

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Subjek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat PT Central Proteina Prima, Tbk.**

PT Central Proteina Prima, Tbk (CP Prima), adalah pabrik pakan ternak yang telah berdiri sejak 30 April 1980. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia no 6 Tahun 1968 yang telah diubah dengan Undang- Undang No. 12 Tahun 1970 dan setelah menyelesaikan urusan kenotarisasi serta memenuhi perundang-undangan yang berlaku, bisnis komersial CP Prima mulai dijalankan pada tanggal 18 Agustus 1980.

CP Prima yang berlokasi di jalan Dupak Rukun no 81 Surabaya, lebih memfokuskan bidang usahanya yaitu pakan ternak udang. Setiap harinya CP Prima dapat memproduksi pakan udang sebanyak kurang lebih 300 ton. Jenis-jenis pakan udang yang dihasilkan oleh CP Prima antara lain Pakan Irawan, Pakan Bintang, Pakan Indo Feed, Pakan Udang Galah, Pakan Udang Bestari, dan Pakan Udang Marine.

Tidak hanya melayani pasar domestik, CP Prima juga sudah menebarkan sayapnya hingga ke pasar International seperti Asia, Australia, Eropa hingga pasar Amerika. Selain memberikan dukungan, CP Prima juga menjalin kerjasama dengan para petani udang dalam hal penyediaan pakan terbaik agar dapat menghasilkan produksi yang berkualitas. Berbagai sertifikat baik dari dalam maupun luar negeripun telah dikantongi oleh CP Prima dikarenakan produk-

produk yang dihasilkan selama ini merupakan produk-produk higienis yang telah memenuhi standart dan kriteria pasar dunia.

## **2. Visi dan Misi**

### **a. Visi**

Menjadi perusahaan akuakultur terbesar dan terdepan yang terintegrasi secara vertical didunia.

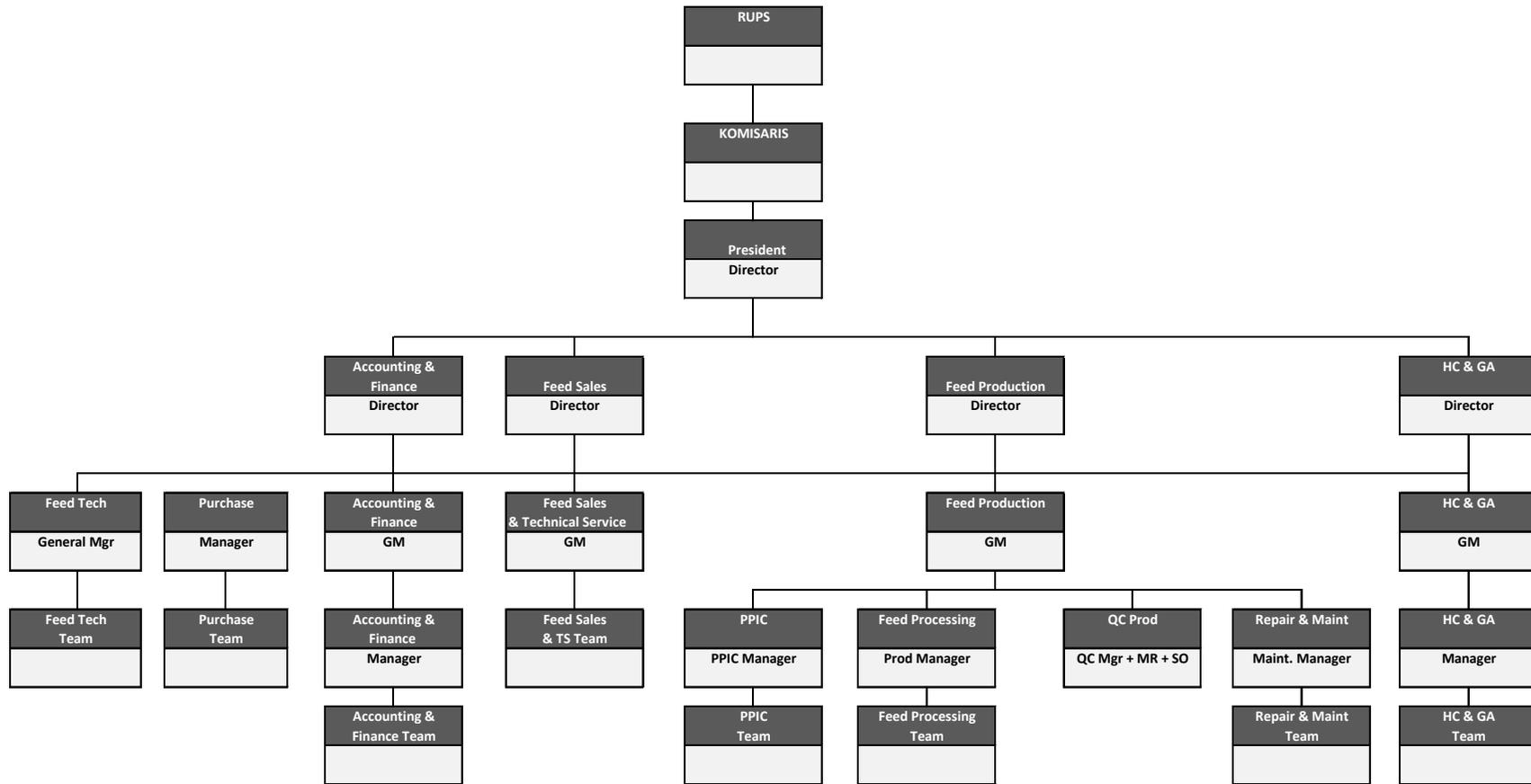
### **b. Misi**

- 1) Terus menerus meningkatkan kekuatan dibidang akuakultur dan mengutamakan efisiensi melalui sistem manajemen yang inovatif serta teknologi terkini dalam rangka memastikan keberhasilan dari para petambak serta memberikan rangkaian produk yang berkualitas.
- 2) Secara konsisten mengevaluasi kontribusi dibidang sosial dan kinerja perusahaan dalam menerapkan praktek yang ramah lingkungan diseluruh proses operasional.

## **3. Struktur Organisasi**

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, CP Prima telah membagi setiap unit kerjanya secara terstruktur yang terbagi dalam departemen-departemen sesuai dengan fungsinya. Departemen-departemen tersebut antara lain : Departemen *Feed Production*, Departemen *Feed Tech*, Departemen *Purchase*, Departemen *Sales* Departemen *Finance*, dan Departemen *Human Capital*.. Struktur organisasi pada CP Prima, dapat dilihat pada gambar 4.1

**Organization Structure**  
**PT CENTRAL PROTEINA PRIMA, TBK - Dupak Rukun Surabaya**



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Central Proteina Prima, Tbk

Berdasarkan gambar 4.1, struktur organisasi pada CP Prima menggambarkan bahwa setiap bagian atau departemen memiliki wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing. Struktur organisasi juga menjelaskan dimana wewenang tertinggi dari masing-masing departemen terdapat pada level direktur. Tugas dan tanggungjawab dari level direktur didelegasikan kepada level *general manager*, diteruskan pada level *manager*, penerima pendelegasian wewenang terakhir pada level *staff* atau *team*.

Adapun tanggung jawab dan wewenang masing-masing departemen adalah sebagai berikut :

**a. *Departement Feed Production* :**

- 1) Direktur *Feed Production* mempunyai wewenang dan tanggung jawab merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengendalikan, mengevaluasi produksi dan penjualan makanan domestic.
- 2) General Manager *Feed Production* mempunyai wewenang dan tanggung jawab melakukan perencanaan, mengorganisasi, melakukan eksekusi dan mengontrol semua kegiatan yang ada di lingkungan Feed Mill meliputi tenaga kerja mesin, material, metode dan biaya.
- 3) Manager *Feed Production* mempunyai wewenang dan tanggung jawab mengontrol semua kegiatan proses produksi untuk mencapai target produksi, kapasitas mesin yang terpasang, serta selalu berorientasi pada mutu dan higienisnya area pabrik.
- 4) Staff *Feed Production* mempunyai wewenang dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan proses produksi untuk mencapai target produksi.

**b. Departemen *Feed Tech* :**

- 1) *Manager Feed Tech* mempunyai wewenang dan tanggung jawab menjamin kualitas pakan udang, bahan baku yang diterima memenuhi standart operation prosedur, serta menerima atau menolak pakan udang hasil produksi.
- 2) *Staff Feed Tech* mempunyai wewenang dan tanggung jawab membantu manager dalam meneliti kualitas pakan udang hasil produksi dan bahan baku yang diterima.

**c. Departemen *Purchase* :**

- 1) *Manager Purchase* mempunyai wewenang dan tanggung jawab merencanakan pembelian bahan baku pakan udang baik import maupun local, menjamin kualitas dari bahan baku, mencari supplier yang dapat dipercaya akan kualitas bahan baku yang dijual, serta mencari harga bahan baku dengan harga efisien namun berkualitas.
- 2) *Staff Purchase* mempunyai wewenang dan tanggung jawab membantu manager menginformasikan pengadaan bahan baku dan melakukan pengecekan kedatangan bahan baku dilokasi gudang feed mill.

**d. Departemen *Feed Sales* :**

- 1) *Direktur Feed Sales* mempunyai wewenang dan tanggung jawab merencanakan, mengkoordinasi, dan mengarahkan kegiatan penjualan pakan Perseroan.
- 2) *General Manager Feed Sales* mempunyai wewenang dan tanggung jawab yaitu merencanakan, mengkoordinasi, mengesekusi, mengontrol kegiatan penjualan pakan yang ada diarea feed mill.

- 3) *Staff Feed Sales* mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam proses penjualan dan pengiriman pakan hingga sampai ketangan customer pakan udang.

**e. Departemen *Finance - Accounting* :**

- 1) Direktur *Finance - Accounting* mempunyai wewenang dan tanggung jawab merencanakan, mengelola dan mengevaluasi aspek keuangan Perseroan dan kepatuhan terhadap Undang-Undang yang berlaku.
- 2) General Manager *Finance - Accounting* mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam mengontrol aspek keuangan, mengontrol keakurasian dan ketepatan dari laporan keuangan untuk area Feed Mill.
- 3) *Manager Finance* mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam merencanakan kegiatan keuangan, mengkoordinasi, mengelola dana perseroan.
- 4) *Manager Accounting* mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam kegiatan dan ketepatan laporan keuangan.
- 5) *Staff Finance* mempunyai wewenang dan tanggung jawab membantu manager Finance dalam proses kegiatan keuangan meliputi pengelolaan dana yang diterima dan mengelola ketersediaan dana pembayaran kepada para supplier.
- 6) *Staff Accounting* wewenang dan tanggung jawab membantu *Manager Accounting* dalam proses laporan keuangan seperti merekonsil piutang, hutang persediaan, dan aset tetap semua aset tetap perseroan.

**f. Departemen *Human Capital (HC)*:**

- 1) Direktur HC mempunyai wewenang dan tanggung jawab merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengendalikan, dan mengevaluasi pengelolaan sumber daya manusia (SDM).
- 2) Manager HC mempunyai wewenang dan tanggung jawab mengelola dan supporting pelayanan umum.
- 3) Admin HC mempunyai wewenang dan tanggung jawab mengkoordinir dan melaksanakan kegiatan pelayanan umum dan pelayanan khusus sesuai ketentuan yang berlaku.

**B. Deskripsi Hasil Penelitian**

Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Central Proteina Prima, Tbk (CP Prima) di Surabaya ini telah terkomputerisasi, dimana hal tersebut berfungsi agar dapat memberikan informasi yang cepat, tepat dan akurat bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Daniel selaku Finance Controller area Surabaya : *“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu proses yang dipergunakan dalam membuat keputusan berdasarkan POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling). Dengan demikian setiap manager mempertanggungjawabkan kinerjanya berdasarkan target atau budget atau standart yang telah direncanakan didepan dan dalam proses mencapai tujuannya dengan cara atau sistem yang terukur dan terkendali serta dapat dipertanggungjawabkan”*.

## 1. Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawabannya, di CP Prima Laporan akuntansi pertanggungjawaban di CP Prima lebih dikenal dengan nama *responsibility cost report*. Didalam laporan *cost responsibility* ini berisikan tentang biaya-biaya yang dianggarkan, biaya realisasinya, dan selisih antara biaya anggaran dan realisasinya. Tabel 4.1 memperlihatkan bentuk dari *responsibility cost report* untuk seluruh departemen.

TABEL 4.1  
PT CENTRAL PROTEINA PRIMA, TBK  
RESPONSIBILITY COST REPORT  
FOR PERIOD : 01 JAN S/D 31 DES 2017

COST CENTER/GROUP	BUDGET	ACTUAL	VAR AMOUNT	VAR %	KET
FEED PRODUCTION	43,073,514,679	35,862,912,040	7,210,602,639	20	Favorable
FEED TECH	1,489,719,955	1,282,778,257	206,941,698	16	Favorable
PURCHASE	532,989,088	466,644,921	66,344,167	14	Favorable
FEED SALES	32,026,868,622	31,269,659,199	757,209,423	2	Favorable
FINANCE - ACCOUNTING	1,164,369,878	1,093,219,021	71,150,857	7	Favorable
HUMAN CAPITAL	1,975,996,176	2,358,585,465	(382,589,289)	(16)	Unfavorable
<b>** Total</b>	<b>80,263,458,398</b>	<b>72,333,798,903</b>	<b>7,929,659,495</b>	<b>43</b>	<i>Favorable</i>

Jika dilihat penyajian dari tabel 4.1, realisasi anggaran secara total masih *under budget*, total realisasi biaya anggaran menunjukkan nominal sebesar Rp 72.333.798.902,- , sedangkan anggaran yang di tetapkan sebesar Rp 80.263.458.398,- , hal tersebut merupakan *variance* yang menguntungkan bagi perusahaan yaitu sebesar 43%. Namun jika meninjau dari sisi masing-masing departemen, terdapat *over budget* pada departemen *Human Capital (HC)* yaitu sebesar Rp 382.588.626,- .

