

**EVALUASI PENGGUNAAN ANGGARAN
PADA PENGUSAHAAN PERKEBUNAN KARET**

**(Studi Kasus pada Kebun Cikasungka , PT Perkebunan XI,
Desa Cigudeg , Kec . Cigudeg , Kab . Bogor , Jawa Barat)**

Oleh

YOHANA SUSANTO

A 25 0694



JURUSAN ILMU - ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

FAKULTAS PERTANIAN

INSTITUT PERTANIAN BOGOR

1993

RINGKASAN

YOHANA SUSANTO (A 25 0694/AGB). Evaluasi Penggunaan Anggaran pada Pengusahaan Perkebunan Karet. Studi Kasus pada Kebun Cikasungka, PT Perkebunan XI, Desa Cigudeg, Kec. Cigudeg, Kab. Bogor, Jawa Barat. (di bawah bimbingan A. Soecharjo)

Indonesia merupakan salah satu produsen karet yang penting di dunia. Andil produksi karet alam Indonesia terhadap total produksi dunia berkisar antar 23-25%. Bagi Indonesia, kebun karet merupakan sumber penghasil devisa utama di sektor pertanian dan penyerap tenaga kerja yang cukup banyak.

Masalah yang dihadapi perkebunan karet pada umumnya adalah harga jual yang tidak stabil dan cenderung menurun, serta biaya produksi yang terus meningkat, sehingga margin keuntungan yang diperoleh perkebunan cenderung semakin kecil. Salah satu cara untuk mengatasi masalah ini adalah melakukan pengendalian penggunaan dana dengan menggunakan biaya standar.

Skripsi ini mempelajari pengendalian biaya dengan menggunakan biaya standar dan menghitung penyimpangan biaya, menghitung rasio harga pokok penjualan dengan harga jual, serta membuat Laporan Rugi-Laba berdasarkan biaya standar. Studi dilakukan terhadap Kebun Cikasungka dengan periode tahun 1987-1991.

Kegiatan yang dilakukan Kebun Cikasungka meliputi perbanyakan tanaman, peremajaan tanaman, pemeliharaan tanaman, penyadapan dan pengangkutan hasil, dan penyimpanan. Lateks yang dihasilkan kebun diolah di pabrik sendiri, sedangkan lump diolah di kebun seinduk. Produktivitas dan produksi tanaman di Kebun Cikasungka selama periode penelitian berfluktuasi. Produktivitas dan produksi dipengaruhi oleh peremajaan tanaman yang belum berjalan dengan baik dan curah hujan yang cukup tinggi. Mutu produksi selain dipengaruhi oleh kedua hal tersebut, juga dipengaruhi oleh kesalahan-kesalahan selama proses pengolahan berlangsung.

Harga pokok kebun dan harga pokok FOB selama periode penelitian berfluktuasi. Pada tahun 1987 dan 1991 harga pokok kebun dan harga pokok FOB realisasi lebih tinggi dari harga pokok rencana.

Varians biaya langsung departemen tanaman selama tahun 1987-1991 hanya bersifat merugikan pada tahun 1991, yaitu pada varians biaya tenaga kerja langsung. Varians biaya langsung pada departemen pengolahan, setiap tahun merugi. Tetapi karena varians yang menguntungkan dapat menutupi varians yang merugikan, maka pada tahun 1988-1991 varians biaya langsung total departemen pengolahan bersifat meng-untungkan.

Varians pada biaya tidak langsung dibagi menjadi dua macam, yaitu varians terkendali dan varians volume produk-



si. Varians terkendali departemen tanaman merugi pada tahun 1987 dan 1989, sedangkan pada departemen pengolahan varians terkendali selalu merugi. Varians volume produksi merugi pada tahun 1987 dan 1991 karena pada kedua tahun tersebut jumlah produksi realisasi lebih rendah daripada produksi yang direncanakan.

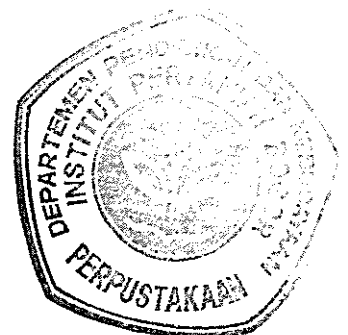
Rasio harga pokok FOB dengan harga jual rata-rata karet kering Kebun Cikasungka selama tahun 1987-1991 selalu lebih kecil dari satu. Rasio yang dicapai seringkali berbeda dengan rasio yang direncanakan karena penyimpangan pada biaya produksi yang sesungguhnya dikeluarkan dan karena harga jual yang seringkali tidak sesuai dengan yang diperkirakan. Rasio terendah dicapai pada tahun 1988 (0.66) dan rasio tertinggi dicapai pada tahun 1989 (0.90).

Laporan Rugi-Laba memperlihatkan laba yang direncanakan dan yang sesungguhnya diperoleh. Perbedaan antara kedua nilai tersebut disebabkan oleh varians yang terjadi. Karena pada tahun 1987 dan 1991 jumlah varians biaya langsung dan biaya tidak langsung bersifat merugikan, maka laba disesuaikan lebih kecil daripada laba kotor menurut standar. Setelah laba disesuaikan dikurangi biaya kantor direksi, diperoleh laba operasi. Selama lima tahun operasi, perusahaan telah menghasilkan laba dengan laba terkecil diperoleh pada tahun 1987 dan laba tertinggi diperoleh pada tahun 1988.





Dari analisis dan pengamatan yang dilakukan, maka disimpulkan bahwa meskipun masih memberikan laba pada perusahaan, penggunaan dana pada Kebun Cikasungka belum sesuai yang diharapkan. Hal ini terutama terjadi pada departemen pengolahan. Untuk mengatasinya, kebun disarankan untuk melakukan peremajaan secara teratur sehingga hasil produksi bisa stabil, melakukan pemeliharaan tanaman secara lebih intensif, dan melakukan pengawasan kerja terhadap kualitas kerja karyawan secara lebih ketat.





EVALUASI PENGGUNAAN ANGGARAN PADA PENGUSAHAAN PERKEBUNAN KARET

(Studi Kasus pada Kebun Cikasungka, PT Perkebunan XI,
Desa Cigudeg, Kec. Cigudeg, Kab. Bogor, Jawa Barat)

Oleh:

Yohana Susanto A 25 0694

SKRIPSI

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Pertanian
pada

Program Studi Agribisnis
Jurusan Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Pertanian
Fakultas Pertanian
INSTITUT PERTANIAN BOGOR

1993

FAKULTAS PERTANIAN - INSTITUT PERTANIAN BOGOR

Dengan ini kami menyatakan bahwa skripsi yang ditulis oleh:

Nama Mahasiswa : YOHANA SUSANTO

Nomor Pokok : A 25 0694

Judul : EVALUASI PENGGUNAAN ANGGARAN PADA PENGUSAHAAN PERKEBUNAN KARET (Studi Kasus pada Kebun Cikasungka, PT Perkebunan XI, Desa Cigudeg, Kec. Cigudeg, Kab. Bogor, Jawa Barat)

dapat diterima sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pertanian pada Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.

Menyetujui :

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Ir. A. Soeharjo, MSc

NIP. 130 429 231

Jurusan Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Pertanian



Ketua

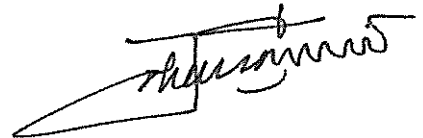
Banasor Sanim, MSc

NIP. 130 345 012

PERNYATAAN

DENGAN INI SAYA MENYATAKAN BAHWA SKRIPSI INI BENAR-
BENAR HASIL KARYA SAYA SENDIRI YANG BELUM PERNAH DIAJUKAN
SEBAGAI KARYA ILMIAH PADA PERGURUAN TINGGI ATAU LEMBAGA
MANAPUN.

BOGOR, AGUSTUS 1993



YOHANA SUSANTO

A 25 0694



RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Jakarta pada tanggal 10 Oktober 1969 sebagai anak ketiga dari enam bersaudara. Penulis merupakan putri dari Bapak Agus Susanto dan ibu Martini Theng.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar pada tahun 1982 di SD Santa Maria Fatima, Jakarta. Tahun 1985 lulus dari Sekolah Menengah Pertama Santa Maria Fatima, Jakarta. Sekolah Menengah Atas berhasil diselesaikan tahun 1988 dari SMA Kristen I BPK Jabar, Jakarta.

Tahun 1988 penulis diterima di Institut Pertanian Bogor melalui Program Penelusuran Minat dan Kemampuan (PMDK). Tahun 1989, diterima di Program Studi Agribisnis, Jurusan Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian. Semasa kuliah aktif dalam Persekutuan Mahasiswa Kristen IPB, khususnya dalam Komisi Pelayanan Siswa. Semester ganjil tahun ajaran 1992/1993 penulis menjadi asisten Mata Ajaran Dasar-dasar Manajemen.

KATA PENGANTAR

Tidak ada keberhasilan yang final, demikian juga tidak ada kegagalan yang final, demikian kata pepatah. Saya mengucapkan syukur pada Yesus, Tuhanku yang senantiasa menemani dalam keberhasilan maupun kegagalan yang saya temui selama di IPB ini. Terimakasih karena Engkau mau menjadi Allahku, dan kasih setiamu melimpah atasku. Karya ini kupersembahkan padamu. Aku mengasihimu.

Terimakasih juga saya ucapkan pada:

- 1) Prof. Dr. Ir. A. Soeharjo, MSc selaku dosen pembimbing yang mengajarkan ketelitian dan ketekunan pada saya
- 2) Ir. Sunarto selaku dosen penguji dan Ir. Rita N.S, MSc selaku Komisi Pendidikan yang telah memberi saran bagi perbaikan tulisan ini
- 3) Pihak-pihak PTP XI baik di kantor pusat maupun di Kebun Cikasungka yang di tengah kesibukan yang dihadapi bersedia memberikan data dan keterangan yang diperlukan
- 4) Dosen-dosen yang bersedia memberikan penerangan atas hal-hal yang kurang saya pahami: Pak Subiyo, Ibu Dwi Rachmina, Ibu Anna, Pak W.H. Limbong, Pak Yayok Bayu, Pak Gabe, Pak Juara Lubis, dan Pak A.Y. Rajino.
- 5) Mama dan papa yang setia bekerja dan merawat kami
- 6) Kakak-adikku yang terkasih: Yunita, Bambang, Arif, Adi serta Melissa yang mendorong dalam doa dan turut sibuk

membantu penyusunan naskah

- 7) Sony, Deni, Nina, dan Yuni atas komputernya,
- 8) Penny, Ginny, Bambang, Shinta, mbak Dewi, ci Heli, dan Ani yang memberikan masukan yang berharga
- 9) Teman-teman Pezek dan Komisi Pelayanan Siswa yang sungguh memperhatikan saya
- 10) dan buat Keke El yang setia

Tidak ada kalimat yang lebih sah daripada *"Terimakasih, kalian semua telah memberi warna dalam hidupku..."*

Bogor, September 1993,

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vii
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan dan Kegunaan.....	3
1.4. Keadaan Umum Perusahaan.....	4
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	11
III. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS.....	20
3.1. Pengertian.....	20
3.2. Penyimpangan Biaya.....	31
3.3. Rasio Harga Pokok Penjualan dengan Harga Jual.....	32
3.4. Laporan Rugi-Laba.....	33
IV. METODOLOGI.....	34
4.1. Metode Pengumpulan Data.....	34
4.2. Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	36
4.3. Penarikan Kesimpulan dan Perumusan Saran.....	40
4.4. Konsep dan Definisi.....	40
V. KEGIATAN PRODUKSI PERUSAHAAN.....	42
5.1. Kegiatan Produksi.....	42



5.1.1. Perbanyak Tanaman.....	42
5.1.2. Peremajaan atau Penanaman Baru...	43
5.1.3. Pemeliharaan Tanaman.....	43
5.1.4. Penyadapan.....	44
5.1.5. Pengolahan Hasil.....	46
5.2. Perkembangan Produksi.....	49
VI. ANALISIS BIAYA.....	56
6.1. Struktur Biaya Kebun.....	56
6.2. Pembentukan Anggaran.....	64
6.3. Perhitungan Harga Pokok Kebun dan Harga Pokok FOB.....	67
VII. ANALISIS PENYIMPANGAN BIAYA.....	69
7.1. Analisis Penyimpangan Biaya Langsung (BL)..	69
7.2. Analisis Penyimpangan Biaya Tidak Langsung (BTL).....	71
7.3. Analisis Harga Pokok.....	74
7.4. Laporan Rugi-Laba.....	76
VIII. KESIMPULAN DAN SARAN.....	78
8.1. Kesimpulan.....	78
8.2. Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....	81
LAMPIRAN.....	83

Visi Cipta Mandiri, Unggul Unggul
 1. Meningkatkan kualitas pelayanan dan layanan masyarakat
 2. Meningkatkan daya saing melalui inovasi, penelitian, pengabdian masyarakat, dan kewirausahaan
 3. Meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan yang unggul dan berprestasi
 4. Meningkatkan peran masyarakat dalam pembangunan nasional dan internasional
 5. Meningkatkan peran masyarakat dalam pembangunan nasional dan internasional

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Nilai Ekspor Komoditas Perkebunan, Indonesia, 1988-1991.....	2
2. Perincian Status Pegawai Kebun Cikasungka, 1987-1991.....	10
3. Harga Jual Ekspor Karet, PTP I-V, 1980-1985..	11
4. Biaya Produksi, Produksi, dan Harga Pokok FOB Karet, PTP I-V, 1980-1985.....	12
5. Rasio Harga Pokok FOB Karet Kering PTP I-V dengan Harga Jualnya, 1980-1985.....	13
6. Produksi Karet Kebun Cikasungka, 1987-1991...	49
7. Produktivitas Lahan Kebun Cikasungka, 1987-1991.....	50
8. Penggolongan Tanaman Karet Berdasarkan Usia..	51
9. Komposisi Kelompok Umur Tanaman Menghasilkan (TM) Karet Kebun Cikasungka, 1987-1991.....	52
10. Kadar Karet Kering Kebun Cikasungka, 1987-1991.....	53
11. Perbandingan Lump dan Lateks Kebun Cikasungka, 1987-1991.....	54
12. Mutu Sheet Karet Kebun Cikasungka, 1987-1991.....	55
13. Harga Pokok Kebun dan Harga Pokok FOB (dalam Rp/kg), Kebun Cikasungka, 1987-1991	68
14. Varians Biaya Langsung Kebun Cikasungka (dalam rupiah), 1987-1991	70
15. Varians Terkendali Kebun Cikasungka (dalam rupiah) 1987-1991.....	72
16. Varians Volume Produksi Kebun Cikasungka, 1987-1991.....	74
17. Harga Jual Karet Kering PTP XI, 1987-1991....	75



18. Perbandingan Harga Pokok FOB dengan Harga Jual Karet PTP XI, 1987-1991.....	76
19. Perhitungan Rugi-Laba Kebun Cikasungka, 1987-1991.....	77



DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Pengelompokan Biaya Berdasarkan Fungsi Pokok Perusahaan.....	26
2. Departemenisasi di Kebun Cikasungka.....	57

60 Mula cipta milik IPB University

Mula Cipta Pendidikan, Udayana Landung
1. Orlanisa mengabdikan sebagai etika sebagai karya yang terapan merencanakan dan mempersiapkan sumber:
a. Mengabdikan tenaga untuk kegiatan penelitian, penyuluhan, pelatihan kerja, pengabdian kepada masyarakat, penelitian kerja atau program atau masalah
b. Mengetahui hasil penelitian, pengabdian yang terapan IPB University.
2. Orlanisa mengabdikan hasil penelitiannya sebagai jasa kepada karya yang di dalam rangka program terapan oleh IPB University

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tanaman karet ditemukan oleh orang-orang Eropa yang sedang menjelajah benua Amerika sebagai alat permainan suku Aztek. Setelah melalui berbagai percobaan dalam pengolahannya, karet menjadi komoditas yang penting. Bahkan masyarakat moderen sekalipun tidak dapat hidup tanpa karet (Spillane, 1989).

