif untuk mengetahui penerapan audit operasional pada PT. Sindu Amiritha dan menilai kinerja produksi berdasarkan prinsip efisien, efektivitas dan ekonomisasi. Hasil penelitian bahwa audit operasional di PT. Sindu Amiritha dilakukan oleh audit internal. Hasil analisis data selama periode 2010-2013, menunjukkan bahwa efisiensi paling baik dilakukan pada penggunaan bahan baku dan *idle capacity*. Efektivitas tertinggi tercapai pada periode 2012, dan ekonomisasi tertinggi pada tahun 2010.

Rizka Intan Sahara, Nengah Sudjana, Nila Firdausi Nuzula (2015) melakukan penelitian dengan judul “analisis audit operasional untuk menilai efisiensi dan efektivitas produksi”. Dengan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dengan melihat struktur organisasi, kegiatan produksi dan elemen penting dalam tujuan audit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2010-2012 penggunaan bahan baku, tenaga kerja masih belum efisien. Kapasitas menganggur dari mesin produksi dari tahun 2010-2012 mengalami peningkatan sehingga menyebabkan penurunan efisiensi. Efektivitas penggunaan bahan baku, tenaga kerja, dan kapasitas mesin cenderung masih dibawah 100%.

Rezhi Febryan (2015) melakukan penelitian dengan judul “analisis audit operasional dalam proses produksi” penelitian ini menggunakan metode analisis statistik presentase menggunakan rumus Dean J. Champion untuk mengetahui apakah penerapan audit operasional dalam proses produksi sudah berjalan secara efektif dan efisien. Hasil penelitian bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan analisis menggunakan rumus persentase diperoleh hasil 89,3 %, sehingga untuk analisis ini dinyatakan audit operasional sangat berperan dalam proses produksi. Untuk analisis efektivitas dan efisiensi produksi yang meliputi pengukuran bahan baku, tenaga kerja, dan mesin secara garis besar audit operasional kurang berperan dalam proses produksi karena terjadi naik turun perolehan persentase dalam rentan bulan Februari-Mei 2015, hanya efektivitas produksi terhadap tenaga kerja saja yang sangat berperan dalam proses produksi karena dalam rentan bulan Februari-Mei 2015 persentase yang dihasilkan stabil. Sehingga secara menyeluruh

audit operasional dinilai kurang berperan dalam proses produksi pada PT. Percetakan Manuntung Press Samarinda.

Rapina, Leo Chrisyanto (2011) melakukan penelitian dengan judul ‘peranan sistem pengendalian internal dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional pada siklus persediaan dan pergudangan. Dengan menggunakan metode analisis statistik untuk mengetahui apakah pengendalian internal berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional pada siklus persediaan dan pergudangan. Dari hasil signifikansi korelasi *Pearson* dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima karena hasil signifikansi korelasi *Pearson* sebesar  $0.000 < 0,05$ . Dari pembahasan hasil kuesioner dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan perusahaan telah melaksanakan prosedur sistem pengendalian internal dengan baik begitu pula dengan kegiatan operasional perusahaan dimana perusahaan telah menjalankannya dengan efektif dan efisien.

Enny Istanti (2013) melakukan penelitian dengan judul ‘audit manajemen dan penilaian kinerja pemasaran’. Menggunakan metode deskriptif dengan memastikan apakah tujuan audit manajemen atas fungsi pemasaran yang terjadi pada perusahaan berjalan efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Hasil analisis menyimpulkan bahwa, setelah melakukan evaluasi efektivitas fungsi pemasaran dapat disimpulkan bahwa secara umum pengolahan aktivitas tersebut cukup efektif dan efisien, namun masih terdapat point-point yang masih menuntut perbaikan.

Tabel 2.1

## Penelitian Terdahulu

NO	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Analisis Penelitian	Hasil Penelitian
1	Eka Nuramala Sari (2009)	Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan perusahaan pada hotel berbintang dikota medan	Metode regresi linear	Struktur pengendalian manajemen pada hotel berbintang dikota medan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
2	Wahyuadhisu probo (2014)	pengaruh sistem pengendalian manajemen (SPM) terhadap kinerja karyawan dengan inovasi sebagai variabel intervening pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) sektor kuliner wilayah banyuwangi	kuantitatif dengan jenis data subyektif dengan naradokumentasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SPM berpengaruh positif langsung terhadap kinerja karyawan dengan prosentase sebesar 39%. Hasil penelitian ini juga menggugurkan/menolak temuan dari penelitian (Susanti, 2012) yang mengatakan bahwa SPM berpengaruh negatif terhadap inovasi, dan (Bisbe, 2004) yang mengatakan bahwa SPM tidak berpengaruh terhadap inovasi
3	Gani Abdel Majed (2013)	pengaruh sistem pengendalian manajemen dan implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja perusahaan	regresi linear berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; 1) Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan, 2) Implementasi Manajemen Kualitas tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

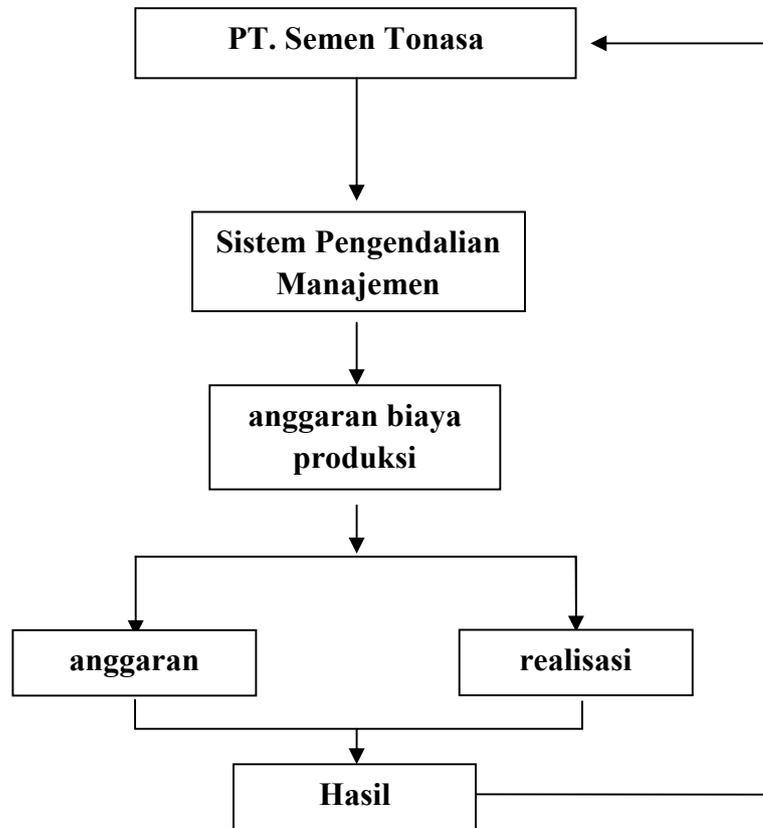
4	Faisal Djakarta (2013)	pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan pada PT. PLN (Persero) cabang Gorontalo	regresi linier sederhana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo.</li> <li>2. Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan</li> </ol>
5	Chinthia Nindyawati Rofisa (2013)	pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen pusat pendapatan dan pusat biaya terhadap kinerja manajerial	deskriptif kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh penerapan struktur SPM terhadap kinerja manajerial
6	Irene Puspita Suryani, Moch. Dzulkirom AR, Dwiatmanto (2015)	analisis audit operasional untuk menilai efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi bagian produksi (studi pada PT. Sindu Amiritha Pasuruan)	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian bahwa audit operasional di PT. Sindu amiritha dilakukan oleh audit internal. Hasil analisis data selama periode 2010-2013, menunjukkan bahwa efisiensi paling baik dilakukan pada penggunaan bahan baku dan <i>idle capacity</i> . Efektivitas tertinggi tercapai pada periode 2012, dan ekonomisasi tertinggi pada tahun 2010
7	Rizka Intan Sahara, Nengah Sudjana, Nila Firdausi Nuzula (2015)	analisis audit operasional untuk menilai efisiensi dan efektivitas produksi	Deskriptif Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2010-2012 penggunaan bahan baku, tenaga kerja masih belum efisien
8	Rezhi Febryan (2015)	analisis audit operasional dalam proses produksi	statistik presentase menggunakan rumus Dean J. Champion	Hasil penelitian bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan analisis menggunakan rumus persentase diperoleh hasil 89,3 %, sehingga untuk analisis ini dinyatakan audit operasional sangat berperan dalam proses produksi

9	Rapina, Leo Chrisyanto (2011)	peranan sistem pengendalian internal dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional pada siklus persediaan dan pergudangan	analisis statistik	Dari pembahasan hasil kuesioner dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan perusahaan telah melaksanakan prosedur sistem pengendalian internal dengan baik begitu pula dengan kegiatan operasional perusahaan dimana perusahaan telah menjalankannya dengan efektif dan efisien
10	Enny Istanti (2013)	audit manajemen dan penilaian kinerja pemasaran	Deskriptif	setelah melakukan evaluasi efektivitas fungsi pemasaran dapat disimpulkan bahwa secara umum pengelolaan aktivitas tersebut cukup efektif dan efisien, namun masih terdapat point-point yang masih menuntut perbaikan

### G. Kerangka Pikir

PT. Semen Tonasa sebagai perusahaan yang bergerak dibidang industri semen. Dengan melakukan sistem pengendalian manajemen operasional maka perusahaan dapat mengendalikan kegiatan operasionalnya sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Adapun kerangka pikir yang dapat diuraikan adalah sebagai berikut:



Gambar: 2.1 Kerangka Pikir

## H. HIPOTESIS

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan, maka hipotesis dalam penelitian ini diduga bahwa :

Sistem anggaran sebagai alat sistem pengendalian manajemen telah dilaksanakan dengan efektif dan efisien sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Semen Tonasa kab. Pangkep.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian pada PT. Semen Tonasa kabupaten Pangkep desa Biringere. Waktu penelitian direncanakan kurang lebih 2 (dua) bulan mulai bulan april-mei 2017.

##### **B. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data melalui penelitian, sebagai berikut:

1. Penelitian pustaka (*library research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengadakan telaah secara langsung terhadap beberapa buku sebagai bahan pustaka, serta karangan ilmiah yang erat kaitanya dengan masalah yang ada hubunganya dengan objek yang akan diteliti.
2. Penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan jalan mengadakan kunjungan secara langsung kepada obyek penelitian yang telah ditetapkan.