Berdasarkan data yang diberikan oleh team accounting CP Prima, dapat dilihat pula terjadi *over budget* pada *cost-cost elements* tertentu dari biaya yang dianggarkan dengan realisasi biayanya. Pada sub pembahasan akan dianalisa lebih lanjut lagi apa yang menjadi penyebab dari *over budget* tersebut.

## **2. Pengendalian Biaya**

Dalam proses pengendaliannya CP Prima memiliki aturan atau kebijakan yang tertuang dalam Sispro ( Sistem Prosedur), dimana didalam *sispro* semua pembebanan biaya –biaya sudah diklafikasikan dalam bentuk *cost elements - cost elements.*, yang berfungsi untuk memudahkan dalam pembebanan, pengidentifikasian, dan pengendalian terhadap biaya-biaya operasional yang muncul dalam periode tersebut.

Selain itu pengendalian juga bertolak ukur pada *Spending Authority* yang dimiliki oleh masing-masing manager departemen yang berwenang. *Spending Authority* ini diapproved oleh Asisten Vice President (AVP) departemen masing-masing, *Director Departement* yang bersangkutan, dan *Director Finance-Accounting*.

Pengendalian atas pembebanan biaya, juga dilakukan oleh *departement Finance-Accounting*, yang melibatkan antara lain (1)*Verifkator*, yang berfungsi sebagai filter atas biaya-biaya yang ditagihkan baik oleh pihak luar (*Supplier*) ataupun dari pihak karyawan sendiri sebagai akibat dari kegiatan operasional yang dilakukan oleh karyawan tersebut, (2) *Cashier* yang berfungsi sebagai control dalam pembayaran tagihan – tagihan biaya operasional, dan (3) *Manager Finance* memberikan pengendalian terhadap pengelolaan dana-dana yang masuk ke

rekening perusahaan, terutama dana yang difungsikan untuk pendanaan biaya-biaya operasional perusahaan.

Seperti yang diungkapkan oleh bapak Daniel : “*Pada dasarnya biaya itu sendiri bisa diklasifikasikan sebagai berikut, ada biaya terkendali dan biaya tidak terkendali*”

- a) Biaya terkendali adalah biaya yang bisa diprediksi dan yang bisa diatur pengeluarannya, sebagai contoh seperti biaya gaji, THR, tunjangan transport, biaya entertainment, biaya perjalanan dinas dan biaya peralatan kantor. Dan biaya-biaya tersebut bisa kita atur dan kendalikan sebatas budget.
- b) Biaya tak terkendali adalah biaya tidak bisa diprediksi dengan pasti dan yang tidak bisa dihindari, sebagai contoh biaya repair dan maintenance. Kita hanya bisa mengantisipasi dalam menetapkan besaran budgetnya dan ketika ada kerusakan dengan biaya spareparts dan ongkos kerjanya yang tergantung dari besar dan kecilnya kerusakan tersebut, yang tidak bisa ketahu secara tepat sebelumnya. Contoh lain biaya tak terkendali seperti biaya tunjangan kematian.

### **C. Pembahasan**

Dalam penelitian ini, akan diuraikan secara detail biaya apa saja yang tercantum dalam *responsibility cost report* untuk periode tahun 2017 PT Central Proteina Prima, Tbk untuk setiap departemennya, dan *Cost elements* mana saja yang masih *over budget*.

### ***1. Departement Feed Production***

Pada Tabel 4.2 secara total biaya anggaran yang sudah ditetapkan sebesar Rp 43.073.514.679,- menunjukkan *variance* yang menguntungkan (*favorable*) bagi perusahaan sebesar Rp 7.210.602.640,-, atau sekitar 20% atas biaya realisasi sebesar Rp 35.862.912.040,- . Berdasarkan tabel 4.2 pula masih terlihat beberapa *cost elements* yang *over budget*, berikut akan diuraikan apa saja yang menyebabkan *over budget* pada beberapa *cost elements* tersebut dan bagaimana pula pengendalian yang dilakukan oleh para manager CP Prima.

TABEL 4.2  
PT CENTRAL PROTEINA PRIMA, TBK  
RESPONSIBILITY COST REPORT  
COST CENTER/GROUP : FEED PRODUCTION  
FOR PERIOD : 01 JAN S/D 31 DES 2017

Cost Elements	Budget	Actual	Var amount	VAR %	Keterangan
607010 Salary	4,232,080,082	3,794,444,849	437,635,234	12	Favorable
607022 Transportation Allowance	197,208,000	230,490,286	(33,282,286)	(14)	Unfavorable
607024 Employee Incentive	1,329,346,260	553,430,269	775,915,991	140	Favorable
607026 THR Allowance	340,143,582	328,426,962	11,716,619	4	Favorable
607027 Termination Pay	-	260,248,706	(260,248,706)	(100)	Unfavorable
607038 Other Profesional fee - Outsourcing	3,686,618,304	3,869,823,395	(183,205,091)	(5)	Unfavorable
607039 Other Profesional fee	382,621,647	199,315,888	183,305,759	92	Favorable
607040 Legal	54,442,854	7,923,977	46,518,877	587	Favorable
607041 Retribution	22,836,854	65,508,912	(42,672,058)	(65)	Unfavorable
607050 Entertainment	5,406,900	390,500	5,016,400	1,285	Favorable
607051 Donation Fee	-	1,992,000	(1,992,000)	(100)	Unfavorable
607070 Transportation on Duty	546,877,000	34,396,200	512,480,800	1,490	Favorable
607071 Travelling on Duty	110,121,744	73,397,053	36,724,691	50	Favorable
607072 Overseas	14,940,000	597,600	14,342,400	2,400	Favorable
607080 Electricity and water	8,716,281,852	6,392,235,327	2,324,046,525	36	Favorable
607081 Telephone and	33,556,101	25,300,228	8,255,873	33	Favorable
607082 Fuel and Oil	4,431,983,900	3,313,901,400	1,118,082,500	34	Favorable
607083 Mail and Package	6,119,424	17,579,400	(11,459,976)	(65)	Unfavorable
607090 Office Supplies	230,009,800	241,882,927	(11,873,127)	(5)	Unfavorable
607091 Magazines, newspaper	597,600	1,366,500	(768,900)	(56)	Unfavorable
607100 Manufacturing	826,418,470	880,326,136	(53,907,665)	(6)	Unfavorable
607101 Packaging	-	61,765,800	(61,765,800)	(100)	Unfavorable
607110 Repair and Maintenance	110,775,120	69,145,305	41,629,815	60	Favorable
607111 Repr&Maint - Vehicle	8,366,400	-	8,366,400	100	Favorable
607112 Spareparts and Materials	4,322,839,200	3,366,479,796	956,359,404	28	Favorable
607130 Seminar	18,844,900	169,000	18,675,900	11,051	Favorable
607140 Meeting	-	26,766,800	(26,766,800)	(100)	Unfavorable
607150 Insurance	819,365,464	671,303,233	148,062,231	22	Favorable
607160 Rent	2,450,160,000	2,827,353,500	(377,193,500)	(13)	Unfavorable
607170 Taxes	-	12,192,153	(12,192,153)	(100)	Unfavorable
607200 Depreciation	1,531,759,254	1,192,956,944	338,802,310	28	Favorable
607230 Material Handling	8,643,793,968	7,341,801,003	1,301,992,965	18	Favorable
<b>** Total</b>	<b>43,073,514,679</b>	<b>35,862,912,047</b>	<b>7,210,602,632</b>	<b>20</b>	<b>Favorable</b>

Sumber Data Olahan, Cost Responsibility 2017, PT Central Proteina Prima, Tbk

- a. Untuk *cost elements* yang *over budget* dapat diuraikan sebagai berikut :
- 1) Pada *cost elements* **022** (*Transportation Allowance*) realisasi sebesar Rp 230.490.286,- dari yang dianggarkan sebesar Rp 197.208.000,- terjadi selisih antara biaya yang sudah dianggarkan dengan sebesar Rp 33.282.286,- . Selisih biaya anggaran terhadap realisasinya ini dikarenakan terjadi adanya kenaikan level karyawan dari level supervisor ke level manager.
  - 2) Pada *cost elements* **027** (*Termination Pay*) muncul biaya sebesar Rp 260.248.706,- adalah biaya pesangon 3 orang karyawan *resign*.
  - 3) Pada *cost elements* **038** (*Other professional Fee - Outsourcing*), terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 183.205.091,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 3.686.618.304,- dengan realisasinya sebesar Rp 3.869.823.395,-. terjadi kenaikan upah Minimum Regional (UMR) sebesar 8,25% untuk wilayah Jawa Timur berdasarkan PP 78.
  - 4) Pada *cost elements* **041** (*Retribution*), terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 42.672.058,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 22.836.854,- dengan realisasinya sebesar Rp 65.508.912,-. Selisih yang terjadi karena adanya pembebanan biaya pengurusan SIO untuk persewaan *Forklift* dan biaya retribusi untuk pemasangan papan reklame CP Prima Surabaya.

- 5) Munculnya *cost* **051** (*Donation Fee*), sebesar Rp 1.992.000,- , biaya sumbangan duka cita kepada salah satu karyawan produksi CP Prima.
- 6) Pada *cost elements* **083** (*Mail and Package*) terjadi selisih antara biaya anggaran dan biaya realisasi sebesar Rp 11.459.976,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 6.119.424 ,- dengan realisasi biayanya sebesar Rp 17.579.400,- , merupakan pembebanan biaya pengiriman sak pakan ke CP Prima Lampung,
- 7) Pada *cost elements* **090** (*Office Supplies*) realisasinya sebesar Rp 241.882.927,- dari anggaran sebesar Rp 230.009.800,- terjadi selisih antara biaya anggaran dan realisasinya sebesar Rp 11.873.127,- . Dalam hal ini adanya pembebanan atas biaya pembelian alat tulis kantor, air minum, dan biaya fotocopy, sebagai proses sertifikasi BAP
- 8) Pada *cost* **091** (*Magazines, newspaper*), terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 768.900,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 597.600,- dan realisasi biaya sebesar Rp 1.366.500,.
- 9) Pada *cost elements* **100** (*Manufacturing*) realisasinya sebesar Rp 880.326.136,- dari anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 826.418.470,- terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan sebesar Rp 53.907.665,- . pembebanan atas pembelian APD (Alat Pelindung Diri) seperti helm, sepatu *safety*, masker, dan lain-lain yang berkenaan persyaratan audit BAP.
- 10) Pada *cost elements* **101** (*Packaging*) muncul biaya sebesar Rp 61.765.800,- merupakan pembebanan biaya atas pengadaan sak pakan untuk CP Prima Lampung

- 11) Pada *cost elements 140 (Meeting)* muncul biaya realisasi sebesar Rp 26.766.800,-. Yang merupakan pembebanan atas biaya konsumsi meeting dengan team audit BAP, dan konsumsi saat audit BAP berlangsung.
- 12) Pada *cost elements 160 (Rent)*, terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan sebesar Rp 377.193.500,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 2.450.160.000,- dan realisasi biaya sebesar Rp 2.827.353.500,- merupakan pembebanan biaya untuk persewaan Forklift
- 13) Munculnya biaya pada *cost elements 170 (Taxes)*, sebesar Rp 12.192.153,-  
Merupakan pembebanan biaya pembayaran PBB untuk gudang Margomulyo no 20 Surabaya

**b. Pengendalian yang dilakukan *General Manager Feed Production* adalah sebagai berikut :**

Pemegang wewenang atas *control* pengendalian biaya pada *Departemen Feed Production* ini , sepenuhnya dilakukan oleh *General Manager*. Namun apabila biaya operasional yang dikeluarkan oleh *Department Feed Production* melebihi *Spending Authority* yang dimiliki oleh *General Manager* ini, maka *approved* atas biaya tersebut diajukan pada *Asisten Vice President (AVP) Departemen Feed Productionnya*.

Menurut bapak Hosea sendiri pengendalian yang dilakukan terhadap biaya-biaya yang *over budget* itu dapat dilakukan dengan : “*Pertama kita akan evaluasi dan menjelaskan ke atasan mengenai penyebab over budget tersebut. Kedua jika hal tersebut bisa kita control akan kita usahakan untuk mengurangi biaya realisasinya tersebut*”

Pengendalian berdasarkan klasifikasinya :

- 1) **Biaya Terkendali**, yaitu terdiri dari biaya antara lain :
  - a) Pada *cost elements 022 (Transportation Allowance)* memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 14%

Sesuai dengan SisPro (Sistem Prosedur) yang berlaku, menyebutkan bahwa pemberian tunjangan transportasi dibayarkan secara rutin (bulanan) kepada karyawan/wati CP Prima, sedangkan bagi *General Manager* yang berwewang dalam departemen produksi, *spending authority* yang dimiliki pun lebih mengacu pada peraturan dari management pusat CP Prima. Dengan kata lain bahwa pembengkakan biaya yang terjadi tidak sepenuhnya menjadi tanggungjawab dari seorang *General Manager* area tersebut.

Hal ini dikarenakan pembengkakan biaya yang terjadi sebagai akibat dari *approved* yang dilakukan oleh manajemen pusat CP Prima. Meskipun pada saat proses pengajuan kenaikan level jabatan, *General Manager* area juga ikut berkontribusi dalam hal pengajuan tersebut, karena rekomendasi kenaikan level jabatan berasal dari *General Manager* area yang berwewang di departemen produksi itu sendiri.

Sedangkan bagi management pusat CP Prima sendiri, tujuan dari menaikkan jabatan karyawan itu sendiri agar karyawan tersebut juga mampu memberikan kontribusi yang besar bagi pencapaian target perusahaan, khususnya dibagian departemen produksi.

- b) Pada *cost elements 041 (Retribution)*,. memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 65% dan juga pada *cost elements*

**160** (*Rent*), memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 65%

Biaya retribusi adalah biaya yang dibayarkan kepada pemerintah/pihak luar sehubungan dengan pemakaian prasarana dan pemberian jasa. Sedangkan biaya sewa adalah pengeluaran biaya atas sewa kantor, gudang, computer, forklift, mesin dan peralatan lainnya yang digunakan untuk keperluan perusahaan. *Spending authority* yang dimiliki oleh *General Manager Feed Production* dalam pembebanan biaya ini adalah *Full Bill*.