Pada mulanya getah karet dikumpulkan dari pohon karet liar di hutan-hutan di Amerika. Sistem ini tidak memuaskan karena sulit dalam pengumpulan lateks dan pengirimannya ke pusat-pusat industri di Eropa dan Amerika. Sistem perkebunan karet muncul pada awal abad ke 19 di Asia Tenggara. Perkebunan karet di Asia Tenggara ini berkembang sangat pesat karena faktor-faktor tenaga kerja yang berlimpah, tanah dan iklim cocok, dan dibandingkan karet liar Amerika, karet perkebunan mudah diambil dan dikirim ke pusat-pusat industri (Spillane, 1989). Saat ini negara-negara pengekspor utama karet alam adalah Malaysia, Indonesia, dan Muangthai. Andil produksi karet alam Indonesia terhadap total produksi dunia berkisar antara 23-25% (Anonymous, 1991).

Bagi Indonesia, karet alam merupakan komoditas terpenting setelah minyak bumi dan kayu (Spillane, 1989). Karet merupakan sumber penghasil devisa utama di sektor pertanian, dan terlebih lagi rangkaian kegiatan produksi,

pengolahan, dan pemasaran karet menciptakan lapangan kerja yang cukup banyak menyerap tenaga kerja (Spillane, 1989).

Tabel 1. Nilai Ekspor Komoditas Perkebunan, Indonesia, 1988-1991

Jenis komoditas	Dalam juta US dollar			
	1988	1989	1990	1991
Karet	1 243.1	1 007.6	846.9	965.7
Kopi	551.9	491.1	379.0	372.4
Teh	125.7	163.1	181.0	143.1
Tembakau	42.7	47.2	58.8	57.9
Lada putih	88.2	68.8	57.3	38.9
Lada hitam	56.3	40.0	22.0	26.9
Kina	7.7	8.7	8.5	9.0 ^e
Kayu gergaji	3 170.3	883.0	325.7	326.4 ^e
Minyak kelapa sawit	275.5	244.6	203.5	334.5

Keterangan: e = angka perkiraan

Sumber: Biro Pusat Statistik, 1992 dan 1993

Dalam PELITA V, pembangunan sektor pertanian diarahkan menuju pertanian maju yang mampu mendukung industri maju (Repelita, 1988). Secara khusus untuk subsektor perkebunan, kebijakan pembangunan perkebunan ialah berusaha membentuk "Perkebunan yang tangguh untuk mendukung industri yang kuat" (H, Harahap, 1984 dalam Rajino, 1987). Sebagai petunjuk arah dalam upaya pengendalian pengelolaan dan pengembangan perkebunan di Indonesia, dapat dipegang falsafah Tri Dharma Pembangunan Perkebunan yang meliputi (Rajino, 1989):

- a. Peningkatan devisa dan pendapatan rupiah
- b. Penyediaan lapangan kerja bagi penduduk sekitar kebun
- c. Usaha pemeliharaan dan peningkatan produktivitas sumberdaya alam, dan pemeliharaan kelestarian lingkungan hidup

1.2. Perumusan Masalah

Harahap, Husna (1987) menilai bahwa dalam keberadaannya sebagai salah satu komoditas ekspor, karet berhadapan dengan beberapa masalah, di antaranya harga jual yang tidak stabil dan cenderung menurun, serta biaya produksi (harga pokok) yang cenderung terus meningkat. Karenanya, margin keuntungan yang diperoleh cenderung semakin kecil. Untuk dapat mencapai perolehan devisa dan pendapatan yang semakin meningkat, maka perlu diadakan usaha-usaha efisiensi. Usaha efisiensi dapat diketahui melalui rasio antara harga pokok penjualan dengan harga jual. Makin rendah nilai rasio berarti makin tinggi laba yang diperoleh setiap kilogram penjualan. Penekanan harga pokok dapat dicapai salah satunya melalui penekanan biaya. Penekanan biaya dapat dilakukan melalui pengendalian biaya produksi sehingga menghindari pemborosan-pemborosan. Pengendalian biaya dilakukan dengan menggunakan biaya standar.

1.3. Tujuan dan Kegunaan

Tujuan yang hendak dicapai dalam praktek lapangan ini adalah mempelajari pengusahaan perkebunan karet dari tahun

1987 sampai dengan 1991. Secara khusus tujuan ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Mempelajari pengendalian biaya melalui biaya standar dan menghitung penyimpangan biaya,
2. Menghitung rasio harga pokok penjualan dengan harga jual
3. Membuat laporan Rugi-Laba berdasarkan biaya standar

Praktek lapangan ini diharapkan dapat memberi kegunaan bagi penulis, pihak perkebunan, peneliti, dan pendidik. Bagi penulis, praktek lapangan ini berguna untuk menerapkan teori yang diperoleh di bangku kuliah, khususnya mengenai penetapan harga pokok dan pengendalian biaya. Bagi pihak perkebunan, hasil praktek lapangan ini dapat berguna sebagai salah satu sumber informasi dan bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijaksanaan produksi. Bagi peneliti, hasil praktek lapangan ini dapat berguna untuk meneliti lebih lanjut mengenai efisiensi operasi perusahaan. Bagi pendidik, hasil praktek lapangan ini dapat berguna sebagai salah satu sumber informasi penerapan teori dalam menganalisis suatu perusahaan.

1.4. Keadaan Umum Perusahaan

a. Sejarah

Pada mulanya PTP XI adalah perkebunan milik Belanda, yang dimulai sejak dikeluarkannya Undang-undang Agraria pada tahun 1870 yang memuat izin pengusahaan perkebunan kepada pihak swasta. Pada tahun 1958, pemerintah Republik

Indonesia mengeluarkan Undang-undang no 86 tahun 1958 mengenai nasionalisasi perkebunan swasta dan perkebunan milik Pemerintah Hindia Belanda. Perseroan Terbatas Perkebunan (PTP) XI merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang perkebunan. Tanaman yang diusahakan meliputi karet, gutta percha, cengkeh, kelapa, kelapa sawit, teh, dan kakao. Perkebunan Cikasungka merupakan salah satu kebun dalam lingkungan PTP XI, terletak di Kecamatan Cigudeg dan Jasinga, Kabupaten Bogor, Jawa Barat.

Sejak didirikan sampai tahun 1978, Kebun Cikasungka hanya mengusahakan satu komoditas pokok, yaitu karet. Kemudian dengan kebijaksanaan jangka panjang PTP XI yang disesuaikan dengan kebijaksanaan Pemerintah dalam memasuki PELITA III, sebagian areal pertanaman karet dikonversi menjadi areal pertanaman kelapa. Penanaman kelapa dimulai tahun 1979 dan berakhir tahun 1981 dengan menggunakan jenis kelapa hibrida. Sesuai kebijaksanaan diversifikasi dan optimalisasi PTP XI, maka sejak tahun 1988 dilakukan penanaman kakao secara tumpangsari dengan tanaman kelapa. Penanaman coklat ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas areal di samping untuk mengurangi resiko rugi pada tanaman kelapa hibrida. Perincian areal konsesi yang dimiliki kebun Cikasungka dapat dilihat pada Tabel Lampiran 1. Selain mencakup areal tanaman, areal konsesi juga meliputi gedung-gedung (emplasemen), tanah cadangan, dan

tanah okupasi. Tanah okupasi adalah areal kebun yang belum digarap, sedangkan tanah cadangan adalah areal kebun yang digarap oleh rakyat.

b. Keadaan Geografis dan Iklim

Areal Perkebunan Cikasungka terletak di dua kecamatan, yaitu Kecamatan Cigudeg dan Kecamatan Jasinga. Ketinggian tempat-tempat di Perkebunan Cikasungka berkisar antara 64 m sampai dengan 751 m. Secara rinci ketinggian tempat-tempat di Perkebunan Cikasungka dapat dilihat pada Tabel Lampiran 2. Tempat yang ditanami karet adalah Cikasungka, Cipatat, Sidoger, Toge I / Prayoga, Toge II, dan Lebak Wangi. Ketinggian yang baik bagi tanaman karet adalah 0 - 200 m di atas permukaan laut (Supriyatno dan Sjarif Hidajat, 1988). Pada lahan yang ketinggiannya lebih dari 200 m, Kebun Cikasungka menggunakan klon-klon yang mampu beradaptasi pada ketinggian tersebut yaitu Lcb-1320, WR 101, GYT 577, dan PRIM 600.

Curah hujan merupakan unsur yang amat penting bagi pertumbuhan karet. Yang penting bukan jumlahnya, tetapi penyebarannya sepanjang tahun. Karet menghendaki 2 500-4 000 mm curah hujan per tahun, minimal 1 500 mm dengan 100 sampai 150 hari hujan (Supriyatno dan Sjarif Hidajat, 1988). Dari tahun 1987-1991, curah hujan di Kebun Cikasungka berkisar antara 3 307 sampai 5 664 mm dengan hari hujan 151 sampai 184 (Tabel Lampiran 3). Dengan demikian, pada umumnya curah hujan di Kebun Cikasungka

cukup tinggi, dan jumlah hari hujannya melebihi keadaan ideal.

Karet menghendaki pH tanah 5.0 sampai 6.5. Pada pH kurang dari 4.5 banyak tersedia unsur Aluminium (Al) dan besi (Fe) yang beracun bagi tanaman. Tanah di Afdeling I, II, dan III termasuk latosol dengan kisaran pH 5.5-6. Sedangkan Afdeling IV mempunyai jenis tanah Podsolik merah kuning dengan kisaran pH 5-5.5. Dengan demikian, sifat kimia tanah di Kebun Cikasungka sangat ideal bagi pertumbuhan tanaman karet.

c. Struktur Organisasi

Kebun Cikasungka merupakan salah satu unit produksi dari PTP XI (Persero). PTP XI dipimpin oleh Dewan Direksi yang membawahi semua kebun di lingkungan PTP XI, sedangkan setiap kebun dipimpin oleh seorang administrator. Organisasi tingkat Pimpinan Harian PTP XI dipegang oleh Dewan Direksi yang terdiri atas Direktur Utama, Direktur Produksi, Direktur Komersil dan Umum, dan Direktur Pengembangan. Dalam tugas sehari-hari mereka dibantu oleh beberapa staf dan karyawan di Kantor Direksi PTP XI, Cilenggang, Serpong, Tangerang, Jawa Barat. Dewan Direksi berwenang mengangkat dan menghentikan karyawan staf dan bulanan tetap. Direktur Utama bertugas memimpin, merencanakan, dan mengkoordinasi pelaksanaan tugas tiap Direksi.

Pimpinan tertinggi Kebun Cikasungka dipegang oleh seorang administrator yang dalam tugas sehari-hari dibantu

oleh beberapa orang staf yaitu Kepala Tanaman, Kepala Tata Usaha, Kepala Afdeling, dan Kepala Teknik dan Pabrik. Administratur selaku pejabat tertinggi di kebun berwenang menentukan atau menggariskan kebijaksanaan perusahaan dan mengeluarkan keputusan-keputusan sesuai dengan wewenang yang diberikan oleh Direksi PTP XI. Dalam melaksanakan tugasnya, administratur bertanggungjawab terhadap Dewan Direksi.

Kepala Tanaman, Kepala Tata Usaha, dan Kepala Teknik secara langsung bertanggungjawab terhadap administratur. Kepala Tanaman bertugas membimbing, mengkoordinasi, dan mengawasi bagian tanaman dan produksi. Kepala Tata usaha bertugas mengatur pengeluaran dan pemasukan keuangan perusahaan, mengatur pekerjaan administrasi, dan mengatur masalah kepegawaian. Kepala Teknik dan Pabrik bertugas mengatur dan mengawasi alat-alat angkutan, bengkel, mesin diesel dan saluran air, bangunan, pengolahan, pengasapan, sortasi, pengepakan, dan keamanan produksi.

Kepala Afdeling merupakan pejabat pelaksana utama pada bagian (afdeling) kebun yang bersangkutan. Dalam melaksanakan tugasnya, ia dibantu oleh mandor besar. Mandor besar ini membawahi mandor pemeliharaan dan mandor penyadapan. Struktur organisasi tingkat direksi dan perkebunan dapat dilihat pada Gambar Lampiran 1 dan 2.

Berdasarkan status kepegawaiannya, tenaga kerja di Kebun Cikasungka dapat dibagi menjadi tiga golongan, yaitu

pegawai staf, pegawai bulanan (non staf), dan karyawan harian. Karyawan harian dapat dibagi menjadi tiga golongan lagi, yaitu karyawan harian tetap, karyawan harian lepas, dan karyawan harian musiman. Pegawai staf, bulanan, dan karyawan harian tetap berstatus sebagai pegawai negeri.

Pegawai yang berstatus pegawai staf meliputi administrasi, kepala tanaman, kepala tata usaha, kepala teknik, dan kepala afdeling. Pegawai staf ini diangkat oleh direksi melalui keputusan menteri pertanian.

Status pegawai bulanan dan karyawan harian tidak tergantung dari jabatan yang dipegang, tetapi dari lamanya bertugas dan kemampuan kerja yang bersangkutan. Pegawai bulanan diangkat oleh direksi. Pegawai harian tetap berhak memperoleh fasilitas perusahaan. Pegawai harian lepas bekerja secara menetap pada perusahaan, tetapi tidak berhak memperoleh fasilitas perusahaan. Karyawan harian musiman hanya dipekerjakan jika ada banyak pekerjaan di lapangan. Karyawan harian musiman ini dipekerjakan secara borongan.

Kalau melihat perkembangan dari tahun ke tahun, terlihat kecenderungan karyawan tetap menurun sedangkan karyawan lepas makin meningkat (Tabel 2). Hal ini terjadi karena karyawan harian tetap akan pensiun pada usia 50 tahun. Pegawai baru yang menggantikannya mula-mula berstatus karyawan lepas. Selain itu, makin luasnya areal yang

Tabel 2. Perincian Status Pegawai Kebun Cika-
sangka, 1987-1991

Status	Tahun				
	1987	1988	1989	1990	1991
Staf	8	9	10	11	8
Pegawai Bulanan	55	53	59	58	46
Karyawan Tetap	246	254	238	198	149
Karyawan Lepas	95	124	102	203	266

Sumber: Laporan Manajemen II, 1987-1991

berstatus Tanaman Menghasilkan (TM), banyak membutuhkan pekerja baru dalam pemanenan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Harga karet kering, terutama jenis Ribbed Smoked Sheet (RSS) mempunyai fluktuasi yang cukup tinggi, yaitu sekitar 10-15% setahun (Harahap, Husna, 1986). Fluktuasi harga terutama disebabkan oleh pengaruh resesi perekonomian dunia yang mengakibatkan kegiatan-kegiatan industri di negara maju (termasuk industri yang memakai bahan baku karet) menurun, keadaan pasar karet alam yang bersifat pasar pembeli (*buyer's market*), dan kebijaksanaan pemerintah dalam negeri, misalnya devaluasi (Dahri, 1989). Tabel 3 menunjukkan bahwa harga jual ekspor karet kering yang dihadapi oleh PTP I-V dari tahun 1980-1985 dalam US \$ ct/kg terus berfluktuasi dan cenderung menurun. Harga jual dalam rupiah mengalami peningkatan karena adanya kebijak-

Tabel 3. Harga Jual Ekspor Karet, PTP I-V, 1980-1985

Tahun	US \$ ct/kg	Indeks	Kurs konversi	Rp/kg	Indeks
1980	139.48	100	625	872	100
1981	112.48	81	630	709	81
1982	81.35	58	645	525	60
1983	97.11	70	645 & 990*	878	101
1984	99.63	72	1 029	1 025	118
1985	77.47	56	1 101	826	98

Keterangan:

* Kurs konversi tahun 1983:

1 Januari - 31 Maret = Rp 645,-

1 April - 31 Desember = Rp 990,-

Sumber: Harahap, Husna (1986)

sanaan moneter pemerintah dengan mendevaluasi nilai rupiah terhadap nilai dolar sebesar 38% pada tahun 1983.