Untuk mengumpulkan data lapangan yang diperlukan, disertai tehnik, sebagai berikut:

- a. Observasi, yaitu mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian.

- b. Wawancara, yaitu tanya jawab yang dilakukan dengan pimpinan perusahaan dan beberapa karyawan yang ditunjuk oleh pimpinan perusahaan.
- c. Dokumenter, yaitu mengumpulkan informasi dengan mempelajari data tertulis mengenai organisasi dan referensi yang berhubungan dengan penelitian.

### **C. Jenis dan Sumber Data**

#### 1. Jenis data

- a. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan baik dalam bentuk informasi secara lisan maupun secara tertulis berupa gambaran singkat perusahaan dan dokumen-dokumen perusahaan.
- b. Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan yang diteliti dalam bentuk angka-angka berupa laporan keuangan.

#### 2. Sumber data

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dengan jalan mengadakan pengamatan serta wawancara secara langsung dengan pimpinan PT. Semen Tonasa dan sejumlah karyawan berhubungan dengan data penelitian yang dibutuhkan.
- b. Data sekunder, adalah data yang diperoleh dengan jalan mengumpulkan dokumen-dokumen serta sumber lainya berupa informasi mengenai anggaran dan biaya PT. Semen Tonasa Kabupaten pangkep.

#### **D. Definisi Operasional Variabel**

Proses pengendalian mencakup pengukuran pelaksanaan dengan rencana yang telah dibuat dan pelaporan hasil kepada manajer yang bersangkutan.

**Sistem pengendalian manajemen** adalah suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen.

**Sistem Anggaran merupakan** suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran seringkali disebut juga dengan rencana keuangan. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan.

Penganggaran merupakan komitmen resmi manajemen yang terkait dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya dan beragam transaksi keuangan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang

**Efektivitas** yaitu ukuran tingkat pemenuhan output atau tujuan proses. Semakin tinggi pencapaian target atau tujuan proses maka dikatakan proses tersebut semakin efektif. Proses yang efektif ditandai dengan perbaikan proses sehingga menjadi lebih baik dan lebih aman.

**Biaya produksi** yaitu semua pengeluaran ekonomis yang harus dikeluarkan untuk memproduksi suatu barang. Biaya produksi merupakan pengeluaran yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan faktor-faktor produksi dan bahan baku yang digunakan untuk menghasilkan suatu produk.

#### **E. Metode Analisis**

Metode analisis yang digunakan dalam memecahkan masalah adalah sebagai berikut:

Analisis deskriptif, yaitu menjelaskan tentang penggunaan sistem anggaran dalam pengendalian biaya produksi dengan menggunakan pendekatan analisa varians biaya produksi.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah Berdirinya PT Semen Tonasa**

PT Semen Tonasa merupakan salah satu BUMN (Badan Umum Milik Negara) yang didirikan berdasarkan TAP MPRS No. II/MPRS/1960, mengenai pola proyek bidang produksi golongan AI 1953 No. 54. Namun pada tanggal 01 April 1971, PT Semen Tonasa ditetapkan menjadi Perusahaan Umum (perum) melalui PP No. 54 tahun 1971.

PT Semen Tonasa adalah produsen terbesar di Kawasan Timur Indonesia yang menempati lahan seluas 715 hektar di Desa Briringere Kecamatan Bungoro Kabupaten Pangkajene Kepulauan 68 kilometer dari kota Makassar. PT Semen Tonasa memiliki kapasitas terpasang 5.980.000 metrik ton semen pertahun dan mempunyai 4 (empat) Unit Pabrik yang masih beroperasi yaitu pabrik tonasa II, III, IV, V. Untuk pabrik tonasa I sudah tidak beroperasi lagi karena di anggap tidak ekonomis.

##### **a. Pabrik Semen Tonasa Unit I**

Pabrik Semen Toanasa I ini terletak di kelurahan Tonasa, Kecamatan Balocci, kabupaten Pangkep, Propinsi Sulawesi Selatan, yang didirikan berdasarkan ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Sementara RI No. II/MPRS/1960 tanggal 06 Desember 1960. Pada tanggal 15 Juni 1960 diadakan survey bahan baku yang dilakukan oleh Team Technoexport Cekoslowakia dengan dibantu oleh lembaga Geologi Bandung dari tanggal 08 Agustus 1960

sampai dengan tanggal 05 Mei 1961. Sedangkan analisis bahan baku dilakukan oleh Balai Penelitian Kimia Makassar.

Pabrik Semen Tonasa I didirikan diatas Tanah seluas 639.7 hektar dengan luas bangunan 55.185 M2 dan beroperasi dengan proses basah dengan kapasitas terpasang 110.000 ton semen pertahun. Pembangunan Pabrik Semen ini merupakan hasil kerja sama pemerintah Indonesia dengan pemerintah Cekoslowakia yang dimulai sejak 1960 sampai tahun 1968, yang pengopersiannya diresmikan oleh Menteri Perindustrian M. Yusuf pada tanggal 02 November 1968.

Berdasarkan peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 54 tahun 1971 tanggal 08 September 1971, Pabrik Semen Tonasa I yang berstatus proyek ditetapkan sebagai BUMN yang berbentuk Perusahaan Umum (PERUM). Kemudian dengan peraturan Pemerintah. Tahun 1975 tanggal 09 Januari 1975, bentuk PERUM tersebut diubah menjadi Perusahaan Perseroan. Dalam perkembangan Operasinya terjadi beberapa perubahan diantaranya kenaikan harga Bahan Bakar Minyak sehingga lambat laun operasional pabrik dengan menggunakan proses basah, dirasakan sudah tidak ekonomis lagi disamping itu pabrik Tonasa II sudah mulai beroperasi yang berakibat pada penghentian operasi pabrik Semen Tonasa I yang dilaksanakan pada bulan November 1984.

#### b. Pabrik Semen Tonasa II

Tonasa II yang berlokasi di Biringere Kecamatan Bungoro Kabupaten Pangkajene Kepulauan Propinsi Sulawesi Selatan sekitar 23 kilometer dari lokasi Tonasa Unit I didirikan berdasarkan kepada persetujuan BAPENAS No.

023/XC-LC/B.V/76 dan No.285/D.1/IX/76 yang diresmikan penggunaannya oleh Bapak Presiden Soeharto tanggal 28 Pebruari 1980.

Tonasa unit II yang menggunakan proses kering (proses ini umpan kiln berupa tepung kering dengan kadar air 0,5 -1 persen mulai beroperasi secara komersial pada tahun 1980 dengan kapasitas terpasang 510.000 metrik ton semen pertahun. Program optimalisasi Tonasa Unit II dirampungkan pada tahun 1991 secara swakelola dan berhasil meningkatkan kapasitas terpasang menjadi 590.000 metrik ton pertahun.

#### c. Pabrik Semen Tonasa Unit III

Dengan meningkatkan kebutuhan Semen, maka didirikan Pabrik Semen Tonasa Iii yang lokasinya berdekatan dengan pabrik Semen Tonasa II berdasarakan persetujuan BAPPENAS No. 32/XC-LC/B.V/1981 tanggal 30 Oktober 1981.

Pembangunan Pabrik Semen Tonasa III ini dilaksanakan atas kerjasama Pemerintah Republik Indonesia dengan Pemerintah Jerman Barat, yang selesai pada akhir tahun 1984, dan diresmikan pada tanggal 13 April 1985 oleh Bapak Presiden Soeharto bersama-sama dengan Perdana Mentri Singapura Lee Kwan Yew. Dengan Besar biaya investasi untuk pabrik ini adalah Rp 98.807.000.000,- yang beroperasi dengan menggunakan BOC pada tahun 1987 penggunaan bahan bakar BOC pada pabrik Tonasa II & III diganti dengan menggunakan Bahan Bakar Batu Bara.

#### d. Pabrik Semen Tonasa IV

Tonasa Unit IV didirikan berdasarkan SK Menteri Perindustrian No. 182/MMP.IX/1990 tanggal 02 Oktober 1990 dan Sk Menteri Keuangan RI No. 145/MK.013/1990 tanggal 29 November 1990.

Pabrik Semen Tonasa IV yang diresmikan penggunaannya oleh Bapak Presiden Soeharto pada tanggal 10 September 1996. Tonasa Unit IV dengan kapasitas terpasang 2.300.000 metrik ton pertahun dioperasikan secara komersial pada tanggal 01 November 1996. Pabrik yang menggunakan proses kering ini terletak di lokasi yang sama dengan Tonasa Unit II dan Unit III.

e. Pabrik Semen Tonasa Unit V

Tonasa V beroperasi secara komersial sejak 1 Februari 2013. Pabrik Tonasa V memiliki kapasitas terpasang 2,5 juta ton pertahun. Tonasa V dan Pembangkit Listrik 2 x 35 MW diresmikan oleh mantan Presiden RI (Susilo Bambang Yudhoyono) pada tanggal 19 Februari 2014.

### **1. Pengantongan Semen**

Untuk menunjang kelancaran Perindustrian Semen Di Kawasan Timur Indonesia, Maka PT. Semen Tonasa membangun Terminal Packing Plant di Kawasan Timur Indonesia antara lain:

- a) Packing Plant Makassar
- b) Packing Plant Bitung
- c) Packing Plant Ambon
- d) Packing Plant Celukan Bawang
- e) Packing Plant Samarinda

f) Packing Plant Banjarmasin

g) Packing Plant Palu

Dengan kapasitas 300.000 Metrik Ton Semen pertahun kecuali Makassar dan Bali yang berkapasitas 600.000 Metrik Ton Semen pertahun dan Palu yang berkapasitas 175.000 Metrik Ton Semen pertahun PT. Semen Tonasa juga memiliki pembangkit listrik tenaga uap yaitu boiler turbin generator (BTG) Power Plant dengan kapasitas 2 X 25 MW yang berlokasi di Biringkassi Kab. Pangkep Sekitar 17 km dari lokasi Pabrik.

Wilayah pemasaran PT. Semen Tonasa, meliputi:

a) Kalimantan

b) Sulawesi

c) Bali

d) Nusa Tenggara Barat

e) Maluku

f) Irian Jaya

g) Nusa Tenggara Timur

h) Dki Jakarta

i) Semarang.

