

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Subjek Penelitian

1. Sejarah berdirinya perusahaan

PT. Surya Rengo Containers di dirikan pada tahun 1979 dengan nama Unity Box, yang beralamat di Rungkut industry 1 no. 1. Pada tahun 1988 berganti nama menjadi Unity Sakti, dan pada tahun 1991 diakuisisi oleh perusahaan Jepang Rengo grup berganti nama menjadi PT. Surya Rengo Containers. Pada tahun 2006 PT. Surya Rengo Containers pindah lokasi di jalan By pass Krian Km 29,4 – Krian – Sidoarjo.

Di Indonesia PT. Surya Rengo Containers mempunyai empat cabang yaitu Karawang, Tangerang, Semarang, dan Surabaya. Sampai dengan saat ini PT. Surya Rengo Containers cabang Surabaya telah memiliki karyawan sebanyak kurang lebih 450 orang yang terbagi dalam tiga shift dan pabrik yang luas tanahnya sekitar setengah hektar. Fasilitas yang ada di PT. Surya Rengo Containers cabang Surabaya antara lain kantin, masjid, koperasi, parkir dan *smoking area*

2. Visi Dan Misi PT. Surya Rengo Containers

VISI

“ Menjadi Perusahaan Karton Boks yang terbaik di Asia Pasifik “

MISI

“ PT. Surya Rengo Containers berusaha untuk memberikan produk dan pelayanan berkelas dunia dengan cara memenuhi kepuasan pelanggan yang bervariasi “

KEBIJAKAN MUTU DAN LINGKUNGAN

Kami akan memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu berubah dengan meningkatkan mutu produk dan pelayanan, serta selalu mencegah terjadinya kecelakaan kerja dan memelihara lingkungan sesuai kaidah ramah lingkungan secara berkesinambungan.

Untuk mewujudkan komitmen tersebut PT. Surya Rengo Containers Surabaya berupaya untuk :

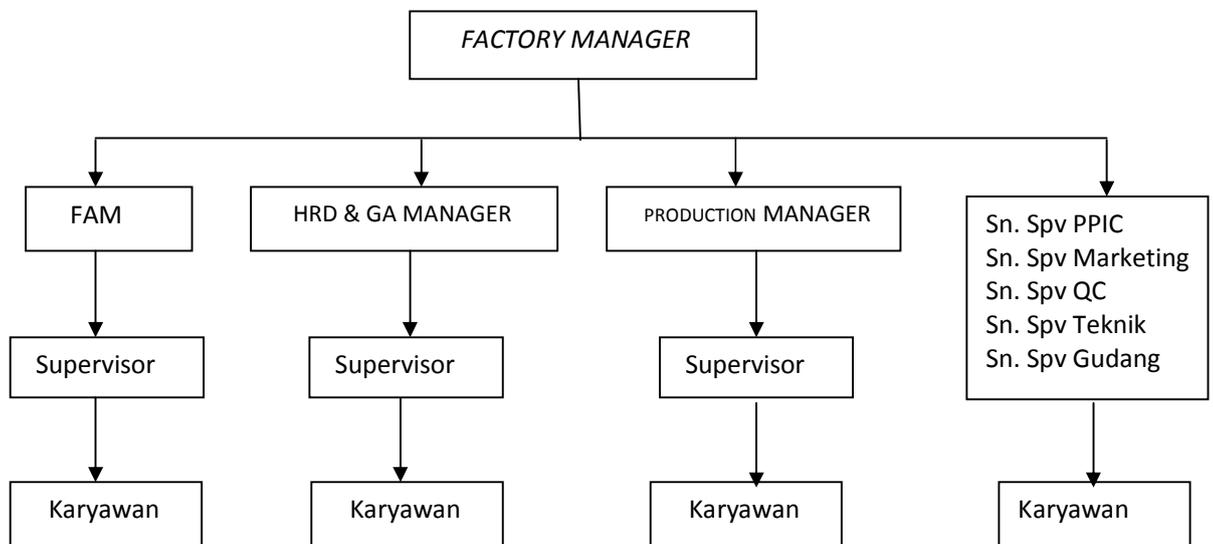
- a) Mencegah terjadinya kecelakaan kerja dan pencemaran lingkungan
- b) Melakukan perbaikan yang berkelanjutan
- c) Mematuhi peraturan perundang-undangan dan persyaratan lainnya yang relevan
- d) Menyediakan kerangka dan sumber daya untuk menentukan dan mengkaji tujuan dan sasaran lingkungannya
- e) Didokumentasikan, diterapkan, dan di pelihara serta di komunikasikan kepada semua pihak yang terkait

3. Struktur Organisasi

Adanya struktur organisasi yang baik merupakan salah satu syarat yang penting agar perusahaan dapat berjalan dengan baik. Suatu perusahaan akan berhasil mencapai prestasi kerja yang efektif dari karyawan apabila terdapat suatu sistem kerjasama yang

baik, dimana fungsi-fungsi dalam organisasi tersebut mempunyai pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang telah dinyatakan dan diuraikan dengan jelas. Struktur organisasi PT. Surya Rengo Containers mengikuti metode atau prinsip organisasi fungsional yang telah dinyatakan dan diuraikan menekankan pada pemisahan tugas, wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas. Didalam struktur organisasi PT. Surya Rengo Containers tersebut terdiri atas beberapa unsur perlengkapan di mana struktur organisasi digambarkan pada gambar berikut ini :

Gambar 4.1. Struktur organisasi PT. Surya Rengo Containers



Sumber : PT. Surya Rengo Containers Surabaya

4. Uraian Tugas

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

a) *Factory Manager*

Factory Manager bertanggung jawab atas kelancaran jalannya perusahaan. *Factory manager* juga mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap bidang-bidang yang mendapat pengawasan secara langsung yaitu bidang umum, bidang sumber daya manusia, bidang satuan pengawas intern.

b). FAM (*Financial Accounting Manager*)

Bertanggung jawab atas semua aktivitas perusahaan. Tugas FAM adalah :

- 1) Pembuatan anggaran pendapatan dan belanja perusahaan serta mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan dari anggaran pendapatan dan belanja perusahaan.
- 2) Merencanakan kegiatan pengadaan suku cadang, bahan baku, bahan pembantu, dan mesin-mesin lainnya sebagai kelengkapan dalam kegiatan produksi, serta memimpin dan mengkoordinir pengolahan tugas-tugas akuntansi dan keuangan perusahaan.

c). HRD & GA *Manager*

- 1) Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi serta mengevaluasi pengoperasian asset perusahaan dalam penyediaan, pemeliharaan, perawatan, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia agar tercapai produktivitas tenaga kerja yang optimal.

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

d) *Production Manager*

Bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi yang meliputi ketepatan waktu untuk barang yang akan di kirim serta efisiensi dalam proses produksi.

5. Kegiatan Proses Produksi

Produksi merupakan suatu proses kegiatan untuk mengubah bahan baku menjadi bahan jadi yang dapat dimanfaatkan. Barang jadi ini lalu didistribusikan kepada konsumen sesuai dengan kebutuhannya. Proses pembuatan *carton box* yang dilakukan oleh PT. Surya Rengo Containers menurut urutan-urutannya adalah sebagai berikut :

a). Adapun tipe-tipe *carton box* yaitu :

1. Berdasarkan tinggi *Flute* yaitu:

a. *B Flute* : 2,7 - 3 mm

b. *C Flute* : 3,7 - 4 mm

c. *BC Flute* : 6,4 - 7 mm

2. Berdasarkan *Wall / Face*

a. *Single Wall* atau *single face*

b. *Double Wall* atau *double face*

b) Bahan Baku

Paper roll adalah bahan baku yang digunakan di PT. Surya Rengo Containers. *Supply paper roll* sebagai bahan baku utama PT. Surya Rengo Containers dilakukan oleh perusahaan PT. Fajar Surya Wisesa Tbk & PT. Buana Megah Tbk, Stock *paper roll* berkisar pada 6.000 ton per bulan. Kapasitas gudang *paper roll* pada PT. Surya Rengo Containers mampu menampung sebanyak 8.000 ton.

c) Bahan Penolong

Adapun bahan penolong yang digunakan PT. Surya Rengo Containers dalam proses produksi *carton box*, yaitu:

1. *Steam* (Uap) memegang peranan penting dalam proses produksi *Steam* ini digunakan antara lain untuk:

- a. Memanaskan pada saat proses penyambungan antara *liner* dengan *fluting* pada mesin *Pre Heater*.
- b. Memanaskan permukaan luar *liner* agar rekat dengan *single face*, yang mana *single face* membawa lem dari *glue roll* di *double backer* di mesin *Heating Plate*.