Berbeda dengan harga jualnya, biaya produksi karet kering selama tahun 1980-1985 justru terus mengalami peningkatan dan tidak pernah menurun (Tabel 4). Dengan berfluktuasinya harga jual dan kecenderungan biaya pokok

Tabel 4. Biaya produksi, produksi, dan Harga Pokok FOB karet, PTP I-V, 1980-1985

Tahun	Biaya produksi		Produksi		HP FOB	
	Jumlah (juta Rp)	Indeks	Jumlah (ton)	Indeks	Rp/kg	Indeks
1980	40 120	100	100 074	100	401	100
1981	49 492	123	106 245	106	466	116
1982	55 941	139	110 639	111	506	126
1983	58 625	146	107 803	108	544	136
1984	67 129	167	109 451	109	613	153
1985	75 043	187	106 026	106	708	177

Sumber: Kantor Koordinasi PTP Wilayah I

FOB meningkat, rasio harga pokok FOB dengan harga jual juga berfluktuasi (Tabel 5). Pada tahun 1982 tercapai rasio paling besar, yaitu 0.96. Artinya, untuk setiap Rp 1,- nilai penjualan satu kilogram karet kering, diperlukan biaya sebesar Rp 0.96. Atau untuk Rp 1,- nilai penjualan satu kilogram karet kering, perusahaan memperoleh keuntungan sebesar Rp 0.04.

Harahap, Hasjrul (1986) menyatakan bahwa berdasarkan hasil pengamatan sementara, perkebunan karet yang tangguh

Tabel 5. Rasio Harga Pokok FOB Ka-
ret Kering PTP I-V dengan
Harga Jualnya, 1980-1985

Tahun	HP FOB	Harga jual	Rasio
	Rp/kg a	Rp/kg b	a/b
1980	400.90	871.75	0.46
1981	465.83	708.62	0.66
1982	505.62	524.71	0.96
1983	543.82	877.63	0.62
1984	613.32	1 025.19	0.60
1985	707.78	825.94	0.86

Sumber: Tabel 3 dan Tabel 4, diolah

menghadapi gejolak fluktuasi harga adalah yang produktivitasnya 1 500 kg karet kering/ha ke atas. Karena itu sasaran peningkatan efisiensi yang penting adalah intensifikasi pengusahaan perkebunan dengan peremajaan menggunakan bahan tanaman klon yang unggul, sistem eksploitasi dengan menggunakan stimulasi dan penghematan kulit sadapan, pemupukan dan perlindungan tanaman dalam bentuk paket-paket teknologi yang dikembangkan oleh lembaga penelitian.

Dalam penelitiannya di PTP X Perkebunan Karet Musi Landas, Srilahati, M (1982) menyatakan bahwa kecenderungan peningkatan biaya per kg karet kering untuk setiap triwulan adalah: Rp 0.07 untuk gaji dan tunjangan sosial staf, Rp 2.17 untuk biaya pemeliharaan TM, Rp 5.02 untuk biaya panen, Rp 0.97 untuk biaya pengangkutan, Rp 1.52 untuk biaya umum, dan Rp 6.21 untuk biaya pengolahan. Dengan demikian, biaya pengolahan dan biaya panen merupakan dua

biaya yang paling besar kecenderungan peningkatannya. Sedangkan untuk biaya administrasi, biaya penjualan, biaya penyusutan, dan biaya bunga yang merupakan komponen biaya kantor direksi, angka kecenderungan peningkatan biayanya masing-masing sebesar Rp 0.82, Rp 1.26, Rp 4.32, dan Rp 4.08 per kg tiap triwulannya. Secara keseluruhan, perkembangan harga pokok FOB karet kering mempunyai kecenderungan peningkatan biaya Rp 26.97 per kg tiap triwulan.

Berdasarkan Laporan dari beberapa perkebunan karet di sekitar Jawa Barat pada tahun 1975, Danumihardja, L (1976) dalam Warta Pertanian mengetengahkan urutan komponen biaya produksi yang membentuk harga pokok, mulai dari yang tertinggi sampai yang terendah sebagai berikut:

1. Biaya tanaman meliputi:

Biaya pemeliharaan tanaman menghasilkan.....	17%
Biaya panen.....	37%
Biaya pengangkutan ke pabrik.....	5%
2. Biaya pengolahan.....	13%
3. Biaya umum.....	27%
4. Gaji dan Tunjangan pegawai staf.....	1%
Jumlah biaya produksi.....	100%

Selanjutnya Danumihardja menguraikan per komponen harga pokok tersebut sebagai berikut:

1. Biaya Tanaman

Biaya pemeliharaan tanaman menghasilkan dapat menjadi tinggi jika ada pemberantasan hama dan penyakit yang cukup



Hal yang dimaksud dengan undang-undang...
 1. Untuk mengatur hubungan antara...
 2. Untuk mengatur hubungan antara...
 3. Untuk mengatur hubungan antara...
 4. Untuk mengatur hubungan antara...



berat, adanya pemupukan terhadap areal tanaman yang potensi produksinya cukup tinggi dan di masa yang akan datang bisa diharapkan peningkatan produksi yang cukup menggemblakan, biaya buru lalang (*weeding*) yang tinggi karena kebun sangat kotor, jumlah tenaga kerja tetap maupun lepas yang berlebihan, jumlah mandor pemeliharaan kebun yang berlebihan (tidak sesuai dengan norma, yaitu 1 mandor : 30 pekerja atau 1 : 35).

Harga pokok biaya panen menjadi sangat tinggi disebabkan output per penyadap sangat kecil, jumlah penyadap berlebihan, jumlah mandor sadap berlebihan (tidak sesuai norma, yaitu 1 : 25 atau 1:30), dan pemakaian alat panen yang boros.

Harga pokok biaya pengangkutan ke pabrik menjadi tinggi apabila pembebanan angkutan tinggi karena tarip per kilometer-nya tinggi.

2. Biaya Pengolahan

Biaya pengolahan menjadi tinggi bila terjadi pemakaian bahan pengolahan secara berlebihan (boros) dan pemakaian tenaga kerja terlalu banyak (tidak sesuai norma, yaitu 60 kg karet kering per orang per hari kerja)

3. Biaya Umum

Menurut Danumihardja, biaya umum kebun tidak boleh lebih dari 20% dari total biaya produksi. Biaya umum ini

adalah biaya tetap yang jumlahnya sama sekali tidak terpengaruh oleh besar kecilnya produksi.

4. Biaya Gaji dan Tunjangan Pegawai Staf

Yang termasuk pegawai staf di sini adalah kepala tanaman dan semua kepala bagian (afdeling) kebun. Komponen ini akan tinggi jika terlalu banyak staf di kebun, sedangkan areal tanaman menghasilkan (TM) yang dijaganya tidak cukup luas. Dalam laporan manajemen, biaya umum dan biaya gaji tunjangan pegawai staf dialokasikan kepada biaya tanaman dan biaya pengolahan.

Selain biaya produksi, ada dua macam biaya lagi yang menjadi komponen harga pokok FOB^{*)}, yaitu biaya penjualan dan biaya administrasi. Biaya penjualan terdiri dari biaya pengiriman produksi, biaya Veem, Komisi Bank, Cess, Biaya Kantor Pemasaran Bersama (KPB), BMD, Komisi Agen, dan lain-lain. Dari macam-macam biaya tersebut hanya biaya pengiriman produk yang bisa ditekan, misalnya dengan cara mencari gudang produksi yang berdekatan dengan Veem, atau menekan eksploitasi alat pengangkutan. Biaya-biaya penjualan lainnya tergantung dari ketentuan pemerintah sehingga produsen tidak dapat berusaha menekan biaya tersebut. Pemerintahlah yang seyogyanya menurunkan biaya-biaya tersebut.

^{*)} FOB = Free On Board, yaitu harga ekspor sampai pelabuhan muat

Biaya administrasi merupakan semua biaya yang dikeluarkan oleh Kantor Direksi dan bersifat biaya tetap (fixed cost). Pembebanan biaya ini juga harus diupayakan serendah mungkin.

Srilahati, M (1992) dalam penelitian di Perkebunan Musi Landas PTP X, menyatakan bahwa komponen biaya yang sering meningkat dan sulit ditekan adalah:

1. Biaya gaji dan tunjangan sosial pegawai staf dan non staf,
2. Biaya pemeliharaan bangunan rumah dan perusahaan,
3. Biaya pengangkutan, perjalanan dan penginapan,
4. Biaya panen dan pengolahan

Sedangkan biaya yang relatif lebih mudah ditekan adalah biaya pemupukan, penyiangan, pemberantasan hama dan penyakit, serta biaya-biaya lain yang termasuk dalam komponen biaya umum.

Tjahjono, H (1982) dalam penelitian di Perkebunan Rejosari PTP X menyatakan bahwa penyimpangan realisasi produksi dari target yang ditetapkan dapat disebabkan oleh perubahan sistem sadapan, pemupukan, dan pemeliharaan tanaman karet. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada Kebun Rejosari, Lampung selama tahun 1978-1980, Tjahjono, H (1982) menyatakan bahwa penyimpangan biaya pemeliharaan tanaman atas rencana disebabkan beberapa pekerjaan lapangan dapat ditunda atau tidak dikerjakan sama sekali karena keadaan lapangan yang masih baik. Kegiatan pemberantasan

hama dan penyakit serta pemupukan dilakukan sesuai dengan rencana. Penyimpangan pada biaya panen dapat disebabkan oleh kenaikan upah, perubahan sistem premi, dan perubahan sistem sadapan (yang akan mempengaruhi stimulan yang dipergunakan). Biaya pengangkutan ke pabrik berkaitan dengan jenis produksi karet yang akan diolah. Jika ternyata karet yang harus diolah di kebun seinduk meningkat, maka akan meningkatkan biaya pengangkutan. Faktor harga suku cadang kendaraan juga ikut mempengaruhi besarnya biaya ini. Penyimpangan dalam biaya pengolahan dapat disebabkan perubahan rencana pengolahan jenis produksi karet serta perubahan harga bahan penolong. Untuk biaya umum, penyimpangan dapat disebabkan karena kekeliruan dalam penyusunan RAB. Biaya-biaya selain biaya gaji, iuran dan sumbangan, serta biaya asuransi; relatif lebih mudah ditekan.

Dahri (1989) dalam penelitiannya di Perkebunan Cikasungka menyatakan bahwa untuk lebih mampu menembus pasaran dengan penerimaan yang memadai perlu diambil langkah-langkah kongkrit. Pihak produsen karet harus meningkatkan mutu karetnya, menekan harga pokok, dan mengefektifkan pemasarannya. Mutu karet dapat ditingkatkan dengan penanganan yang baik sejak penyadapan, pengangkutan ke pabrik, pengolahan di pabrik, sampai siap diterima konsumen. Penekanan harga pokok dapat dilakukan dengan peningkatan produktivitas tanaman karet, mengefisienkan penggunaan

faktor-faktor produksi, dan menghemat biaya yang dikeluarkan. Dalam bidang pemasaran, perlu peningkatan fungsifungsinya dalam mencari pembeli. Langkah yang terakhir ini menjadi tanggungjawab Kantor Pemasaran Bersama.



III. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

3.1. Pengertian

a. Efisiensi

Efisiensi menggambarkan hubungan antara input yang digunakan dengan output yang dihasilkan. Semakin sedikit input yang digunakan untuk menghasilkan satu unit output, makin tinggi tingkat efisiensi yang dicapai (Horngren, C.T dan George Foster, 1991). Ada dua macam efisiensi, yaitu efisiensi teknis dan efisiensi ekonomis. Efisiensi teknis mengukur penggunaan input dalam jumlah fisik. Makin sedikit input yang digunakan untuk menghasilkan satu satuan output, makin tinggi tingkat efisiensi teknisnya. Efisiensi ekonomis mengukur penggunaan input dalam jumlah biaya yang digunakan. Makin sedikit biaya yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit output, makin tinggi efisiensi ekonomisnya (Lypsey dan Steiner, 1991).

Pengukuran efisiensi ekonomis suatu perusahaan melalui biaya yang dikeluarkannya, dapat dilakukan melalui beberapa cara. Cara-cara tersebut dapat dikelompokkan menjadi analisis biaya marginal, analisis biaya historis, analisis biaya standar, dan rasio harga pokok penjualan dengan harga jual.

i. Analisis Biaya Marginal

Laba adalah selisih antara nilai penjualan dengan biaya yang dikeluarkan. Setiap pengusaha yang rasional akan selalu berusaha untuk memaksimalkan laba yang diperoleh.

lehnya. Cara memperoleh laba maksimum adalah dengan menentukan tingkat produksi yang optimum. Tingkat ini dicapai pada saat tambahan biaya karena tambahan satu satuan input (disebut biaya marjinal), sama dengan tambahan pendapatan karena tambahan satu satuan input tersebut (disebut nilai produk marjinal). Secara matematis, ketentuan ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$\pi = \text{Total Pendapatan (TP)} - \text{Biaya Total (BT)}$$

Apabila dicari turunan pertama terhadap produksi (Q), maka:

$$\frac{d\pi}{dQ} = \frac{dTP}{dQ} - \frac{dBT}{dQ} \dots\dots\dots (1)$$

Karena dTP/dQ adalah nilai produk marjinal (NPM) dan dBT/dQ adalah biaya marjinal (BM), maka persamaan (1) dapat ditulis:

$$d\pi/dQ = \text{NPM} - \text{BM} \dots\dots\dots (2)$$

Laba maksimum dicapai bila: $d\pi/dQ = 0$

sehingga: $\text{NPM} = \text{BM}$

Jika ada lebih dari satu input, maka kondisi optimum dicapai pada saat:

$$\frac{\text{NPM}_1}{\text{BM}_1} = \frac{\text{NPM}_2}{\text{BM}_2} = \frac{\text{NPM}_3}{\text{BM}_3} = \dots = \frac{\text{NPM}_n}{\text{BM}_n} = 1$$

Kelebihan dari analisis biaya marjinal adalah dapat ditentukan kapan tercapai produksi optimum. Kelemahannya, pada prakteknya perhitungan yang harus dilakukan sangat sukar dilaksanakan.

ii. Analisis Biaya Historis

Biaya historis adalah biaya yang sesungguhnya terjadi. Penilaian efisiensi terhadap perusahaan melalui biaya historis dapat dilakukan dengan cara (Hartanto, D, 1981):

1. Perbandingan selama waktu yang berbeda-beda

Pada analisis ini dikumpulkan biaya selama beberapa tahun. Biaya-biaya pada satu periode (bulan atau tahun yang bersangkutan) dibandingkan dengan biaya-biaya pada periode (bulan atau tahun) tahun-tahun sebelumnya. Dari perbandingan akan diketahui kenaikan atau penurunan biaya pada periode sekarang dibanding periode sebelumnya. Jika semakin meningkat, manajer perlu menilai apakah kenaikan tersebut disebabkan oleh kegiatan perusahaan yang semakin tidak efisien atau disebabkan suatu hal yang di luar kendali perusahaan, misalnya kenaikan harga.

2. Membandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis

Jika pada periode yang sama, biaya perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dari perusahaan lain yang sejenis, maka perusahaan yang bersangkutan lebih efisien dibanding perusahaan sejenis.