## **2. Konsolidasi 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 Karyawan Semen Tonasa (KKST), sehingga pemegang saham PT. Semen Tonasa adalah PT. Semen Gresik (*Persero*) Tbk dan KKST.

### **3. Tujuan Perusahaan**

Tujuan Perusahaan sebagaimana tercantum dalam Anggaran dasar Perusahaan yang telah di ubah menjadi akte *No.31 Tanggal 9 Januari 1991*, *No.191 Tanggal 29 Mei 1991*, dan *Tanggal 8 Juni 1991*. Kegiatannya di buat hadapan Notaries di Jakarta dan telah di setujui oleh Menteri Kehakiman RI berdasarkan surat keputusan *No.C22102ht.01.04 Tahun 1991 Tanggal 12 Juni 1991*.

- a. Perusahaan bertujuan turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan Program Pemerintah di bidang Ekonomi dan pembangunan lainnya. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan melakukan kegiatan dalam bidang sebagai berikut :
  1. Produksi
  2. Pemberian Jasa
  3. Perdagangan
  4. Usaha Lainnya
- b. Perusahaan dapat pula mendirikan / menjalankan usaha lainnya yang mempunyai bidang tersebut di atas, baik secara sendiri-sendiri maupun dengan Undang-Undang yang berlaku dan anggaran dasar perseroan.
- c. Dalam menunjang kelancaran operasional PT. Semen Tonasa maka perusahaan ini di tunjang oleh beberapa *Perusahaan Afiliasi* yaitu PT. Prima Karya

Manunggal, PT. Biringkassi Raya, PT. Pelayaran Tonasa Lines, PT. Topabiring, selain itu juga terdapat bidang usaha bergerak di bidang sosial yaitu Yayasan Kesejahteraan Semen Tonasa (YKST) dan Koperasi Karyawan (KOPKAR) Semen Tonasa yang mengembang misi untuk memenuhi kebutuhan bahan pokok dan lain-lain bagi karyawan dan keluarga karyawan semen tonasa serta masyarakat di sekitar pabrik.

- d. Perusahaan bertujuan melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah dibidang Ekonomi dan Pembangunan nasional pada umumnya dan khususnya dibidang Persemenan dan Industri lainnya. Perusahaan dapat pula mendirikan atau menjalankan perusahaan dan usaha lainnya yang mempunyai hubungan dengan bidang usaha tersebut, baik secara sendiri – sendiri maupun secara bersama – sama dengan badan – badan lainnya sepanjang tidak bertentangan dengan perundang – undangan yang berlaku dan sesuai dengan anggaran dasar perseroan.
- e. Anak Perusahaan dibawah pengendalian PT. Semen Tonasa memiliki anak perusahaan atau yang di sebut *Perusahaan Afiliasi* dimana didirikan untuk membantu perusahaan dalam hal operasi pabrik, distribusi dan lain-lain.
  1. PT. Semen Tonasa dibawah 2 perusahaan yang bersifat social yaitu :
    - a) Yayasan Kesejahteraan (YKST)
    - b) Yayasan Dana Pensiun (YDP)
  2. Disamping itu terdapat 5 perusahaan yang bersifat komersial yang berada di bawah pengendalian Pt. Semen Tonasa yaitu :

a. PT. Pel. Tonasa Lines

perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa transportasi laut di dalam maupun di luar negeri untuk kebutuhan semen tonasa maupun pihak-pihak lain.

b. PT. Prima Karya Manunggal (PKM)

Perusahaan ini bergerak dalam bidang distribusi semen (*Distributor*), transportir barang-barang kebutuhan semen tonasa dan pihak-pihak lain,serta bergerak dalam bidang properti (*Jasa*).

c. PT. EMKL Topabiring

Perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa transportasi barang baik kebutuhan semen tonasa maupun pihak-pihak lain.

d. PT. Biringkassi Raya

Perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa bongkar muat baik yang berada di lokasi pabrik maupun di sejumlah lokasi unit pengantongan.

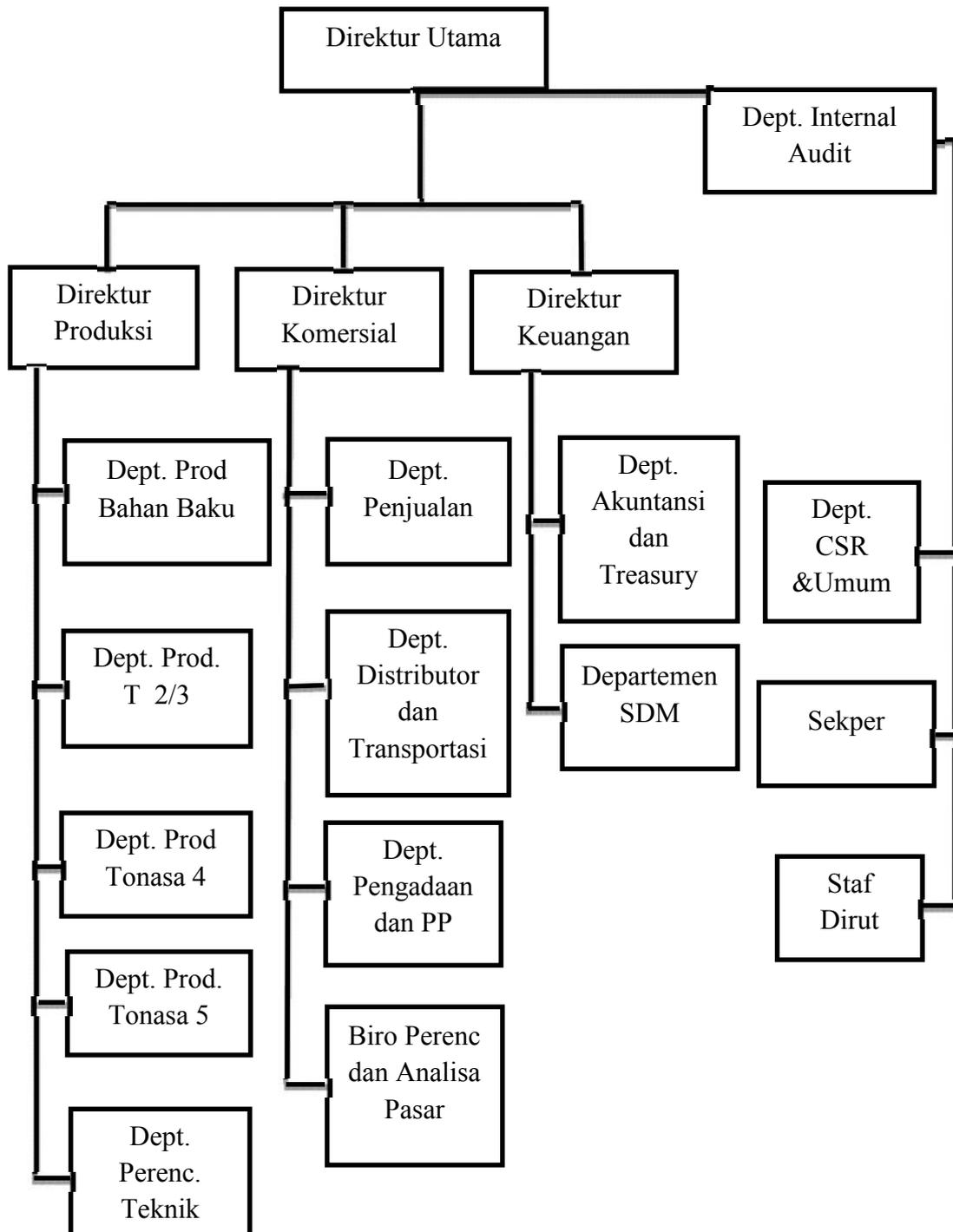
e. Koperasi Karyawan Semen Tonasa (KOPKAR)

KOPKAR Semen Tonasa mengelola simpan pinjam SPBU Dan Perdagangan Umum, serta menghasilkann kantong semen.

## B. Srtuktur Organisasi PT. Semen Tonasa Pangkep

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT. Semen Tonasa Pangkep



## 1. Uraian Tugas

Adapun perincian tugas (fungsi) dari masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut ini :

### a. 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 (RUPS) dengan lama masa jabatan 5 tahun. Dewan Direksi terdiri atas :

### b. 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 badan usaha sampingan (Yayasan Dana Pensiun dari Hari Tua, YKST, PT PKM, Koperasi Dharama Wanita, Bengkel Kendari) serta perwakilan Jakarta.

### c. Direktur Produksi

Direktur Produksi bertugas membantu direktur utama dan mengawasi langsung kegiatan yang terjadi pada produksi bahan baku, produksi Tonasa II-V perencanaan teknik, pembangkit dan jaminan mutu.

d. Direktur Komersial

Direktur Komersial bertugas membantu direktur utama dan mengawasi langsung kegiatan yang terjadi pada penjualan, perencanaan analisa pasar, disrtibusi dan transportasi.

e. Direktur Keuangan

Direktur Akuntansi dan keuangan bertugas membantu direktur utama dan mengawasi langsung kegiatan yang terjadi pada akuntansi dan treasury serta SDM.

f. Kepala Departemen atau Bidang

Dalam struktur organisasi PT Semen tonasa (Persero) terhadap 14 departemen. Tugas dari departemen tersebut adalah merencanakan, memgkoordinir dan mengawasi pengoperasian perusahaan sesuai dengan bidangnya.

g. Kepala Biro

Tugas Kepala Biro ini adalah membantu kepala departemen atau kepala bidang dalam menangani pekerjaan sehari-hari. Penentuan kepala biro berdasarkan pada jenis pekrjaan yang akan ditanganipada masing-masing bidang.

h. 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.

## **2. Wilayah Pemasaran**

Semen yang dihasilkan PT Semen Tonasa dipasarkan di beberapa wilayah yang meliputi :

### **a. Dalam Negeri**

- 1) Wilayah I, yang meliputi seluruh Sulawesi.
- 2) Wilayah II, yang meliputi seluruh Kalimantan, Jawa Tengah dan DKI.
- 3) Wilayah III, yang meliputi seluruh Papua, Maluku, NTB, NTT dan Bali.

b. Luar Negeri : PT semen Tonasa juga telah mengekspor produknya ke luar Negeri, salah satunya adalah Dili.