2. *Glue* (lem) berfungsi sebagai perekat antara wall dan face. Adapun bahanbahan yang digunakan dalam pembuatan *glue* (lem) adalah sebagai berikut:

- a. Air sebagai media pelarut dalam proses pembuatan *glue* (lem).

- b. Tepung Tapioka (Tepung Kanji) berfungsi sebagai perekat yang memiliki viskositas rekat tinggi, kejernihan tinggi, dan stabilitas pembekuan tinggi.
- c. *Polyvinyl Acetate* merupakan senyawa polimer termoplastik yang memiliki sifat tahan panas, daya regang tinggi, serta larut dalam pelarut organik.
- d. Kostik Soda (*Natrium Hidroksida*) bersifat cair dan secara spontan menyerap karbon dioksida dari udara bebas, dan akan melepaskan panas ketika dilarutkan. Sehingga *glue* (lem) lebih cepat kering.

3. Tinta berfungsi untuk pewarnaan tulisan dan gambar pada cetakan karton boks.

d) Mesin Produksi

Spesifikasi mesin produksi yang ada di adalah sebagai berikut:

1. *Corrugator Machine* berfungsi untuk membuat kertas bergelombang (*Carton Sheet*).
2. Flexo adalah mesin yang berfungsi untuk memproses *corrugated carton sheet* dengan cara mencetak, membuat tekukan, dan membuat potongan, sehingga membentuk box.
3. *Die Cut* unit berfungsi sebagai pengganti unit slotter dalam membuat tekukan maupun potongan dan sobekan untuk membentuk box sesuai ukuran yang diminta. *Die cut* juga digunakan untuk membentuk *box-box* dengan ukuran dan model khusus.
4. Tokai dan *stitching* berfungsi untuk menyatukan ujung karton boks.

B. Paparan Data Dan Temuan Penelitian

1. Target PT. Surya Rengo Containers 2016 sebagai berikut:

Tabel 4.1 Target PT.SRC

Delivery	Jumlah tonase
1 Tahun	40.800 ton
1 Bulan (25 hari)	3.400 ton
1 Minggu	850 ton
1 Hari	135 ton

Sumber : PT. SRC

2. Anggaran dan Realisasi Biaya produksi PT. Surya Rengo Containers Tahun 2014

a). Biaya Bahan Baku Langsung

Bahan baku yang digunakan di PT. Surya Rengo Containers dalam pembuatan karton boks adalah *Paper roll*. Berdasarkan data yang di peroleh dari *interview*, PT. Surya Rengo Containers menggunakan dua macam bahan baku yang di *mix* yaitu kertas yang langsung terbuat dari kayu (pulp) dan kertas daur ulang.

Table 4.2 Target dan Realisasi produksi tahun 2014

Bulan	Target (ton)	Realisasi (ton)
Januari	3.100	2.828,32
Februari	3.100	2.837,85
Maret	3.100	3.027,18
April	3.100	3.035,67
Mei	3.100	3.216,12
Juni	3.100	3.271,59
Juli	3.100	3.301,92
Agustus	3.100	3.091,37
September	3.100	3.183,84
Oktober	3.100	3.179,39
November	3.100	3.088,56
Desember	3.100	3.196,61
Jumlah	37.200	37.258,42

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan hasil *interview* anggaran biaya bahan baku langsung yang digunakan dalam produksi karton box tahun 2014 dengan harga standar kertas Rp. 4.350/kg atau Rp. 4.350.000/ ton dan harga sesungguhnya Rp. 4.450.000/ton. Dengan demikian anggaran dan realisasi biaya bahan baku langsung dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung} &= 37.200(\text{ton}) \times \text{Rp } 4.350.000 \\ &= \text{Rp } 161.820.000.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung perbulan} &= \text{Rp } 161.820.000.000 / 12 \\ &= \text{Rp } 13.485.000.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung triwulan I} &= 8.693,35(\text{ton}) \times \text{Rp } 4.450.000 = \\ &= \text{Rp } 38.685.407.500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung triwulan II} &= 9,523,38(\text{ton}) \times \text{Rp } 4.450.000 = \\ &= \text{Rp } 42.379.041.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung triwulan III} &= 9.577,13 \text{ (ton)} \times \text{Rp } 4.450.000 \\ &= \text{Rp } 42.618.228.500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung triwulan IV} &= 9.464,56 \text{ (ton)} \times \text{Rp } 4.450.000 \\ &= \text{Rp } 42.117.292.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung} &= 37.258,42 \text{ (ton)} \times \text{Rp } 4.450.000 \\ &= \text{Rp } 165.782.169.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung perbulan} &= \text{Rp } 165.782.169.000 / 12 \\ &= \text{Rp } 13.815.180.750 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Variansi Biaya Bahan Baku Langsung 2014} &= \text{Rp } 165.782.169.000 - \text{Rp} \\ 161.820.000.000 &= \text{Rp } 3.962.169.000 \end{aligned}$$

Varians Biaya Bahan Baku Langsung perbulan = Rp13.815.180.750 - RP
13.485.000.000 = Rp 330.180.750

b). Biaya Tenaga Kerja Langsung

Besarnya anggaran biaya tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan PT. Surya Rengo Containers mengacu pada besarnya upah minimum kabupaten sidoarjo dan kebijakan 2014 yang besarnya rata-rata Rp 2.745.000 x 450 karyawan = Rp 1.235.250.000

Anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2014 yaitu sebesar Rp1.235.250.000 x 12 = Rp 14.823.000.000

Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Per ton = Rp. 1.235.250.000 / 3.100 = Rp 398.467,741

Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung tahun 2014 = Rp 15.198.225.000.

Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung per bulan = Rp 15.198.225.000 / 12 = Rp 1.266.518750

Varians Biaya Tenaga Kerja Langsung tahun 2014 = Rp 15.198.225.000 - Rp 14.823.000.000 = Rp 375.225.000

c). Biaya Overhead Pabrik

Setelah mengetahui anggaran biaya bahan baku langsung dan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam kegiatan produksi

karton box, maka selanjutnya dapat diketahui besarnya anggaran biaya overhead pabrik untuk tahun 2014 adalah :

Tabel 4.3 Anggaran, Realisasi, dan Varians Biaya overhead pabrik

Biaya Overhead Pabrik	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)
Biaya Bahan penolong	75.383.116.000	75.593.580.816	(210.464.816)
BTK Tak Langsung	4.056.789.000	4.172.540.750	(115.751.750)
Biaya Bahan Bakar	7.614.825.000	6.002.761.000	1.612.064.000
Biaya Listrik & Tlp	6.818.275.000	7.011.928.729	(193.653.729)
Biaya pemeliharaan	13.922.289.000	14.583.450.000	(661.161.000)
Biaya Umum & Lain-lain	32.985.706.000	31.460.183.377	1.525.977.623
Jumlah	140.781.000.000	138.824.444.672	1.956.555.328

Sumber : Hasil olahan data

Anggaran biaya overhead pabrik perbulan = Rp 140.781.000.000/ 12 = Rp 11.731.787.916,66

Realisasi biaya overhead pabrik perbulan = Rp. 138.824.444.672 / 12 = Rp 11.568.703.722,66

Varians biaya overhead pabrik perbulan = Rp 11.568.703.722,66 - Rp 11.731.787.916,66. = Rp 163.084.194

Biaya overhead pabrik menunjukkan keuntungan sebesar Rp 163.084.194 perbulan karena realisasi lebih kecil daripada anggarannya.

d) Unsur-Unsur Biaya Produksi

Table 4.4 Anggaran, Realisasi dan Varians Unsur-Unsur Biaya Produksi

N0	Biaya Produksi	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)
1	Biaya Bahan Baku langsung	161.820.000.000	165.782.169.000	(3.962.169.000)
2	Biaya Tenaga Kerja Langsung	14.823.000.000	15.198.225.000	(375.225.000)
3	Biaya Overhead Pabrik			
	Biaya Bahan penolong	75.383.116.000	75.593.580.816	(210.464.816)
	BTK Tak Langsung	4.056.789.000	4.172.540.750	(115.751.750)
	Biaya Bahan Bakar	7.614.825.000	6.002.761.000	1.612.064.000
	Biaya Listrik & Tlp	6.818.275.000	7.011.928.729	(193.653.729)
	Biaya pemeliharaan	13.922.289.000	14.583.450.000	(661.161.000)
	Biaya Umum & Lain-lain	32.985.706.000	30.740.183.377	1.525.977.623
	Total Biaya Produksi	317.424.000.000	319.084.838.672	(1.660.838.672)