Analisis ini mudah dilaksanakan, dan tidak memerlukan tambahan pembuatan data biaya. Kelemahannya, patokan (biaya periode sebelumnya atau biaya perusahaan lain yang sejenis) yang dipakai tidak terjamin bebas dari ketidak-efisienan (inefisiensi).

iii. Analisis Biaya Standar

Untuk mendapatkan patokan biaya yang baik, sebelum produksi dimulai, terlebih dahulu masing-masing unsur biaya dianalisis untuk mengetahui berapa besarnya masing-masing biaya seharusnya dalam keadaan tingkat harga dan produksi yang normal. Biaya seharusnya dan yang ditetapkan secara ilmiah ini disebut biaya standar (Hartanto, D. 1981). Biaya standar merupakan target yang dituju dan sekaligus merupakan patokan yang dapat dipakai untuk mengukur dan menilai biaya sesungguhnya. Namun menurut Hartanto, D (1981), penggunaan biaya standar pada biaya penjualan dan biaya administrasi agak terbatas, karena hubungan langsung antara biaya dengan prestasi tidak selalu ada. Manullang (1989) menyatakan bahwa dengan membandingkan harga pokok standar dengan harga pokok historis, dapat diketahui apakah sesuatu perusahaan bekerja secara efisien atau tidak. Apabila harga pokok standar lebih tinggi daripada harga pokok historis, maka perusahaan telah memproduksi dengan efisien, demikian pula sebaliknya.

Hartanto, D (1981) menyatakan berdasarkan studi kasus yang dilakukan di Amerika Serikat, estimasi-estimasi yang dilakukan melalui biaya standar sering bisa terlaksana dengan ketepatan 98-99%. Melalui analisis penyimpangan akan dapat diketahui apakah laba yang dicapai sesuai dengan laba yang dikehendaki. Kelemahan analisis ini

adalah tidak menetapkan kapan laba maksimum dicapai. Tetapi, mengingat bahwa hampir semua perusahaan besar di seluruh dunia bekerja berdasarkan biaya standar, maka dapat disimpulkan tujuan perusahaan bukanlah laba maksimum, tetapi lebih mendekati "laba yang wajar". Oleh karena itu konsep laba yang wajar lebih realistis daripada konsep-konsep laba optimum atau laba maksimum.

iv. Rasio harga pokok penjualan dengan harga jual

Rasio harga pokok penjualan dengan harga jual menunjukkan berapa bagian dari pendapatan yang diperoleh pengusaha yang merupakan biaya dan berapa yang merupakan keuntungan (Santoso, G. A, 1992). Jika nilai rasio lebih dari satu, perusahaan tidak efisien. Makin kecil nilai rasio, makin efisien perusahaan beroperasi, dan makin besar keuntungan yang diperoleh pengusaha. Metoda ini mudah dilakukan. Kelemahannya, melalui metoda ini tidak dapat ditentukan kapan efisiensi maksimum dicapai.

b. Harga Pokok

Untuk mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengorbanan sumber ekonomi. Pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu perusahaan, disebut sebagai biaya dalam arti luas (Mulyadi, 1991). Dalam arti sempit, biaya merupakan bagian dari

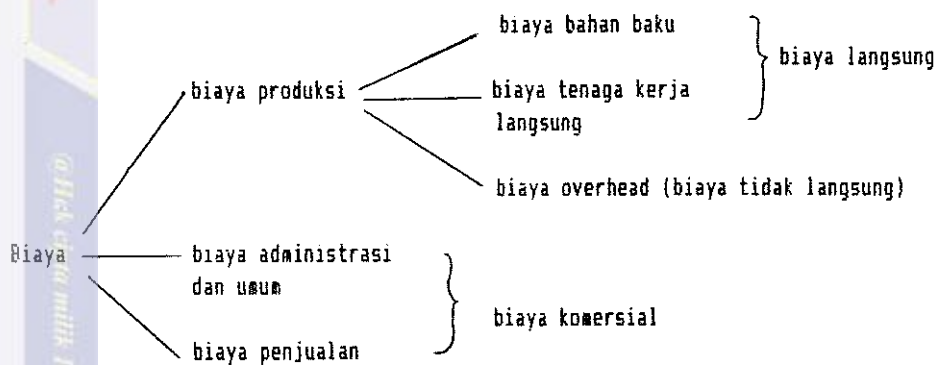
harga pokok yang dikorbankan untuk memperoleh penghasilan (Mulyadi, 1991).

Ada dua macam metoda pengumpulan biaya guna menentukan harga pokok, yaitu metoda harga pokok pesanan dan harga pokok proses (Mulyadi, 1991). Metoda harga pokok pesanan adalah cara penentuan harga pokok di mana biaya-biaya produksi dikumpulkan untuk sejumlah produk tertentu, atau suatu jasa yang dapat dipisahkan identitasnya, dan yang perlu ditentukan harga pokoknya secara individual. Sebagai contoh adalah penetapan harga pokok perusahaan yang menerima pesanan pembuatan mebel.

Metoda harga pokok proses adalah cara penentuan harga pokok produk yang membebankan biaya produksi selama periode tertentu kepada proses atau kegiatan produksi dan membagikannya sama rata kepada produk yang dihasilkan dalam periode tersebut. Jika proses produksi dilakukan secara terus menerus (perusahaan berproduksi secara massal), maka biaya dikumpulkan berdasarkan metoda harga pokok proses. Dalam praktek lapangan ini digunakan harga pokok proses karena proses produksi dalam perkebunan karet dilakukan secara terus menerus.

c. Pengelompokkan biaya

Biaya dapat dikelompokkan berdasarkan hubungan biaya dengan fungsi pokok dalam perusahaan, volume produksi, dan departemen (Matz dan Uzry, 1991).



Gambar 1. Pengelompokan Biaya Berdasarkan Fungsi Pokok Perusahaan
Sumber: Mulyadi, 1991

i. Berdasarkan hubungannya dengan fungsi pokok dalam perusahaan

Berdasarkan hubungannya dengan fungsi pokok dalam perusahaan, biaya dapat dibedakan menjadi biaya produksi, biaya administrasi dan umum, serta biaya penjualan. Biaya produksi mempunyai tiga komponen, yaitu biaya bahan baku (*direct material cost*), tenaga kerja langsung (*direct labor cost*), dan biaya tidak langsung (*factory overhead cost*). Bahan baku adalah semua bahan yang membentuk bagian utama dari barang jadi dan dapat dimasukkan langsung dalam penghitungan harga pokok produk. Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang dikerahkan untuk mengubah bahan langsung menjadi barang jadi. Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung disebut juga biaya langsung. Biaya tidak langsung adalah biaya produksi di luar biaya bahan langsung dan tenaga kerja langsung, meliputi biaya bahan tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung, dan biaya

produksi lainnya yang tidak dapat langsung dibebankan ke produk tertentu.

Bahan tidak langsung adalah bahan yang dibutuhkan guna menyelesaikan suatu produk, tetapi pemakaiannya sedemikian kecil dan rumit sehingga tidak dapat dianggap sebagai bahan langsung, misalnya penggunaan perekat pada pengolahan karet kering. Pekerja tidak langsung adalah para karyawan yang tidak secara langsung mempengaruhi pembuatan barang jadi, misalnya penjaga keamanan.

Biaya administrasi dan umum adalah biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan kegiatan-kegiatan yang tidak dapat diidentifikasi dengan aktivitas produksi maupun penjualan. Biaya penjualan merupakan biaya yang dikeluarkan dalam hubungannya dengan usaha untuk memperoleh pesanan dan memenuhi pesanan. Jumlah kedua jenis biaya ini disebut sebagai biaya komersial.

ii. Berdasarkan hubungannya dengan volume produksi

Berdasarkan hubungannya dengan volume produksi, biaya dapat dibedakan menjadi biaya variabel dan biaya tetap. Biaya variabel mempunyai ciri-ciri (Matz dan Uzry, 1991):

1. Perubahan jumlah total dalam proporsi yang sama dengan perubahan volume,
2. Biaya per unit relatif konstan meskipun volume berubah dalam rentang yang relevan,
3. Dapat dibebankan kepada departemen operasi dengan cukup mudah dan tepat,

4. Dapat dikendalikan oleh kepala departemen tertentu.

Biasanya biaya variabel mencakup seluruh biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Beberapa jenis biaya tidak langsung dan biaya komersial juga merupakan biaya variabel.

Biaya tetap mempunyai ciri-ciri:

1. Jumlah keseluruhan tetap dalam rentang keluaran yang relevan,
2. Penurunan biaya per unit terjadi, bila volume produk bertambah dalam rentang yang relevan,
3. Dapat dibebankan pada departemen berdasarkan keputusan manajer,
4. Tanggungjawab pengendalian lebih banyak dipikul oleh manajer eksekutif daripada penyelia operasi.

iii. Berdasarkan hubungan biaya dengan departemen

Pembagian perusahaan ke dalam sejumlah departemen menjadi dasar untuk mengelompokkan dan mengakumulasikan biaya-biaya produk serta menetapkan penanggungjawab atas pengendalian biaya. Departemen-departemen dalam suatu perusahaan dapat digolongkan menjadi departemen produksi dan departemen pembantu. Departemen produksi adalah departemen di mana operasi dilaksanakan terhadap produk atau bagian-bagiannya. Biaya yang dikeluarkan dibebankan kepada produk tersebut. Departemen pembantu memberikan pelayanan yang bermanfaat bagi departemen lainnya. Biaya yang terjadi dalam departemen ini dialokasikan kepada biaya tidak

langsung departemen produksi. Pengalokasian dapat dilakukan dengan dua metoda, yaitu:

1. Metoda alokasi langsung, jika jasa yang dihasilkan oleh departemen pembantu hanya dinikmati oleh departemen produksi saja
2. Metoda alokasi bertahap, jika jasa yang dihasilkan oleh departemen pembantu juga dinikmati oleh departemen pembantu lainnya.

Biaya tidak langsung yang sesungguhnya terjadi dapat dibebankan kepada semua pekerjaan yang selesai dalam satu bulan dengan menggunakan dasar satuan produksi, biaya tenaga kerja langsung, jam kerja langsung, atau jam pemakaian mesin. Pembebanan dengan dasar satuan produksi merupakan metoda yang paling sederhana, tetapi hanya dapat memuaskan kalau perusahaan hanya memproduksi satu jenis barang saja (Mazt dan Uzry, 1991). Kalau terdapat lebih dari satu jenis barang yang mempunyai hubungan erat satu sama lain dan perbedaannya hanya pada bobot dan volume, maka penerapan dapat dilakukan atas dasar bobot, volume, atau jumlah produksi.

Hal lain yang perlu diperhatikan dalam pembebanan biaya tidak langsung adalah penggunaan tarif. Tarif diperoleh dengan rumus:

$$\text{Tarif biaya tidak langsung} = \frac{\text{Biaya tidak langsung yang dianggarkan}}{\text{Taksiran dasar pembebanan}}$$

Penghitungan tarif tidak langsung sebagian besar tergantung pada tingkat kegiatan yang dipilih. Untuk itu, perlu difahami beberapa tingkat kapasitas sebagai berikut (Matz dan Usry, 1991):

1. Kapasitas teoritis, yaitu kapasitas berproduksi suatu departemen pada kecepatan penuh tanpa berhenti. Kapasitas ini dicapai jika pabrik memproduksi sepenuhnya dari kapasitas maksimum. Hal ini merupakan suatu hal yang mustahil, karena dalam suatu proses produksi dapat dipastikan ada gangguan-gangguan yang tidak dapat dihindarkan
2. Kapasitas praktis, yaitu kapasitas maksimum dikurangi hambatan-hambatan interen dalam perusahaan. Kapasitas praktis tidak mempertimbangkan pengaruh dari luar, misalnya berkurangnya pesanan pelanggan. Hambatan interen ini dapat mengurangi kapasitas teoritis sekitar 15-25%, sehingga kapasitas praktis berkisar 75-85% dari kapasitas teoritis
3. Kapasitas normal, yaitu kemampuan perusahaan untuk memproduksi dan menjual produknya dalam jangka panjang. Dalam hal ini diperhitungkan hambatan-hambatan eksteren, misalnya penurunan permintaan karena kejenuhan pasar atau adanya produk baru yang bersifat substitusi
4. Kapasitas sesungguhnya yang diharapkan, yaitu kapasitas sesungguhnya yang diperkirakan dapat dicapai dalam satu tahun mendatang. Pemakaian tarif biaya tidak langsung

berdasarkan jumlah produksi aktual yang diharapkan kerap kali disebabkan adanya kesulitan untuk menilai prestasi kerja jangka pendek dalam kerangka tingkat kapasitas normal atau jangka panjang.

Tingkat kapasitas yang dipilih sebagai dasar pembebanan dalam laporan praktek lapangan ini adalah kapasitas sesungguhnya yang diharapkan.

3.2. Penyimpangan Biaya

Salah satu kegunaan biaya standar adalah untuk mengetahui adanya penyimpangan. Penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar disebut varians (selisih). Dengan biaya standar, dapat diketahui di mana penyimpangan terjadi, dan mengapa penyimpangan tersebut dapat terjadi (Hartanto, 1981). Dengan demikian sebelum kesalahan menjadi serius, dapat dilakukan tindakan koreksi.

Analisis varians pada biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung berbeda dengan analisis varians pada biaya tidak langsung. Untuk menganalisis varians bahan langsung, perlu disusun dua jenis standar, yaitu standar harga bahan dan standar pemakaian (efisiensi) bahan. Untuk menganalisis varians biaya tenaga kerja langsung juga perlu disusun dua jenis standar, yaitu standar tarif (upah) dan standar pemakaian (efisiensi) pekerja. Ada dua model analisis varians biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung, yaitu model satu varians dan model dua varians (Horngren, CT dan George Foster, 1991). Dalam

Praktek Lapangan ini digunakan model satu varians. Dalam model ini varians antara biaya sesungguhnya dengan biaya standar tidak dipecah ke dalam varians harga dan varians kuantitas (varians efisiensi).

Analisis varians pada biaya tidak langsung dapat dibedakan menjadi empat model, yang dipilih adalah model dua varians yang meliputi (Horngren, C.T. dan George Foster, 1991):

1. Varians Terkendali

Varians ini merupakan tanggungjawab manajer departemen, sejauh mereka dapat menjalankan pengendalian atas berbagai biaya yang berkaitan dengan varians tersebut.

2. Varians Volume Produksi

Varians ini menunjukkan biaya dari kapasitas yang tersedia tetapi tidak digunakan. Varians ini merupakan tanggungjawab manajer eksekutif dan manajer departemen.

3.3. Rasio Harga Pokok Penjualan dengan Harga Jual

Makin kecil rasio harga pokok dengan harga jual, berarti makin tinggi laba yang diperoleh untuk setiap kilogram penjualan. Sebagai salah satu unit produksi dari PTP XI, Kebun Cikasungka hanya dapat berperan dalam menentukan besarnya biaya produksi, karena biaya penjualan dibebankan oleh Kantor Direksi dan pemasaran dilakukan oleh Kantor Pemasaran Bersama. Jadi, baik biaya di luar biaya kebun dan harga jual tidak dapat dipengaruhi oleh kebun. Oleh karena itu Kebun Cikasungka dituntut untuk

dapat memproduksi dengan biaya yang serendah mungkin, sehingga diperoleh keuntungan yang sebesar mungkin.

3.4. Laporan Rugi-Laba

Setelah diketahui varians biaya yang terjadi, maka dapat disusun Laporan Rugi-Laba perusahaan. Varians biaya yang tidak menguntungkan dikurangkan dari laba kotor yang dihitung dengan biaya standar, sedangkan varians yang menguntungkan ditambahkan pada laba kotor yang dihitung dengan biaya standar (Matz dan Usry, 1991). Laba kotor yang sudah disesuaikan selanjutnya dikurangi biaya pemasaan dan administrasi untuk memperoleh laba operasi.



IV. METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan di PTP XI, Kebun Cikasungka, Cigudeg. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja, dengan pemikiran Kebun ini sudah lama mengelola perkebunan karet sehingga memadai untuk dianalisis efisiensinya.