## **C. Visi dan Misi**

### **a. Visi**

Menjadi perusahaan persemenan terkemuka yang efisien dan berwawasan lingkungan di Indonesia.

### **b. Misi**

- 1) Meningkatkan nilai perusahaan sesuai keinginan *stakeholders*.
- 2) Memproduksi semen untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan kualitas dan harga bersain dan serta penyerahan tepat waktu.

- 3) Senantiasa berupa melakukan *improvement* di segala bidang, guna meningkatkan daya saing di pasar dan *ebitda margin* perusahaan.
- 4) Membangun lingkungan kerja yang mampu membangkitkan motivasi karyawan untuk bekerja secara profesional.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Anggaran Biaya Produksi sebagai Suatu Sistem Pengendalian**

##### **1. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi**

Sistem Pengendalian Manajemen dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen perlu melakukan serangkaian strategi-strategi. PT Semen Tonasa Kab. Pangkep dalam menjalankan aktivitas produksinya menggunakan strategi yang berpedoman pada suatu sistem pengendalian manajemen. Dalam sistem pengendalian manajemen terutama pada sistem pengawasannya menggunakan sistem anggaran. Dengan sistem anggaran ini manajemen PT Semen Tonasa Kab. Pangkep melakukan penyusunan anggaran biaya produksi yang berguna sebagai suatu pedoman dalam melakukan aktifitas produksi semen.

Proses penyusunan anggaran, termasuk anggaran biaya produksi pada PT Semen Tonasa dilakukan dengan pendekatan *bottom up* yaitu suatu pendekatan dalam menyusun anggaran dengan mempertimbangkan berbagai informasi dari level manajemen tingkat bawah. Hal ini dilakukan guna mengakomodir semua permasalahan yang ada terutama permasalahan di level operasional produksi. Selain itu manajemen PT. Semen Tonasa tidak ingin mengambil resiko atas kesalahan dalam penyusunan anggaran biaya produksi. Kesalahan dalam penyusunan anggaran akan mengakibatkan alokasi dan pemborosan biaya-biaya yang dikeluarkan.

## **2. Pelaksanaan Anggaran**

PT. Semen Tonasa menjalankan sejumlah aktivitas dalam memulai kegiatannya dengan melakukan proses perencanaan. Perencanaan diimplementasikan dalam aktivitas yang melibatkan individu-individu. Aktivitas ini diarahkan untuk tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen dipusatkan pada struktur pengendalian manajemen sebagai pusat pertanggung jawaban (Responsibility centers). Tujuan dibuatnya pusat pertanggung jawaban tersebut salah satunya sebagai basis perencanaan, pengendalian, dan penilaian kinerja, serta sebagai alat pengendalian anggaran.

Pengendalian manajemen pada PT. Semen Tonasa merupakan suatu sistem untuk mengalokasikan penggunaan berbagai sumber ekonomi perusahaan secara efektif dan efisien khususnya produksi semen.

PT. Semen Tonasa menyusun anggaran sesuai berdasarkan tingkatan manajemen dalam organisasi dan setiap manajer telah mengetahui dengan jelas wewenang dan tanggung jawabnya, berhubungan dengan pelaksanaan anggaran tersebut. Sehingga jika terjadi penyimpangan (varians), dapat diketahui siapa yang harus bertanggung jawab.

Anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian operasi sekaligus sebagai dasar untuk mkenilai kinerja setiap bagian/fungsi dalam organisasi. Maka dari itu, untuk meningkatkan efektifitas anggaranya.

## **3. Evaluasi Anggaran Biaya Produksi**

Adanya perbandingan hasil realisasi biaya produksi dan anggaran dapat dijadikan alat untuk mengevaluasi apakah telah terjadi penyimpangan dalam

perusahaan baik yang merugikan perusahaan, maupun menguntungkan. Oleh sebab itu PT. Semen Tonasa perlu melakukan evaluasi untuk mengetahui apakah penerapan anggaran telah terealisasikan dengan efektif dan efisien guna untuk meningkatkan kegiatan operasional perusahaanya.

## **B. Analisa Hasil Penelitian**

### **1. Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi**

Biaya produksi dapat meliputi : biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik. Sehingga untuk memudahkan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi dalam proses produksi maka perlu ditunjang oleh adanya pengendalian biaya produksi. Dimana pengendalian biaya produksi dimaksudkan untuk dapat menggunakan biaya produksi sesuai dengan yang direncanakan. Salah satu cara yang dilakukan dalam pengendalian biaya produksi adalah dengan membuat anggaran biaya produksi. Tujuan dengan adanya anggaran biaya produksi adalah untuk meningkatkan efisiensi dalam penggunaan biaya dalam proses produksi.

Berikut ini akan disajikan data volume produksi semen yang diperoleh dari PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep yang dapat dilihat melalui tabel berikut:

**DATA ANGGARAN DAN REALISASI PENJUALAN SEMEN  
BULAN JANUARI S/D DESEMBER 2016**

Bulan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)
Januari	53.426.958.095,00	52.114.048.085,00
Februari	65.129.783.094,63	49.117.448.811,62
Maret	74.139.053.315,68	54.125.838.012,45
April	64.150.177.580,93	44.135.905.053,45
Mei	52.155.739.713,56	45.140.938.573,94
Juni	56.174.280.155,65	46.157.716.975,60
Juli	48.168.718.023,02	47.152.683.455,11
Agustus	47.165.009.934,60	48.149.327.774,77
September	56.157.593.757,77	47.142.616.414,11
Oktober	56.157.593.757,77	44.129.626.113,11
November	47.153.885.669,35	59.134.260.294
Desember	28.990.918.386,54	63.338.432.450
<b>Total 1 tahun</b>	<b>640.982.689.793,96</b>	<b>590.838.842.813</b>
<b>Rata-rata perbulan</b>	<b>53.415.224.149,50</b>	<b>49.236.570.167,76</b>

Sumber data : PT. Semen Tonasa (tabel 5.0)

**DATA PRODUKSI SEMEN BULAN JANUARI S/D DESEMBER  
TAHUN 2016**

Bulan	Anggaran	Realisasi
Januari	247.400	278.374
Pebruari	218.750	174.936
Maret	229.700	198.481
April	317.000	335.427
Mei	386.500	334.995
Juni	378.650	316.420
Juli	305.550	301.080
Agustus	347.450	379.820
September	349.650	341.817
Oktober	425.150	348.602
November	347.400	322.653
Desember	273.400	194.642
<b>Total 1 tahun</b>	<b>3.826.600</b>	<b>3.527.246</b>
<b>Rata Rata</b>	<b>318.883,33</b>	<b>293.937,20</b>

Sumber : PT. semen Tonasa (tabel 5.1)

Berdasarkan tabel 5.1 yakni data produksi semen dari bulan januari s/d desember tahun 2016, nampak bahwa rata – rata anggaran yang dicapai oleh

perusahaan sebesar 318.883,33 setiap tahunnya, sedangkan realisasi yang dicapai sebesar 293.937,20 setiap tahunnya.

## 2. Anggaran dan realisasi biaya bahan baku

Untuk melakukan kegiatan proses produksi, maka dibutuhkan bahan baku dalam produksi semen, seperti : batu kapur, tanah liat, pasir silika, pasir besi, gipsum, trass dan sepertine. Untuk lebih jelasnya akan disajikan data anggaran biaya bahan baku langsung yang digunakan dalam proses produksi semen selama tahun 2016 sebagai berikut :

### JENIS BIAYA BAHAN BAKU YANG DIKELUARKAN SELAMA TAHUN 2016

No	Jenis Bahan Baku	Anggaran Biaya Bahan Baku (Rp)
1	Batu Kapur	59.700.223.802,55
2	Tanah Liat	15.952.163.358,18
3	Pasir Silika	6.634.344.195,15
4	Pasir Besi	3.677.564.321,28
5	Gipsum	38.878.255.612,16
6	Trass	27.990.926.326,44
7	Sepertine	1.273.113.497,82
Total Biaya Bahan Baku Langsung		154.106.591.113,58

Sumber : PT. Semen Tonasa (tabel 5.2)

Dari data tersebut diatas nampak bahwa total biaya bahan baku langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan selama tahun 2016 adalah sebesar Rp.154.106.591.113,58,55. Hal ini dapat diperincikan bahwa anggaran batu kapur sebesar Rp.59.700.223.802,55. Anggaran tanah liat sebesar

Rp.15.952.163.358,18. Anggaran pasir silica sebesar Rp.6.634.344.195,15. Anggaran pasir besi sebesar Rp.3.677.564.321,28. Anggaran bahan baku gypsum sebesar Rp.38.878.255.612,16. Anggaran bahan baku trass sebesar Rp.27.990.926.326,44 dan anggaran bahan baku sepertine sebesar Rp.1.273.113.497,82.

Berdasarkan data anggaran biaya bahan baku langsung yang dikeluarkan dalam proses produksi semen selama tahun 2016, maka anggaran biaya bahan baku diperoleh dari kuantitas bahan baku dikali dengan harga dari masing – masing bahan baku, yang dapat dilihat dari tabel berikut ini :

**ANGGARAN BIAYA BAHAN BAKU LANGSUNG DALAM PROSES  
PRODUKSI SEMEN TAHUN 2016**

No	Jenis Bahan Baku	Kuantitas (Ton)	Harga (Rp)	Anggaran Biaya Bahan Baku (Rp)
1	Batu Kapur	4.377.045	13.639,39	59.700.223.802,55
2	Tanah Liat	1.193.066	13.370,73	15.952.163.358,18
3	Pasir Silika	165.567	40.070,45	6.634.344.195,15
4	Pasir Besi	12.736	288.753,48	3.677.564.321,28
5	Gypsum	149.056	260.829,86	38.878.255.612,16
6	Trass	277.404	100.903,11	27.990.926.326,44
7	Sepertine	16.143	78.864,74	1.273.113.497,82
Total Biaya Bahan Baku Langsung				154.106.591.113,58

Sumber : PT Semen Tonasa (tabel 5.3)

Dari data tersebut di atas, nampak bahwa anggaran biaya bahan baku langsung yang dikeluarkan dalam proses produksi semen selama tahun 2016

diperoleh dari kuantitas bahan baku perton dan harga beli dari masing – masing bahan baku yang digunakan dalam nproduksi semen.