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel mengenai hasil perhitungan *varians* biaya produksi tahun 2014, anggaran biaya bahan baku langsung sebesar Rp 161.820.000.000 sedangkan realisasinya Rp 165.782.169.000, sehingga menimbulkan selisih yang *unfavorable* sebesar Rp 3.962.169.000. Biaya tenaga kerja langsung juga menunjukkan selisih yang *unfavorable* sebesar Rp. 375.225.000. Untuk biaya overhead pabrik hanya biaya bahan bakar dan biaya umum dan lain-lain menunjukkan selisih yang *favorable* sebesar $Rp1.612.064.000 + Rp1.525.977.623 = Rp 3.138.041.623$, biaya overhead lainnya menunjukkan selisih yang *unfavorable* sebesar Rp 1.181.031.295

Table 4.5 Anggaran Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi Variabel

N0	Jenis Biaya Produksi	Biaya Tetap (Rp)	Biaya Variabel (Rp)	Total Biaya (Rp)
1	Biaya Bahan Baku langsung	-	161.820.000.000	161.820.000.000
2	Biaya Tenaga Kerja Langsung	-	14.823.000.000	14.823.000.000
3	Biaya Overhead Pabrik			
	Biaya Bahan penolong	-	75.383.116.000	75.383.116.000
	BTK Tak Langsung	4.056.789.000	-	4.056.789.000
	Biaya Bahan Bakar	-	7.614.825.000	7.614.825.000
	Biaya Listrik & Tlp	2.590.115.670	4.228.159.330	6.818.275.000
	Biaya pemeliharaan	12.338.889.000	1.583.450.000	13.922.289.000
	Biaya Umum & Lain-lain	32.985.706.000	-	32.985.706.000
	Total Biaya Produksi	51.971.449.670	265.452.550.330	317.424.000.000

Sumber : Hasil olahan data

Tabel 4.5 Anggaran biaya produksi setelah dilakukan pemisahan antara biaya tetap dan biaya semi variabel ternyata besarnya biaya variable Rp 265.452.550.330 sedangkan biaya tetap sebesar Rp 51.971.449.670 Sehingga total biaya produksi setelah dilakukan pemisahan biaya semivariabel adalah sebesar Rp 317.424.000.000

Table 4.6 Realisasi Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi Variabel

N0	Jenis Biaya Produksi	Biaya Tetap (Rp)	Biaya Variabel (Rp)	Total Biaya (Rp)
1	Biaya Bahan Baku langsung	-	165.782.169.000	165.782.169.000
2	Biaya Tenaga Kerja Langsung	-	15.198.225.000	15.198.225.000
3	Biaya Overhead Pabrik			
	Biaya Bahan penolong	-	75.593.580.816	75.593.580.816
	BTK Tak Langsung	4.172.540.750	-	4.172.540.750
	Biaya Bahan Bakar	-	6.002.761.000	6.002.761.000
	Biaya Listrik & Tlp	2.782.157.690	4.229.771.039	7.011.928.729
	Biaya pemeliharaan	12.825.591.000	1.757.859.000	14.583.450.000
	Biaya Umum & Lain-lain	30.740.183.377	-	30.740.183.377
	Total Biaya Produksi	50.520.472.817	268.564.365.855	319.084.838.672

Sumber : Hasil olahan data

Tabel 4.6 realisasi biaya produksi setelah dilakukan pemisahan antara biaya tetap dan biaya semi variabel ternyata besarnya biaya variabel Rp 268.564.365.855 sedangkan biaya tetap sebesar Rp 50.520.472.817. Sehingga total biaya produksi setelah dilakukan pemisahan biaya semivariabel adalah sebesar Rp 319.084.838.672

e) Anggaran Flexibel

Sebelum disajikan anggaran fleksibel terlebih dahulu akan disajikan biaya produksi variabel per ton sebagai berikut :

1) Biaya bahan baku langsung

Besarnya biaya bahan baku langsung per ton dapat dihitung sebagai berikut :

Biaya bahan baku perton = Rp 161.820.000.000 / 37.200 = Rp 4.350.000

2) Biaya tenaga kerja langsung

Besarnya biaya tenaga kerja langsung dapat dihitung sebagai berikut :

Biaya tenaga kerja langsung perton = Rp 14.823.000.000 / 37.200 = Rp 398.467,74

3) Biaya overhead pabrik variabel

Besarnya biaya overhead pabrik variabel perton dapat dihitung sebagai berikut :

- a. Biaya bahan penolong = Rp 75.383.116.000 / 37.200 = Rp 2.026.427,85
- b. Biaya pemakaian bahan bakar = Rp 7.614.825.000 / 37.200 = Rp 204.699,6
- c. Biaya listrik = Rp 4.228.159.330 / 37.200 = Rp 113.660,19
- d. Biaya pemeliharaan = Rp 1.583.450.000 / 37.200 = Rp 42.565,86

Tabel 4.7 Biaya Produksi perton

No.	Jenis Biaya Produksi	Biaya Variabel perton (Rp)	Biaya Tetap perton (Rp)
1	Biaya Bahan baku langsung	4.350.000	-
2	Biaya Tenaga Kerja langsung	398.467,74	-
3	Biaya Overhead pabrik		
	-Biaya Bahan Penolong	2.026.427,85	-
	-Biaya Tenaga kerja tak langsung	-	4.056.789.000
	-Biaya Bahan bakar	204.699,6	-
	-Biaya Listrik	113.660,19	2.590.115.670
	-Biaya Pemeliharaan	42.565,86	12.338.889.000
	-Biaya Umum	-	32.985.706.000
	Total Biaya Produksi Perton	7.135.821,24	51.971499670

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan data mengenai besarnya biaya variabel perton dalam produksi karton boks menurut anggaran sebesar Rp 7.135.821,24 , sedangkan biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam produksi karton boks sebesar Rp 51.971499670

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas, akan disajikan anggaran fleksibel dan realisasi produksi yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.8 Anggaran Fleksibel, Realisasi, Dan Varians Biaya Produksi

No	Jenis Biaya Produksi	Anggaran per ton (Rp)	Anggaran Fleksibel (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)
			37.258,42	37.258,42	
1	Biaya Variabel				
	B.B baku langsung	4.350.000	162.074.127.000	165.782.169.000	(3.708.042.000)
	BT K langsung	398.467,74	14.846.278.413	15.198.225.000	(351.946.587)
	BiayaBahanPenolong	2.026.427,85	75.501.499.935	75.593.580.816	(92.080.881)
	Biaya Bahan bakar	204.699,6	7.626.783.671	6.002.761.000	1.624.022.671
	Biaya Listrik	113.660,19	4.234.799.096	4.229.771.039	(5.028.057)
	Biaya Pemeliharaan	42.565,86	1.585.936.690	1.757.859.000	(171.922310)
	Jumlah biaya variabel	7.135.821,24	265.859.368.691	268.564.365.855	(2.704.997.164)
2	Biaya Tetap				
	B T k tak langsung	4.056.789.000	4.056.789.000	4.172.540.750	(115.751.750)
	Biaya Listrik	2.590.115.670	2.590.115.670	2.782.157.690	(192.042.020)
	Biaya Pemeliharaan	12.338.889.000	12.338.889.000	12.825.591.000	(486.702.000)
	Biaya Umum	32.985.706.000	32.985.706.000	30.740.183.377	2.245.522.623
	Jumlah biaya tetap	51.971499670	51.971.499.670	50.520.472.817	1.451.026.853
	Total biaya		317.830.868.361	319.084.838.672	(1.253.970.311)

Sumber : Hasil olahan data

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

Table 4.9 Anggaran, Realisasi, dan Varians Biaya produksi tahun 2014

Bulan	Target (ton)	Realisasi (ton)	Anggaran Biaya Produksi (Rp)	Realisasi Biaya Produksi (Rp)	Varians (Rp)
Januari	3.100	2.828,32	26.362.000.000	26.475.921.402	(113.921.402)
Februari	3.100	2.837,85	26.362.000.000	26.501.964.998	(139.964.998)
Maret	3.100	3.027,18	26.362.000.000	26.560.904.331	(198.904.331)
April	3.100	3.035,67	26.456.000.000	26.564.037.852	(108.037.852)
Mei	3.100	3.216,12	26.456.000.000	26.646.371.597	(190.371.597)
Juni	3.100	3.271,59	26.456.000.000	26.690.439.371	(234.439.371)
Juli	3.100	3.301,92	26.491.000.000	26.698.581.580	(207.581.580)
Agustus	3.100	3.091,37	26.491.000.000	26.578.290.360	(87.290.360)
September	3.100	3.183,84	26.491.000.000	26.597.981.337	(106.981.337)
Oktober	3.100	3.179,39	26.499.000.000	26.591.092.475	(92.092.475)
November	3.100	3.088,56	26.499.000.000	26.576.870.352	(77.870.352)
Desember	3.100	3.196,61	26.499.000.000	26.602.384.017	(103.384.017)
Jumlah	37.200	37.258,42	317.424.000.000	319.084.838.672	(1.660.838.672)

Sumber : Hasil olahan data dari accounting PT. Surya Rengo Containers

Berdasarkan tabel mengenai hasil perhitungan varians biaya produksi tahun 2014, ternyata dalam analisis varians terjadi selisih yang *unfavorable*, yaitu anggaran produksi yang di tetapkan sebesar Rp 317.424.000.000 dan realisasinya sebesar Rp 319.084.838.672 sehingga menimbulkan selisih atau *varians* sebesar Rp 1.660.839.672.