4.1. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan sejak bulan Januari sampai Maret. Ada dua macam data yang dikumpulkan dalam praktek lapangan ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer maupun data sekunder diperoleh dari Kantor Kebun Cikasungka, kantor afdeling, peninjauan di lapangan, dan Kantor Pusat PTP XI di Serpong.

Data primer diperoleh dengan cara mewawancarai pihak-pihak yang bersangkutan di perusahaan. Di Kebun, data ini diperoleh di bagian bagian tanaman, tata usaha, dan pabrik. Sedangkan di Kantor Direksi data primer diperoleh dari bagian umum, komersil, dan personalia. Wawancara di Kebun Cikasungka dapat dilakukan setiap hari pada jam kerja pegawai kebun, yaitu jam 7.00-15.00. Wawancara di Kantor Direksi agak terbatas, yaitu dari jam 10.00-12.00. Hal ini disebabkan kegiatan di Kantor Direksi yang lebih padat. Wawancara dilakukan berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dipersiapkan sebelumnya.

Data sekunder kebun diperoleh dari bagian tata usaha dan bagian tanaman. Data biaya dan jumlah produksi diperoleh dari Laporan Manajemen (LM) yang dibuat perusahaan setiap bulannya. Karena penelitian ini menganalisis kegiatan perusahaan untuk periode satu tahun, maka LM yang digunakan adalah LM bulan Desember. Dalam LM tersebut selain data biaya dan produksi bulan yang bersangkutan, juga tercantum data biaya dan produksi selama setahun (bulan Januari sampai Desember tahun yang bersangkutan). Biaya administrasi dan umum Kantor Direksi yang dibebankan ke Kebun dan biaya penjualan karet diperoleh di Kantor Direksi dalam Laporan Manajemen PTP XI dan Laporan Direksi untuk Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Untuk mengenal perusahaan (PTP XI pada umumnya dan Kebun Cikasungka pada khususnya), dikumpulkan data mengenai lokasi perusahaan dan wilayah kerja, sejarah dan tujuan perusahaan, serta struktur organisasi perusahaan. Untuk mempelajari kegiatan produksi dan sistem pemasaran karet produksi kebun Cikasungka, diperlukan data mengenai proses produksi dan hasilnya dan sistem pemasaran produk. Data ini diperoleh melalui wawancara dengan pihak perusahaan dan dilakukan pada minggu pertama dan kedua.

Untuk menghitung harga pokok produksi dan harga pokok penjualan karet kering, dibutuhkan perincian sebagai berikut: biaya produksi, biaya administrasi dan penyusutan kantor direksi yang dibebankan kantor pusat ke kebun,

biaya penjualan, serta produksi dan pendapatan karet kering untuk kebun Cikasungka maupun PTP XI. Biaya, hasil produksi, dan pendapatan karet kering yang dicatat adalah biaya, produksi, dan pendapatan, baik anggaran maupun sesungguhnya untuk periode satu tahun, dari tahun 1987-1991.

Kegiatan yang dilakukan di lapangan dicatat dalam catatan harian. Unsur-unsur yang terdapat dalam catatan harian meliputi tanggal, pihak yang ditemui, dan data yang diperoleh. Catatan ini dibuat setiap kali peneliti melakukan kegiatan di lapangan. Kegunaan catatan ini adalah untuk mengevaluasi efisiensi dan efektifitas kerja peneliti, juga untuk mengetahui apakah masih ada data yang tertinggal. Pencatatan dilakukan di kantor direksi, kantor kebun, peninjauan di lapangan (kebun karet dan pabrik pengolahan Kebun Cikasungka), dan kantor afdeling kebun. Keterangan deskriptif yang diperoleh di kantor ditinjau pelaksanaannya di lapangan.

4.2. Metoda Pengolahan dan Analisis Data

Informasi kuantitatif yang diperoleh disusun dalam bentuk tabel. Tabulasi dilakukan dengan metoda tabulasi langsung, yaitu data yang diperoleh dikumpulkan, kemudian diolah dengan menggunakan komputer sebagai alat bantu perhitungan. Tabel yang digunakan adalah tabel frekuensi (untuk analisis satu variabel) dan tabulasi silang (untuk analisis dua variabel). Tabel disusun dengan memuat data

beberapa tahun agar kecenderungan (trend) dalam ciri yang diteliti dapat terlihat jelas. Pengolahan data kuantitatif digunakan untuk menghitung harga pokok produksi dan harga pokok penjualan, analisis penyimpangan biaya, dan perbandingan harga pokok penjualan dengan harga jual.

Data biaya tingkat kebun dikelompokkan menjadi biaya departemen produksi dan departemen pembantu. Di tiap departemen, biaya dikelompokkan lagi menjadi biaya bahan langsung, biaya tenaga kerja langsung, biaya tidak langsung tetap, dan biaya tidak langsung variabel. Setelah itu dilakukan pengalokasian biaya departemen pembantu ke departemen produksi. Pengalokasian dilakukan dengan metode alokasi langsung. Biaya departemen produksi yang telah mendapat alokasi dari departemen pembantu kemudian dianalisis penyimpangannya. Analisis penyimpangan biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung menggunakan model satu selisih yang dirumuskan sebagai berikut:

$$S_t = H_{st} K_{st} - H_s K_s$$

atau

$$\text{total varians} = \text{biaya standar} - \text{biaya sesungguhnya}$$

Keterangan:

- S_t = total varians
- H_{st} = harga standar
- K_{st} = kuantitas standar
- H_s = harga sesungguhnya
- K_s = kuantitas sesungguhnya

Biaya standar merupakan biaya seharusnya yang dikeluarkan untuk tingkat produksi sesungguhnya. Karena data yang

diperoleh adalah data biaya rencana untuk menghasilkan produksi yang diharapkan, maka biaya standar dihitung dengan rumus:

$$\text{Biaya Standar} = \frac{\text{Biaya rencana}}{\text{produksi karet kering dianggarkan}} \times \text{Produksi karet kering aktual}$$

Analisis varians pada biaya tidak langsung terdiri dari:

1. Varians Terkendali

Varians ini dihitung berdasarkan rumus:

$$\text{Varians terkendali} = \text{Biaya tidak langsung aktual} - \text{Jumlah anggaran tidak langsung berdasarkan produksi aktual}$$

Jumlah anggaran tidak langsung berdasarkan produksi aktual:

$$\text{Biaya tidak langsung tetap dianggarkan} + (\text{tarif tidak langsung variabel} \times \text{produksi aktual})$$

2. Varians Volume Produksi

Varians ini dihitung berdasarkan rumus:

$$\text{Varians Volume Produksi} = (\text{unit produksi diharapkan} - \text{unit produksi aktual}) \times \text{tarif biaya tidak langsung tetap}$$

Rasio harga pokok penjualan (HPP) karet kering dengan harga jualnya (HJ) dihitung dengan rumus:

$$\frac{\text{HPP}}{\text{HJ}}$$

HPP diperoleh dari penjumlahan HP Kebun dengan biaya tingkat Direksi per kilogram karet kering. Biaya penjualan

per kilogram karet kering dihitung dengan rumus:

$$\frac{\text{Biaya penjualan karet kering PTP XI (Rp)}}{\text{Produksi karet kering PTP XI (kg)}}$$

Sedangkan biaya umum Kantor Direksi dan Rayon per kilogram karet kering adalah:

Biaya umum Kantor Direksi dan Rayon (Rp)	x	Pendapatan penjualan karet kering PTP XI (kg)
produksi karet kering PTP XI (kg)		Pendapatan penjualan total PTP XI (Rp)

Perhitungan Rugi-Laba dilakukan melalui tahapan berikut:

- (1) Nilai Penjualan
- (2) Harga Pokok Produksi menurut standar
- (3) Laba kotor menurut standar (1 - 2)
- (4) Penyesuaian untuk varians biaya standar:
 - varians biaya langsung
 - varians terkendali
 - varians volume produksi
 (varians yang menguntungkan diberi tanda positif, varians yang merugikan diberi tanda negatif)
- (5) Laba kotor disesuaikan (3 - 4)
- (6) Biaya pemasaran dan biaya administrasi
- (7) Laba operasi (5 - 6)

4.3. Penarikan Kesimpulan dan Perumusan Saran

Penarikan kesimpulan dilakukan pada akhir penulisan laporan. Kesimpulan disusun setelah data praktek lapangan diolah dan dianalisis dalam bentuk tabel maupun analisis

deskriptif. Dalam kesimpulan dikemukakan implikasi dari Praktek Lapangan. Penarikan kesimpulan yang dilakukan merupakan jawaban terhadap tujuan yang hendak dicapai dalam praktek lapangan.

Kesimpulan ditarik dari analisis penyimpangan biaya dan perbandingan harga pokok dengan harga jual. Varians biaya langsung dikatakan menguntungkan kalau nilainya positif, varians biaya tidak langsung dikatakan menguntungkan jika nilainya negatif, rasio harga pokok dengan harga jual dikatakan menguntungkan kalau besarnya kurang dari satu. Makin kecil rasio harga pokok penjualan dengan harga jual, makin tinggi tingkat efisiensi operasional perkebunan, dan makin besar keuntungan yang diperoleh.

Setelah ditarik kesimpulan, dirumuskan saran. Saran yang diberikan merupakan alternatif pemecahan masalah yang diharapkan dapat memperbaiki perusahaan kebun di waktu-waktu yang akan datang.

4.4. Konsep dan Definisi

Karet kering adalah hasil pengolahan lateks dan lump. Satuan ukuran yang digunakan adalah kilogram.

Harga Pokok Kebun (HP Kebun) merupakan Harga Pokok Produksi Kebun Cikasungka. HP Kebun diperoleh dari jumlah biaya tingkat kebun, baik departemen produksi maupun departemen pembantu, dibagi dengan jumlah produksi karet kering Kebun. Satuan ukuran adalah Rp/kg.

Harga Pokok FOB (HP FOB) merupakan Harga Pokok Penjualan yang diperoleh dari jumlah antara HP Kebun dengan biaya penjualan serta biaya Kantor direksi dan Rayon per kilogram karet kering. Satuan ukuran adalah Rp/kg.

Harga jual adalah harga karet kering per kilogram. Harga ini diperoleh dari membagi pendapatan penjualan karet kering PTP XI dengan jumlah produksi karet kering PTP XI pada tahun yang bersangkutan. Satuan ukuran adalah Rp/kg.

V. KEGIATAN PRODUKSI PERUSAHAAN

5.1. Kegiatan Produksi

Kegiatan produksi di kebun Cikasungka dapat dibagi menjadi lima macam, yaitu perbanyakan tanaman, peremajaan atau penanaman tanaman baru, pemeliharaan tanaman, penyadapan dan pengangkutan hasil, pengolahan, dan penyimpanan.

5.1.1. Perbanyakan tanaman

Benih karet ditanam di pengecambahan sampai bakal tunas dan bakal akar keluar dari titik tumbuh (mikropila), kemudian dipindahkan ke tempat pembibitan. Sebelum dipindahkan, segala jenis tanaman berkayu di tempat pembibitan dibongkar hingga ke akar-akarnya untuk mencegah timbulnya penyakit akar. Pada tempat pembibitan dilakukan pemupukan pendahuluan dengan 750 kg pupuk RP (Rock Phosphate) per hektar. Pemindahan ke tempat pembibitan dilakukan pada pagi atau sore hari untuk menghindari kekeringan. Diantara tanaman yang ditanam diberi penutup tanah untuk mencegah penguapan air dari permukaan tanah.

Pemeliharaan tanaman di tempat pembibitan meliputi penyiraman, penyiangan (*weeding*), penyisipan, pemupukan, dan pemberantasan hama dan penyakit. Penyiangan dilakukan secara manual (dengan tenaga manusia) dengan frekuensi 2 minggu sekali atau lebih, sesuai kebutuhan. Tujuan penyiangan adalah mempertahankan agar populasi tanaman tidak berubah. Pemupukan dilakukan sebulan sekali mulai bulan pertama dengan pupuk tunggal urea-TSP-MOP dan Kieserit.

Tanaman di pembibitan dianggap mencapai kriteria okulasi bila batangnya telah berwarna coklat, garis tengah batang setinggi 5 cm dari tanah sudah mencapai 1.4 cm, dan mempunyai daun yang sehat sebanyak 3-4 payung. Kriteria ini umumnya dicapai pada waktu tanaman berumur 6-9 bulan setelah ditanam. Okulasi dilakukan sesuai jadwal penanaman bibit di lapangan.

Tempat pengadaan mata untuk okulasi disebut kebun entres. Kebun Cikasungka tidak mempunyai kebun entres. Mata okulasi diperoleh dari kebun seinduk Cimulang.

5.1.2. Peremajaan atau Penanaman Baru

Peremajaan tanaman di perkebunan karet dimaksudkan untuk mengganti tanaman tua dengan tanaman baru yang produktivitasnya lebih tinggi dan secara ekonomi lebih menguntungkan. Peremajaan tanaman merupakan kegiatan yang rutin dilakukan karena tanaman karet yang berumur 30 tahun tidak dapat disadap lagi karena sudah habis kulit produktifnya. Penanaman baru dilakukan di atas lahan baru.

5.1.3. Pemeliharaan Tanaman

Pemeliharaan tanaman di perkebunan karet merupakan salah satu faktor penting yang akan menentukan keberhasilan tanaman. Di perkebunan Cikasungka, pemeliharaan tanaman meliputi pemeliharaan tanaman belum menghasilkan (TBM) dan tanaman menghasilkan (TM). Masa tanaman belum menghasilkan adalah masa tanaman sejak saat penanaman sampai tana-

man siap disadap. Jadi TBM I adalah TBM mulai saat penanaman sampai tanaman berumur 1 tahun, TBM II mulai berumur 1 tahun sampai 2 tahun, dan seterusnya. Pemeliharaan TBM yang baik diharapkan memberikan pertumbuhan lilit batang dan kriteria matang sadap lebih cepat. Pemeliharaan TBM meliputi pembuangan tunas, penyulaman, pemupukan, pengendalian gulma, dan pengendalian hama dan penyakit tanaman.

Pemeliharaan TM dimaksudkan untuk mengimbangi sistem eksploitasi produksi yang diterapkan, sehingga produktivitas dapat ditingkatkan atau dipertahankan. Pemeliharaan TM meliputi pengendalian gulma, pemupukan, dan pengendalian hama dan penyakit tanaman.

5.1.4. Penyadapan

Penyadapan adalah pengirisan kulit batang untuk membuka sumbatan pembuluh lateks. Untuk mendapatkan tingkat produksi yang optimum diperlukan suatu sistem eksploitasi sadapan yang tepat dengan memperhatikan faktor tanaman, iklim, dan manusia. Penyadapan harus dilakukan secara hati-hati sesuai ketentuan yang berlaku. Penyadapan yang dilakukan secara ceroboh dapat mengurangi potensi produksi tanaman. Oleh karena itu diberlakukan sistem penalti (hukuman) dalam menilai kualitas sadapan.

a. Kriteria matang sadap dan tinggi bukaan sadapan

Matang sadap tanaman karet tidak ditentukan oleh umur, tetapi besar lilit batang. Di Perkebunan Cikasungka, suatu areal tanaman dapat mulai disadap apabila

sekurang-kurangnya 60 % dari populasi tanaman lilit batangnya telah mencapai 45 cm atau lebih, diukur pada ketinggian 1 m dari pertautan hasil okulasi.