Dari data anggaran biaya bahan baku, maka selanjutnya akan disajikan data realisasi biaya bahan baku langsung dalam proses produksi semen berikut :

**REALISASI BIAYA BAHAN BAKU LANGSUNG DALAM PROSES  
PRODUKSI SEMEN TAHUN 2016**

No	Jenis Bahan Baku	Kuantitas (Ton)	Harga (Rp)	Realisasi Biaya Bahan Baku (Rp)
1	Batu Kapur	4.148.501	13.602,94	56.431.810.192,94
2	Tanah Liat	1.594.868	12.797,34	20.410.068.051,12
3	Pasir Silika	25.085	42.082,41	1.055.637.254,85
4	Pasir Besi	13.502	169.732,64	2.291.730.105,28
5	Gypsum	117.055	221.966,85	25.982.329.626,75
6	Trass	117.323	88.388,14	10.369.961.749,22
7	Sepertine	380	66.757,72	25.367.933,60
Total Biaya Bahan Baku Langsung				116.566.904.913,76

Sumber : PT. semen Tonasa (tabel 5,4)

Dari tabel mengenai biaya bahan baku langsung dalam proses produksi semen tahun 2016, nampak bahwa total biaya bahan baku langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah sebesar Rp.116.566.904.913,76. Hal ini berarti bahwa anggaran yang dikeluarkan perusahaan lebih besar dari pada realisasi bahan baku sehingga dapat disimpulkan baha anggaran biaya bahan baku langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp.37.539.686.199,82.

Berdasarkan data anggaran dan realisasi biaya bahan baku dalam proses produksi semen selama tahun 2016 maka dapat diketahui varians biaya bahan langsung yang dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

**VARIANS BIAYA BAHAN BAKU LANGSUNG DALAM PROSES SEMEN  
TAHUN 2016**

Jenis Bahan Baku	Anggaran Biaya Bahan Baku	Realisasi Biaya Bahan Baku	Varians	
			UnFavorabel	Favorabel
Batu Kapur	59.700.223.802,55	56.431.810.192,94	-	3.268.413.609,61
Tanah Liat	15.952.163.358,18	20.410.068.051,12	(4.457.904.692,94)	-
Pasir Silika	6.634.344.195,15	1.055.637.254,85	-	5.578.706.940,30
Pasir Besi	3.677.564.321,28	2.291.730.105,28	-	1.385.834.216,00
Gypsum	38.878.255.612,16	25.982.329.626,75	-	12.895.925.985,41
Trass	27.990.926.326,44	10.369.961.749,22	-	17.620.964.577,22
Sepertine	1.273.113.497,82	25.367.933,60	-	1.247.745.564,22
Total	154.106.591.114	116.566.904.914	(4.457.904.692,94)	41.997.590.892,76

Sumber : hasil olahan data (tabel 5.5)

Berdasarkan tabel varians biaya bahan baku langsung dalam produksi semen, nampak bahwa anggaran dan realisasi biaya bahan baku yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam produksi semen selama tahun 2016 terjadi varians yang menguntungkan sebesar Rp.37.539.686.199,82. Hal ini disebabkan karena kuantitas pemakaian dan harga bahan baku masih stabil selama tahun 2016, kecuali untuk tanah liat yang mengalami (*unfavorable*) sebesar (4.457.904.962,94).

### 3. Anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung

Untuk melakukan proses produksi semen, selain biaya bahan baku yang dibutuhkan maka perusahaan mengeluarkan biaya tenaga kerja langsung yang digunakan untuk melakukan aktivitas produksi. Oleh karena itu berikut ini akan disajikan anggaran biaya tenaga kerja langsung dalam proses produksi semen selama tahun 2016 yang ada pada tabel di bawah ini :

#### ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG TAHUN 2016

Uraian	Jumlah Tenaga Kerja Langsung	Upah Kerja	Jumlah Tenaga Kerja	Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
Tenaga Kerja yang digun				
Akan	2.250	5.350	195	2.347.312.500

Sumber PT. semen Tonasa persero (tabel 5.6)

Berdasarkan data tersebut di atas nampak bahwa anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam produksi semen adalah sebesar Rp.2.347.312,500,-. Adapun data anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung dalam proses produksi semen selama tahun 2016 dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

**ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA TENAGA KERJA  
LANGSUNG TAHUN 2016**

Uraian	Jumlah Tenaga Kerja Langsung	Upah Kerja	Jumlah Tenaga Kerja	Biaya Tenaga Kerja
Menurut Anggaran	2.250	5.350	195	2.347.312.500
Realisasi Biaya Tenaga Kerja	2.400	5.500	195	2.574.000.000

Sumber : data diolah (tabel 5,7)

Berdasarkan data anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam produksi semen, nampak bahwa anggaran biaya tenaga kerja yang dikeluarkan oleh perusahaan selama tahun 2016 sebesar Rp.2.347.312,500, sedangkan realisasi biaya tenaga selama tahun 2016 adalah sebesar Rp.2.574.000.000,- sehingga terjadi selisih yang *unfavorable* (merugikan) sebesar Rp.199.687.500,- terjadi varians yang merugikan disebabkan karena meningkatnya jumlah tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan dalam proses produksi semen.

#### **4. Anggaran dan biaya overhead pabrik**

Untuk melakukan kegiatan produksi semen, maka diperlukan biaya overhead pabrik, yang terdiri dari biaya bahan penolong, biaya pemakaian kantong semen, biaya tenaga kerja tak langsung, biaya angkut bahan baku, biaya pemakaian bahan bakar, biaya listrik, biaya pemeliharaan, serta biaya umum yang dapat dilihat dari tabel berikut ini :

### ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK TAHUN 2016

No.	Jenis Biaya Overhead Pabrik	Total Biaya (Rp)
1	Biaya Bahan Penolong	348.642.000,00
2	Biaya pemakaian kantong semen	203.145.917.421
3	Biaya tenaga kerja tak langsung	1.949.222.515,00
4	Biaya angkutan bahan baku	9.641.683.255
5	Biaya pemakaian bahan bakar	497.496.717,00
6	Biaya listrik	76.810.021.476
7	Biaya pemeliharaan	165.977.372.038,67
8	Biaya umum	15.912.114.668
Jumlah Anggaran BOP		474.282.470.091,65

Sumber PT. semen Tonasa Persero (tabel 5.8)

Berdasarkan data anggaran biaya overhead pabrik, maka diketahui bahwa jumlah anggaran biaya overhead pabrik sebesar Rp.474.282.470.091,65, selanjutnya akan disajikan realisasi anggaran biaya overhead pabrik dalam proses produksi semen selama tahun 2016 dapat diuraikan sebagai berikut :

### ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

No.	Jenis biaya overhead pabrik	Biaya tetap	Biaya variable	Total Biaya
1	Biaya Bahan Penolong	-	348.642.000,00	348.642.000,00
2	Biaya pemakaian kantong semen	-	203.145.917.421	203.145.917.421
3	Biaya tenaga kerja tak langsung	1.949.222.515,00	-	1.949.222.515,00
4	Biaya angkutan bahan baku	-	9.641.683.255	9.641.683.255
5	Biaya pemakaian bahan bakar	-	497.496.717,00	497.496.717,00
6	Biaya listrik	13.820.091.014,00	62.989.930.462,00	76.810.021.476
7	Biaya pemeliharaan	131.474.706.179,60	34.502.665.859,40	165.977.372.038,67
8	Biaya umum	15.912.114.668	-	15.912.114.668
Jumlah Anggaran BOP		163.156.134.376,60	311.126.335.714,19	474.282.470.090,05

Sumber : PT. semen tonasa (tabel 5.9)

Berdasarkan data anggaran biaya overhead pabrik yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam produksi semen selama tahun 2016, nampak bahwa jumlah anggaran biaya overhead pabrik sebesar Rp.474.282.070.090,05 dengan perincian untuk biaya tetap sebesar Rp.163.156.134.376,60, sedangkan biaya variabel yang dikeluarkan sebesar Rp.311.126.335.714,19.

Selanjutnya akan disajikan realisasi biaya overhead pabrik dalam produksi semen selama tahun 2016 yang dapat dilihat melalui tabel berikut :

### REALISASI BIAYA OVERHEAD PABRIK

No	Jenis biaya produksi	Biaya tetap	Biaya variabel	Total Biaya
1	Biaya Bahan Penolong	-	274.713.267	274.713.267
2	Biaya pemakaian kantong semen	-	189.429.319.078	189.429.319.078
3	Biaya tenaga kerja tak langsung	1.949.222.515,00	-	1.949.222.515
4	Biaya angkutan bahan baku	-	8.800.428.363	8.800.428.363
5	Biaya pemakaian bahan bakar	-	431.070.320,00	431.070.320
6	Biaya listrik	13.820.091.014,00	71.992.209.656,87	85.812.300.671
7	Biaya pemeliharaan	131.474.706.179,60	63.004.465.894,94	194.479.172.075
8	Biaya umum	11.891.985.518	-	11.891.985.518
Realisasi Biaya Overhead Pabrik		159.136.005.226,60	333.932.206.579,55	493.068.211.806,15

Sumber : PT. semen tonasa (tabel 5.10)

Dari data tersebut di atas nampak bahwa realisasi anggaran biaya overhead pabrik mengalami peningkatan dibandingkan dengan realisasi biaya overhead pabrik, hal ini dapat dilihat total realisasi biaya overhead pabrik sebesar Rp.493.068.211.806,15, dengan perincian untuk biaya tetap sebesar Rp.159.136.005.226,60 sedangkan realisasi biaya overhead pabrik sebesar Rp.333.932.206.579,55. Sehingga dapat disimpulkan bahwa anggaran dan realisasi biaya overhead pabrik yang dikeluarkan oleh perusahaan mengalami unfavorable sebesar Rp.1.878.5741.715,15.