Hal ini disebabkan karena kurang tepatnya pelaksanaan pengendalian biaya produksi,

sehingga perlu adanya perbaikan dalam pelaksanaan anggaran sebagai alat pengawasan biaya produksi. Sedangkan untuk pencapaian target kuantitas terjadi selisih yang *favorable* sebesar 58,42 ton, dengan target 37.200 ton, realisasinya 37.258,42 ton.

3. Anggaran dan Realisasi Biaya produksi PT. Surya Rengo Containers Tahun 2015

a). Biaya Bahan Baku Langsung

Table 4.10 Target dan Realisasi produksi tahun 2015

Bulan	Target (ton)	Realisasi (ton)
Januari	3.300	2.980,35
Februari	3.300	3.309,43
Maret	3.300	3.254,45
April	3.300	3.441,03
Mei	3.300	3.568,15
Juni	3.300	3.398,71
Juli	3.300	3.002,96
Agustus	3.300	3.293,64
September	3.300	3.387,39
Oktober	3.300	3.463,89
November	3.300	3.517,01
Desember	3.300	3.296,12
Jumlah	39.600	39.913,13

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan hasil *interview*, anggaran biaya bahan baku langsung yang digunakan dalam produksi karton box tahun 2015 dengan harga standar kertas Rp. 4.850/kg atau Rp. 4.850.000/ ton dan harga sesungguhnya Rp 4.800.000 / ton. Dengan demikian anggaran dan realisasi biaya bahan baku langsung dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung} &= 39.600 \text{ (ton)} \times \text{Rp } 4.850.000 \\ &= \text{Rp. } 192.060.000.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung perbulan} &= \text{Rp. } 192.060.000.000 / 12 \\ &= \text{RP. } 16.005.000.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung triwulan I} &= 9.544,23(\text{ton}) \times \text{Rp } 4.850.000 = \\ &= \text{Rp } 46.289.515.500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung triwulan II} &= 10.407,89(\text{ton}) \times \text{Rp } 4.850.000 = \\ &= \text{Rp } 50.478.266.500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung triwulan III} &= 9.683,99 \text{ (ton)} \times \text{Rp } 4.850.000 \\ &= \text{Rp } 46.967.351.500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung triwulan IV} &= 10.277,02 \text{ (ton)} \times \text{Rp } 4.850.000 \\ &= \text{Rp } 49.843.547.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung} &= 39.913,13 \text{ (ton)} \times \text{Rp. } 4.800.000 \\ &= \text{Rp. } 191.583.024.000 \end{aligned}$$

Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung perbulan = Rp. 191.583.024.000 / 12
 = Rp. 15.965.252.000

Varians Biaya Bahan Baku Langsung tahun 2015 = Rp. 191.583.024.000 - Rp.
 192.060.000.000 = Rp. 476.976.000 L

Varians Biaya Bahan Baku Langsung perbulan = Rp. 15.965.252.000 - RP.
 16.005.000.000 = Rp 39.748.000 L

Biaya bahan baku langsung tahun 2015 menunjukkan laba karena biaya realisasi lebih rendah dari anggarannya.

b). Biaya Tenaga Kerja Langsung

Besarnya anggaran biaya tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan PT. Surya Rengo Containers mengacu pada besarnya upah minimum kabupaten sidoarjo 2015 dan kebijakan perusahaan yang besarnya rata- rata Rp 3.005.000 x 450 karyawan = Rp 1.352.250.000

Anggaran biaya tenaga kerja langsung untuk tahun 2015 yaitu sebesar Rp.
 1.352.250.000 x 12 = Rp 16.227.000.000

Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Per ton = Rp. 1.352.250.000 / 3.300 = Rp.
 409.772,73

Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung semester I tahun 2016 = Rp 16.655.880.000 .

Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung per bulan = Rp 16.655.880.000 / 12 =
 Rp 1.387.990.000

Varians Biaya Tenaga Kerja Langsung tahun 2015 = Rp16.655.880.000 -
Rp16.227.000.000 = Rp 428.880.000

c). Biaya Overhead Pabrik

Setelah mengetahui anggaran biaya bahan baku langsung dan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam kegiatan produksi karton box, maka selanjutnya dapat diketahui besarnya anggaran biaya overhead pabrik untuk tahun 2015 adalah :

Tabel 4.11 Anggaran, Realisasi, dan Varians Biaya Overhead Pabrik

Biaya Overhead Pabrik	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)
Biaya Bahan penolong	75.696.230.000	75.919.804.320	(223.574.320)
BTK Tak Langsung	4.570.340.000	4.673.940.000	(103.600.000)
Biaya Bahan Bakar	6.150.520.000	6.270.615.000	(120.095.000)
Biaya Listrik & Tlp	6.901.182.000	7.218.275.615	(317.093.615)
Biaya pemeliharaan	14.175.989.000	14.325.970.000	(149.981.000)
Biaya Umum & Lain-lain	28.981.739.000	30.689.484.257	(1.707.745.257)
Total	136.476.000.000	139.098.089.192	(2.622.089.192)

Sumber : Hasil olahan data

Anggaran biaya overhead pabrik perbulan = Rp. 136.476.000.000 / 12
= Rp 11.373.000.000

$$\begin{aligned} \text{Realisasi biaya overhead pabrik perbulan} &= \text{Rp. } 139.098.089.192 / 12 \\ &= \text{Rp. } 11.591.507.432,66 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Varians biaya overhead pabrik perbulan} &= \text{Rp } 11.591.507.432,66 - \text{Rp } 11.373.000.000 \\ &= \text{Rp } 218.507.432,66 \end{aligned}$$

Biaya overhead pabrik menunjukkan kerugian karena realisasi lebih besar daripada anggarannya sebesar Rp 218.507.432,66 perbulan.

d) Unsur-Unsur Biaya Produksi

Table 4.12 Anggaran, Realisasi, dan Varians Unsur-Unsur Biaya Produksi

N0	Biaya Produksi	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)
1	Biaya Bahan Baku langsung	192.060.000.000	191.583.024.000	476.976.000
2	Biaya Tenaga Kerja Langsung	16.227.000.000	16.655.880.000	(428.880.000)
3	Biaya Overhead Pabrik			
	Biaya Bahan penolong	75.696.230.000	75.919.804.320	(223.574.320)
	BTK Tak Langsung	4.570.340.000	4.673.940.000	(103.600.000)
	Biaya Bahan Bakar	6.150.520.000	6.270.615.000	(120.095.000)
	Biaya Listrik & Tlp	6.901.182.000	7.218.275.615	(317.093.615)
	Biaya pemeliharaan	14.175.989.000	14.325.970.000	(149.981.000)
	Biaya Umum & Lain-lain	28.981.739.000	30.689.484.257	(1.707.745.257)
	Total Biaya Produksi	344.763.000.000	347.336.993.192	(2.573.993.192)

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel mengenai hasil perhitungan varians biaya produksi tahun 2015, anggaran biaya bahan baku langsung sebesar Rp 192.060.000.000 sedangkan realisasinya Rp 191.583.024.000, sehingga menimbulkan selisih yang *favorable* sebesar Rp 476.976.000. Biaya tenaga kerja langsung juga menunjukkan selisih yang *unfavorable* sebesar Rp 428.880.000. Untuk biaya *overhead* pabrik menunjukkan selisih yang *unfavorable* sebesar Rp 2.622.089.192