Teknik penyadapan dibagi menjadi dua arah sadap, yaitu sadap atas dan sadap bawah. Pada sadap bawah pengeratan pertama dilakukan pada ketinggian 130 cm dari pertautan. Pengeratan pertama sadap atas pada ketinggian 5 cm di atas bidang sadap bawah yang terlebih dahulu dibuat gunung. Gunung tersebut berfungsi mencegah aliran lateks ke luar dari alur sadap.

b. Kemiringan dan kedalaman sadapan

Di Kebun Cikasungka, kemiringan sadap pada awal bukaan sadap adalah 40° terhadap horisontal. Arah sadapan untuk sadap atas dimulai dengan sudut 40° dan secara bertahap berubah menjadi 50° pada ketinggian di atas 220 cm dari tanah. Arah sadap untuk sadap bawah dimulai dengan 40° , dan secara bertahap berubah menjadi 30° , perubahan dimulai dari ketinggian 50 cm dari pertautan.

Kulit pohon karet merupakan modal utama dalam pemanenan hasil, oleh karena itu perlakuan dalam konsumsi kulit harus benar-benar terkendali. Kedalaman sadapan, yaitu batas maksimum tebal penyadapan, diukur berdasarkan tebal kulit sisa dari kambium. Kedalaman sadapan berhubungan dengan keamanan kulit pulihan dan jumlah pembuluh lateks yang terpotong. Kedalaman sadapan yang diperkenankan adalah 1.0-1.5 mm. Oleh karena itu kontrol

kedalaman sadapan harus dilakukan secara rutin, dengan menggunakan alat penusuk khusus.

5.1.5. Pengolahan hasil

Pengolahan hasil merupakan kelanjutan dari rangkaian kegiatan di kebun. Pabrik pengolahan di Kebun Cikasungka mengolah lateks menjadi *Ribbed Smoked Sheet* (RSS) dengan tingkatan mutu (*grade*) RSS 1, RSS 3, dan Cutting. Pabrik Cikasungka tidak mengolah lump, sehingga lump yang terkumpul dikirim ke pabrik Crumb Rubber Bojong Datar, PTP XI.

Lump mangkok hasil tetesan terakhir diambil dan dikumpulkan tersendiri oleh penyadap sebelum mulai menyadap. Pada waktu karet disadap, lateks yang mengalir ditampung dengan mangkok, kemudian pada pukul 11.00-12.00 dikumpulkan dan dibawa ke Tempat Pengumpulan Hasil (TPH). Pada saat dimasukkan ke tangki TPH, lateks terlebih dahulu disaring untuk memisahkan kotoran kasar seperti daun, ranting kulit pohon serta lateks yang sudah membeku di lapangan. Setelah semua lateks terkumpul segera diangkut ke pabrik. Untuk mencegah terjadinya penggumpalan dini (pra-koagulasi), maka digunakan larutan amonia liquida sebanyak 5-10 ml larutan 2.5 - 5.0% untuk tiap liter lateks.

a. Penerimaan lateks di pabrik

Lateks yang datang dari kebun dimasukkan ke dalam bak penampung melalui saringan yang lebih halus. Bersamaan

dengan itu dilakukan pembuatan contoh (*monster*) untuk menentukan kadar karet keringnya, mengetahui taksasi karet kering yang akan diperoleh dan menghitung jumlah air untuk pengenceran.

Pengenceran dimaksudkan untuk mengubah lateks yang diterima pabrik menjadi lateks encer sesuai dengan pedoman pengolahan yang ditetapkan. Pengenceran dilakukan di bak koagulasi dengan memasukkan air terlebih dahulu. Di Kebun Cikasungka, pengenceran dilakukan sebesar 12 % (faktor pengenceran).

Pengenceran yang baik akan menghasilkan bekuan yang sedang kekerasannya. Lateks yang terlalu encer menyebabkan proses pembekuan lama, dan waktu digiling banyak yang putus.

b. Pembekuan

Proses ini akan mempengaruhi proses penggilingan, proses pengeringan, dan mutu sheet yang dihasilkannya. Pembekuan dilakukan dalam bak pembeku dengan menambahkan larutan asam formiat 1-2%. Jika lateks sudah membeku (1/2 sampai 1 jam kemudian), koagulum direndam dalam air. Tujuan perendaman dalam air adalah agar koagulum mudah ditarik dan tidak menjadi lebih keras yang menyulitkan penggilingan. Selain itu membersihkan koagulum dari bagian bukan karet dan mencegah pewarnaan hitam pada koagulum akibat oksidasi.

c. Penggilingan

Penggilingan koagulum bertujuan mendapatkan koagulum yang tipis dan beralur, yaitu dari tebal 28-32 milimeter menjadi 2.5 mm serta untuk mengeluarkan gelembung udara yang tertinggal. Alur-alur pada lembar sheet juga menyebabkan permukaan lebih luas, sehingga mempercepat proses pengeringan dan mencegah pelekatan lembaran sewaktu penumpukan dan pengemasan.

d. Pengasapan dan sortasi

Pengasapan bertujuan mengeringkan lembaran sheet dan memberi warna pada lembaran sheet. Pengasapan di Kebun Cikasungka dilakukan beberapa hari dengan suhu yang ber-tingkat. Karet yang telah kering dibawa ke ruang sortasi untuk dipilih dan dinilai mutunya.

Sortasi dilakukan secara visual dengan menggunakan alat-alat seperti meja sortasi, gunting dan dilengkapi dengan bahan penghilang jamur, yaitu *Paranitrofenol* dengan campuran bensin dan minyak tanah. Sortasi dilakukan atas dasar warna sheet, gelembung udara, dan kotoran. Karena sifat karet yang mudah menghisap lembab udara (higroskopi), pengemasan harus dilakukan segera setelah sheet selesai dinilai, yaitu pada hari yang sama RSS keluar kamar asap. Sheet yang dihasilkan kebun Cikasungka adalah RSS 1 (95-97%), RSS 3(1-2%), dan Cutting (1-3%).

Sheet dilipat dan disusun berbentuk bujursangkar, kemudian ditekan (dipress) dengan mesin penekan. Sheet

yang telah ditekan dilaburi dengan campuran minyak tanah, bensin, dan campuran talk.

e. Penyimpanan

Ruang penyimpanan harus dijaga kelembabannya supaya jangan terlalu tinggi karena dapat menaikkan kadar air bandela dan dapat memungkinkan tumbuhnya jamur. Untuk itu ruang penyimpanan harus mempunyai sirkulasi udara yang cukup. Di Kebun Cikasungka ruang penyimpanan diberi alas dari papan supaya tidak terjadi kontak langsung antara bandela dengan lantai yang relatif lembab.

5.2. Perkembangan Produksi

Produksi karet Kebun Cikasungka selama tahun 1987-1991 dapat dilihat pada Tabel 6. Realisasi produksi tertinggi tercapai pada tahun 1990, baik jumlah produksi maupun persentase realisasi produksi terhadap rencana. Namun, akan lebih baik jika penilaian terhadap produksi dilihat

Tabel 6. Produksi Karet Kebun Cikasungka, 1987-1991

Tahun	Produksi (kg kering)		realisasi/ rencana (%)
	Rencana	Realisasi	
1987	476 000	461 650	96.99
1988	445 000	470 032	105.63
1989	489 000	519 797	106.30
1990	603 200	671 190	111.27
1991	735 000	618 681	84.17

Sumber: Laporan Manajemen II Kebun Cikasungka, 1987-1991

dari produktivitas lahannya (Tabel 7). Luas lahan realisasi lebih besar daripada luas rencana. Hal ini

disebabkan pada kenyataannya ada lahan tanaman tua yang masih disadap secara borongan dan ada lahan yang diperkirakan belum dapat berproduksi pada tahun berjalan tetapi ternyata sudah dapat berproduksi. Kedua jenis lahan ini tidak diperhitungkan dalam rencana.

Manajemen menghendaki adanya peningkatan produktivitas lahan dari tahun ke tahun, seperti tergambar dari ren-

Tabel 7. Produktivitas Lahan Kebun Cikasungka, 1987-1991

Tahun	Luas Lahan (ha)		Produksi (kg kering)		Produktivitas (kg kering/ha)		Realisasi/Rencana (%)
	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	
1987	531.80	829.39	476 000	461 650	895.07	556.61	62.19
1988	531.80	707.70	445 000	470 032	836.78	664.17	79.37
1989	640.80	664.74	489 000	519 797	763.11	781.96	102.47
1990	718.06	828.32	603 200	671 190	840.04	810.30	96.46
1991	785.93	936.82	735 000	618 681	935.20	660.41	70.62

Sumber: Laporan Manajemen II Kebun Cikasungka, 1987-1991

cana hasil kg kering/ha. Namun ternyata hal ini belum dapat dicapai dengan baik oleh Kebun Cikasungka. Peningkatan produktivitas memang ada, tetapi hanya pada tahun 1989 rencana dapat terlampaui. Pada tahun 1991 produktivitas bahkan menurun sangat jauh dan hanya mencapai 70.62% dari rencana. Produktivitas lahan sangat tergantung dari umur tanaman. Siklus hidup tanaman karet terdiri dari beberapa tahap (Tabel 8). Selama umur 0-5 tahun, tanaman belum dapat disadap dan termasuk golongan tanaman belum

Tabel 8. Penggolongan Tanaman Karet Berdasarkan Usia

Golongan	Usia tanaman (tahun)
Tanaman belum menghasilkan	0 - 5
Tanaman muda	6 - 10
Tanaman remaja	11 - 15
Tanaman taruna	16 - 20
Tanaman dewasa	21 - 25
Tanaman madya	26 - 30
Tanaman tua	30 - 35

Sumber: Rosyida, 1991 , diolah

menghasilkan. Setelah itu menyusul tanaman muda (6-10 tahun) yang mulai produktif dan gerak produksinya terus meningkat. Dalam tahap ini penerimaan perusahaan terus meningkat seiring peningkatan jumlah produksi tanaman karet. Puncak produksi akan tercapai pada usia sekitar 21 tahun. Setelah itu terjadi penurunan produksi secara berangsur-angsur, dan akhirnya mencapai satu titik terendah sehingga penyadapan tidak ekonomis lagi (Affandi, 1963 dalam Rosyida, 1991). Dengan demikian, produktivitas tanaman karet yang tertinggi adalah pada kelompok tanaman taruna dan dewasa.

Komposisi umur tanaman karet pada Kebun Cikasungka dapat dilihat pada Tabel 9. Nampak bahwa komposisi kelompok umur tiap tahun berbeda, dan besarnya persentase tiap kelompok juga berbeda sangat besar. Pada tahun 1987 kelompok umur yang terbanyak adalah tanaman dewasa, (47.96%) disusul tanaman tua (30.00%). Pada tahun 1988 persentase terbesar dipegang tanaman dewasa (38.73%), disusul tanaman madya (22.15%). Tanaman tua sudah tidak

Tabel 9. Komposisi Kelompok Umur Tanaman Menghasilkan (TM) karet Kebun Cikasungka, 1987-1991

Kelompok	1987		1988		1989		1990		1991	
	ha	%	ha	%	ha	%	ha	%	ha	%
Tan. Muda	0	0	134.00	18.93	109.00	16.40	355.05	42.86	531.22	56.70
Tan. Remaja	63.36	7.64	63.36	8.95	63.36	9.53	39.42	4.76	0.00	0.00
Tan. Taruna	79.54	9.59	79.54	11.24	92.48	13.91	67.99	8.21	63.36	6.76
Tan. Dewasa	397.80	47.96	274.07	38.73	129.02	19.41	68.27	8.24	112.32	11.99
Tan. Madya	39.90	4.81	156.73	22.15	270.88	40.75	297.59	35.93	142.46	15.21
Tan. Tua	248.79	30.00	0	0	0	0	0	0	87.46	9.34
Total lahan	829.39	100	707.70	100	664.74	100	828.32	100	936.82	100
Target lahan	531.80		531.80		640.80		718.06		785.93	
Selisih	297.59		175.90		23.94		110.26		150.89	

Keterangan: % adalah persentase luas kelompok umur terhadap total lahan

Sumber: Laporan Manajemen II Kebun Cikasungka, 1987-1991

ada sama sekali. Pada tahun 1989 persentase terbesar dipegang tanaman madya (40.75%). Tanaman muda, taruna, dan dewasa mempunyai persentase yang hampir berimbang. Pada tahun 1990 dan 1991 tanaman muda yang paling besar persentasenya (42.86 % dan 56.70%). Melihat komposisi yang demikian, agaknya dapat dinilai bahwa peremajaan tanaman belum berjalan dengan baik di Cikasungka. Supiyatno dan Sjarif Hidajat (1988) menyatakan bahwa peremajaan sebaiknya dilakukan setiap tahun, seluas tiga sampai empat persen dari areal tanaman.

Selain umur tanaman, curah hujan juga berpengaruh pada produksi. Curah hujan di Cikasungka cukup tinggi, dan hal ini berpengaruh terhadap lateks yang dihasilkan. Jika kehujanan, kadar karet kering menjadi rendah, sehingga

produksi juga menjadi rendah. Hal ini terjadi terutama pada tahun 1990 dan 1991 (Laporan Manajemen II, 1990 dan 1991). Curah hujan juga menyebabkan lateks cepat membeku sehingga terbentuk lump. Dengan curah hujan yang tinggi, produksi lump juga meningkat. Produksi lump yang tinggi juga dipengaruhi oleh peralatan yang dipakai. Sejak tahun 1987 perusahaan memakai mangkok plastik untuk menampung tetesan lateks. Mangkok plastik ini relatif lebih sulit dibersihkan dibanding mangkok aluminium yang dipakai sebelumnya.

Tabel 10 menggambarkan Kadar Karet Kering (KKK) Kebun Cikasungka. KKK yang diharapkan adalah 25%. Selama periode penelitian, persentase ini belum pernah tercapai. Tabel 11 memperlihatkan perbandingan lateks dan lump. Perbandingan yang diharapkan adalah 75% lateks dan 25%

Tabel 10. Kadar Karet Kering Kebun Cikasungka, 1987-1991

Tahun	Lateks basah (lt)	Lateks kering (kg)	%
1987	1 555 112	303 163	19.49
1988	1 449 156	300 154	20.71
1989	1 511 395	349 387	23.12
1990	1 857 857	411 546	22.15
1991	1 873 059	410 868	21.94

Sumber: Laporan Manajemen II, 1987-1991

Tabel 11. Perbandingan Lump dan Lateks Kebun Cikasungka, 1987-1991

Keterangan	1987	1988	1989	1990	1991
Lateks:					
a. kg	303 163	300 154	349 387	411 546	410 868
b. %	65.67	63.86	67.22	61.32	66.41
Lump:					
a. kg	158 487	169 878	170 410	259 644	207 813
b. %	34.33	36.14	32.78	38.68	33.59
Total (kg)	461 650	470 032	519 797	671 190	618 681

Sumber: Laporan Manajemen II, 1987-1991, diolah

lump. Hal ini juga tidak pernah tercapai selama periode penelitian.

Hasil pengolahan lateks menjadi RSS berdasarkan mutunya dapat dilihat pada Tabel 12. Persentase yang diharapkan adalah RSS I minimal 95%. Persentase yang dicapai berfluktuasi dari tahun ke tahun. Penurunan persentase RSS I dapat disebabkan kesalahan-kesalahan selama proses pengolahan berlangsung, seperti pemberian asam formiat yang tidak tepat jumlahnya, saringan tidak berfungsi dengan baik sehingga kadar kotoran meningkat, dan pengeringan yang tidak sempurna. Karena pada tahun 1990 dan 1991 persentase RSS I sangat menurun sehingga kurang dari 95%, maka bagian pengolahan dan pengasapan harus lebih meningkatkan kualitasnya kerjanya.