Pengendalian yang bisa dilakukan oleh *General Manager* adalah dengan melakukan negosiasi biaya sewa jika memungkinkan dengan pihak pemilik gudang, atau bisa juga dengan mencari vendor baru untuk persewaan dengan tujuan mendapatkan harga sewa yang murah

Forklift ini dipergunakan untuk gudang Dupak Surabaya, gudang sewa Margomulyo Surabaya, dan gudang center Banyuwangi, dimana hal tersebut sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan dari *General Manager Feed Production* dengan menggunakan Forklift akan mempermudah dalam penataan dan penyimpanan hasil-hasil produksi pakan yang ada digudang, juga dalam hal pemindahan hasil-hasil produksi dari gudang ke menuju ke *truck-truck* yang dipergunakan untuk dikirm ke lokasi tambak-tambak customer.

Jika menggunakan tenaga manusia, maka biaya penataan dan pemindahan ini akan terjadi pembengkakan biaya tenaga kerja, disamping

itu juga akan memakan waktu lebih lama lagi. Sedangkan dengan menggunakan Forklift ini, dapat mengangkat pakan seberat 8000 ton untuk setiap palletnya dan waktu yang diperlukan relatif lebih cepat dibandingkan dengan menggunakan tenaga manusia. Begitu juga dengan halnya pemasangan biaya papan reklame, dalam hal ini biaya yang dikeluarkan jauh lebih murah dibandingkan dengan biaya jika kita memasang biaya iklan melalui media TV.

- c) Pada *cost elements 083 (Mail and Package)*, memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 65% dan juga pada *cost elements 101 (Packaging)* memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%

Pembebanan biaya pengiriman barang ke CP Prima Lampung ini, mengacu pada *Spending Authority* yang dimiliki oleh *General Manager Feed Production* adalah *Full Bill*, menguatkan pengambilan keputusan atas permintaan pengiriman pakan dari CP Prima Lampung ke CP Prima Dupak.

Dimana hal ini terjadi karena permintaan jumlah pakan yang melebihi kapasitas yang dihasilkan oleh departemen produksi area Surabaya. Sedangkan untuk departemen produksi sendiri hanya mampu memproduksi sekitar kurang lebih 300 ton per harinya, dan untuk area Lampung mampu memproduksi pakan kurang lebih sekitar 600 ton per harinya.

Pengendalian yang bisa dilakukan oleh *General Manager* terkait dengan biaya *packaging* adalah dengan melakukan penghematan terhadap pemakaian setiap harinya. Dalam hal ini *General Manager* juga

menginstruksikan untuk memanfaatkan penggunaan sak *idle* dan lebih mengurangi resiko keteledoran dalam pemakaian sak yang menyebabkan kerusakan sak-sak tersebut.

- d) Pada *cost elements 090 (Office Supplies)*, *cost elements 100 (Manufacturing)*, *cost elements 140 (Meeting)*.

Pembebanan biaya merupakan keputusan yang dibuat oleh management pusat CP Prima sendiri. Dimana peran serta atau kontribusi pelaksanaan aktivitas kegiatan operasional tersebut, dilakukan oleh seluruh departemen yang ada dan hal tersebut juga sudah dimeetingkan dalam meeting kordinasi, dengan perwakilan setiap departemen.

Pembengkakan biaya-biaya operasional tersebut merupakan upaya CP Prima untuk mendapatkan sertifikat dari *Global Aquaculture Alliance (GAA)*, berupa sertifikat *Best Aquaculture Practices(BAP)*, yang merupakan syarat utama dalam penjualan produk udang di Amerika. Disamping itu sertifikat tersebut berfungsi untuk mengkokohkan posisi CP Prima sebagai produsen udang terkemuka didunia.

Sertifikat BAP ini tidak hanya difokuskan pada kualitas pakan udang yang diproduksi saja, tetapi juga dari sisi ketrampilan karyawan, fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan juga menjadi penilaian untuk mendapatkan sertifikat BAP tersebut.

Persyaratan yang harus dipenuhi antara lain adalah kebersihan dan kerapihan ruang kantor dan juga ruang industri. Ketrampilan dari para karyawan juga menjadi salah satu persyaratannya. Karyawan dibekali

ketrampilan oleh perusahaan dengan diadakannya training K3, training P3K, training pemadam kebakaran, training 5R, dan lain sebagainya. Training-training pun ini dilakukan secara rutin setiap tahunnya.

Tidak hanya sebatas mengikuti training saja, namun dalam keseharian karyawan juga wajib melaksanakan semua yang sudah diberikan dalam training. seperti contohnya karyawan wajib mengenakan helm, masker, dan sepatu *safety* pada saat melakukan aktifitas diseluruh area pabrik.

Pembebanan biaya yang besar ini memang terlihat over budget, namun masih adanya sisi yang menguntungkan yang diperoleh perusahaan, yaitu dengan memiliki label sertifikat tsb dapat mendongkrak permintaan customer akan produksi pakan udang yang dihasilkan.

- e) Pada cost **091** (*Magazines, newspaper*), memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 56%

Pengeluaran biaya untuk berlangganan Koran Jawa Post pada *Departement Feed Production*, di approved oleh *General Manager*. *Over budget* terjadi karena ada kenaikan biaya berlangganan koran Jawa Pos. Koran ini diperlukan untuk melihat perkembangan dari polemik dunia usaha diluar, juga dipergunakan untuk melihat harga kurs Dollar yang sangat berfungsi dalam proses pembelian bahan baku import.

- f) Pada *cost elements* **170** (*Taxes*), sebesar Rp 12.192.153,- memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%

*Approved* pengeluaran biaya dilakukan oleh *General Manager Feed Production*, dan *Spending Authority* yang dimiliki, sifatnya *Full Bill*.

Pengendalian yang bisa dilakukan oleh *General Manager* adalah dengan melakukan negosiasi biaya sewa jika memungkinkan dengan pihak pemilik gudang, atau bisa juga dengan mencari vendor baru untuk persewaan dengan tujuan mendapatkan harga sewa yang murah

Pembebanan biaya pembayaran PBB untuk gudang Margomulyo Surabaya. Gudang Margomulyo adalah gudang yang disewa oleh CP Prima untuk menyimpan sebagian dari bahan baku pakan yang telah dibeli. Pembayaran PBB juga berdasarkan perjanjian yang telah disepakati oleh CP Prima dengan pemilik Gudang sesuai dengan perjanjian no 014/SIMA/PSG/12/2016.

Dengan adanya pembebanan biaya tersebut, bagi perusahaan tentu merugikan, namun jika dilihat dari sisi fungsi dari gudang itu sendiri, sangatlah membantu perusahaan dalam penyimpanan bahan baku yang diperlukan untuk memproduksi pakan. Menyewa gudang di Margomulyo ini juga sudah mendapatkan persetujuan dari manajemen pusat.

2) **Biaya Tak Terkendali**, yaitu terdiri dari biaya antara lain :

Pada *cost elements 027 (Termination Pay)* memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%

Pesangon (*Termination Pay*) merupakan imbalan diberikan kepada karyawan/wati yang diberhentikan, mengundurkan diri, dan pensiun dari perusahaan. Adapun besar pesangon yang diberikan sesuai dengan masa kerja yang telah dilalui oleh karyawan/wati yang bersangkutan, sesuai dengan kebijakan yang dibuat oleh manajemen pusat CP Prima dengan

acuan yang berasal dari aturan yang telah ditetapkan oleh Departemen Tenaga Kerja.

Pengendalian yang dapat dilakukan oleh General Manager produksi dalam menghadapi situasi ini, dilakukan dengan merekrut karyawan baru. Adapun pertimbangan bahwa jika merekrut karyawan baru maka dari sisi gaji tentu lebih rendah dibandingkan gaji karyawan lama. Dalam hal ini juga bertujuan untuk menekan biaya-biaya operasional yang muncul di periode-periode berikutnya.

Dengan adanya pengunduran diri 3 orang karyawan ini pula, selain berdampak pada tingginya *cost* operasional departemen produksi, lebih tepatnya pada *cost* pesangon, juga berdampak pada hasil produksi yang diharapkan. Karena dengan berkurangnya 3 orang karyawan produksi, maka tenaga produksi juga terjadi ketimpangan, dan dengan kejadian ini pula berakibat hasil produksi yang tidak optimal. Agar tetap menjaga agar hasil produksi juga tetap optimal maka, diputuskan pula untuk melemburkan karyawan lainnya. Dari sisi biaya, dengan adanya lembur kerja tentu biaya operasional yang dikeluarkan oleh departemen produksi juga bertambah.

- b) Pada *cost elements 038 (Other professional Fee - Outsourcing)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 5%

Pembebanan biaya yang dibayar sehubungan dengan pemakaian tenaga kerja *Outsourcing*, dimana PPh pasal 21 atas jasa tersebut dipotong oleh pihak pengelola *Outsourcing* itu sendiri. Pada saat pembayaran upah

kerja ini, dibayarkan setelah mendapatkan approved dari *General Manager Feed Production* dan *Manager Human Capital*.

Dengan peristiwa naiknya upah minimum karyawan ini, tidak hanya berdampak pada CP Prima saja, namun pada beberapa perusahaan lainnya, juga terpaksa harus menutup usahanya dikarenakan sudah tidak mampu lagi untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan yang relatif menjadi sangat besar. Oleh karena itu kenaikan UMR ini memberikan kontribusi yang merugikan bagi perusahaan.

Pengendalian yang dilakukan oleh *General Manager* adalah dengan berusaha menganalisa apakah ada pekerjaan yang bisa dikurangi *manpower*nya, dan mengurangi lembur semaksimal mungkin.

- c) Pada *cost elements 051 (Donation Fee)*, sebesar Rp 1.992.000,- , memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%

Sumbangan yang diberikan berupa hadiah/bingkisan dalam bentuk uang/barang kepada pihak luar. Pengendalian yang dilakukan oleh *General Manager Feed Production* adalah dengan mengevaluasi keperluan dari donasi tersebut terlebih dahulu dan mengajukan persetujuan biaya kepada *AVP Departement Feed Production*. Keputusan yang diambil oleh *General Manager Feed Production* dalam pemberian donasi duka cita ini, juga dikarenakan karyawan yang menerima bersangkutan ternyata belum didaftarkan ke dalam tunjangan kesehatan BPJS.

## 2. Departement Feed Tech

TABEL 4.3  
PT CENTRAL PROTEINA PRIMA, TBK  
RESPONSIBILITY COST REPORT  
COST CENTER/GROUP : FEED TECH  
FOR PERIOD : 01 JAN S/D 31 DES 2017

Cost Elements	Budget	Actual	Var amount	Var %	Keterangan
607010 Salary	843,357,616	812,071,137	31,286,478	4	Favorable
607022 Transportation Allowance	41,832,000	41,832,000	-	-	Balanced
607024 Employee Incentive	275,561,332	114,843,546	160,717,786	140	Favorable
607026 THR Allowance	67,238,582	69,391,720	(2,153,139)	(3)	Unfavorable
607038 Other Professional fee - Outsourcing	45,835,920	49,527,919	(3,691,999)	(7)	Unfavorable
607039 Other Professional fee	3,657,312	3,659,963	(2,651)	(0.07)	Unfavorable
607041 Retribution	143,500	215,500	(72,000)	(33)	Unfavorable
607070 Transportation on Duty	1,195,200	3,083,900	(1,888,700)	(61)	Unfavorable
607071 Travelling on Duty	9,561,600	10,290,400	(728,800)	(7)	Unfavorable
607072 Overseas	5,976,000	-	5,976,000	100	Favorable
607081 Telephone and	5,976,000	4,120,200	1,855,800	45	Favorable
607083 Mail and Package	1,195,200	391,400	803,800	205	Favorable
607090 Office Supplies	22,469,800	18,113,600	4,356,200	24	Favorable
607100 Manufacturing	15,537,600	6,030,400	9,507,200	158	Favorable
607110 Repair and Maintenance	9,681,100	12,797,600	(3,116,500)	(24)	Unfavorable
607112 Spareparts and Materials	59,760,000	6,609,400	53,150,600	804	Favorable
607140 Meeting	2,988,000	590,650	2,397,350	406	Favorable
607150 Insurance	58,365,600	31,087,982	27,277,618	88	Favorable
607200 Depreciation	10,423,594	10,099,440	324,154	3	Favorable
607230 Material Handling	8,964,000	88,021,500	(79,057,500)	(90)	Unfavorable
<b>** Total</b>	<b>1,489,719,955</b>	<b>1,282,778,257</b>	<b>206,941,698</b>	<b>16</b>	<b>Favorable</b>

Sumber Data Olahan, Cost Responsibility 2017, PT Central Proteina Prima, Tbk

Berdasarkan rincian dari tabel 4.3 secara keseluruhan, biaya-biaya yang dikeluarkan departemen *Feed Tech* masih *under budget*. Seperti terlihat pada tabel 4.3 biaya yang dianggarkan pada tahun 2017 adalah sebesar Rp 1.489.719.955,- , sedangkan realisasinya sebesar Rp 1.282.778.257,- . Jika dilihat

dari sudut pandang tabel 4.3 ini, perusahaan masih memperoleh keuntungan sebesar 16% dari biaya yang sudah dianggarkan terhadap biaya realisasinya.

**a. Untuk *cost elements* yang *over budget* dapat diuraikan sebagai berikut :**

- 1) Pada *cost elements* **026** (*THR Allowance*), terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya Rp 2.153.139,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 67.238.582,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 69.391.720,-. Selisih pembebanan ini dikarenakan adanya kenaikan level karyawan, kenaikan dari level staff ke level supervisor
- 2) Pada *Cost elements* **038** (*Other Profesional fee - Outsourcing*), terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 3.691.999,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 45.835.920,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 49.527.919,- . Dampak dari kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) sebesar 8,25% untuk wilayah Jawa Timur berdasarkan PP 78
- 3) Pada *cost* **041** (*Retribution*), terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya Rp 72.200,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 143.500,- , sedangkan realisasinya sebesar Rp 215.500,-. adanya pembebanan biaya parkir dan tol,
- 4) Pada *Cost elements* **070** (*Transportation on Duty*) , Terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 1.888.700,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 1.195.200,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 3.083.900,- , yaitu pembebanan biaya makan, biaya *taxi*.