Table 4.13 Anggaran Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi Variabel

N0	Jenis Biaya Produksi	Biaya Tetap (Rp)	Biaya Variabel (Rp)	Total Biaya (Rp)
1	Biaya Bahan Baku langsung	-	192.060.000.000	192.060.000.000
2	Biaya Tenaga Kerja Langsung	-	16.227.000.000	16.227.000.000
3	Biaya Overhead Pabrik			
	Biaya Bahan penolong	-	75.696.230.000	75.383.116.000
	BTK Tak Langsung	4.570.340.000	-	4.570.340.000
	Biaya Bahan Bakar	-	6.150.520.000	6.150.520.000
	Biaya Listrik & Tlp	2.201.170.250	3.890.011.750	6.901.182.000
	Biaya pemeliharaan	12.538.721.000	1.637.177.000	14.175.989.000
	Biaya Umum & Lain-lain	28.981.739.000	-	28.981.739.000
	Total Biaya Produksi	48.291.970.250	296.471.029.750	344.763.000.000

Sumber : Hasil olahan data

Tabel 4.13 Anggaran biaya produksi setelah dilakukan pemisahan antara biaya tetap dan biaya semi variabel ternyata besarnya biaya variable Rp 296.471.029.750

sedangkan biaya tetap sebesar Rp 48.291.970.250 Sehingga total biaya produksi setelah dilakukan pemisahan biaya semivariabel adalah sebesar Rp 344.763.000.000.

Table 4.14 Realisasi Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi Variabel

N0	Jenis Biaya Produksi	Biaya Tetap (Rp)	Biaya Variabel (Rp)	Total Biaya (Rp)
1	Biaya Bahan Baku langsung	-	191.583.024.000	191.583.024.000
2	Biaya Tenaga Kerja Langsung	-	16.655.880.000	16.655.880.000
3	Biaya Overhead Pabrik			
	Biaya Bahan penolong	-	75.919.804.320	75.919.804.320
	BTK Tak Langsung	4.673.940.000	-	4.673.940.000
	Biaya Bahan Bakar	-	6.270.615.000	6.270.615.000
	Biaya Listrik & Tlp	2.882.157.990	4.336.117.625	7.218.275.615
	Biaya pemeliharaan	12.925.591.000	1.400.379.000	14.325.970.000
	Biaya Umum & Lain-lain	30.689.484.257	-	30.689.484.257
	Total Biaya Produksi	51.171.173.247	296.165.819.945	347.336.993.192

Sumber : Hasil olahan data

Tabel 4.14 realisasi biaya produksi setelah dilakukan pemisahan antara biaya tetap dan biaya semi variabel ternyata besarnya biaya variabel Rp 296.165.819.945 sedangkan biaya tetap sebesar Rp 51.171.173.247. Sehingga total biaya produksi setelah dilakukan pemisahan biaya semivariabel adalah sebesar Rp 347.336.993.192

e) Anggaran Flexibel

Sebelum disajikan anggaran fleksibel terlebih dahulu akan disajikan biaya produksi variabel per ton sebagai berikut :

1) Biaya bahan baku langsung

Besarnya biaya bahan baku langsung perton dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Biaya bahan baku perton} = \text{Rp } 192.060.000.000 / 39.600 = \text{Rp } 4.850.000$$

2) Biaya tenaga kerja langsung

Besarnya biaya tenaga kerja langsung dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Biaya tenaga kerja langsung perton} = \text{Rp } 16.227.000.000 / 39.600 = \text{Rp } 409.772,72$$

3) Biaya overhead pabrik variabel

Besarnya biaya overhead pabrik variabel perton dapat dihitung sebagai berikut :

a. Biaya bahan penolong = Rp 75.696.230.000 / 39.600 = Rp 1.911.520,96

b. Biaya pemakaian bahan bakar = Rp 6.150.520.000/39.600 = Rp 155.316,16

c. Biaya listrik = Rp3.890.011.750/39.600 = Rp 98.232,62

d. Biaya pemeliharaan = Rp 1.637.177.000/39.600 = Rp 41.342,85

Tabel 4.15 Biaya Produksi perton

No.	Jenis Biaya Produksi	Biaya Variabel perton (Rp)	Biaya Tetap perton (Rp)
1	Biaya Bahan baku langsung	4.850.000	-
2	Biaya Tenaga Kerja langsung	409.772,72	-
3	Biaya Overhead pabrik		
	-Biaya Bahan Penolong	1.911.520,96	-
	-Biaya Tenaga kerja tak langsung	-	4.570.340.000
	-Biaya Bahan bakar	155.316,16	-
	-Biaya Listrik	98.232,62	2.201.170.250
	-Biaya Pemeliharaan	41.342,85	12.538.721.000
	-Biaya Umum	-	28.981.739.000
	Total Biaya Produksi Perton	7.466.185,31	48.291.970.250

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan data mengenai besarnya biaya variabel perton dalam produksi karton boks menurut anggaran sebesar Rp7.466.185,31, sedangkan biaya tetap yang

dikeluarkan oleh perusahaan dalam produksi karton boks sebesar Rp 48.291.970.250
 Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas, akan disajikan anggaran fleksibel dan realisasi produksi yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.16 Anggaran Fleksibel, Realisasi, Dan Varians Biaya Produksi

No	Jenis Biaya Produksi	Anggaran perton (Rp)	Anggaran Fleksibel (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)
			39.913,13	39.913,13	
1	Biaya Variabel				
	B.B baku langsung	4.850.000	193.578.680.500	191.583.024.000	1.995.656.500
	BT K langsung	409.772,72	16.355.311.844	16.655.880.000	(300.568.156)
	BiayaBahanPenolong	1.911.520,96	76.294.784.574	75.919.804.320	374.980.254
	Biaya Bahan bakar	155.316,16	6.199.172.445	6.270.615.000	(71.442.555)
	Biaya Listrik	98.232,62	3.920.771.332	4.336.117.625	(415.346.293)
	Biaya Pemeliharaan	41.342,85	1.650.122.547	1.400.379.000	(249.743.547)
	Jumlah biaya variabel	7.466.185,31	297.998.843.242	296.165.819.945	1.833.023.297
2	Biaya Tetap				
	B T k tak langsung	4.570.340.000	4.570.340.000	4.673.940.000	(103.600.000)
	Biaya Listrik	2.201.170.250	2.201.170.250	2.882.157.990	(680.987.740)
	Biaya Pemeliharaan	12.538.721.000	12.538.721.000	12.925.591.000	(386.570.000)
	Biaya Umum	28.981.739.000	28.981.739.000	30.689.484.257	(1.707.745.257)
	Jumlah biaya tetap	48.291.970.250	48.291.970.250	50.520.472.817	(2.879.202.997)
	Total biaya		346.290.813.492	347.336.993.192	(1.046.179.700)

Sumber : Hasil olahan data

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

Table 4.17 Anggaran, Realisasi dan varians Biaya Produksi tahun 2015

Bulan	Target (ton)	Realisasi (ton)	Anggaran Biaya Produksi (Rp)	Realisasi Biaya Produksi (Rp)	Varians (Rp)
Januari	3.300	2.980,35	28.701.000.000	28.793.553.425	(92.553.425)
Februari	3.300	3.309,43	28.701.000.000	28.904.853.092	(203.853.092)
Maret	3.300	3.254,45	28.701.000.000	28.837.751.065	(136.751.065)
April	3.300	3.441,03	28.739.000.000	29.009.265.790	(270.265.790)
Mei	3.300	3.568,15	28.739.000.000	29.115.389.964	(376.389.964)
Juni	3.300	3.398,71	28.739.000.000	29.001.959.732	(262.959.732)
Juli	3.300	3.002,96	28.740.000.000	28.757.925.541	(17.925.541)
Agustus	3.300	3.293,64	28.740.000.000	28.890.100.647	(150.100.647)
September	3.300	3.387,39	28.740.000.000	28.997.857.919	(257.857.919)
Oktober	3.300	3.463,89	28.741.000.000	28.035.981.237	(294.981.237)
November	3.300	3.517,01	28.741.000.000	28.089.903.441	(348.903.441)
Desember	3.300	3.296,12	28.741.000.000	28.902.451.339	(161.451.339)
Jumlah	39.600	39.913,13	344.763.000.000	347.336.993.192	(2.573.993.192)

Sumber : Hasil olahan data dari PT. Surya Rengo Containers

Berdasarkan tabel mengenai hasil perhitungan varians biaya produksi tahun 2015, ternyata dalam analisis *varians* terjadi selisih yang *unfavorable*, yaitu anggaran produksi yang di tetapkan sebesar Rp 344.763.000.000 dan realisasinya sebesar Rp347.336.993.192, sehingga menimbulkan selisih atau *varians* sebesar Rp2.573.993.192. Hal ini disebabkan karena kurang tepatnya pelaksanaan

pengendalian biaya produksi, sehingga perlu adanya perbaikan dalam pelaksanaan anggaran sebagai alat pengawasan biaya produksi. Sedangkan untuk pencapaian target kuantitas terjadi selisih yang favorable sebesar 313,13 ton, dengan target 39.600 ton, realisasinya 39.913,13 ton.

5. Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT. Surya Rengo Containers Semester I 2016

a). Biaya Bahan Baku Langsung

Table 4.18 Target dan Realisasi Produksi Semester I Tahun 2016

Bulan	Target (ton)	Realisasi (ton)
Januari	3.400	3.254,56
Februari	3.400	3.016,11
Maret	3.400	3.189,36
April	3.400	3.241,73
Mei	3.400	3.402,28
Juni	3.400	3.409,21
Jumlah	20.400	19.513,25

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan hasil *interview*, anggaran biaya bahan baku langsung yang digunakan dalam produksi karton box semester I tahun 2016 dengan harga kertas Rp. 5250 /kg atau Rp. 5.250.000/ ton dan harga sesungguhnya sama Rp. 5.250.000/ ton. Dengan demikian anggaran dan realisasi biaya bahan baku langsung dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung} &= 20.400 \text{ (ton)} \times \text{Rp } 5.250.000 \\ &= \text{Rp } 107.100.000.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung perbulan} &= \text{Rp. } 53.550.000.000 / 6 \\ &= \text{Rp. } 17.850.000.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung triwulan I} &= 9,460,03 \text{ (ton)} \times \text{Rp. } 5.250.000 \\ &= \text{Rp. } 49.665.157.500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung triwulan II} &= 10.053,22 \text{ (ton)} \times \text{Rp. } 5.250.000 \\ &= \text{Rp. } 52.779.405.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung semester I 2016} &= \text{Rp. } 49.665.157.500 + \\ &\text{Rp. } 52.779.405.000 = \text{Rp. } 102.444.562.500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi Biaya Bahan Baku Langsung perbulan} &= \text{Rp. } 102.444.562.500 / 6 \\ &= \text{Rp. } 17.074.093.750 \end{aligned}$$

$$\text{Varians Biaya Bahan Baku Langsung semester I 2016} =$$

$$\text{Rp. } 107.100.000.000 - \text{Rp. } 102.444.562.500 = \text{Rp. } 4.655.437.500$$

$$\begin{aligned} \text{Varians Biaya Bahan Baku Langsung perbulan} &= \text{Rp. } 17.074.093.750 - \text{Rp.} \\ &17.850.000.000 = \text{Rp } 775.906.250 \end{aligned}$$

b). Biaya Tenaga Kerja Langsung

Besarnya anggaran biaya tenaga kerja langsung yang digunakan oleh perusahaan PT. Surya Rengo Containers mengacu pada besarnya upah minimum

kabupaten sidoarjo 2016 dan kebijakan perusahaan yang besarnya rata-rata Rp
 $3.040.000 \times 450 \text{ karyawan} = \text{Rp } 1.368.000.000$

Anggaran biaya tenaga kerja langsung untuk semester I tahun 2016 yaitu sebesar
 $\text{Rp } 1.368.000.000 \times 6 = \text{Rp } 8.208.000.000,$

Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Per ton = $\text{Rp. } 1.368.000.000 / 3.400 =$
 $\text{Rp.}402.352,94$

Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung semester I tahun 2016 = $\text{Rp } 8.630.120.000.$
 Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung per bulan = $\text{Rp } 8.630.120.000 / 6 =$
 $\text{Rp } 1.438.353.333,33$

Varians Biaya Tenaga Kerja Langsung semester I tahun 2016 = $\text{Rp } 8.630.120.000 - \text{Rp}$
 $8.208.000.000 = \text{Rp } 422.120.000$

Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung januari 2016 per ton = $\text{Rp } 1.438.353.333,33 /$
 $3.254,56 = \text{Rp } 441.950,17$

Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung february 2016 per ton = $\text{Rp } 1.438.353.333,33 /$
 $3.016,11 = \text{Rp. } 476.890,21$

Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung maret 2016 per ton = $\text{Rp } 1.438.353.333,33 /$
 $3.189,36 = \text{Rp } 450.984,94$

Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung april 2016 per ton = $\text{Rp } 1.438.353.333,33 /$
 $3.241,73 = \text{RP } 443.699,3$

Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung mei 2016 per ton = Rp 1.438.353.333,33 /
3.402,28 = Rp 422.761,6

Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung juni 2016 per ton = Rp 1.438.353.333,33 /
3.409,21 = Rp 421.902,24

c). Biaya Overhead Pabrik

Setelah mengetahui anggaran biaya bahan baku langsung dan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam kegiatan produksi karton box, maka selanjutnya dapat diketahui besarnya anggaran biaya overhead pabrik untuk semester I tahun 2016 adalah :

Tabel 4.19 Anggaran, Realisasi, dan Varians BOP Semester I 2016

Biaya Overhead Pabrik	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)
Biaya Bahan penolong	38.375.542.000	38.957.923.411	(582.381.411)
BTK Tak Langsung	2.009.750.000	2.590.357.000	(580.607.000)
Biaya Bahan Bakar	3.560.710.000	3.912.540.000	(351.830.000)
Biaya Listrik & Tlp	3.427.719.000	3.801.629.077	(373.910.077)
Biaya pemeliharaan	7.021.439.000	7.808.451.000	(787.012.000)
Biaya Umum & Lain-lain	16.890.840.000	20.070.172.250	(3.179.332.250)
Jumlah	71.286.000.000	77.141.072.738	(5.855.072.738)

Sumber : Hasil olahan data

Anggaran biaya overhead pabrik perbulan = Rp. 71.286.000.000 / 6
= Rp 11.881.000.000

Realisasi biaya overhead pabrik perbulan = Rp. 77.141.072.738 / 6
= Rp. 12.856.845.456,33

Varians biaya overhead pabrik perbulan = Rp. 12.856.845.456,33 - Rp 11.881.000.000
= Rp 975,845,456,33

d) Unsur-Unsur Biaya Produksi

Table 4.20 Anggaran, Realisasi dan Varians Unsur-Unsur Biaya Produksi

N0	Biaya Produksi	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)
1	Biaya Bahan Baku langsung	107.100.000.000	102.444.562.500	4.655.437.500
2	Biaya Tenaga Kerja Langsung	8.208.000.000	8.630.120.000	(422.120.000)
3	Biaya Overhead Pabrik			
	Biaya Bahan penolong	38.375.542.000	38.957.923.411	(582.381.411)
	BTK Tak Langsung	2.009.750.000	2.590.357.000	(580.607.000)
	Biaya Bahan Bakar	3.560.710.000	3.912.540.000	(351.830.000)
	Biaya Listrik & Tlp	3.427.719.000	3.801.629.077	(373.910.077)
	Biaya pemeliharaan	7.021.439.000	7.808.451.000	(787.012.000)
	Biaya Umum & Lain-lain	16.890.840.000	20.070.172.250	(3.179.332.250)
	Total Biaya Produksi	186.594.000.000	188.215.755.238	(1.621.755.238)

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel mengenai hasil perhitungan *varians* biaya produksi tahun 2016, anggaran biaya bahan baku langsung sebesar Rp 107.100.000.000 sedangkan

realisasinya Rp 102.444.562.500 , sehingga menimbulkan selisih yang *favorable* sebesar Rp 4.655.437.500. Biaya tenaga kerja langsung menunjukkan selisih yang *unfavorable* sebesar Rp 422.120.000 . Untuk biaya *overhead* pabrik semua menunjukkan selisih yang *unfavorable* sebesar Rp 5.855.072.738. Hal ini di sebabkan proyek pemasangan mesin flexo baru dan biaya persiapan audit FSC, SEDEX, dan PROPER, serta mengadakan medical check up seluruh karyawan.