Tabel 12. Mutu Sheet Karet Kebun Cikasungka, 1987-1991

Mutu	1987		1988		1989		1990		1991	
	kg	%	kg	%	kg	%	kg	%	kg	%
RSS I	290 959	95.97	289 645	96.50	337 305	96.54	390 641	94.92	389 172	94.72
RSS III	5 763	1.90	4 184	1.39	4 972	1.42	9 831	2.39	11 300	2.75
Cuttings	6 441	2.12	6 325	2.11	7 110	2.03	11 074	2.69	10 396	2.53
Total	303 163	100	300 154	100	349 387	100	411 546	100	410 868	100

Sumber: Laporan Manajemen II, 1987-1991

VI. ANALISIS BIAYA

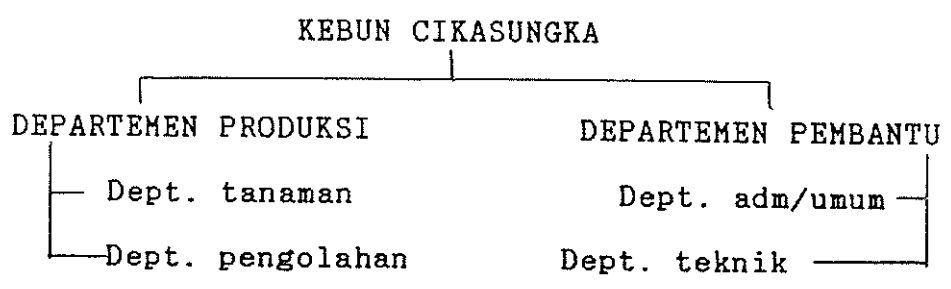
6.1. Struktur Biaya Kebun

Biaya yang dikeluarkan di kebun dapat dikelompokkan menjadi biaya investasi dan biaya produksi. Biaya investasi adalah biaya yang dikeluarkan untuk pengadaan alat produksi yang bersifat permanen, atau untuk pengadaan bagian dari alat produksi yang telah ada (Rajino, 1978). Pengembalian investasi dalam keuangan perusahaan berupa dana penyusutan. Investasi dapat dibedakan menjadi investasi tanaman (untuk meremajakan tanaman tua yang telah rusak dan tidak menguntungkan lagi) dan investasi non tanaman (untuk mendirikan bangunan perusahaan, membeli alat-alat dan mesin-mesin, membeli alat angkutan dan inventaris kecil, serta membangun jalan dan jembatan).

Biaya produksi karet kering di Kebun Cikasungka dibedakan atas biaya produksi tingkat kebun dan biaya yang diperhitungkan di tingkat direksi. Biaya produksi tingkat kebun dapat dibedakan lagi menjadi biaya pemeliharaan tanaman, biaya panen, biaya pengangkutan hasil, biaya pengolahan, dan biaya umum.

Untuk melakukan analisis biaya, dilakukan pengelompokan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam Kebun Cikasungka ke dalam departemen produksi dan departemen pembantu. Ada dua departemen yang dikelompokkan ke dalam departemen produksi, yaitu departemen tanaman dan departemen pengolahan.

Dua departemen lainnya, yaitu departemen teknik dan departemen administrasi dan umum, dikelompokkan ke dalam departemen pembantu.



Gambar 2. Departemenisasi di Kebun Cikasungka

Biaya-biaya yang tercakup dalam setiap departemen kemudian dikelompokkan menjadi biaya bahan langsung (BBL), biaya tenaga kerja langsung (BTKL), biaya tidak langsung tetap (BTLT), dan biaya tidak langsung variabel (BTLV).

a. Departemen Tanaman

Yang termasuk di dalam departemen tanaman adalah kegiatan di bidang pemeliharaan tanaman menghasilkan dan biaya panen (penyadapan). Biaya pemeliharaan tanaman adalah semua pengeluaran yang secara langsung maupun tidak langsung digunakan untuk membiayai pemeliharaan tanaman menghasilkan. Biaya panen dan pengangkutan hasil adalah biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan penyadapan, stimulasi, dan pengangkutan hasil. Jenis-jenis biaya dalam departemen tanaman dan penggolongannya dapat dilihat pada Tabel Lampiran 4. Biaya pengangkutan meliputi pengangkutan lateks ke pabrik sendiri dan pengangkutan lump ke pabrik seinduk di Kebun Bojong Datar. Perincian biaya

tanaman kebun Cikasungka tahun 1987-1991 dapat dilihat pada Tabel Lampiran 5 sampai Tabel Lampiran 9.

Sebagai pengantar untuk mengenal perilaku biaya tenaga kerja, maka akan diuraikan mengenai sistem gaji, upah, dan premi. Melalui uraian ini diharapkan dapat dilakukan pengelompokan biaya tenaga kerja dengan tepat.

Gaji diberikan kepada staf dan karyawan bulanan. Besarnya gaji untuk staf dan karyawan bulanan adalah berdasarkan golongan yang bersangkutan. Besarnya gaji tiap golongan serta penggolongan staf dan karyawan bulanan ditangani oleh Direksi. Gaji diberikan sebulan sekali. Karena besarnya tidak tergantung besarnya produksi, gaji karyawan staf dan karyawan bulanan dikelompokkan ke dalam biaya tidak langsung tetap.

Karyawan harian tetap dan lepas di departemen tanaman Kebun Cikasungka umumnya bekerja lima sampai tujuh jam sehari. Perbedaan jumlah jam kerja ini disebabkan sifat beberapa pekerjaan yang hanya memerlukan lima jam kerja. Perbedaan ini juga berpengaruh terhadap upah yang diterima. Karyawan yang bekerja lima jam akan menerima upah sebesar $\frac{5}{7}$ besar upah karyawan yang bekerja tujuh jam. Sistem upah dilakukan berdasarkan kesatuan waktu, yang dihitung secara harian. Jika karyawan absen tanpa alasan yang tidak dapat dipertanggungjawabkan, maka ia tidak diberikan upah hari itu. Jika diadakan pekerjaan pada hari Minggu atau libur, maka diberikan upah lembur sebesar dua

kali upah pokok. Untuk karyawan harian lepas musiman, upah diberikan secara borongan. Upah diberikan sebulan sekali pada tanggal 10 bulan yang bersangkutan.

Premi bagi penyadap ada tiga macam, yaitu premi kuantitas, premi kualitas, dan premi pikul. Jumlah ketiga macam premi inilah yang disebut sebagai premi sadapan. Batas maksimum premi sadapan adalah 30% upah bulanan. Apabila lebih dari 30%, maka pada bulan berikutnya basis sadap perlu ditinjau kembali.

Premi kuantitas diperoleh para penyadap jika hasil produksinya melebihi basis produksi yang ditetapkan baginya. Basis produksi ini diperhitungkan berdasarkan potensi hanca (banyaknya pohon yang harus disadap seorang penyadap satu hari, yaitu 300-400 pohon) yang menjadi tanggungjawabnya. Kelebihan produksi ini dicatat setiap harinya berdasarkan kilogram kering, berpatokan pada kilogram kering produksi hasil pengujian tiap-tiap hari di pabrik pengolahan. Jika penyadap tidak memperoleh premi kuantitas karena basisnya terlalu tinggi, maka administratur dapat menyesuaikan basisnya untuk bulan yang akan datang.

Premi kualitas dinilai dari cara kerja penyadap di lapangan. Penilaian meliputi luka sadapan, pemakaian kulit per bulan, kedalaman sadapan, kemiringan alur sadapan, kebersihan pohon dan alat-alat, serta beberapa nilai lainnya seperti ketajaman pisau dan jumlah pohon tidak disadap.

Premi pikul produksi diperoleh penyadap jika kilogram kering produksinya lebih dari 10 kg. Setiap kelebihan 1 kg kering, penyadap memperoleh premi pikul sebesar Rp 30,-. Premi pikul tidak memperhitungkan jarak dari hanca ke Tempat Pengumpulan Hasil (TPH). Upah karyawan harian dan preminya dikelompokkan ke dalam biaya tenaga kerja langsung.

Mandor sadap memperoleh premi sebesar 1.25 kali premi sadapan rata-rata penyadap di bawahnya. Mandor Besar memperoleh premi sebesar 1.25 kali premi rata-rata mandor di bawahnya. Juru Tata Usaha (JTU) Afdeling memperoleh premi sebesar 1.25 kali premi sadapan rata-rata seluruh penyadap di afdeling yang bersangkutan. Premi bagi mandor dan JTU dikelompokkan dalam biaya tidak langsung variabel.

b. Departemen Pengolahan

Biaya pengolahan adalah semua biaya yang dikeluarkan untuk membiayai pabrik pengolahan, mulai dari lateks tiba di pabrik sampai pengepakan karet kering. Kebun Cikasungka hanya melakukan pengolahan lateks. Lump yang terkumpul dikirim ke Kebun Bojong Datar, namun biaya pengolahannya dibebankan ke kebun Cikasungka. Jenis biaya pengolahan dan pengelompokkannya dapat dilihat pada Tabel Lampiran 10. Perincian dan pengelompokkan biaya pengolahan Kebun Cikasungka dapat dilihat pada Tabel Lampiran 11 sampai Tabel Lampiran 15.

Karyawan pabrik dapat juga memperoleh premi, disebut sebagai premi kualitas. Jumlah premi dihitung berdasarkan nilai (*point*) kualitas produksi RSS I yang dihasilkan, nilai absensi, dan nilai disiplin pegawai dikali nilai premi per nilai. Persentase hasil RSS I yang distandarkan adalah 95%. Setiap kenaikan 0.5%, karyawan memperoleh kenaikan 10 nilai. Nilai absensi dinilai dari kehadiran karyawan selama satu bulan. Kehadiran selama satu bulan dinyatakan sebesar 200%. Kalau karyawan absen, nilainya dipotong 20%. Nilai disiplin didasarkan atas penilaian mandor pengolahan terhadap disiplin pegawai. Premi kualitas diberikan pada pegawai pengolahan, pengasapan, pengepakan, dan mesin pompa air.

c. Departemen Pembantu

Departemen administrasi dan umum adalah departemen yang kegiatannya tidak berkaitan secara langsung dengan kegiatan eksploitasi tanaman maupun pengolahan, atau dapat sekaligus berguna untuk kedua kegiatan tersebut. Dalam biaya departemen administrasi dan umum kebun termasuk:

- a. Gaji, tunjangan, dan biaya sosial pegawai staf kantor
- b. Gaji, tunjangan, dan biaya sosial pegawai non staf kantor
- c. Honorarium
- d. Biaya kesejahteraan karyawan
- e. Biaya pengangkutan, perjalanan, dan penginapan
- f. Pemeliharaan bangunan perumahan
- g. Pemeliharaan bangunan perusahaan
- h. Pemeliharaan mesin dan instalasi
- i. Pemeliharaan jalan, jembatan, saluran air
- j. Pemakaian dan pemeliharaan alat dan inventaris kecil
- k. Pajak dan sewa tanah
- l. Asuransi

- m. Biaya keamanan
- n. Biaya penerangan
- o. Biaya persediaan air
- p. Biaya lain-lain
- q. Biaya penyusutan

Biaya umum dibebankan kepada tiap komoditas berdasarkan perbandingan luas lahan. Tidak semua biaya umum dibebankan ke dalam harga pokok produksi. Sebagian dari biaya ini dialokasikan ke dalam biaya TBM. Besarnya biaya yang dialokasikan ke dalam TBM adalah berdasarkan perbandingan antara luas TBM dengan luas TM. Biaya yang dialokasikan ke dalam TM dibebankan ke dalam harga pokok produksi, sedangkan yang dialokasikan ke TBM dicatat sebagai aktiva tetap yang kelak akan disusutkan menjadi biaya penyusutan. Perincian biaya departemen administrasi dan umum dapat dilihat pada Tabel Lampiran 16 sampai Tabel Lampiran 20.

Karena semua komponennya merupakan biaya tetap, biaya departemen administrasi dan umum dialokasikan ke dalam biaya tidak langsung tetap (BTLT) departemen produksi berdasarkan proporsi biaya dengan metoda alokasi langsung. Pengalokasian biaya departemen administrasi dan umum ke dalam biaya departemen tanaman dan departemen pengolahan dapat dilihat dalam Tabel Lampiran 21. Selanjutnya Tabel Lampiran 22 memperlihatkan biaya departemen produksi setelah menerima alokasi biaya dari departemen administrasi dan umum.

Penyusutan adalah berkurangnya harga aktiva atau modal tetap sebagai akibat proses produksi. Pengurangan nilai dibebankan pada harga barang yang diproduksi, se-

hingga biaya penyusutan merupakan dana jika perusahaan akan mengadakan peremajaan atau perluasan penanaman. Biaya penyusutan di tingkat kebun adalah biaya penyusutan aktiva tetap yang berada di kebun, terdiri dari penyusutan tanaman dan penyusutan non tanaman. Tiap komponen biaya penyusutan kebun disusutkan dengan persentase tertentu sebagai berikut (Bagian Keuangan PTP XI, 1993):

Penyusutan tanaman:

a. Tanaman karet 4%

Penyusutan non tanaman:

b. Bangunan rumah 7%

c. Bangunan perusahaan 7%

d. Mesin dan instalasi 7%

d. Jalan, jembatan, dan saluran air 7%

e. Alat pengangkutan 20%

f. Alat pertanian dan inventaris kecil 20%

g. HGU dan lain-lain 7%

Tanaman karet mulai disusutkan kalau sudah memasuki masa Tanaman Menghasilkan (TM). Biaya penyusutan tingkat kebun diperhitungkan di tingkat direksi sampai tahun 1988. Pada tahun 1989 diadakan desentralisasi sehingga biaya penyusutan mulai dihitung di tingkat kebun. Jumlah biaya penyusutan total di tingkat direksi dialokasikan ke masing-masing komoditas yang diusahakan oleh PTP XI, kemudian dialokasikan kembali ke komoditas yang bersangkutan untuk tiap-tiap kebun berdasarkan perbandingan volume produksi kebun.

Biaya departemen teknik dibebankan secara langsung ke masing-masing departemen produksi. Dengan demikian biaya

nya tidak perlu dialokasikan lagi seperti biaya departemen administrasi dan umum.

d. Biaya Tingkat Direksi

Biaya tingkat Direksi yang dibebankan ke kebun meliputi biaya penjualan dan biaya umum dan administrasi kantor direksi dan rayon (biaya kandir dan rayon). Biaya penjualan terdiri dari biaya pengapalan, komisi bank, asuransi KPB, biaya angkut dari kebun ke gudang di pelabuhan (*veem*), biaya gudang transito, serta biaya promosi dan lain-lain. Komponen biaya kandir dan rayon sama dengan biaya umum dan administrasi tingkat kebun, tetapi untuk kegiatan kantor direksi dan rayon. Komponen penyusutan kantor direksi dan rayon adalah penyusutan aktiva tetap yang berada di luar kebun (berada di kantor direksi dan rayon).

6.2. Pembentukan Anggaran

Acuan bagi kebun dalam membuat anggaran adalah Pedoman Fisik Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dan Pedoman Finansial RKAP dari Kantor Direksi. Penyusunan Pedoman RKAP untuk tahun mendatang sudah dimulai pada bulan Juni. Sekitar akhir Juni sampai awal Juli dibuat pedoman RKAP fisik oleh Kantor Direksi yang melibatkan bagian tanaman, bagian teknik, bagian teknologi, dan bagian umum. RKAP ini semata-mata menyangkut hal fisik yaitu areal, produksi, curahan tenaga kerja (HK), km/jam

kerja traktor. Pedoman RKAP Fisik selanjutnya dikirim ke tiap kebun.

Pembuatan anggaran fisik di kebun dibuat di tiap bagian, yaitu bagian tanaman (afdeling), bagian teknik, dan bagian pabrik. Dengan demikian, tiap bagian berpartisipasi langsung atas perencanaan pengelolaan bagiannya. RKAP Fisik tahunan ini kemudian dipecah menjadi RKAP triwulan yang biasa disebut sebagai Pengajuan Modal Kerja (PMK) dan RKAP bulanan (*Operational Budget*). Setelah selesai, RKAP fisik kebun dibahas di Kantor Direksi sampai RKAP tersebut dapat disetujui.