- 5) Pada *cost elements 071 (Travelling on Duty)*, Terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 728.800,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 9.561.600,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 10.290.400,- , yaitu pembebanan terhadap biaya tiket dan hotel.
- a) Pada *cost elements 110 (Repair and Maintenance)*, terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 3.116.500,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 9.681.100,- , sedangkan realisasinya sebesar Rp 12.797.600,- . pembebanan biaya perbaikan AC pada ruang feed tech
- 7) Pada *cost elements 230 (Material Handling)*, terjadi terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 79.057.500,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 8.964.000,- dan realisasi biaya sebesar Rp 88.021.500,-. ada pembebanan biaya uji Lab untuk pakan udang yang diproduksi. Pengujian hasil pakan ini juga merupakan syarat dari audit BAP, perihal kualitas pakan yang diproduksi oleh CP Prima Surabaya.

**b. Pengendalian yang dilakukan *General Manager Feed Tech* adalah sebagai berikut :**

Untuk setiap pengeluaran biaya operasional departemen Feed Tech ini atas sepengetahuan dari General Managernya, dimana biaya-biaya tersebut juga akan dipertanggungjawabkan kepada *Asisten Vice Presiden*. Menurut pak Willy selaku GM Feed tech perihal pengendalian yang harus dilakukan adalah “*Jika terjadi over budget, kita harus memberikan penjelasan kepada atasan seberapa penting*

atau urgennya biaya yang akan dikeluarkan tersebut". Pengendalian berdasarkan klasifikasinya :

- 1) **Biaya Terkendali**, yaitu terdiri dari biaya antara lain :
  - a) Pada *cost 026 (THR Allowance)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 3%,

Merupakan pemberian berupa uang kepada karyawan/wati untuk menyambut lebaran, Kebijakan pemberian THR ini merupakan kebijakan yang dibuat oleh management pusat CP Prima dalam hal penggajian terhadap karyawan. Dimana jika terjadi *over budget*, maka secara otomatis pada saat management pusat CP Prima memutuskannya tentu sudah diperhitungkan dampak terhadap laba yang akan diterima oleh perusahaan.

- b) Pada *cost 041 (Retribution)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 33%,

Biaya retribusi adalah biaya yang dibayarkan kepada pemerintah/pihak luar sehubungan dengan pemakaian prasarana dan pemberian jasa. Berdasarkan *spending authority* yang dimiliki oleh *General Manager Feed Tech* ini juga masih mencukupi.

*Over budget* yang terjadi dikarenakan adanya pembebanan biaya parkir dan tol, sebagai akibat dari aktifitas karyawan feed tech dalam melakukan pengambilan sample bahan baku digudang Margomulyo. Pengambilan sample ini dilakukan sebagai upaya dalam menjaga kualitas bahan baku dari produksi pakan yang dihasilkan oleh CP Prima, pada saat barang yang dipesan telah diterima.

Pengendalian yang bisa dilakukan oleh *General Manager Feed Tech* ini, dengan lebih menekankan pada efisiensi dalam menjalankan aktivitas seperti dengan menghindari perjalanan menuju ke gudang CP Prima dengan melalui jalan tol.

- c) *Cost elements 070 (Transportation on Duty)* memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 61%,, *Cost elements 071 (Travelling on Duty)* memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 7%.

Merupakan pembebanan dalam hal pembelian tiket, biaya hotel, biaya ongkos taxi, biaya makan dan minum selama dinas Luar. Pada departemen *Feed Tech* ini pembengkakan biaya tersebut terjadi karena adanya aktifitas penambahan *job desk* dari manager *feed tech* dalam mengontrol departemen *feed tech* area Lampung, dan over budget yang terjadi masih dapat tercover oleh *spending authority* yang dimiliki oleh *General Manager Feed Tech* yang bersangkutan.

Pengendalian yang bisa dilakukan terhadap *over budget* oleh *General Manager Feed Tech*, dilakukan dengan efisiensi seperti pada saat pembelian tiket dengan lebih mengutamakan menggunakan pembelian tiket promo, atau dengan menggunakan perjalanan melalui jalan darat.

2) **Biaya Tak Terkendali**, yaitu terdiri dari biaya antara lain :

- a) *Cost elements 038 (Other Profesional fee - Outsourcing)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 7%,

Pembebanan biaya yang dibayar sehubungan dengan pemakaian tenaga kerja *Outsourcing*, dimana PPh pasal 21 atas jasa tersebut dipotong oleh pihak pengelola *Outsourcing* itu sendiri.

Pada saat pembayaran upah kerja ini, dibayarkan setelah mendapatkan approved dari *General Manager Feed Production* dan *Manager HC*. Peran dari *General Manager* dalam hal upah tenaga outsourcing adalah memberikan *approved* untuk setiap aktivitas yang dilakukan para tenaga *outsourcing* tersebut, dan memberikan informasi tersebut kepada *Manager HC*.

Pengendalian yang dilakukan oleh dilakukan oleh manager *feed tech* adalah dengan lebih mengoptimalkan kinerja karyawan tetap, dan lebih membatasi pemakaian tenaga outsourcing untuk departemen *feed tech* khususnya. Oleh karena itu kenaikan UMR ini memberikan kontribusi yang merugikan bagi perusahaan.

- b) Pada *cost elements 110 (Repair and Maintenance)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 24%.

Merupakan pengeluaran biaya sehubungan dengan jasa pemeliharaan dan perbaikan aktiva tetap termasuk peralatan kantor, hal ini sehubungan dengan Keputusan Dirjen Pajak No. KEP-176/PJ/2000 tanggal 26 Juni 2000 (reff 008/AT/VII/2000. *Over Budget* pada *cost elements 110* ini, masih dibawah *Spending Authority* yang dimiliki oleh *General Manager Feed Tech*.

*Over budget* yang terjadi merupakan biaya yang tak terduga sebagai akibat dari biaya yang dikeluarkan dalam hal ongkos perbaikan AC. Pengendalian yang dilakukan General Manager Feed tech ini, adalah dengan melakukan efisiensi dalam hal penggunaan AC yang berlebihan.

- c) Pada *cost 230 (Material Handling)*, memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 90%.

Merupakan pembebanan biaya atas penanganan dan pemeliharaan inventory perusahaan. Dilihat dari *Spending Authority* yang dimiliki biaya yang dikeluarkan dalam rangka pengecekan kualitas pakan ini tidak mencukupi. Maka *approval* akan diberikan atau dimintakan persetujuan kepada AVP, yang tentunya memiliki *spending authority* yang lebih besar dibandingkan *spending authority* yang dimiliki oleh *General Manager Feed Tech* setempat.

Disamping itu pembengkakan biaya pada *cost elements 230* ini terjadi karena adanya pengujian hasil pakan yang juga merupakan syarat dari audit BAP, dimana kegiatan ini sudah diketahui oleh management pusat CP Prima dan tentunya telah dicermati dan telah dipikirkan dampak-dampak pembengkakan biaya yang nantinya akan terjadi.

### 3. *Departement Purchase*

TABEL 4.4  
PT CENTRAL PROTEINA PRIMA, TBK  
RESPONSIBILITY COST REPORT  
COST CENTER/GROUP : PURCHASE  
FOR PERIOD : 01 JAN S/D 31 DES 2017

Cost Elements	Budget	Actual	Var amount	Var %	Keterangan
607010 Salary	372,905,451	352,651,078	20,254,373	6	Favorable
607022 Transportation Allowance	26,892,000	26,892,000	-	-	Balanced
607024 Employee Incentive	-	22,647,910	(22,647,910)	(100)	Unfavorable
607025 Bonus and Gratification	66,306,027	-	66,306,027	100	Favorable
607026 THR Allowance	30,503,440	29,636,000	867,440	3	Favorable
607038 Other Profesional fee - Outsourcing	-	1,953,713	(1,953,713)	(100)	Unfavorable
607041 Retribution	-	157,400	(157,400)	(100)	Unfavorable
607070 Transportation on Duty	2,490,000	597,600	1,892,400	317	Favorable
607071 Travelling on Duty	2,490,000	249,000	2,241,000	900	Favorable
607081 Telephone and	6,797,700	4,040,050	2,757,650	68	Favorable
607083 Mail and Package	74,700	-	74,700	100	Favorable
607090 Office Supplies	4,432,200	1,158,000	3,274,200	283	Favorable
607110 Repair and Maintenance	197,000	43,000	154,000	358	Favorable
607112 Spareparts and Materials	-	289,800	(289,800)	(100)	Unfavorable
607150 Insurance	17,718,242	24,147,041	(6,428,799)	(27)	Unfavorable
607200 Depreciation	2,182,328	2,182,331	(3)	(0)	Balanced
<b>** Total</b>	<b>532,989,088</b>	<b>466,644,921</b>	<b>66,344,166</b>	<b>14</b>	<b>Favorable</b>

Sumber Data Olahan, Cost Responsibility 2017, PT Central Proteina Prima, Tbk

Secara keseluruhan, total biaya yang dikeluarkan oleh departemen *Purchase* ini (pada Tabel 4.4), tidak *over budget*, karena pencapaian biaya realisasi sebesar Rp 466.644.921,- ini tidak melebihi biaya yang dianggarkan yaitu sebesar Rp 532.989.088,- .

**a. Untuk cost elements yang over budget dapat diuraikan sebagai berikut :**

- 1) Munculnya cost **024** (*Employee Incentive*) sebesar Rp 22.647.910,-,

Pembebanan biaya ini merupakan kompensasi yang diberikan kepada departemen purchase sebagai ganti bonus tahunan yang diberikan.

- 2) Munculnya *cost 038 (Other Profesional Fee - Outsourcing)* sebesar Rp 1.953.713,-. Dampak dari kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) sebesar 8,25% untuk wilayah Jawa Timur berdasarkan PP 78,
- 3) Munculnya *cost elements 041 (Retribution)* sebesar Rp 157.400,-  
Pembebanan biaya pada *cost elements retribution* pada departemen purchase ini merupakan pembebanan atas biaya tol dan parkir, sebagai akibat aktifitas yang dilakukan oleh departemen purchase pada saat melakukan pengecekan terhadap bahan baku yang telah dibeli digudang Margomulyo, Surabaya.
- 4) Munculnya *cost elements 112 (Spareparts and Material)* sebesar Rp 289.800,- Merupakan pembebanan biaya penggantian *spareparts AC* pada ruangan departemen purchase.
- 5) Pada *cost 150 (Insurance)* terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 6.428.799,- dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 17.718.242,- dan realisasinya sebesar Rp 24.147.041,- Merupakan pembebanan biaya melahirkan salah satu karyawati departemen *Purchase*.

**b. Pengendalian yang dilakukan *Manager Purchase* adalah sebagai berikut**

:

Seperti halnya dengan departemen lainnya, pengendalian biaya operasional dalam cost responsibility ini, bertolak ukur pada *Spending Authority* yang dimiliki

oleh para manager yang telah ditetapkan berdasarkan approval yang telah dibuat oleh atasan yang bersangkutan dan disetujui oleh manajemen pusat CP Prima.

Seperti yang diungkapkan oleh bapak Agus Wijaya selaku manager dari *Purchase* yang memiliki pendapat mengenai pengendalian biaya jika terjadi *over budget* yang seharusnya dilakukan adalah “ *dengan lebih ke efisiensi saja pada intinya. kita harus sering memonitor biaya-biaya yang kita keluarkan untuk menghindari adanya over budgeting*”. Pengendalian berdasarkan klasifikasinya :

- 1) **Biaya Terkendali**, yaitu terdiri dari biaya antara lain :
  - a) Munculnya *cost 024 (Employee Incentive)* sebesar Rp 22.647.910,-, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%

*Cost 024* merupakan imbalan berupa uang yang diberikan kepada karyawan/wati sehubungan dengan pekerjaan extra yang dilakukan. Pembebanan biaya ini merupakan kompensasi yang diberikan kepada departemen *purchase* sebagai ganti bonus tahunan yang diberikan. Pada tahun-tahun sebelumnya departemen *purchase* memperoleh bonus tahunan seperti yang terjadi pada departemen *Finance-Accounting* dan departemen HC.

Perubahan peraturan ini dilakukan oleh management CP Prima pusat, namun jika melihat *Spending Authority* yang dimiliki oleh *Manager Purchase* terhadap biaya operasional *cost 024* adalah *Full Bill*, dalam arti bahwa *over budget* yang terjadi masih bisa ditolerir oleh perusahaan.

- b) Munculnya *cost elements* **041** (*Retribution*) sebesar Rp 157.400,- memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%

Biaya retribusi adalah biaya yang dibayarkan kepada pemerintah/pihak luar sehubungan dengan pemakaian prasarana dan pemberian jasa. Berdasarkan *spending authority* yang dimiliki oleh *Manager Purchase* ini juga masih mencukupi.

Pembebanan biaya pada *cost elements retribution* pada departemen purchase ini merupakan pembebanan atas biaya tol dan parkir, sebagai akibat aktifitas yang dilakukan oleh departemen purchase pada saat melakukan pengecekan terhadap bahan baku yang telah dibeli digudang Margomulyo, Surabaya. Aktifitas yang dilakukan dimaksudkan bahwa bahan baku yang dibeli sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang dipesan.

Pengendalian yang dilakukan dalam mengantisipasi cost 041 ini oleh *Manager Purchase*, yaitu dengan lebih memprioritaskan jalur non tol, kecuali tidak tersedia pilihan lain.

- c) Munculnya *cost elements* **112** (*Spareparts and Material*) sebesar Rp 289.800,- memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%

*Cost* 112 merupakan pengeluaran biaya sehubungan dengan penggunaan/penggantian suku cadang/spare parts/material, pada waktu pemeliharaan & perbaikan aktiva tetap milik perusahaan, baik itu mobil, mesin/peralatan kantor, bangunan maupun computer.