Table 4.21 Anggaran Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi Variabel

N0	Jenis Biaya Produksi	Biaya Tetap (Rp)	Biaya Variabel (Rp)	Total Biaya (Rp)
1	Biaya Bahan Baku langsung	-	107.100.000.000	107.100.000.000
2	Biaya Tenaga Kerja Langsung	-	8.208.000.000	8.208.000.000
3	Biaya Overhead Pabrik			
	Biaya Bahan penolong	-	38.957.923.411	38.957.923.411
	BTK Tak Langsung	2.009.750.000	-	2.009.750.000
	Biaya Bahan Bakar	-	3.560.710.000	3.560.710.000
	Biaya Listrik & Tlp	1.215.680.450	2.212.038.550	3.427.719.000
	Biaya pemeliharaan	6.018.889.000	1.002.550.000	7.021.439.000
	Biaya Umum & Lain-lain	16.890.840.000	-	16.890.840.000
	Total Biaya Produksi	26.135.159.450	160.458.840.550	186.594.000.000

Sumber : Hasil olahan data

Tabel 4.21 Anggaran biaya produksi setelah dilakukan pemisahan antara biaya tetap dan biaya semi variabel ternyata besarnya biaya variable Rp 160.458.840.550,

sedangkan biaya tetap sebesar Rp 26.135.159.450. Sehingga total biaya produksi setelah dilakukan pemisahan biaya semivariabel adalah sebesar Rp 186.594.000.000

Table 4.22 Realisasi Biaya Produksi Setelah Pemisahan Biaya Semi Variabel

N0	Jenis Biaya Produksi	Biaya Tetap (Rp)	Biaya Variabel (Rp)	Total Biaya (Rp)
1	Biaya Bahan Baku langsung	-	102.444.562.500	102.444.562.500
2	Biaya Tenaga Kerja Langsung	-	8.630.120.000	8.630.120.000
3	Biaya Overhead Pabrik			
	Biaya Bahan penolong	-	38.957.923.411	38.957.923.411
	BTK Tak Langsung	2.590.357.000	-	2.590.357.000
	Biaya Bahan Bakar	-	3.912.540.000	3.912.540.000
	Biaya Listrik & Tlp	1.582.157.610	2.219.471.467	3.801.629.077
	Biaya pemeliharaan	6.825.761.500	982.689.500	7.808.451.000
	Biaya Umum & Lain-lain	20.070.172.250	-	20.070.172.250
	Total Biaya Produksi	31.068.448.360	157.147.306.878	188.215.755.238

Sumber : Hasil olahan data

Tabel 4.22 realisasi biaya produksi setelah dilakukan pemisahan antara biaya tetap dan biaya semi variabel ternyata besarnya biaya variabel Rp 157.147.306.878 sedangkan biaya tetap sebesar Rp 31.068.448.360. Sehingga total biaya produksi setelah dilakukan pemisahan biaya semivariabel adalah sebesar Rp 188.215.755.238

e) Anggaran Flexibel

Sebelum disajikan anggaran fleksibel terlebih dahulu akan disajikan biaya produksi variabel per ton sebagai berikut :

1) Biaya bahan baku langsung

Besarnya biaya bahan baku langsung perton dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Biaya bahan baku perton} = \text{Rp } 107.100.000.000 / 20.400 = \text{Rp } 5.250.000$$

2) Biaya tenaga kerja langsung

Besarnya biaya tenaga kerja langsung dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Biaya tenaga kerja langsung perton} = \text{Rp } 8.208.000.000 / 20.400 = \text{Rp } 402.352,94$$

3) Biaya overhead pabrik variabel

Besarnya biaya overhead pabrik variabel perton dapat dihitung sebagai berikut :

a. Biaya bahan penolong = $\text{Rp } 38.957.923.411 / 20.400 = \text{Rp } 1.909.702,13$

b. Biaya pemakaian bahan bakar = $\text{Rp } 3.912.540.000 / 20.400 = \text{Rp } 191.791,18$

c. Biaya listrik = $\text{Rp } 4.228.159.330 / 20.400 = \text{Rp } 207.262,71$

d. Biaya pemeliharaan = $\text{Rp } 1.583.450.000 / 20.400 = \text{Rp } 77.620,1$

Tabel 4.23 Biaya Produksi perton

No.	Jenis Biaya Produksi	Biaya Variabel perton (Rp)	Biaya Tetap perton (Rp)
1	Biaya Bahan baku langsung	5.250.000	-
2	Biaya Tenaga Kerja langsung	402.352,94	-
3	Biaya Overhead pabrik		
	-Biaya Bahan Penolong	1.909.702,13	-
	-Biaya Tenaga kerja tak langsung	-	2.009.750.000
	-Biaya Bahan bakar	191.791,18	-
	-Biaya Listrik	207.262,71	1.215.680.450
	-Biaya Pemeliharaan	77.620,1	6.018.889.000
	-Biaya Umum	-	16.890.840.000
	Total Biaya Produksi Perton	8.038.729,06	26.135.159.450

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan data mengenai besarnya biaya variabel perton dalam produksi karton boks menurut anggaran sebesar Rp 8.038.729,06, sedangkan biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam produksi karton boks sebesar Rp 26.135.159.450. Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas, akan disajikan anggaran fleksibel dan realisasi produksi yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.24 Anggaran Fleksibel, Realisasi, Dan Varians Biaya Produksi

No	Jenis Biaya Produksi	Anggaran per ton (Rp)	Anggaran Fleksibel (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)
			19.513,25	19.513,25	
1	Biaya Variabel				
	B.B baku langsung	5.250.000	102.444.562.500	102.444.562.500	-
	BT K langsung	402.352,94	7.851.213.506	8.630.120.000	(778.906.494)
	Biaya Bahan Penolong	1.909.702,13	37.264.495.088	38.957.923.411	(1.693.428.323)
	Biaya Bahan bakar	191.791,18	3.742.469.243	3.912.540.000	(170.070.757)
	Biaya Listrik	207.262,71	4.044.369.075	2.219.471.467	1.824.897.608
	Biaya Pemeliharaan	77.620,1	1.514.620.416	982.689.500	531.930.916
	Jumlah biaya variabel	8.038.729,06	156.861.729.830	157.147.306.878	(285.577.048)
2	Biaya Tetap				
	B T k tak langsung	2.009.750.000	2.009.750.000	2.590.357.000	(580.607.000)
	Biaya Listrik	1.215.680.450	1.215.680.450	1.582.157.610	(366.477.160)
	Biaya Pemeliharaan	6.018.889.000	6.018.889.000	6.825.761.500	(806.872.500)
	Biaya Umum	16.890.840.000	16.890.840.000	20.070.172.250	(3.179.332.250)
	Jumlah biaya tetap	26.135.159.450	26.135.159.450	31.068.448.360	(4.933.288.910)
	Total biaya		182.996.889.280	188.215.755.238	(5.218.865.958)

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel mengenai hasil perhitungan varians biaya produksi, ternyata dalam analisis varians terjadi selisih yang *unfavorable*, hal ini disebabkan karena

kurang tepatnya pelaksanaan pengendalian biaya produksi, sehingga perlu adanya perbaikan dalam pelaksanaan anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi.

Table 4.25 Anggaran, Realisasi dan Varians Biaya produksi semester I tahun 2016

Bulan	Target (ton)	Realisasi (ton)	Anggaran Biaya Poduksi (Rp)	Realisasi Biaya Produksi (Rp)	Varians (Rp)
Januari	3.400	3.254,56	31.089.000.000	31.336.531.190	(247.531.190)
Februari	3.400	3.016,11	31.089.000.000	31.154.832.721	(65.832.721)
Maret	3.400	3.189,36	31.089.000.000	31.225.441.953	(136.441.953)
April	3.400	3.241,73	31.109.000.000	31.324.557.131	(215.557.131)
Mei	3.400	3.402,28	31.109.000.000	31.578.153.246	(469.153.246)
Juni	3.400	3.409,21	31.109.000.000	31.596.238.997	(487.238.997)
Jumlah	20.400	19.513,25	186.594.000.000	188.215.755.238	(1.621.755.238)

Sumber : Hasil olahan data dari PT. Surya Rengo Containers

Berdasarkan tabel mengenai hasil perhitungan *varians* biaya produksi semester I tahun 2016, ternyata dalam analisis *varians* terjadi selisih yang unfavorable, yaitu anggaran produksi yang di tetapkan sebesar Rp 186.594.000.000 dan realisasinya sebesar Rp 188.215.755.238, sehingga menimbulkan selisih atau *varians* sebesar Rp 1.621.755.238 . Hal ini disebabkan karena kurang tepatnya pelaksanaan pengendalian biaya produksi, sehingga perlu adanya perbaikan dalam pelaksanaan anggaran sebagai alat pengawasan biaya produksi. Sedangkan untuk pencapaian target

kuantitas terjadi selisih yang *unfavorable* sebesar 886.25 ton, dengan target 20.400 ton dan realisasinya 19.513,25 ton

C. Pembahasan

1. Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan

Anggaran adalah merupakan penjabaran perencanaan manajemen perusahaan, karena melalui anggaran tersebut manajemen dapat mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari setiap pegawai yang terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Salah satu anggaran yang paling besar peranannya dalam suatu perusahaan adalah anggaran biaya produksi. Anggaran biaya produksi adalah anggaran yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam menjalankan suatu kegiatan produksi, yang didalamnya terdiri dari : biaya bahan baku yang digunakan, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

Fungsi dan peran biaya dalam proses produksi sangat menunjang kelangsungan hidup suatu perusahaan, sebab tanpa biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan maka kegiatan produksi tidak akan dapat terlaksana sesuai dengan yang direncanakan. Berkaitan dengan pentingnya masalah anggaran biaya produksi, maka penelitian ini dilakukan pada PT. Surya Rengo Containers, dimana dalam menjalankan kegiatan produksi, perusahaan tersebut di atas dari tahun ke tahun mengalami perkembangan produksi.