Selanjutnya akan disajikan varians biaya overhead pabrik yang dapat dilihat melalui tabel berikut :

### ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OVERHEAD PABRIK

No	Jenis Biaya Overhead Pabrik	Anggaran Biaya Overhead Pabrik	Realisasi Biaya Overhead Pabrik	Varians	
				Favorabel	Un Favorabel
1	Biaya Bahan				
	Penolong	348.642.000,00	274.713.266,86	73.928.733,14	-
2	Biaya pemakaian kantong				
	Semen	203.145.917.420,99	189.429.319.078,12	13.716.598.342,87	-
3	Biaya tenaga kerja				
	tak langsung	1.949.222.515,00	1.949.222.515,00	-	-
4	Biaya angkutan				
	bahan baku	9.641.683.254,81	8.800.428.362,77	841.254.892,04	-
5	Biaya pemakaian bahan bakar	497.496.717,00	431.070.320,00	66.426.397,00	-
6	Biaya listrik	76.810.021.475,61	85.812.300.670,87	-	(9.002.279.195,26)
7	Biaya pemeliharaan	165.977.372.038,67	194.479.172.074,54	-	(28.501.800.035,88)
8	Biaya umum	15.912.114.668,19	11.891.985.518,00	4.020.129.150,19	-
Total		474.282.470.090,26	493.068.211.806,15	18.718.337.515,25	(37.504.079.231,14)

Sumber : hasil olahan data tabel (5.11)

Dari data mengenai anggaran dan realisasi biaya overhead pabrik, nampak bahwa terjadi varians yang merugikan sebesar Rp.37.504.079.231,14, hal ini disebabkan karena realisasi biaya overhead pabrik yang dianggarkan lebih besar jika dibandingkan dengan anggaran yang dikeluarkan, terjadinya varians biaya overhead pabrik yang merugikan disebabkan karena meningkatnya biaya pemakaian listrik dan biaya pemeliharaan umum lainnya dalam kegiatan produksi semen.

### 5. Pengukuran Tingkat Efektifitas PT. Semen Tonasa

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{output}}{\text{input}} \times 100\%$$

$$= \frac{154.106.591.113,58}{116.566.904.913,76} \times 100\% = 132,20\%$$

$$= \frac{2.347.312500}{2.574.000.000} \times 100\% = 91,14\%$$

$$= \frac{474.282.470.090,26}{493.068.211.806,15} \times 100\% = 96,20\%$$

**DATA PRESENTASE ANGGARAN DAN REALISASI PRODUKSI  
SEMEN PT SEMEN TONASA TAHUN 2016**

<b>NO</b>	<b>JENIS BIAYA</b>	<b>ANGGARAN</b>	<b>REALISASI</b>	<b>HASIL PRESENTASE</b>
1	Biaya bahan baku	154.106.591.113,58	116.566.904.913,76	132,20%
2	Biaya tenaga kerja langsung	2.347.312.500	2.574.000.000	91,14%
3	Biaya overhead pabrik	474.282.470.090,26	493.068.211.806,15	96,20%
	<b>Total</b>	<b><u>630.736.373,84</u></b>	<b><u>612.209.116.719,91</u></b>	<b>319,54%</b>

Hasil olahan data (tabel 5.12)

### **6. Analisis Varians Anggaran Biaya Produksi**

Salah satu upaya yang dilakukan oleh setiap perusahaan dalam mengendalikan biaya yang akan dikeluarkan dalam produksi adalah dengan menetapkan anggaran biaya produksi, dimana anggaran biaya produksi berkaitan dengan penetapan rencana biaya yang akan dikeluarkan dalam proses produksi.

Namun anggaran biaya produksi yang ditetapkan oleh perusahaan seringkali terjadi varians biaya. Oleh karena itulah maka perlu dilakukan perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya produksi. Oleh karena itulah maka perlu dilakukan analisis varians biaya, adapun varians biaya produksi khususnya pada PT. Semen Tonasa (Persero) yaitu sebagai berikut :

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

Varians biaya bahan baku dapat ditentukan dengan alat analisis sebagai berikut :

a. Varians harga bahan baku

Varians harga bahan baku dari masing-masing jenis bahan baku dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SHB} = (\text{Hs} - \text{Hst}) \times \text{Ks}$$

$$\text{SHB} = (13.602,94 - 13.639,39) \times 4.148.501$$

$$\text{SHB} = \text{Rp.}151.212.861,45 \text{ (Favorable)}$$

b. Tanah Liat

Varians harga tanah liat dalam tahun 2016 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SHB} = (12.797,34 - 13.370,73) \times 1.594.868$$

$$\text{SHB} = \text{Rp.} 914.481.362,52 \text{ (Favorable)}$$

c. Pasir Silika

Varians harga pasir silika dalam tahun 2016 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SHB} = (42.082,41 - 40.070,45) \times 25.085$$

$$\text{SHB} = \text{Rp.}50.470.016,60 \text{ (Unfavorable)}$$

d. Pasir besi

Varians harga pasir besi dalam tahun 2016 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SHB} = (169.732,64 - 288.753,48) \times 13.502$$

$$\text{SHB} = \text{Rp.}1.607.019.381,68 \text{ (Favorable)}$$

## e. Gypsum

Varians harga gipsum dalam tahun 2016 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SHB} = (221.966,85 - 260.829,86) \times 117.055$$

$$\text{SHB} = \text{Rp.}4.549.109.635,55 \text{ (Favorable)}$$

## f. Trass

Varians harga trass dalam tahun 2016 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SHB} = (88.388,14 - 100.903,11) \times 117.323$$

$$\text{SHB} = \text{Rp.}1.468.293.825,31 \text{ (Favorable)}$$

## g. Sepertine

Varians harga sepertine dalam tahun 2016 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{SHB} = (66.757,72 - 78.864,74) \times 380$$

$$\text{SHB} = \text{Rp.}4.600.667,60 \text{ (Favorable)}$$

**b. Varians Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Adapun varians biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan selama tahun 2016 dapat diperincikan sebagai berikut :

## 1) Varians Upah

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

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

$$\begin{aligned} \text{STU} &= (5.500 - 5.350) \times 195 \text{ orang} \times 2.400 \text{ jam} \\ &= \text{Rp. } 70.200.000,- \text{ (Unfavorable/merugikan)} \end{aligned}$$

## 2) Varians Efisiensi

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

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

$$\text{SE} = (2.400 - 2.250) \times 195 \text{ orang} \times 5.350$$

$$\text{SE} = \text{Rp. } 156.487.500,- \text{ (Unfavorable / merugikan)}$$

Berdasarkan hasil perhitungan varians biaya tenaga kerja langsung khususnya pada PT. Semen Tonasa (Persero), akan disajikan hasil perhitungan biaya tenaga kerja langsung yang dapat disajikan pada tabel dibawah yaitu sebagai berikut:

### **VARIANS BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG**

No	Jenis Varians	Varians	Keterangan
1	Varians Upah	70.200.000	Unfavorable
2	Varians Efisiensi	156.487.500	Unfavorable
Total Varians		226.687.500	

Sumber : Hasil olahan data (5.13)

Berdasarkan tabel diatas yaitu hasil perhitungan varians biaya tenaga kerja langsung terjadi selisih yang merugikan (*unfavorable*) sebesar Rp.226.687.500. Dimana faktor yang menyebabkan terjadi selisih yang merugikan karena adanya pemborosan dalam pemakaian jam tenaga kerja langsung dan selain itu upah yang dianggarkan tidak sesuai dengan realisasi biaya tenaga kerja langsung dalam produksi semen.

### c. Varians Biaya Overhead Pabrik

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

$$\begin{array}{r} \text{Tarif biaya overhead pabrik} = \frac{311.126.335.714,19}{3.826.600} = \text{Rp. } 81.306,21 \\ \text{variabel} \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{Tarif biaya overhead pabrik} = \frac{163.156.134.376,60}{3.826.600} = \text{Rp. } 42.637,36 \\ \text{tetap} \end{array}$$

$$\text{Total biaya overhead pabrik} = \text{Rp. } 123.943,57$$

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 :

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

$$SA = 493.068.211.806,15 - (3.900.000 \times Rp.42.637,36) + (3.527.246 \times 81.306,21)$$

$$SA = 493.068.211.806,15 - (166.285.704.000 + 286.787.003.997,66)$$

$$SA = 493.068.211.806,15 - 453.072.707.997,66$$

$$SA = 39.995.503.808,49 \text{ (Unfavorable)}$$

b. Selisih Kapasitas

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

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

$$SK = (3.900.000 - 3.527.246) \times Rp. 42.637,36$$

$$SK = 15.893.228.812,08 \text{ (Unfavorable)}$$

c. Selisih Efisiensi Variabel

Besarnya selisih efisiensi variabel dapat dihitung sebagai berikut :

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

$$SEV = (3.527.246 - 3.826.600) \times Rp. 81.306,21$$

$$SEV = 24.339.339.553,81 \text{ (Favorable)}$$

## d. Selisih Efisiensi Tetap

Besarnya selisih efisiensi tetap dapat dihitung sebagai berikut :

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

$$SET = (3.527.246 - 3.826.600) \times Rp. 42.637,36$$

$$SET = 12.743.646.346,38 \text{ (Favorable)}$$

Untuk lebih jelasnya akan disajikan varians biaya overhead pabrik yang dapat dilihat pada tabel berikut :

#### VARIANS ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

No	Jenis Varians	Varians Biaya Overhead Pabrik	KET
1	Selisih Anggaran	39.995.461.803,47	UF
2	Selisih Kapasitas	15.893.228.812,08	UF
3	Selisih Efisiensi Variabel	(24.339.302.553,81)	F
4	Selisih Efisiensi Tetap	(12.763.646.346,38)	F
Varians Biaya Overhead Pabrik		18.785.741.715,36	

Sumber : Hasil olahan data (5.14)

Berdasarkan tabel di atas yaitu hasil perhitungan varians biaya overhead pabrik dalam produksi semen, yang menunjukkan bahwa varians biaya overhead pabrik terjadi selisih yang merugikan (*unfavorable*) sebesar Rp.18.785.741.715,36, dimana faktor yang menyebabkan terjadinya selisih biaya

overhead pabrik disebabkan karena kurang tepatnya pengendalian biaya overhead pabrik dalam produksi semen.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut diatas, akan disajikan rekap analisis varians anggaran biaya produksi pada PT. Semen Tonasa yang dapat disajikan pada tabel dibawah ini yaitu sebagai berikut :

### REKAP ANALISIS VARIANS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI

#### PT. SEMEN TONASA

Jenis Varians	Varians	
	Favorable	Unfavorable
Varians Anggaran Bahan Baku		
1. Varians harga	8.644.247.717,51	-
2. Varians pemakaian bahan baku	28.895.438.482,31	-
A. Varians Anggaran Biaya Tenaga Kerja		
1. Varians upah	-	70.200.000
2. Varians efisiensi	-	156.487.500
B. Varians Anggaran Biaya Overhead Pabrik		
1. Varians anggaran	-	39.995.503.808,49
2. Varians kapasitas	-	15.893.228.812,08
3. Selisih efisiensi variabel	24.339.553,81	-
4. Selisih efisiensi tetap	12.743.646.346,38	-

Sumber : Data diolah dari PT. Semen Tonasa (5.15)

Berdasarkan hasil perhitungan varians biaya tenaga kerja langsung terjadi selisih yang merugikan (*unfavorable*) sebesar Rp.226.687.500. Dimana faktor yang menyebabkan terjadi selisih yang merugikan karena adanya pemborosan dalam pemakaian jam tenaga kerja langsung dan selain itu upah yang dianggarkan tidak sesuai dengan realisasi biaya tenaga kerja langsung dalam produksi semen.