Pembebanan biaya pada cost elements 112 merupakan pembebanan biaya penggantian *spareparts* AC pada ruangan departemen purchase. Pengendalian yang dilakukan lebih tertuju pada pencegahan atas kerusakan dari aktiva tersebut, misalnya dengan melakukan service rutin yang di perkiraan akan memperkecil adanya penggantian suku cadang dari aktiva yang rusak tersebut.

2) **Biaya Tak Terkendali**, yaitu terdiri dari biaya antara lain :

- a) Munculnya *cost 038 (Other Profesional Fee - Outsourcing)* sebesar Rp 1.953.713,- memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%

Pembebanan biaya yang dibayar sehubungan dengan pemakaian tenaga kerja *Outsourcing*, dimana PPh pasal 21 atas jasa tersebut dipotong oleh pihak pengelola *Outsourcing* itu sendiri. Pada saat pembayaran upah kerja ini, dibayarkan setelah mendapatkan approved dari *General Manager Feed Production* dan *Manager Human Capital*.

Pengendalian biaya yang dilakukan oleh *Manager Purchase* ini dengan meningkatkan kinerja sehingga membantu perusahaan mencapai hasil maksimal dan memperbaiki *budget* berikutnya (estimasi kenaikan disesuaikan dengan prediksi inflasi).

- b) Pada *cost 150 (Insurance)*,- memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 27%

*Cost 150* merupakan pembebanan tentang asuransi untuk perusahaan. Pemberian asuransi ini, berdasarkan keputusan yang telah ditetapkan oleh

perusahaan yang bekerja sama dengan pihak luar. Manager area yang diberi kewenangan, jika terjadi *over budget* secara tidak langsung harus meminta persetujuan dari management pusat, dan memberikan penjelasan yang terkait dengan permasalahan over budget tersebut.

Seperti permasalahan yang terjadi pada *cost* 150 didepartemen Purchase ini merupakan pembebanan biaya melahirkan salah satu karyawan departemen *Purchase*. Sesuai dengan aturan pemerintah yang menyebutkan bahwa karyawan yang sudah menikah dan memiliki suami, tetap statusnya dianggap sendiri. Tetapi CP Prima masih tetap mau memberikan support kepada karyawannya , dengan cara boleh melakukan klaim atas biaya melahirkan tersebut.

Dalam hal ini dikatakan biaya tak terkendali, karena klaim asuransi yang diberikan oleh perusahaan ini tidak meliputi tentang biaya persalinan, namun karena perusahaan memberikan pertimbangan yang lain dari sisi karyawan tersebut berhak atau tidaknya atas klaim persalinan yang diajukan. Dan keputusan tentang klaim biaya ini sepenuhnya diberikan oleh management pusat CP Prima.

#### 4. Departement Feed Sales

TABEL 4.5  
PT CENTRAL PROTEINA PRIMA, TBK  
RESPONSIBILITY COST REPORT  
COST CENTER/GROUP : FEED SALES  
FOR PERIOD : 01 JAN S/D 31 DES 2017

Cost Elements	Budget	Actual	Var amount	Var %	Keterangan
700010 Salary	6,677,054,605	6,658,535,574	18,519,030	0.28	Favorable
700022 Transportation Allowance	127,715,654	238,698,519	(110,982,866)	(46.49)	Unfavorable
700023 Housing Allowance	92,181,792	84,230,629	7,951,163	9.44	Favorable
700024 Employee Incentive	1,753,439,913	710,009,927	1,043,429,986	146.96	Favorable
700025 Bonus and Gratification	452,383,200	226,191,600	226,191,600	100.00	Favorable
700026 THR Allowance	551,755,117	561,724,952	(9,969,835)	(1.77)	Unfavorable
700027 Termination Pay	198,044,640	1,462,859,360	(1,264,814,720)	(86.46)	Unfavorable
700038 Other Profesional fee - Outsour	199,793,935	359,663,562	(159,869,627)	(44.45)	Unfavorable
700039 Other Profesional fee	21,549,456	35,068,984	(13,519,528)	(38.55)	Unfavorable
700040 Legal	24,441,840	17,467,748	6,974,092	39.93	Favorable
700041 Retribution	197,937,000	142,478,000	55,459,000	38.92	Favorable
700050 Entertainment	295,800,000	361,112,700	(65,312,700)	(18.09)	Unfavorable
700051 Donation Fee	13,458,000	85,073,000	(71,615,000)	(84.18)	Unfavorable
700060 Sales Promotion	866,520,000	-	866,520,000	100.00	Favorable
700062 Freight Out	3,275,792,200	2,909,487,300	366,304,900	12.59	Favorable
700063 Commission	1,109,683,440	290,174,844	819,508,596	282.42	Favorable
700070 Transportation on Duty	1,704,964,752	1,536,979,245	167,985,507	10.93	Favorable
700071 Travelling on Duty	1,125,209,000	1,301,328,600	(176,119,600)	(13.53)	Unfavorable
700072 Overseas	23,055,000	27,840,000	(4,785,000)	(17.19)	Unfavorable
700080 Electricity and water	52,206,400	41,588,300	10,618,100	25.53	Favorable
700081 Telephone and	258,046,900	247,874,200	10,172,700	4.10	Favorable
700082 Fuel and Oil	23,577,400	19,620,200	3,957,200	20.17	Favorable
700083 Mail and Package	70,907,300	41,200,800	29,706,500	72.10	Favorable
700090 Office Supplies	119,161,500	109,166,000	9,995,500	9.16	Favorable
700091 Magazines, newspaper	-	334,600	(334,600)	(100.00)	Unfavorable
700092 Sales Support Fasilitas	5,923,566,500	7,139,425,900	(1,215,859,400)	(17.03)	Unfavorable
700100 Manufacturing	228,151,728	341,403,364	(113,251,636)	(33.17)	Unfavorable
700110 Repair and Maintenance	442,200	5,960,000	(5,517,800)	(92.58)	Unfavorable
700111 Repr&Maint - Vehicle	8,398,300	3,431,200	4,967,100	144.76	Favorable
700112 Spareparts and Materials	190,263,900	138,650,800	51,613,100	37.23	Favorable
700130 Seminar	161,352,000	42,817,000	118,535,000	276.84	Favorable
700140 Meeting	137,721,500	219,762,950	(82,041,450)	(37.33)	Unfavorable
700150 Insurance	276,659,637	254,714,374	21,945,263	8.62	Favorable
700160 Rent	2,636,934,000	2,651,471,300	(14,537,300)	(0.55)	Unfavorable
700170 Taxes	2,103,000	19,135,400	(17,032,400)	(89.01)	Unfavorable
700180 Security	430,000	-	430,000	100.00	Favorable
700200 Depreciation	146,207,914	113,291,167	32,916,747	29.05	Favorable
700211 Bank Charges - Administration	3,299,000	4,415,000	(1,116,000)	(25.28)	Unfavorable
700230 Material Handling	90,130,000	80,188,900	9,941,100	12.40	Favorable
700231 Delivery Cost	2,986,529,900	2,786,283,200	200,246,700	7.19	Favorable
<b>** Total</b>	<b>32,026,868,622</b>	<b>31,269,659,199</b>	<b>757,209,423</b>	<b>2.42</b>	<b>Favorable</b>

Sumber Data Olahan, Cost Responsibility 2017, PT Central Proteina Prima, Tbk

Biaya yang dianggarkan pada tahun 2017 oleh departemen Feed Sales ini sebesar Rp 32.026.868.622,- , memiliki nilai *variance* yang menguntungkan (*Favorable*) bagi perusahaan sebesar Rp 757.209.423,- karena realisasi biayanya hanya sebesar Rp 31.269.659.199,- (lihat Tabel 4.5).

**a. Untuk *cost elements* yang *over budget* dapat diuraikan sebagai berikut :**

- 1) Pada *cost elements 022 (Transportation Allowance)*, terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 110.982.866,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 127.715.654,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 238.698.519,-. Pembebanan dikarenakan adanya kenaikan level karyawan dari level supervisor ke level manager, dan dari level staff ke level supervisor.
- 2) Pada *cost elements 026 (THR Allowance)*, terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 9.969.835,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 551.755.117,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 561.724.952,-. pembebanan dikarenakan adanya kenaikan level karyawan dari level supervisor ke level manager, dan dari level staff ke level supervisor.
- 3) Pada *cost elements 027 (Termination)*, terjadi selisih antara biaya dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 1.264.814.720,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 198.044.640,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 1.462.859.360,- , Pembebanan biaya pesangon departemen marketing yang diberikan untuk 7 karyawan yang mengundurkan diri, dan 1 orang meninggal dunia dikarenakan sakit.

- 4) *Cost Elements 038 (Other Profesional fee - Outsourcing)*, terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 159.869.627,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 199.793.935,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 359.663.562,- Dampak dari kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) sebesar 8,25% untuk wilayah Jawa Timur berdasarkan PP 78,
- 5) *Cost 039 (Other Profesional fee)*, terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 13.519.528,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 21.549.456,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 35.068.984,- Dampak dari kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) sebesar 8,25% untuk wilayah Jawa Timur berdasarkan PP 78,
- 6) *Cost Elements 050 (Entertainment)*, terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasainya sebesar Rp 65.312.671,- , dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 295.800.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 361.112.700,- . Pembebanan berupa biaya tiket, biaya hotel, dan biaya makan kepada customer yang ikut program tour ke Alaska.
- 7) Pada *cost 051 (Donation Fee)*, terjadi selisih antara biaya yang anggrakan dengan realisasinya sebesar Rp 71.615.000,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 13.458.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 85.073.000,- Pembebanan biaya tersebut merupakan salah satu bentuk kepedulian social yang dilakukan oleh CP Prima (Departemen Marketing) kepada para korban banjir di Pacitan, Jawa Timur.

- 8) *Cost Elements 071 (Travelling on Duty)*, terjadi selisih antara biaya yang anggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 176.119.600,- , dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 1.125.209.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 1.301.328.600,- . Pembebanan tiket dan biaya hotel atas diselenggarakannya acara *Annual meeting* di Batam untuk seluruh karyawan departemen marketing
- 9) *Cost Elements 072 (Overseas)*, terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 4.785.000,- , dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 23.055.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 27.840.000,- . Pembebanan berupa biaya pengurusan *passport*.
- 10) Munculnya *cost elements 091 (Magazines, newspaper)* sebesar Rp 334.600,-, Merupakan pembebanan biaya berlangganan majalah *Trubus*.
- 11) *Cost 092 (Sales Support facilities)*, terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 1.215.859.400,- , dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 5.923.566.500,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 7.139.425.900,- . Pembebanan berupa pemberian subsidi benur, pemberian obat-obatan, juga tiket wisata ke Alaska.
- 12) Pada *cost elements 100 (Manufacturing)*, terjadi selisih antara biaya yang anggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 113.251.636,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 228.151.728,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 341.403.364,- , Pembebanan pembelian botol gelas, masker, pipet dan lain-lain alat Laboratorium di Paiton.

- 13) Pada *cost elements 110 (Repair and Maintenance)*, terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 5.517.800,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 442.200,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 5.960.000,- pembebanan biaya perbaikan gudang center di Makasar
- 14) *Cost Elements 140 (Meeting)*, terjadi selisih antara biaya yang anggarakan dengan realisasinya sebesar Rp 82.041.450,- , dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 137.721.500,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 219.762.950,- . akibat dari diselenggarakannya acara *Annual meeting* di Batam untuk seluruh karyawan departemen marketing
- 15) Pada *cost elements 160 (Rent)*, terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 14.537.300,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 2.636.934.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 2.651.471.300,- pembebanan atas biaya sewa mobil bagi para marketing.
- 16) Pada *cost 170 (Taxes)*, terjadi selisih antara biaya yang anggarakan dengan realisasinya sebesar Rp 17.032.400,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 2.103.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 19.135.400,- pembayaran PPH psl 4 dari PT SiHS Surabaya perihal atas sewa gudang milik PT SIHS Surabaya ini
- 17) Pada *cost 211 (Bank Charge - Administration)*, terjadi *variance* tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar Rp 1.116.000,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 3.299.000,- dan realisasi biaya sebesar Rp

4.415.000, pembebanan biaya *transfer* bank, akibat dari aktifitas pentransferan biaya gaji para teknisi magang

**b. Pengendalian yang dilakukan *Manager Feed Sales* adalah sebagai berikut :**

Sesuai dengan tugasnya didalam perusahaan, departemen *Feed Sales* merupakan pusat pendapatan bagi perusahaan, dimana manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan. Berdasarkan itu pula tingkat aktivitas kegiatan operasionalnya dalam perusahaan memiliki kapasitas yang cukup tinggi. Dan biaya-biaya operasional yang ditimbulkannya pun juga besar, dan bahkan juga terjadi *overload* .

Dalam hal pengendalian biaya, ibu Lellyana mengungkapkan bahwa :”jika terjadi *over budget* maka kita terapkan *fortal* atau *batasan*, dengan terlebih dahulu dievaluasi apa yang menjadi penyebab dari *over budget* tersebut”.

Pengendalian berdasarkan klasifikasinya :

- 1) **Biaya Terkendali**, yaitu terdiri dari biaya antara lain :
  - a) Pada *cost elements 022 (Transportation Allowance)*, *cost elements 026 (THR Allowance)*, dan pada *cost elements 160 (Rent)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 4,07%.

Sesuai dengan SisPro (Sistem Prosedur) yang berlaku, menyebutkan bahwa bagi karyawan dengan level 3(Manager), level 2(General Manager), dan level 1(AVP dan Direktur) mendapat tunjangan transportasi (*cost 022*) dan tunjangan berupa pemberian mobil operasional (khusus untuk departemen *Feed Sales*). *Spending Authority*, dalam hal pengeluaran biaya-

biaya internal tersebut mempergunakan *spending authority*, dari AVP marketing area Surabaya.

Pengendalian yang dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya *over budget*, yaitu membatasi pengeluaran biaya-biaya tersebut, sesuai dengan *plafon* atau standar biaya yang boleh dikeluarkan berdasarkan level karyawan yang bersangkutan.