Dengan adanya kegiatan produksi, maka perusahaan perlu melakukan analisis sistem anggaran biaya produksi, dimana dengan pelaksanaan sistem anggaran biaya

produksi maka perusahaan akan lebih efisien dalam menggunakan biaya produksi dalam proses produksi. Berikut ini adalah gambaran biaya produksi PT. Surya Rengo Containers yang terjadi pada tahun 2014, 2015, dan semester I 2016

Tabel 4.26 Biaya Produksi PT. SRC Tahun 2014, 2015, Semester I 2016

Target Dan Biaya Produksi	2014		2015		Semester I 2016	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Target (ton)	37.200	37.258,42	39.600	39.913,13	20.400	19.513,25
Varians	58,42		313,13		886,25	
Bahan Baku Langsung(Rp)	161.820.000.000	165.782.169.000	192.060.000.000	191.583.024.000	107.100.000.000	102.444.562.500
Varians (Rp)	(3.962.169.000)		476.976.000		4.655.437.500	
Tenaga Kerja Langsung(Rp)	14.823.000.000	15.198.225.000	16.227.000.000	16.655.880.000	8.208.000.000	8.630.120.000
Varians (Rp)	(375.225.000)		(428.880.000)		(422.120.000)	
Overhead Pabrik (Rp)	140.781.000.000	138.824.444.672	136.476.000.000	139.098.089.192	71.286.000.000	77.141.072.738
Varians (Rp)	1.956.555.328		(2.622.089.192)		(5.855.072.738)	
Total biaya Produksi(Rp)	317.424.000.000	319.804.838.672	344.763.000.000	347.336.993.192	186.594.000.000	188.215.755.238
Varians (Rp)	(2.380.838.672)		(2.573.993.192)		(1.621.755.238)	

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel mengenai hasil perhitungan *varians* biaya produksi, ternyata dalam analisis *varians* terjadi selisih yang tidak menguntungkan, hal ini disebabkan

karena kurang tepatnya pelaksanaan pengendalian biaya produksi, sehingga perlu adanya perbaikan dalam pelaksanaan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi.

Berdasarkan data yang di peroleh Penyusunan anggaran pada PT. Surya Rengo Containers membuat rencana anggaran biaya produksi pertiga bulan (triwulan). Namun rencana yang dibuat tidak secara jelas menggambarkan tentang perubahan yang telah dicapai oleh perusahaan dan apabila sewaktu-waktu perusahaan menghadapi situasi terburuk yang mungkin akan timbul, perusahaan akan kesulitan untuk mengatasinya dikarenakan data-data anggaran yang dimiliki perusahaan tidak lengkap sehingga anggaran yang disusun tidak memiliki kontribusi sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang baik bagi perusahaan, dimana perusahaan tidak melakukan pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan serta apa sebab terjadinya selisih anggaran biaya.

Selain itu laporan anggaran yang dibuat oleh PT. Surya Rengo Containers tidak disertai dengan faktor penyebab terjadinya penyimpangan anggaran. Akibatnya pihak manajemen perusahaan tidak dapat menganalisa dengan baik penyebab-penyebab penyimpangan yang terjadi.

Penyimpangan yang terjadi ini dimungkinkan karena kurangnya partisipasi dari masing-masing bagian dalam menyusun anggaran yang akan di tetapkan. Dalam penyusunan anggaran harus benar-benar jadi pedoman sebagai perencanaan yang akan direalisasikan untuk kedepannya. Anggaran yang disusun harus berisi taksiran yang

lebih mendetail atau terperinci agar berguna sebagai perencanaan bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Karena waktu yang akan datang penuh dengan ketidakpastian dan alternatif pilihan sebaiknya perusahaan melakukan anggaran yang lebih mendetail, jelas dan tidak menimbulkan berbagai macam tafsiran. Sebaiknya dalam menetapkan anggaran perusahaan harus melibatkan pihak-pihak yang terkait untuk ikut berpartisipasi dalam Rapat Penyusunan Anggaran agar dapat mengurangi penyimpangan anggaran. Karena salah satu penyebab penyimpangan itu adalah dalam proses penyusunan anggaran tidak melibatkan semua bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga mengakibatkan terjadinya penyimpangan yang cukup besar antara anggaran dan realisasinya.

2. Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian

Dengan adanya anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi berarti anggaran produksi telah disusun dan digunakan sebagai pedoman bagi perusahaan untuk mengetahui dan melihat apakah telah terjadi selisih dari anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan apa yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut, sehingga apabila ada selisih penyimpangan yang bersifat merugikan tidak terlanjur berlarut-larut dalam waktu yang lama dan tidak terulang kembali pada bulan-bulan atau tahun-tahun berikutnya. Hasil dari pengendalian tersebut digunakan sebagai salah satu pedoman dalam penyusunan anggaran selanjutnya.

Anggaran sebagai alat pengendalian harus mampu menanamkan rasa memiliki perusahaan pada individu anggota. Peranan anggaran sebagai alat pengendalian juga

berkaitan erat dengan anggaran dan sanksi, dimana merupakan tolak ukur bagi penilaian prestasi kinerja bagian devisi/supervisor serta karyawan lainnya agar memicu kinerja karyawan agar dapat bekerja dengan baik, benar, dan tepat. Serta mendapat sanksi jika melanggar ketentuan atau peraturan perusahaan.

Tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen dalam menunjang anggaran sebagai alat pengendalian yaitu dengan melakukan efisiensi biaya produksi (listrik telepon, bahan baku, tenaga kerja, biaya overhead pabrik dan lain-lain) serta pelatihan atau training untuk karyawan. Pelatihan- pelatihan yang dilakukan PT. Surya Rengo Containers antara lain, cara penggunaan apar, sikap mental positif, P3k, keselamatan kerja, 5R(rajin, ringkas, rapi, resik, rawat), medical check up dan lain-lain. Hal ini bertujuan untuk menanamkan rasa peduli karyawan kepada lingkungan sekitar khususnya perusahaan.

Anggaran pada PT. Surya Rengo Containers belum berfungsi secara optimal sebagai alat pengendalian karena masih banyak penyimpangan-penyimpangan anggaran yang terjadi.

D. Proposisi

Anggaran yang dibuat oleh PT. Surya Rengo Containers ditentukan dalam Rapat Penyusunan Anggaran yang dilaksanakan satu tahun sekali, sehingga semua cabang memiliki anggaran yang sama. Penyusunan anggaran yang di buat oleh PT. Surya Rengo Containers bersifat *top down* yaitu anggaran disusun dan ditetapkan oleh pimpinan, anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan dalam realisasinya. Jika

PT. Surya Rengo Containers cabang Surabaya dalam menetapkan anggaran perusahaan sendiri dan melibatkan pihak-pihak yang terkait untuk ikut berpartisipasi dalam Rapat Penyusunan Anggaran maka dapat mengurangi penyimpangan anggaran yang terjadi.

Sistem pengendalian yang dilakukan belum menyangar seluruh karyawan serta pengawasan yang longgar mengakibatkan masih banyak karyawan yang melanggar peraturan perusahaan. Jika PT. Surya Rengo Containers cabang Surabaya dalam menjalankan system pengendalian secara optimal maka dapat mengurangi penyimpangan anggaran yang terjadi. Perencanaan tanpa pengendalian yang baik tidak akan banyak mendatangkan manfaat bagi perusahaan.