Berdasarkan hasil perhitungan varians biaya overhead pabrik dalam produksi semen, yang menunjukkan bahwa varians biaya overhead pabrik terjadi selisih yang merugikan (*unfavorable*) sebesar Rp.18.785.741.715,36, dimana faktor yang menyebabkan terjadinya selisih biaya overhead pabrik disebabkan karena kurang tepatnya pengendalian biaya overhead pabrik dalam produksi semen.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Semen Tonasa maka akan disajikan beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Sistem anggaran sebagai alat pengendalian manajemen khususnya pada PT. Semen Tonasa yang menunjukkan bahwa dilihat dari penerapan anggaran biaya bahan baku telah dilakukan secara efektif, alasannya karena adanya selisih yang efektif/favorable. Hal ini didasari oleh karena penggunaan bahan baku telah efisien dalam produksi semen.
2. Berdasarkan data anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik yang menunjukkan belum efisien, hal ini disebabkan karena penerapan anggaran biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik belum dilakukan secara efisien dan efektif.

#### B. Saran

Adapun saran-saran dari hasil penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Disarankan agar perlunya perusahaan khususnya pihak manajemen lebih meningkatkan efektifitas dalam pengendalian manajemen dalam menetapkan anggaran biaya bahan baku langsung.
2. Disarankan agar perlunya pihak manajemen memperbaiki penetapan anggaran biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik, hal ini dimaksudkan

untuk dapat lebih meningkatkan penggunaan biaya overhead pabrik dalam produksi semen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Firdaus,. dan Abdullah, Wasilah. 2012. “Akuntansi Biaya”. Edisi 3.
- Ahmad, Firdaus,. dan Wasilah. 2012. “Akuntansi Biaya”. Edisi 2. Salemba empat.
- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan, 2007. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisis Ke-11. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat
- Bastian Bustami & Nurlela. 2006. Akuntansi Biaya : Kajian Teori dan Aplikasi. Edisi Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Fahmi, Irham.2013. Perilaku Organisasi. Teori, Aplikasi Dan Kasus. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham, 2013, Manajemen dan Akuntansi, Cetakan Kesatu, Alfabeta, Bandung.
- Henry Simamora. 2012. Akuntansi Manajemen. Edisi Ketiga. Duri: Star Gate Publishier.
- Hery, 2013, Pengantar Manajemen, Cetakan Kesatu, Gava Media, Yogyakarta.
- Herlambang, Susatyo, 2013, Pengantar Manajemen, Cetakan Pertama, Gosyen Publishing. Yogyakarta.
- Haming, Murdifin dan Nurnajamuddin, 2007, Manajemen Produksi Operasi, Bumi Aksara, Jakarta. Herjanto, Eddy. 2007. Manajemen Operasi. Jakarta. Grasindo.
- Horngren, Charles T. dkk. (2008). Akuntansi Biaya. Edisi Kesebelas Buku Satu. Diterjemahkan oleh: Desi Adhariani. PT Indeks, Jakarta.
- Jurnal, 2013, Sistem Pengendalian Manajemen, Diakses pada tanggal 25 Januari 2017.
- Jurnal, 2011, Peranan Sistem Pengendalian Internal Dalam Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Kegiatan Operasional, Diakses pada tanggal 25 Januari 2017.
- Mulyadi, 2007, Akuntansi Biaya, Edisi Revisi, Cetakan Kedua, Yogyakarta Akuntan Grup.
- Sri Rahayu dan Tendi Haruman. 2007. Penyusunan Anggaran Perusahaan. Edisi Kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu

Suwardjono, 2008. Teori Akuntansi : Perekayasa Pelaporan Keuangan, Edisi Ketiga. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.

Sunyoto, Danang, 2013. Perilaku Konsumen, CAPS (Center of Academy Publishing Service), Yogyakarta.

Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., dan Gilbert, D.R. 2005. Management Edisi ke- 13. New Jersey : Prentice Hall.

Surjadi, Lukman. 2013. “Akuntansi biaya”. Jakarta : Indeks.

Westerfield, dan Jordan, 2009, Analisis Efektivitas Operasional, Salemba Empat, Jakarta.

# Lampiran

**DATA ANGGARAN DAN REALISASI PENJUALAN SEMEN  
BULAN JANUARI S/D DESEMBER 2016**

Bulan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)
Januari	53.426.958.095,00	52.114.048.085,00
Februari	65.129.783.094,63	49.117.448.811,62
Maret	74.139.053.315,68	54.125.838.012,45
April	64.150.177.580,93	44.135.905.053,45
Mei	52.155.739.713,56	45.140.938.573,94
Juni	56.174.280.155,65	46.157.716.975,60
Juli	48.168.718.023,02	47.152.683.455,11
Agustus	47.165.009.934,60	48.149.327.774,77
September	56.157.593.757,77	47.142.616.414,11
Oktober	56.157.593.757,77	44.129.626.113,11
November	47.153.885.669,35	59.134.260.294
Desember	28.990.918.386,54	63.338.432.450
<b>Total 1 tahun</b>	<b>640.982.689.793,96</b>	<b>590.838.842.813</b>
<b>Rata-rata perbulan</b>	<b>53.415.224.149,50</b>	<b>49.236.570.167,76</b>

Sumber data : PT. Semen Tonasa

**DATA PRODUKSI SEMEN BULAN JANUARI S/D DESEMBER  
TAHUN 2016**

Bulan	Anggaran	Realisasi
Januari	247.400	278.374
Pebruari	218.750	174.936
Maret	229.700	198.481
April	317.000	335.427
Mei	386.500	334.995
Juni	378.650	316.420
Juli	305.550	301.080
Agustus	347.450	379.820
September	349.650	341.817
Oktober	425.150	348.602
November	347.400	322.653
Desember	273.400	194.642
<b>Total 1 tahun</b>	<b>3.826.600</b>	<b>3.527.246</b>
<b>Rata Rata</b>	<b>318.883,33</b>	<b>293.937,20</b>

Sumber : PT. semen Tonasa

**ANGGARAN BIAYA BAHAN BAKU LANGSUNG DALAM PROSES  
PRODUKSI SEMEN TAHUN 2016**

No	Jenis Bahan Baku	Kuantitas (Ton)	Harga (Rp)	Anggaran Biaya Bahan Baku (Rp)
1	Batu Kapur	4.377.045	13.639,39	59.700.223.802,55
2	Tanah Liat	1.193.066	13.370,73	15.952.163.358,18
3	Pasir Silika	165.567	40.070,45	6.634.344.195,15
4	Pasir Besi	12.736	288.753,48	3.677.564.321,28
5	Gypsum	149.056	260.829,86	38.878.255.612,16
6	Trass	277.404	100.903,11	27.990.926.326,44
7	Sepertine	16.143	78.864,74	1.273.113.497,82
Total Biaya Bahan Baku Langsung				154.106.591.113,58

Sumber : PT Semen Tonasa

**REALISASI BIAYA BAHAN BAKU LANGSUNG DALAM PROSES  
PRODUKSI SEMEN TAHUN 2016**

No	Jenis Bahan Baku	Kuantitas (Ton)	Harga (Rp)	Realisasi Biaya Bahan Baku (Rp)
1	Batu Kapur	4.148.501	13.602,94	56.431.810.192,94
2	Tanah Liat	1.594.868	12.797,34	20.410.068.051,12
3	Pasir Silika	25.085	42.082,41	1.055.637.254,85
4	Pasir Besi	13.502	169.732,64	2.291.730.105,28
5	Gypsum	117.055	221.966,85	25.982.329.626,75
6	Trass	117.323	88.388,14	10.369.961.749,22
7	Sepertine	380	66.757,72	25.367.933,60
Total Biaya Bahan Baku Langsung				116.566.904.913,76

Sumber : PT. semen Tonasa

### ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG TAHUN 2016

Uraian	Jumlah Tenaga Kerja Langsung	Upah Kerja	Jumlah Tenaga Kerja	Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
Tenaga Kerja yang digun Akan	2.250	5.350	195	2.347.312.500

Sumber PT. semen Tonasa persero

### ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK TAHUN 2016

No.	Jenis Biaya Overhead Pabrik	Total Biaya (Rp)
1	Biaya Bahan Penolong	348.642.000,00
2	Biaya pemakaian kantong semen	203.145.917.421
3	Biaya tenaga kerja tak langsung	1.949.222.515,00
4	Biaya angkutan bahan baku	9.641.683.255
5	Biaya pemakaian bahan bakar	497.496.717,00
6	Biaya listrik	76.810.021.476
7	Biaya pemeliharaan	165.977.372.038,67
8	Biaya umum	15.912.114.668
Jumlah Anggaran BOP		474.282.470.091,65

Sumber PT. semen Tonasa Persero

### ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

No.	Jenis biaya overhead pabrik	Biaya tetap	Biaya variable	Total Biaya
1	Biaya Bahan Penolong	-	348.642.000,00	348.642.000,00
2	Biaya pemakaian kantong semen	-	203.145.917.421	203.145.917.421
3	Biaya tenaga kerja tak langsung	1.949.222.515,00	-	1.949.222.515,00
4	Biaya angkutan bahan baku	-	9.641.683.255	9.641.683.255
5	Biaya pemakaian bahan bakar	-	497.496.717,00	497.496.717,00
6	Biaya listrik	13.820.091.014,00	62.989.930.462,00	76.810.021.476
7	Biaya pemeliharaan	131.474.706.179,60	34.502.665.859,40	165.977.372.038,67
8	Biaya umum	15.912.114.668	-	15.912.114.668
Jumlah Anggaran BOP		163.156.134.376,60	311.126.335.714,19	474.282.470.090,05