- b) *Cost Elements 050 (Entertainment)*, *cost Elements 072 (Overseas)* dan *cost 092 (Sales Support facilities)* memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 17,08%.

*Cost 050* merupakan biaya jamuan, perjalanan dan akomodasi yang ditanggung/dibayar oleh perusahaan untuk tamu/relasi/langganan, berupa biaya makan & minum, ticket, hotel, taxi, rekreasi, dan sebagainya. Sedangkan *cost 072* merupakan biaya perjalanan dinas karyawan ke luar negeri yang terdiri dari biaya visa luar negeri dan biaya fiscal luar negeri. Dan pada *cost 092* merupakan biaya tentang sarana penunjang kegiatan seperti biaya pembelian kupon berhadiah, biaya perjalanan agen/konsumen, biaya training agen/konsumen, dan lain-lain terkait fasilitas yang diberikan kepada agen /konsumen.

Pengendaliannya dengan mengajukan permohonan persetujuan berupa Form *Business Approval (BA)*, dimana form BA yang berisi tentang permohonan pemberian *support facilities*, diminta oleh manager kepada AVP ditunjuk dalam *spending authoritynya*, sebagai bukti bahwa permohonan entertaint tersebut telah disetujui. Pengendalian terkait *over*

*budget* yang dilakukan dengan lebih membatasi frekuensi pemberian *entertainment* dan *support facilities*.

Keputusan yang diambil oleh management pusat CP Prima dalam program tour dan subsidi benur kepada agen/konsumen, dimaksudkan untuk menjaga kelangsungan keberhasilan budi daya dan menjaga hubungan antar CP Prima dengan agen/konsumen/petambak dengan memberikan service terbaik dan sarana penunjang keberhasilan budidaya. *Support* CP Prima yang lain dalam usahanya untuk mempererat *relationship* dengan agen/konsumen/petambak, dengan memberikan entertaint berupa tour ke luar negeri dan dapat meningkatkan penjualan pakan melalui keberhasilan budidaya udang.

- c) *Cost Elements 071 (Travelling on Duty)* dan *Cost Elements 140 (Meeting)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 16,97%

*Cost 071* merupakan biaya perjalanan dinas karyawan keluar kota yang terdiri dari tiket pesawat, biaya penginapan/hotel, biaya makan-minum, biaya taxi dan sejenisnya, sedangkan *cost 140* adalah pengeluaran untuk biaya keperluan rapat perusahaan termasuk didalamnya pemakaian biaya tempat, biaya makan, minum dan biaya lainnya sehubungan dengan rapat tersebut.

Pengendaliannya dengan mengajukan permohonan persetujuan berupa Form *Business Approval (BA)*, dimana form BA yang berisi tentang permohonan diadakan annual meeting di Batam, diminta oleh manager

kepada AVP ditunjuk dalam *spending authoritynya*, sebagai bukti bahwa permohonan entertaint tersebut telah disetujui. Pengendalian terkait *over budget* yang dilakukan dengan lebih membatasi frekuensi meeting kordinasi, missal biasanya dilakukan sebulan sekali, untuk periode selanjutnya dilakukan setiap dua atau tiga bulan sekali.

Terkait keputusan diadakannya annual meeting di Batam Yang melatar belakangi diadakannya acara tersebut adalah untuk mencegah pembajakan tehni CP Prima oleh competitor. Selain itu acara tersebut bertujuan untuk menjalin komunikasi dan memotivasi kinerja para tehni tersebut.

- d) Munculnya *cost elements 091 (Magazines, newspaper)* sebesar Rp 334.600,-, kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%

Merupakan pembebanan biaya berlangganan majalah Trubus. *Approved* pengajuan cukup dilakukan oleh General Manager area Surabaya. Keputusan yang diambil mengenai pembebanan biaya tersebut salah satunya yaitu untuk memberikan tambahan wawasan bagi para tehni. Dengan kata lain para tehni dapat mendapatkan ilmu dari sumber yang lain selain yang diperoleh dilapangan selama ini.

- e) Pada *cost elements 100 (Manufacturing)*, kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 33,17%

Merupakan pengeluaran biaya untuk keperluan pabrik dan laboratorium seperti : seragam kerja pabrik, sarung tangan, pemakaian air

mineral, teh, kopi gula, bahan-bahan kimia, alat-alat laboratorium dan persediaanya.

Pengendalian dari project ini disetujui oleh *BU Head Feed Sales* dan *Head Feed Sales* of Surabaya Ops, Central Java, West Java & Lower Sumatra melalui *Business Approval* No 017/Shrimp/SurabayaOps/II/2017. Pengendalian yang dilakukan lebih efisien dalam pemakaian alat-alat laboratorium.

Dalam hal ini dikatakan memberikan kontribusi menguntungkan karena pendirian Laboratorium gudang center Banyuwangi ini bertujuan untuk menjaga hubungan antar CP Prima dan pelanggan. Selain itu pendirian laboratorium ini sebagai upaya untuk meningkatkan target penjualan , juga untuk mempererat *relationship* dengan petambak area Banyuwangi dan sekitarnya.

- f) Pada *cost elements 110 (Repair and Maintenance)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 92,58%

Pengeluaran biaya sehubungan dengan jasa pemeliharaan dan perbaikan aktiva tetap termasuk peralatan kantor (sehubungan dengan Keputusan Dirjen Pajak No. KEP.176/PJ/2000 tanggal 26 Juni 2000) (reff 008/AT/VII/2000, termasuk didalamnya biaya perawatan tahunan untuk lisensi program (contoh program SAP) (reff 012/AT/2004).

Untuk pengendaliannya dengan membatasi service dan mencari biaya service yang murah. pengajuan *Approval* ke *Head Feed Sales* of Surabaya Ops, Central Java, West Java.

Kontribusi pada perusahaan dikatakan kurang menguntungkan bagi perusahaan karena pembebanan biaya perbaikan gudang center di Makasar ini, tetap mengurangi keuntungan dari perusahaan. Meskipun yang menjadikan pertimbangan adalah jika gudang rusak kemungkinan pakan udang yang disimpan disana juga menjadi rusak karena kondisi tempat penyimpanan yang kurang layak. Dan dampak dari kerusakan pakan udang ini juga akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

- g) Pada *cost 170 (Taxes)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 89,01%

Merupakan pengeluaran biaya untuk PBB, bea materai, kertas bermaterai, pajak reklame, pajak bangsa asing termasuk PPN Masukan yang tidak dapat dikreditkan menurut ketentuan perpajakan serta denda pajak untuk pembebanan tahun berjalan, PPN Royalty pay, PPN Auditor.

Dikatakan memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan karena hal tersebut tetap menjadi beban yang harus ditanggung oleh perusahaan. Pembebanan akan menjadi lebih lagi jika perusahaan tidak membayar pph sewa tersebut, karena perusahaan juga akan kena sanksi pajak.

- h) Pada *cost 211 (Bank Charge - Administration)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 89,01%

Merupakan beban biaya sehubungan dengan transaksi bank/Lembaga Keuangan seperti : biaya transfer uang, pembelian buku cek, termasuk

materai (reff 005/AT/2003) dan biaya-biaya administrasi Bank/Lembaga keuangan lainnya.

Dalam hal ini tidak banyak pengendalian yang bisa dilakukan karena semua aturan yang berlaku menyesuaikan dengan aturan yang telah ditetapkan oleh Bank. Dan pembebanan biaya disini akan mempengaruhi atau mengurangi keuntungan perusahaan.

2) **Biaya Tak Terkendali**, yaitu terdiri dari biaya antara lain :

- a) Pada *cost elements 027 (Termination)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 86,46%

Pesangon (*Termination Pay*) merupakan imbalan diberikan kepada karyawan/wati yang diberhentikan, mengundurkan diri, dan pensiun dari perusahaan. Adapun besar pesangon yang diberikan sesuai dengan masa kerja yang telah dilalui oleh karyawan/wati yang bersangkutan, sesuai dengan kebijakan yang dibuat oleh manajemen pusat CP Prima dengan acuan yang berasal dari aturan yang telah ditetapkan oleh Departemen Tenaga Kerja.

Pengendalian yang dapat dilakukan oleh *Head Feed Sales* of Surabaya Ops, Central Java, West Java dalam menghadapi situasi ini, dilakukan dengan merekrut karyawan baru. Adapun pertimbangan bahwa jika merekrut karyawan baru maka dari sisi gaji tentu lebih rendah dibandingkan gaji karyawan lama. Dalam hal ini juga bertujuan untuk menekan biaya-biaya operasional yang muncul di periode-periode berikutnya.

- b) *Cost Elements 038 (Other Profesional fee - Outsourcing)* dan *Cost 039 (Other Profesional fee)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 43,93%

Pembebanan biaya yang dibayar sehubungan dengan pemakaian tenaga kerja *Outsourcing*, dimana PPh pasal 21 atas jasa tersebut dipotong oleh pihak pengelola *Outsourcing* itu sendiri. Pada saat pembayaran upah kerja ini, dibayarkan setelah mendapatkan approved dari *General Manager Feed Production* dan *Manager Human Capital*.

Pengendalian yang dilakukan oleh *General Manager* adalah dengan berusaha menganalisa apakah ada pekerjaan yang bisa dikurangi *manpower*nya, dan mengurangi lembur semaksimal mungkin.

Dengan peristiwa naiknya upah minimum karyawan ini, tidak hanya berdampak pada CP Prima saja, namun pada beberapa perusahaan lainnya, juga terpaksa harus menutup usahanya dikarenakan sudah tidak mampu lagi untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan yang relatif menjadi sangat besar. Oleh karena itu kenaikan UMR ini memberikan kontribusi yang merugikan bagi perusahaan.

- c) Pada *cost 051 (Donation Fee)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 84,18%

Sumbangan yang diberikan berupa hadiah/bingkisan dalam bentuk uang/barang kepada pihak luar. Donasi *approved* oleh ke *Head Feed Sales of Surabaya Ops, Central Java, West Java*.

Pembebanan biaya tersebut memang memberikan kontribusi yang merugikan bagi perusahaan , namun CP Prima sendiri sudah berkomitmen untuk dapat senantiasa memberikan makna bagi lingkungan sekitar, dan senantiasa memberikan sumbangsih kepada bangsa Indonesia secara konsisten dengan melakukan aktifitas donasi bencana alam.

## 5. *Departemen Finance – Accounting*

TABEL 4.6  
PT CENTRAL PROTEINA PRIMA, TBK  
RESPONSIBILITY COST REPORT  
COST CENTER/GROUP : FINANCE - ACCOUNTING  
FOR PERIOD : 01 JAN S/D 31 DES 2017

Cost Elements	Budget	Actual	Var amount	Var %	Keterangan
710010 Salary	761,920,650	740,686,227	21,234,423	3	Favorable
710022 Transportation Allowance	76,492,800	76,492,800	-	-	Balanced
710024 Employee Incentive	-	6,523,800	(6,523,800)	(100)	Unfavorable
710026 THR Allowance	64,549,096	62,991,321	1,557,776	2	Favorable
710040 Legal	5,737,000	2,430,000	3,307,000	136	Favorable
710041 Retribution	4,780,800	5,310,000	(529,200)	(10)	Unfavorable
710050 Entertainment	8,466,000	10,250,600	(1,784,600)	(17)	Unfavorable
710051 Donation Fee	-	100,000	(100,000)	(100)	Unfavorable
710070 Transportation on Duty	38,844,000	40,142,000	(1,298,000)	(3)	Unfavorable
710071 Travelling on Duty	14,989,800	11,074,275	3,915,525	35	Favorable
710072 Overseas		1,394,000	(1,394,000)	(100)	Unfavorable
710081 Telephone and	14,342,400	13,160,700	1,181,700	9	Favorable
710082 Fuel and Oil	4,482,000	1,858,000	2,624,000	141	Favorable
710083 Mail and Package	2,091,600	2,052,000	39,600	2	Favorable
710090 Office Supplies	32,270,400	31,339,550	930,850	3	Favorable
710091 Magazines, newspaper	1,792,800	1,792,800	-	-	Balanced
710111 Repr&Maint - Vehicle	1,315,000	498,000	817,000	164	Favorable
710112 Spareparts and Materials	7,470,000	14,858,000	(7,388,000)	(50)	Unfavorable
710140 Meeting	3,885,000	9,028,000	(5,143,000)	(57)	Unfavorable
710150 Insurance	38,890,812	35,797,432	3,093,380	9	Favorable
710170 Taxes	358,000	449,000	(91,000)	(20)	Unfavorable
710200 Depreciation	74,520,720	19,515,515	55,005,205	282	Favorable
710211 Bank Charges - Administration	7,171,000	5,475,000	1,696,000	31	Favorable
<b>** Total</b>	<b>1,164,369,878</b>	<b>1,093,219,021</b>	<b>71,150,858</b>	<b>7</b>	<b>Favorable</b>

Sumber data Olahan , Cost Responsibility 2017 , PT Central Proteina Prima, TBK

Total biaya realisasi pada tahun 2017 departemen *Finance – Accounting* sebesar Rp 1.093.219.021,- , mempunyai *variance* yang menguntungkan bagi

perusahaan sebesar Rp 71.150.858,- , sedangkan biaya anggaran yang telah ditetapkan sebesar Rp 1.164.369.878,- (lihat tabel 4.6).

**a. Untuk *cost elements* yang *over budget* dapat diuraikan sebagai berikut :**

- 1) Munculnya *cost elements* 024 (*Employee Incentive*) sebesar Rp 6.523.800,- .

Pembebanan biaya pada *cost elements* 024 ini merupakan pembebanan biaya makan saat departemen *finance-accounting* lembur tutup buku.

- 2) Pada *cost* 041 (*Retribution*), terjadi selisih antara biaya yang anggaran dengan realisasinya sebesar Rp 529.200,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 4.780.800,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 5.310.000,- Merupakan pembebanan atas biaya parkir dan tol sebagai akibat dari aktifitas penagihan piutang ke *customer* pakan

- 3) *Cost elements* 050 (*Entertainment*) terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 1.784.646,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 8.466.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 10.250.600,- , merupakan pembebanan biaya makan dengan team *Appraisal*.

- 4) Munculnya *cost elements* 051 (*Donation Fee*) sebesar Rp 100.000,- .

Pembebanan biaya pada *cost elements* 051, berupa pemberian tali asih untuk *customer* gudang center Banyuwangi ini merupakan salah satu support yang diberikan oleh departemen *finance-accounting*

- 5) *Cost elements* 070 (*Transportation on Duty*) terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 1.298.000,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 38.844.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp

40.142.033,- , merupakan pembebanan biaya BBM mengantar ke Legok dan Banyuwangi team *Appraisal*.

- 6) Munculnya *cost elements* 072 (*Overseas*) sebesar Rp 1.394.400,- .

Pembebanan biaya pada *cost elements* 072, ini merupakan sebagai akibat dari pembebanan biaya pengurusan paspor salah satu karyawan *finance-accounting* yang ditunjuk untuk menghadiri undangan tour dari departemen marketing

- 7) Pada *cost elements* 112 (*Spareparts and Materials*), terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 7.388.000,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 7.470.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 14.858.000,- , Selisih anggaran ini merupakan pembebanan biaya perbaikan atas mobil operasional milik departemen *Finance* CP Prima Dupak Surabaya dan gudang center Banyuwangi.

- 8) *Cost elements* 140 (*Meeting*), terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 5.143.000,- , dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 3.885.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 9.028.000,- merupakan pembebanan biaya konsumsi *annual meeting* untuk departemen *finance-accounting* dupak di Batu Malang, Jawa Timur .

- 9) *Cost elements* 170 (*Taxes*), terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 91.100,- , dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 358.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 449.000,-  
Pembebanan pada *cost elements taxes* ini, adalah pembebanan pembelian

biaya materai yang dilakukan oleh departemen *finance* dalam proses penagihan kepada para *customer*.

**b. Pengendalian yang dilakukan *Manager Finance- Accounting* adalah sebagai berikut :**

Pengendalian merupakan alat bantu yang efektif bagi manajemen dalam memformulasikan, menguji, dan merevisi tujuan organisasi. Sependapat dengan yang lainnya pak Daniel juga mengungkapkan bahwa : “*Yang dapat dilakukan adalah dengan menganalisa biaya biaya yang over tersebut. apa saja yang menjadi penyebabnya, dan dicarikan solusi untuk pengendaliannya, dengan tetap memperhatikan kelancaran dari kegiatan operasional perusahaan*”. Pengendalian berdasarkan klasifikasinya :

**1) Biaya Terkendali**, yaitu terdiri dari biaya antara lain :

- a) Pada *cost elements* 024 (*Employee Incentive*) memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%

Merupakan imbalan berupa uang yang diberikan kepada karyawan/wati sehubungan dengan pekerjaan extra yang dilakukan. Pengendalian dilakukan memperbaiki proses kerja agar biaya lembur dapat terkendalikan.

Pengajuan biaya makan lembur ini dengan cara membuka uang muka yang ditanda tangani oleh *Manager Finance-Accounting*. Adapun keputusan pemberian lembur ini dikarenakan untuk semua karyawan departemen *finance-accounting* tidak berhak melakukan klaim atas lembur yang mereka lakukan, kecuali biaya makan pada saat lembur.

- b) Pada *cost* 041 (*Retribution*), memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%.

Biaya retribusi adalah biaya yang dibayarkan kepada pemerintah/pihak luar sehubungan dengan pemakaian prasarana dan pemberian jasa. Berdasarkan *spending authority* yang dimiliki oleh *Manager Finance Accounting* ini juga masih mencukupi.

Pembebanan biaya pada *cost elements retribution* pada departemen *Finance-Accounting* ini merupakan pembebanan atas biaya tol dan parkir, sebagai akibat dari aktifitas penagihan piutang ke *customer* pakan. Memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi perusahaan karena yang diperoleh perusahaan dalam pembebanan biaya retribusi ini yaitu piutang usaha dapat terselesaikan. Dan kemungkinan adanya *bad debt* piutang relative sangat kecil.

- c) *Cost elements* 050 (*Entertainment*) *Cost elements* 070 (*Transportation on Duty*) memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 3%

*Cost* 050 merupakan biaya jamuan, perjalanan dan akomodasi yang ditanggung/dibayar oleh perusahaan untuk tamu/relasi/langganan, berupa biaya makan & minum, ticket, hotel, taxi, rekreasi, dan sebagainya. *Cost* 070 merupakan biaya perjalanan dinas karyawan didalam kota yang terdiri dari : biaya dinas luar, biaya penggantian bon bensin, ongkos taxi dalam kota, biaya makan dan minum selama dinas luar.

Memberikan kontribusi menguntungkan karena Support entertaint yang dilakukan oleh departemen finance-accounting kepada team appraisal

ini dalam rangka untuk menentukan nilai pasar untuk asset yang dimiliki oleh CP Prima, khususnya yang berada di daerah Legok dan Banyuwangi. Dampak dari aktifitas yang dilakukan bersama team appraisal ini, juga memberikan keuntungan bagi perusahaan, yaitu penilaian harga pasar yang di berikan oleh team appraisal, sangat berguna dalam proses peminjaman dana di bank.

- d) Munculnya *cost elements 072 (Overseas)* memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%.

*Cost 072* merupakan biaya perjalanan dinas karyawan ke luar negeri yang terdiri dari biaya visa luar negeri dan biaya fiscal luar negeri.

Pengendalian biaya harus dengan dengan approval dari AVP departemen *Finance-Accounting*. Pembebanan biaya pengurusan paspor salah satu karyawan *finance-accounting* ini memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi perusahaan. Keputusan yang diambil oleh management pusat CP Prima dalam program tour dengan mengundang Departemen *Finance-Accounting* ini dimaksudkan agar hubungan kerjasama antar departemen dapat berjalan dengan baik dengan begitu aktivitas operasional perusahaan dapat berjalan sesuai target yang diinginkan

- e) Pada *cost elements 112 (Spareparts and Materials)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 50%.

*Cost 112* merupakan pengeluaran biaya sehubungan dengan penggunaan/penggantian suku cadang/spare parts/material, pada waktu

pemeliharaan & perbaikan aktiva tetap milik perusahaan , baik itu mobil, mesin/peralatan kantor, bangunan maupun computer.

Pengendalian dengan cara pada saat pengajuan biaya dengan mengisi form SOK(Surat Order Kerja) yang ditanda tangani oleh *General Finance-Accounting* . Pembebanan biaya ini memberikan kontribusi kurang menguntungkan bagi perusahaan.

- f) *Cost elements 140 (Meeting)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 9%

*Cost 140* adalah pengeluaran untuk biaya keperluan rapat perusahaan termasuk didalamnya pemakaian biaya tempat, biaya makan, minum dan biaya lainnya sehubungan dengan rapat tersebut.

Pengendalian dari biaya ini dapat dilakukan dengan efisiensi biaya, seperti melakukan meeting via zoomcall, dalam hal ini akan menghemt dari unsur biaya makan yang dikeluarkan, biaya tempat. Dan lebih efektif karena tidak ada pembebanan biaya perjalanan dinas untuk karyawan yang berkantor diluar kota

- g) *Cost elements 170 (Taxes)*, memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 20%

Merupakan pengeluaran biaya untuk PBB, bea materai, kertas bermaterai, pajak reklame, pajak bangsa asing termasuk PPN Masukan yang tidak dapat dikreditkan menurut ketentuan perpajakan serta denda pajak untuk pembebanan tahun berjalan, PPN Royalty pay, PPN Auditor.

Dikatakan memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan karena hal tersebut tetap menjadi beban yang harus ditanggung oleh perusahaan. Pembebanan pada *cost elements taxes* ini, adalah pembebanan pembelian biaya materai yang dilakukan oleh departemen *finance* dalam proses penagihan kepada para *customer*. Pembubuhan materai ini juga merupakan syarat keabsahan dalam pembuatan invoice tagihan.

**1. Biaya Tak Terkendali**, yaitu terdiri dari biaya antara lain :

- a) Pembebanan biaya pada *cost elements* 051, memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%

Sumbangan yang diberikan berupa hadiah/bingkisan dalam bentuk uang/barang kepada pihak luar. Di approved oleh Manager Finance. Pembebanan biaya berupa pemberian tali asih untuk *customer* gudang center Banyuwangi ini merupakan salah satu support yang diberikan oleh departemen *finance-accounting*. Hal ini juga dimaksudkan agar proses penagihan piutangpun dapat berjalan dengan lancar.

**Departemen Human Capital (HC)**

TABEL 4.7  
PT CENTRAL PROTEINA PRIMA, TBK  
RESPONSIBILITY COST REPORT  
COST CENTER/GROUP : HUMAN CAPITAL  
FOR PERIOD : 01 JAN S/D 31 DES 2017

Cost Elements	Budget	Actual	Var amount	Var %	Keterangan
710010 Salary	452,710,982	372,104,966	80,606,016	22	Favorable
710026 THR Allowance	36,025,392	30,073,454	5,951,938	20	Favorable
710027 Termination Pay		250,249,212	(250,249,212)	(100)	Unfavorable
710038 Other Professional fee - Outsourcing	845,636,438	1,134,790,944	(289,154,506)	(25)	Unfavorable
710039 Other Professional fee	67,650,914	70,297,216	(2,646,302)	(4)	Unfavorable
710040 Legal	29,452,900	19,119,500	10,333,400	54	Favorable
710041 Retribution	31,553,000	36,878,000	(5,325,000)	(14)	Unfavorable
710050 Entertainment	5,324,000	-	5,324,000	100	Favorable
710051 Donation Fee	34,541,500	37,521,500	(2,980,000)	(8)	Unfavorable
710070 Transportation on Duty	6,215,000	48,419,300	(42,204,300)	(87)	Unfavorable
710071 Travelling on Duty	4,979,000	4,712,500	266,500	6	Favorable
710080 Electricity and water	-	15,019,850	(15,019,850)	(100)	Unfavorable
710081 Telephone and	6,097,400	24,387,200	(18,289,800)	(75)	Unfavorable
710082 Fuel and Oil	4,347,000	5,233,900	(886,900)	(17)	Unfavorable
710083 Mail and Package	1,831,200	933,200	898,000	96	Favorable
710090 Office Supplies	17,335,000	19,751,600	(2,416,600)	(12)	Unfavorable
710091 Magazines, newspaper	1,567,500	1,850,600	(283,100)	(15)	Unfavorable
710100 Manufacturing	2,437,800	8,723,900	(6,286,100)	(72)	Unfavorable
710110 Repair and Maintenance	14,099,400	788,800	13,310,600	1,687	Favorable
710111 Repr&Maint - Vehicle	7,133,600	4,980,000	2,153,600	43	Favorable
710112 Spareparts and Materials	175,694,400	66,093,250	109,601,150	166	Favorable
710130 Seminar	4,216,500	8,153,300	(3,936,800)	(48)	Unfavorable
710140 Meeting	10,695,000	30,131,600	(19,436,600)	(65)	Unfavorable
710150 Insurance	6,886,981	4,805,931	2,081,050	43	Favorable
710170 Taxes	150,579,200	112,912,000	37,667,200	33	Favorable
710180 Security	53,101,000	45,816,000	7,285,000	16	Favorable
710200 Depreciation	5,855,070	4,647,742	1,207,327	26	Favorable
710211 Bank Charges - Administration	30,000	190,000	(160,000)	(84)	Unfavorable
<b>** Total</b>	<b>1,975,996,175</b>	<b>2,358,585,465</b>	<b>(382,589,289)</b>	<b>(16)</b>	<b>Unfavorable</b>

Sumber Data Olahan, Cost Responsibility 2017, PT Central Proteina Prima, Tbk

Departemen HC, merupakan satu-satunya departemen yang nilai cost responsibility secara total *over budget*. Seperti yang terlihat pada tabel 4.7, bahwa realisasi dari anggarannya adalah sebesar Rp 2.358.585.465,- mempunyai *variance* tidak menguntungkan sebesar Rp 382.589.289,- terhadap anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 1.975.996.176,- .

**Untuk *cost elements* yang *over budget* dapat diuraikan sebagai berikut :**

- 1) Munculnya biaya realisasi pada *cost elements* 027 (*Termination Pay*) sebesar Rp 250.249.212,- Pembebanan karena adanya karyawan HC yang *resign* (2 orang) dan karyawan yang telah memasuki masa pensiun (1 orang).
- 2) *Cost elements* 038 (*Other Profesional fee - Outsourcing*), terjadi selisih antara biaya yang anggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 289.154.506,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 845.636.438,- sedangkan realisasinya sebesar Rp. 1.134.790.944,- disebabkan karena kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) sebesar 8,25% untuk wilayah Jawa Timur berdasarkan PP 78
- 3) *Cost* 039 (*Other Profesional fee*), terjadi selisih antara biaya yang anggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 2.646.302,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 67.650.914,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 70.297.216,- disebabkan karena kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) sebesar 8,25% untuk wilayah Jawa Timur berdasarkan PP 78
- 4) Pada *cost* 041 (*Retribution*), terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 5.325.000,- dimana anggaran yang

ditetapkan sebesar Rp 31.553.000,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 36.878.000,- , Selisih biaya anggaran ini merupakan pembebanan biaya pengambilan sampah CP Prima.

- 5) Pada *cost elements* 051 (*Donation Fee*), terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 2.980.000,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 34.541.280,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 37.521.511, merupakan pembebanan berupa pemberian bingkisan lebaran, hewan qurban, sumbangan anak yatim untuk warga sekitar. bagi CP Prima dengan memberikan bantuan ini diharapkan dapat senantiasa memberikan sumbangsih dana makna bagi lingkungan sekitar.
- 6) Pada *cost elements* 070 (*Transportation on Duty*) terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 42.204.300 ,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 6.215.000 ,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 48.419.300,- pembebanan biaya BBM dan biaya makan dalam hal melayani tamu dari audit BAP, audit SAP, dan tamu HC CP Prima Semarang.
- 7) Munculnya *cost elements* 080 (*Electricity and water*) sebesar Rp 15.019.850,- .
- 8) Pada *cost* 081 (*Telephone*) terjadi selisih antara biaya yang anggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 18.289.800 ,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 6.097.400 ,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 24.387.200, Pembebanan biaya penambahan penggunaan jaringan internet

sebagai penunjang dari kegiatan administrasi untuk seluruh departemen yang ada di CP Prima.