Sumber : PT. semen tonasa

### REALISASI BIAYA OVERHEAD PABRIK

No	Jenis biaya produksi	Biaya tetap	Biaya variabel	Total Biaya
1	Biaya Bahan Penolong	-	274.713.267	274.713.267
2	Biaya pemakaian kantong semen	-	189.429.319.078	189.429.319.078
3	Biaya tenaga kerja tak langsung	1.949.222.515,00	-	1.949.222.515
4	Biaya angkutan bahan baku	-	8.800.428.363	8.800.428.363
5	Biaya pemakaian bahan bakar	-	431.070.320,00	431.070.320
6	Biaya listrik	13.820.091.014,00	71.992.209.656,87	85.812.300.671
7	Biaya pemeliharaan	131.474.706.179,60	63.004.465.894,94	194.479.172.075
8	Biaya umum	11.891.985.518	-	11.891.985.518
Realisasi Biaya Overhead Pabrik		159.136.005.226,60	333.932.206.579,55	493.068.211.806,15

Sumber : PT. semen tonasa

## RIWAYAT HIDUP



Sukran. Dilahirkan di Provinsi Gorontalo, pada tanggal 1 februari tahun 1993. Dari pasangan ayahanda Ibrahim Doke dan ibunda (almrhm) Fatma Ibrahim. Dan wali yang selama perkuliahan membantu saya yaitu Dra.hj lilly Ibrahim yang merupakan kakak dari almrhm ibu saya. Saya masuk sekolah dasar pada tahun 1998 dan tamat pada tahun 2004 di SDN 66 Kota Gorontalo, kemudian melanjutkan kejenjang SMP N 2 Kota Gorontalo pada tahun 2004 dan tamat pada tahun 2007, kemudian melanjutkan kejenjang pendidikan SMA N 1 Tibawa pada tahun 2007 namun hanya sampai kelas 2 SMA, kemudian melanjutkan lagi pada tahun 2010 di SKB Kota Gorontalo dan dinyatakan lulus pada tahun 2011. Dan akhirnya pada tahun 2013 melanjutkan studi pada tingkat yang lebih tinggi yaitu di Unismuh Makassar dan memilih fakultas Ekonomi jurusan Akuntansi dan selesai pada tahun 2017.

Pengalaman organisasi yaitu pada semester 2 terlibat dengan organisasi Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) sebagai anggota dibidang emas dan pada semester 6 terlibat di kepengurusan Himpunan Mahasiswa Jurusan Akuntansi (HIMANSI). Ketika berorganisasi kita bukan hanya mendapatkan teman ataupun suasana baru melainkan kita bisa belajar hal – hal yang tidak kita dapatkan selama proses perkuliahan dalam sebuah organisasi juga kita diajarkan bagaimana menjadi pribadi yang pemikirannya lebih besar sebagaimana status kita

sebagai mahasiswa yang pola pemikirannya juga harus mencerminkan sikap atau perilaku seorang mahasiswa itu sendiri. Bukan hanya di perkuliahan di organisasi juga kita diajarkan bagaimana halnya menjadi pribadi yang baik yang sesuai dengan ketentuan Al-Qur'an dan Hadits agar kita tidak tersesat dalam memilih arah kehidupan. Sekian tentang riwayat hidup saya yang sederhana ini semoga kita bisa menjadi pribadi yang lebih baik lagi. Fastaqbiqul khairat

**Lampiran**

**DATA ANGGARAN DAN REALISASI PENJUALAN SEMEN  
BULAN JANUARI S/D DESEMBER 2016**

Bulan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)
Januari	53.426.958.095,00	52.114.048.085,00
Februari	65.129.783.094,63	49.117.448.811,62
Maret	74.139.053.315,68	54.125.838.012,45
April	64.150.177.580,93	44.135.905.053,45
Mei	52.155.739.713,56	45.140.938.573,94
Juni	56.174.280.155,65	46.157.716.975,60
Juli	48.168.718.023,02	47.152.683.455,11
Agustus	47.165.009.934,60	48.149.327.774,77
September	56.157.593.757,77	47.142.616.414,11
Oktober	56.157.593.757,77	44.129.626.113,11
November	47.153.885.669,35	59.134.260.294
Desember	28.990.918.386,54	63.338.432.450
<b>Total 1 tahun</b>	<b>640.982.689.793,96</b>	<b>590.838.842.813</b>
<b>Rata-rata perbulan</b>	<b>53.415.224.149,50</b>	<b>49.236.570.167,76</b>

Sumber data : PT. Semen Tonasa

**DATA PRODUKSI SEMEN BULAN JANUARI S/D DESEMBER  
TAHUN 2016**

Bulan	Anggaran	Realisasi
Januari	247.400	278.374
Pebruari	218.750	174.936
Maret	229.700	198.481
April	317.000	335.427
Mei	386.500	334.995
Juni	378.650	316.420
Juli	305.550	301.080
Agustus	347.450	379.820
September	349.650	341.817
Oktober	425.150	348.602
November	347.400	322.653
Desember	273.400	194.642
<b>Total 1 tahun</b>	<b>3.826.600</b>	<b>3.527.246</b>
<b>Rata Rata</b>	<b>318.883,33</b>	<b>293.937,20</b>

Sumber : PT. semen Tonasa

**ANGGARAN BIAYA BAHAN BAKU LANGSUNG DALAM PROSES  
PRODUKSI SEMEN TAHUN 2016**

No	Jenis Bahan Baku	Kuantitas (Ton)	Harga (Rp)	Anggaran Biaya Bahan Baku (Rp)
1	Batu Kapur	4.377.045	13.639,39	59.700.223.802,55
2	Tanah Liat	1.193.066	13.370,73	15.952.163.358,18
3	Pasir Silika	165.567	40.070,45	6.634.344.195,15
4	Pasir Besi	12.736	288.753,48	3.677.564.321,28
5	Gypsum	149.056	260.829,86	38.878.255.612,16
6	Trass	277.404	100.903,11	27.990.926.326,44
7	Sepertine	16.143	78.864,74	1.273.113.497,82
Total Biaya Bahan Baku Langsung				154.106.591.113,58

Sumber : PT Semen Tonasa

**REALISASI BIAYA BAHAN BAKU LANGSUNG DALAM PROSES  
PRODUKSI SEMEN TAHUN 2016**

No	Jenis Bahan Baku	Kuantitas (Ton)	Harga (Rp)	Realisasi Biaya Bahan Baku (Rp)
1	Batu Kapur	4.148.501	13.602,94	56.431.810.192,94
2	Tanah Liat	1.594.868	12.797,34	20.410.068.051,12
3	Pasir Silika	25.085	42.082,41	1.055.637.254,85
4	Pasir Besi	13.502	169.732,64	2.291.730.105,28
5	Gypsum	117.055	221.966,85	25.982.329.626,75
6	Trass	117.323	88.388,14	10.369.961.749,22
7	Sepertine	380	66.757,72	25.367.933,60
Total Biaya Bahan Baku Langsung				116.566.904.913,76

Sumber : PT. semen Tonasa

### ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG TAHUN 2016

Uraian	Jumlah Tenaga Kerja Langsung	Upah Kerja	Jumlah Tenaga Kerja	Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
Tenaga Kerja yang digun Akan	2.250	5.350	195	2.347.312.500

Sumber PT. semen Tonasa persero

### ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK TAHUN 2016

No.	Jenis Biaya Overhead Pabrik	Total Biaya (Rp)
1	Biaya Bahan Penolong	348.642.000,00
2	Biaya pemakaian kantong semen	203.145.917.421
3	Biaya tenaga kerja tak langsung	1.949.222.515,00
4	Biaya angkutan bahan baku	9.641.683.255
5	Biaya pemakaian bahan bakar	497.496.717,00
6	Biaya listrik	76.810.021.476
7	Biaya pemeliharaan	165.977.372.038,67
8	Biaya umum	15.912.114.668
Jumlah Anggaran BOP		474.282.470.091,65

Sumber PT. semen Tonasa Persero

### ANGGARAN BIAYA OVERHEAD PABRIK

No.	Jenis biaya overhead pabrik	Biaya tetap	Biaya variable	Total Biaya
1	Biaya Bahan Penolong	-	348.642.000,00	348.642.000,00
2	Biaya pemakaian kantong semen	-	203.145.917.421	203.145.917.421
3	Biaya tenaga kerja tak langsung	1.949.222.515,00	-	1.949.222.515,00
4	Biaya angkutan bahan baku	-	9.641.683.255	9.641.683.255
5	Biaya pemakaian bahan bakar	-	497.496.717,00	497.496.717,00
6	Biaya listrik	13.820.091.014,00	62.989.930.462,00	76.810.021.476
7	Biaya pemeliharaan	131.474.706.179,60	34.502.665.859,40	165.977.372.038,67
8	Biaya umum	15.912.114.668	-	15.912.114.668
Jumlah Anggaran BOP		163.156.134.376,60	311.126.335.714,19	474.282.470.090,05

Sumber : PT. semen tonasa

### REALISASI BIAYA OVERHEAD PABRIK

No	Jenis biaya produksi	Biaya tetap	Biaya variabel	Total Biaya
1	Biaya Bahan Penolong	-	274.713.267	274.713.267
2	Biaya pemakaian kantong semen	-	189.429.319.078	189.429.319.078
3	Biaya tenaga kerja tak langsung	1.949.222.515,00	-	1.949.222.515
4	Biaya angkutan bahan baku	-	8.800.428.363	8.800.428.363
5	Biaya pemakaian bahan bakar	-	431.070.320,00	431.070.320
6	Biaya listrik	13.820.091.014,00	71.992.209.656,87	85.812.300.671
7	Biaya pemeliharaan	131.474.706.179,60	63.004.465.894,94	194.479.172.075
8	Biaya umum	11.891.985.518	-	11.891.985.518
Realisasi Biaya Overhead Pabrik		159.136.005.226,60	333.932.206.579,55	493.068.211.806,15

Sumber : PT. semen tonasa