- 9) Pada *Cost 082 (fuel and oil)* terjadi selisih antara biaya yang anggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 886.900 ,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 4.347.000 ,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 5.233.900,- , Pembebanan biaya ganti oli untuk mobil-mobil dibawah naungan departemen HC.
- 10) Pada *cost elements 090 (Office Supplies)* realisasinya sebesar Rp 19.751.600,- dari anggaran sebesar Rp 17.335.000,- terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 2.416.600,-. Dalam hal ini adanya pembebanan atas biaya pembelian alat tulis kantor, air minum, dan biaya fotocopy.
- 11) Pada *cost elements 100 (Manufacturing)* realisasinya sebesar Rp 8.723.900,- dari anggaran sebesar Rp 2.437.800,- terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 6.286.100,- . Pembebanan atas pembelian APD (Alat Pelindung Diri) seperti helm, sepatu safety, masker, dan lain-lain yang berkenaan persyaratan audit BAP.
- 12) Pada *cost elements 140 (Meeting)* realisasinya sebesar Rp 30.131.600,- dari anggaran sebesar Rp 10.695.000,- terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 19.436.600,-. Pembebanan atas biaya konsumsi meeting dengan team audit BAP, konsumsi saat audit BAP berlangsung.

- 13) Pada *cost* 091 (*Magazine, newspaper*), terjadi selisih antara biaya yang anggarkan dengan realisasinya sebesar Rp 283.100,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 1.567.500,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 1.850.600,- , Merupakan pembebanan biaya berlangganan koran Surya dan koran Kompas.
- 14) Pada *cost* 211 (*Bank Charge - Administration*), terjadi selisih antara biaya yang anggarkan dengan realisasinya sebesar sebesar Rp 160.000,- , dimana biaya yang dianggarkan sebesar Rp 30.000,- dan realisasi biaya sebesar Rp 190.000,- Pembebanan biaya *transfer* bank. Biaya transfer yang dilakukan

**b. Pengendalian yang dilakukan Manager HC adalah sebagai berikut :**

Peran departemen HC didalam perusahaan selain mengevaluasi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah ikut serta mengendalikan setiap pengeluaran-pengeluaran biaya yang terjadi di perusahaan terutama yang berhubungan dengan SDM. Begitu pula dengan pengendalian biaya untuk departemen HC sendiri, seperti yang diungkapkan oleh pak Hari Murti selaku manager HC pengendalian dapat dilakukan dengan cara "*kita cari alternative lain yang memungkinkan biaya tersebut tetap berjalan , tetapi tidak membuat biayanya menjadi over*". Pengendalian berdasarkan klasifikasinya :

1. **Biaya Terkendali**, yaitu terdiri dari biaya antara lain :
  - a) Pada *cost* 041 (*Retribution*), memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 14%.

Biaya retribusi adalah biaya yang dibayarkan kepada pemerintah/pihak luar sehubungan dengan pemakaian prasarana dan

pemberian jasa. Berdasarkan *spending authority* yang dimiliki oleh *Manager HC* ini juga masih mencukupi.

Pengendalian biaya yang diajukan dengan meminta approved kepada General Manager HC, dan membatasi pengeluaran berdasarkan kontrak kerja yang telah ditetapkan dengan pihak lain.

Keputusan pengambilan sampah ini memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan karena merupakan sebuah upaya efisiensi yang dilakukan oleh manager HC, karena jika dilihat dari sisi biaya yang dikeluarkan lebih rendah jika membuang sampah itu sendiri ke penampungan. Adapun biaya operasional yang diakan dibebankan sebagai akibat aktifitas pembuangan sampah langsung ke TPS, yaitu biaya BBM, dan juga adanya dikarenakan adanya efisiensi biaya tenaga kerja, untuk melakukan pembuangan sampah ke TPS inipun juga terdapat kendala dari sisi man powernya.

- b) Pada *cost elements* 051 (*Donation Fee*), memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 8%.

Sumbangan yang diberikan berupa hadiah/bingkisan dalam bentuk uang/barang kepada pihak luar. Di approved oleh General Manager HC . Untuk pengendalian dengan membatasi jumlah donasi yang dikeluarkan, misalnya lebih memilah lagi golongan mana yang diberikan donasi tersebut.

Donasi ini memberikan kontribusi kurang menguntungkan bagi perusahaan, meskipun pembebanan biaya tersebut merupakan salah satu bentuk kepedulian social yang dilakukan oleh departemen HC berupa

pemberian bingkisan lebaran, hewan qurban, sumbangan anak yatim untuk warga sekitar. bagi CP Prima dengan memberikan bantuan ini diharapkan dapat senantiasa memberikan sumbangsih dana makna bagi lingkungan sekitar.

- c) Pada *cost elements* 070 (*Transportation on Duty*), memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 87%

Merupakan biaya perjalanan dinas karyawan didalam kota yang terdiri dari : biaya dinas luar, biaya penggantian bon bensin, ongkos taxi dalam kota, biaya makan dan minum selama dinas luar.

Pengendalian dengan mengisi form-form biaya bensin, biaya makan dan minum lengkap dengan *approved* dari General Manager HC. Disamping itu pengendalian dengan mencari solusi jika terjadi over budget seperti pemesanan tiket pesawat pada saat perjalanan dinas luar kota, dapat diganti dengan pemesanan tiket kereta api.

Memberikan kontribusi yang kurang menguntungkan bagi perusahaan, disebabkan oleh akibat dari beberapa kegiatan operasional yang dilakukan departemen HC dalam usaha untuk memperbaiki sistem kerja yang ada di CP Prima, meskipun secara financial kegiatan-kegiatan tersebut menyebabkan biaya operasinal dari departemen HC melambung secara signifikan. Dan hal tersebut juga dapat berakibat berkurang perolehan laba perusahaan.

- d) Munculnya *cost elements* 080 (*Electricity and water*) memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%

Merupakan biaya pembelian/pemakaian air/listrik berdasarkan rekening PLN/PDAM untuk keperluan perusahaan. Biaya yang dikeluarkan harus di approved oleh General Manager. Solusi pengendalian jika over budget dengan memberlakukan aturan mematikan listrik dan air bila tidak dipakai. Contohnya pada saat istirahat lampu-lampu ruangan dimatikan.

Memberikan kontribusi yang merugikan bagi perusahaan karena pada pembebanan biaya operasional pada *cost elements* 080 yang tidak dianggarkan pada tahun 2017 ini dikarenakan adanya *human error* dalam proses *upload* biaya anggaran tahun 2017.

- e) Pada *cost* 081 (*Telephone*) memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 75%

Merupakan biaya pemakaian telepon, telepon genggam, telexs serta facsimile berdasarkan rekening Telkom untuk keperluan pabrik. Biaya yang dikeluarkan harus di approved oleh General Manager. Solusi pengendalian jika over budget dengan mengurangi pemakaian telephone kantor dengan lebih banyak memanfaatkan komunikasi dengan media social seperti WA, OCS dan sebagainya yang dapat menunjang pekerjaan.

Memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan karena pembebanan biaya penambahan penggunaan jaringan internet sebagai penunjang dari kegiatan administrasi untuk seluruh departemen yang ada di CP Prima. Keputusan penambahan jaringan tersebut dimaksudkan agar report-report yang diberikan oleh masing-masing departemen dapat diterima lebih cepat, tepat dan akurat. Dan hal tersebut juga membantu memberikan

kemudahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam memperoleh informasi yang dibutuhkan.

- f) Pada *Cost 082 (fuel and oil)* memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 17%.

Merupakan biaya pemakaian bensin, minyak tanah, solar, minyak pelumas, minyak diesel untuk keperluan pabrik/produksi. Biaya pemakaian pelumas (oli) kendaraan milik perusahaan (reff surat : 008/AT/VII/2000).

Pengendalian dengan saat melakukan *reimburse* biaya harus menyerahkan form SOK yang telah di *approved* oleh *General Manager* . memberikan kontribusi yang tidak menguntungkan akibat dari selisih anggaran yang terjadi merupakan pembebanan biaya ganti oli untuk mobil-mobil dibawah naungan departemen HC. Hal ini juga merupakan bentuk dari aktifitas operasional dalam hal merawat aset-aset milik perusahaan. Dengan melakukan perawatan pada mobil-mobil tersebut secara tidak langsung berdampak pada efisiensi pembebanan biaya operasional *repair and maintenance*.

- 13) Pada *cost elements 090 (Office Supplies)*, *cost elements 100 (Manufacturing)* dan *cost elements 140 (Meeting)* memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 48.01%

*Cost 090* merupakan pengeluaran biaya tentang alat-alat tulis , obat-obatan, kartu absensi, alat-alat pemeliharaan kantor, *Cost 100* Merupakan pengeluaran biaya untuk keperluan pabrik dan laboratorium seperti : seragam kerja pabrik, sarung tangan, pemakaian air mineral, teh, kopi

gula, bahan-bahan kimia, alat-alat laboratorium dan persediaaanya. *Cost* 140 adalah pengeluaran untuk biaya keperluan rapat perusahaan termasuk didalamnya pemakaian biaya tempat, biaya makan, minum dan biaya lainnya sehubungan dengan rapat tersebut.

Pembebanan biaya merupakan keputusan yang dibuat oleh management pusat CP Prima sendiri. Dimana peran serta atau kontribusi pelaksanaan aktivitas kegiatan operasional tersebut, dilakukan oleh seluruh departemen yang ada, termasuk departemen HC dan hal tersebut juga sudah dimeetingkan dalam meeting kordinasi, dengan perwakilan setiap departemen.

Memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan karena merupakan upaya CP Prima untuk mendapatkan sertifikat dari *Global Aquaculture Alliance (GAA)* , berupa sertifikat *Best Aquaculture Practices(BAP)*, Dalam hal ini departemen HC juga ikut bertanggungjawab dalam proses untuk memperoleh sertfikat BAP tersebut. Departemen HC juga harus memenuhi persyaratan adalah kebersihan dan kerapihan ruang kantor dan juga ruang industri. Hal yang dilakukan dalam departemen HC selain memberikan pelayanan selama proses audit berlangsung, deaprtemen HC juga ikut memenuhi persyaratan dalam hal pembenahan SOP yang dijalankan oleh perusahaan selama ini.

- g) Pada *cost* 091 (*Magazine, newspaper*), memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 15%.

Merupakan pembebanan biaya berlangganan Koran Kompas dan Surya. *Approved* pengajuan cukup dilakukan oleh General Manager HC. Keputusan yang diambil mengenai pembebanan biaya berkenaan dengan fasilitas baca yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Tidak hanya untuk para karyawan saja, fasilitas baca ini juga dapat dimanfaatkan oleh para tamu perusahaan yang sedang menunggu di ruang lobby CP Prima.

- h) Pada cost 211 (*Bank Charge - Administration*), memberikan kontribusi menguntungkan bagi perusahaan sebesar 84%.

Merupakan beban biaya sehubungan dengan transaksi bank/Lembaga Keuangan seperti : biaya transfer uang, pembelian buku cek, termasuk materai (reff 005/AT/2003) dan biaya-biaya administrasi Bank/Lembaga keuangan lainnya.

Dalam hal ini tidak banyak pengendalian yang bisa dilakukan karena semua aturan yang berlaku menyesuaikan dengan aturan yang telah ditetapkan oleh Bank. Dan pembebanan biaya disini akan mempengaruhi atau mengurangi keuntungan perusahaan.

**2. Biaya Tak Terkendali**, yaitu terdiri dari biaya antara lain :

- a) Pada *cost elements* 027 (*Termination Pay*) memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 100%

Pesangon (*Termination Pay*) merupakan imbalan diberikan kepada karyawan/wati yang diberhentikan, mengundurkan diri, dan pensiun dari perusahaan. Adapun besar pesangon yang diberikan sesuai dengan masa kerja yang telah dilalui oleh karyawan/wati yang bersangkutan, sesuai

dengan kebijakan yang dibuat oleh manajemen pusat CP Prima dengan acuan yang berasal dari aturan yang telah ditetapkan oleh Departemen Tenaga Kerja.

Pengendalian yang dapat dilakukan oleh *General Manager* dalam menghadapi situasi ini, dilakukan dengan merekrut karyawan baru. Adapun pertimbangan bahwa jika merekrut karyawan baru maka dari sisi gaji tentu lebih rendah dibandingkan gaji karyawan lama. Dalam hal ini juga bertujuan untuk menekan biaya-biaya operasional yang muncul di periode-periode berikutnya.

- b) *Cost elements* 038 (*Other Profesional fee - Outsourcing*) dan *cost* 039 (*Other Profesional fee*), memberikan kontribusi tidak menguntungkan bagi perusahaan sebesar 24,21%

Pembebanan biaya yang dibayar sehubungan dengan pemakaian tenaga kerja *Outsourcing*, dimana PPh pasal 21 atas jasa tersebut dipotong oleh pihak pengelola *Outsourcing* itu sendiri. Pada saat pembayaran upah kerja ini, dibayarkan setelah mendapatkan approved dari *General Manager Feed Production* dan *Manager Human Capital*.

Pengendalian yang dilakukan oleh *General Manager* adalah dengan berusaha menganalisa apakah ada pekerjaan yang bisa dikurangi *manpower*nya, dan mengurangi lembur semaksimal mungkin. Dengan peristiwa naiknya upah minimum karyawan ini, tidak hanya berdampak pada CP Prima saja, namun pada beberapa perusahaan lainnya, juga terpaksa harus menutup usahanya dikarenakan sudah tidak mampu lagi

untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan yang relatif menjadi sangat besar. Oleh karena itu kenaikan UMR ini memberikan kontribusi yang merugikan bagi perusahaan.