Sekitar awal Agustus Kantor Direksi menerima Pedoman Penyusunan RKAP dari Badan Tata Usaha-Badan Usaha milik Negara (BTU-BUMN), Deptan. Berdasarkan pedoman ini dibuat pedoman RKAP finansial oleh Kantor Direksi yang melibatkan bagian umum, bagian komersil, bagian pembiayaan, dan bagian teknik. Bagian komersil menghitung anggaran harga barang dan bahan dengan pendekatan harga realisasi sampai dengan Juni tahun ini ditambah cadangan kenaikan 10% dan Pajak Penambahan Nilai (PPN) 10%. Gaji staf dan bulanan dihitung dengan menambahkan cadangan kenaikan gaji 10% dan kenaikan golongan 5%. Selain itu ditetapkan pula perhitungan untuk premi lembur. Gaji dan premi ini dihitung oleh bagian umum. Bagian teknik menghitung eksploitasi bahan, mesin, peralatan, suku cadang, pelumas atau oli dan sejenisnya, serta Bahan Bakar Minyak (BBM) dengan perhi-

tungan realisasi sampai dengan Juni tahun ini ditambah 10%. Bagian pembiayaan menghitung biaya asuransi bagi kendaraan, kecelakaan, kebakaran, serta keamanan uang dalam perjalanan (*Cash In Transite*) dan uang dalam brankas (*Cash In Safe*). Pedoman RKAP finansial kemudian dikirim ke kebun-kebudun.

Pada minggu pertama dan kedua bulan Agustus, kebun dan Kantor Direksi membuat RKAP finansial berdasarkan RKAP fisik yang telah disusun dan Pedoman RKAP finansial. Dari RKAP finansial ini diketahui investasi (penanaman baru dan pemeliharaan TBM), biaya produksi, target produksi, dan anggaran harga pokok kebun. RKAP finansial kebun selanjutnya dibahas di Kantor Direksi dan dibandingkan dengan RKAP finansial yang dibuat Kantor Direksi. Setelah disetujui, dua minggu kemudian Bagian Pembiayaan membagikan formulir Rencana Anggaran Belanja Kebun (RABK) kepada seluruh bagian untuk diisi. Formulir ini selanjutnya dihimpun menjadi RKAP perusahaan.

Pada minggu pertama dan kedua bulan September, RKAP perusahaan dibahas oleh Dewan Direksi dengan Kepala Bagian (Kabag) dan administratur. Setelah itu dilakukan pembahasan RKAP perusahaan oleh Dewan Direksi dengan Dewan Komisaris. Berdasarkan risalah rapat Dewan Direksi dengan Dewan Komisaris, dilakukan perbaikan RKAP perusahaan. Setelah siap, RKAP perusahaan dikirim kepada para pemegang saham. Hal ini paling lambat dilakukan pada pertengahan November.

Pada minggu pertama dan kedua bulan Desember, dilaksanakan Pra RUPS dan RUPS yang melibatkan unsur-unsur dari Departemen Keuangan, Departemen Pertanian, Dewan Komisaris, dan Dewan Direksi. Pada minggu terakhir bulan Desember, RKAP sudah disahkan oleh Menteri Pertanian selaku kuasa pemegang saham.

Selain untuk perencanaan, anggaran juga berguna untuk pengawasan. Setiap harinya, produksi yang dicapai, barang dan bahan yang digunakan, tenaga kerja yang dicurahkan, serta biaya yang dikeluarkan dicatat. Pada akhir bulan disusun Laporan Manajemen (LM) yang terdiri dari dua buku, yaitu LM I yang menekankan masalah biaya dan LM II yang menekankan pada masalah fisik. Baik LM I maupun LM II memuat realisasi dan anggaran serta selisih keduanya. LM kebun selanjutnya dikirim ke Kantor Direksi. Kantor Direksi juga membuat LM rangkuman seluruh kegiatan di PTP XI setiap tiga bulan. Setiap minggunya dilakukan penilaian terhadap hasil produksi dan biaya setiap kebun. Apabila terjadi perubahan harga di luar perhitungan, maka diadakan revisi pada anggaran. Revisi dilakukan setiap akhir bulan.

6.3. Perhitungan Harga Pokok Kebun dan Harga Pokok FOB

Ada dua macam harga pokok karet kering yang ditetapkan, yaitu harga pokok kebun dan harga pokok FOB. Kedua harga pokok ini tidak mempedulikan perbedaan mutu karet yang dihasilkan, karena aliran biaya kepada tiap mutu karet tidak dapat diikuti.

Perhitungan harga pokok kebun dapat dilihat pada Tabel Lampiran 23 sedangkan biaya penjualan karet serta biaya Kandir dan Rayon per kg karet dapat dilihat pada Tabel Lampiran 24. Harga pokok kebun dan harga pokok FOB karet kering baik anggaran maupun realisasinya dapat dilihat pada Tabel 13.

Harga pokok kebun maupun harga pokok FOB berfluktuasi dari tahun ke tahun. Keduanya melebihi anggaran pada tahun 1987 dan 1991. Penyimpangan pada harga pokok Kebun akan dianalisis lebih lanjut pada Bab 7. Peningkatan biaya penjualan karet kering disebabkan peningkatan biaya-biaya di luar perkiraan dan yang sudah dianggarkan dan adanya pengeluaran biaya yang tidak dianggarkan (sewa gudang transito). Biaya Kandir dan Rayon hanya tahun 1989 dan 1991 yang tidak melampaui anggaran. Untuk tahun-tahun berikutnya, efisiensi pengeluaran biaya ini harus diawasi lebih ketat, sehingga bisa menekan harga pokok FOB.

Tabel 13. Harga Pokok Kebun dan Harga Pokok FOB, Kebun Cikasungka (dalam Rp/kg), 1987-1991

Keterangan	1987			1988			1989			1990			1991	
	a	b	%	a	b	%	a	b	%	a	b	%	a	b
a. Harga Pokok Kebun	1 026	1 067	104	1 300	1 111	86	1 417	1 336	94	1 348	1 162	86	1 189	1 267
b. Biaya Tingkat Direksi	110	145	132	155	171	110	200	160	80	128	126	99	145	141
c. Harga Pokok FOB (a + b)	1 135	1 212	107	1 455	1 282	88	1 616	1 495	93	1 476	1 288	87	1 334	1 408

Keterangan:

a = rencana

b = realisasi

Sumber: Tabel Lampiran 23 dan Tabel Lampiran 24

VII. ANALISIS PENYIMPANGAN BIAAYA

Sangat jarang terjadi biaya yang sesungguhnya (biaya realisasi) mempunyai jumlah yang tepat sama dengan biaya yang dianggarkan. Penyimpangan biaya yang terjadi harus dianalisis agar dapat diketahui apa penyebabnya, siapa yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan tersebut, dan bagaimana menanggulangi penyimpangan yang terjadi. Bukan hanya penyimpangan merugikan saja yang harus dianalisis, tetapi juga penyimpangan yang menguntungkan.

7.1. Analisis Penyimpangan Biaya Langsung (BL)

Penyimpangan (varians) BL tiap departemen produksi tahun 1987 sampai tahun 1991 dapat dilihat pada Tabel 14. BL dapat dibedakan menjadi biaya bahan langsung (BBL) dan biaya tenaga kerja langsung (BTKL). Pada departemen tanaman, selama lima tahun periode penelitian, varians BBL selalu menguntungkan karena nilainya positif. Varians BTKL hanya merugikan pada tahun 1991. Total varians BBL dan BTKL semuanya menguntungkan karena bernilai positif. Meskipun varians yang terjadi "menguntungkan" (artinya pengeluaran sesungguhnya lebih kecil daripada anggaran pada kapasitas produksi nyata), namun perlu dievaluasi apakah dana yang tersedia perlu lebih banyak digunakan dalam departemen tanaman. Hal ini mengingat bahwa kegiatan di departemen tanaman, terutama pemeliharaan tanaman, merupakan kegiatan yang akan mempengaruhi kemampuan produksi untuk jangka panjang.

ya Langsung Kebun Cikasungka (dalam rupiah), 1987-1991

		1989			1990			1991		
Varians	Standar	Realisasi	Varians	Standar	Realisasi	Varians	Standar	Realisasi	Varians	
104 306	103 468 303	46 023 636	57 444 668	75 321 939	69 928 848	5 393 091	65 601 230	50 732 291	14 868 938	
064 292	257 453 647	188 753 174	68 700 473	327 043 781	246 811 048	80 232 733	244 467 378	256 269 185	(11 801 807)	
3 168 599			126 145 141			85 625 824			3 067 131	
5 137 270)	7 136 845	8 284 170	(1 147 325)	8 599 066	9 715 383	(1 116 317)	15 547 832	11 277 488	4 270 344	
1 601 351	29 100 128	27 300 385	1 799 743	35 843 905	29 907 900	5 936 005	29 280 025	33 085 944	(3 805 918)	
3 535 920)			652 418			4 819 688			464 426	
4 632 679			126 797 559			90 445 512			3 531 557	

Berbeda dengan departemen tanaman, varians BBL pada departemen pengolahan justru sering merugikan. Varians BBL hanya menguntungkan pada tahun 1991 dan varians BTKL merugikan pada tahun 1987 dan 1991. Nilai total varians BL juga berfluktuasi. Dengan demikian penggunaan bahan langsung dan tenaga kerja langsung perlu diawasi dengan lebih baik sehingga efisiensinya tidak berfluktuasi, dan bisa semakin meningkat.

Jika varians BL pada departemen tanaman dijumlah dengan varians BL pada departemen pengolahan, maka diperoleh nilai total varians bahan langsung. Karena varians yang menguntungkan mampu menutupi varians yang merugikan, maka total varians BL selama periode penelitian bernilai positif atau menguntungkan. Nilai total varians BL juga berfluktuasi, karena nilai-nilai yang membentuknya juga berfluktuasi.

7.2. Analisis Penyimpangan Biaya Tidak Langsung (BTL)

Untuk melakukan analisis dua metoda pada biaya tidak langsung, maka perlu diketahui besarnya biaya tidak langsung total (BTL total) dan tarif biaya tidak langsung. Perhitungan yang diperlukan disajikan dalam Tabel Lampiran 25 dan Tabel Lampiran 26. BTL total adalah jumlah seluruh BTLT dan BTLV. Tarif biaya tidak langsung standar per kg karet kering diperoleh dengan membagi biaya tidak langsung anggaran dengan tingkat produksi yang dianggarkan. Produksi yang dianggarkan merupakan produksi yang diharapkan

dapat dicapai, dengan memperhitungkan umur dan kondisi tanaman.

a. Varians Terkendali

Tabel 15 memperlihatkan perhitungan varians terkendali yang terjadi pada biaya tidak langsung Kebun Cikasungka

Tabel 15. Varians Terkendali Kebun Cikasungka (dalam rupiah), 1987-1991

Keterangan	1987	1988	1989	1990	1991
Departemen Tanaman					
a. Biaya Tidak Langsung Aktual	204 536 729	181 779 212	260 353 667	304 497 309	307 189 994
Anggaran BTL Berdasarkan Produksi Aktual:					
b. BTL Tetap pada produksi anggaran	139 952 344	171 915 092	196 534 596	267 426 153	271 208 217
c. BTL Variabel anggaran pada produksi aktual	25 921 648	37 047 922	38 132 308	42 875 617	45 046 164
d. Jumlah Anggaran BTL Berdasarkan Produksi Aktual (e)	165 873 992	208 963 014	234 666 904	310 301 771	316 254 381
Varians (a-d)	38 662 738	(27 183 802)	25 686 763	(5 804 462)	(9 064 386)
Departemen Pengolahan					
a. Biaya Tidak Langsung Aktual	74 494 982	104 117 835	163 571 243	118 800 718	125 461 159
Anggaran BTL Berdasarkan Produksi Aktual:					
b. BTL Tetap pada produksi anggaran	30 360 276	34 760 448	39 590 320	57 802 436	69 334 588
c. BTL Variabel anggaran pada produksi aktual	26 110 924	24 460 465	50 092 837	53 218 655	49 110 898
d. Jumlah Anggaran BTL Berdasarkan Produksi Aktual (e)	56 471 200	59 220 914	89 683 157	111 021 091	118 445 486
Varians (a-d)	18 023 783	44 896 921	73 888 086	7 779 627	7 015 673

Sumber: Tabel Lampiran 25, Tabel Lampiran 26, dan Tabel 6

selama periode penelitian. Varians departemen tanaman berfluktuasi, kadang menguntungkan, kadang merugikan. Kerugian terbesar dicapai pada tahun 1987. Varians kembali merugikan pada tahun 1989, tetapi tahun-tahun selanjutnya menguntungkan. Untuk tahun-tahun selanjutnya bagian tanaman harus semakin meningkatkan efisiensi biaya tidak langsungnya. Varians terkendali departemen pengolahan selalu merugikan. Selama lima tahun periode penelitian, nilainya selalu positif. Karena varians ini merupakan tanggungjawab manajer departemen, maka merupakan tantangan kepala bagian pengolahan untuk meningkatkan efisiensi operasi di bidangnya.

b. Varians Volume Produksi

Varians volume produksi berfluktuasi searah dengan persentase produksi aktual terhadap produksi yang diharapkan akan dicapai. Pada tahun 1987 dan 1991 produksi yang dicapai lebih rendah dibanding anggaran, sehingga varians yang terjadi merugikan (bernilai positif). Tabel 16 memperlihatkan varians volume produksi Kebun Cikasungka selama periode penelitian.

Ada dua faktor yang bisa mempengaruhi produksi tanaman, yaitu faktor luar (ekstern) dan faktor dalam (intern). Faktor luar yang paling berpengaruh di Kebun Cikasungka adalah curah hujan yang relatif tinggi. Sedangkan faktor intern yang paling berpengaruh adalah manajemen peremajaan tanaman, pemeliharaan tanaman, dan sistem

Tabel 16. Varians Volume Produksi Kebun Cikasungka, 1987-1991

Keterangan	1987	1988	1989	1990	1991
a. Produksi yang diharapkan (kg)	476 000	445 000	489 000	603 200	735 000
b. Produksi aktual (kg)	461 650	470 032	519 797	671 190	618 681
c. Selisih (a - b)	14 350	(25 032)	(30 797)	(67 990)	116 319
d. Tarif BTL Tetap (Rp/kg)					
- Departemen Tanaman	294.02	386.33	401.91	443.35	368.99
- Departemen Pengolahan	63.78	78.11	80.96	95.83	94.33
e. Varians Volume Produksi (c x d) (Rp)					
- Departemen Tanaman	4 219 152	(9 670 514)	(12 377 660)	(30 143 077)	42 920 638
- Departemen Pengolahan	915 273	(1 955 334)	(2 493 381)	(6 515 231)	10 972 694

Sumber: Tabel 6 dan Tabel Lampiran 25

penyadapan. Berdasarkan Laporan Manajemen I bulan Desember 1987, diketahui bahwa pada tahun 1987 pelaksanaan stimulasi agak terhambat karena terlambatnya ketersediaan bahan stimulasi. Pada tahun 1991, kulit sadapan di Afdeling II dan III masih tipis, akibat penyadapan yang terlalu boros pada periode penyadapan sebelumnya.

7.3. Analisis Harga Pokok

Untuk mengetahui tingkat keuntungan yang diperoleh Kebun, dilakukan perbandingan harga pokok FOB per kg karet kering dengan harga jualnya. Harga jual per kg karet kering dapat diperoleh dengan membagi nilai penjualan karet kering PTP XI dengan jumlah produksi karet kering PTP XI. Hasil perhitungan harga karet kering per kg tertera pada Tabel 17. Nilai penjualan karet kering PTP XI meningkat dari tahun 1987 ke tahun 1988 dan melebihi anggaran. Mulai tahun 1989 sampai 1991 jumlahnya kurang

Tabel 17. Harga Jual Karet Kering PTP XI, 1987-1991

	1987	1988	1989	1990	1991
Keterangan	Rencana Realisasi	Rencana Realisasi	Rencana Realisasi	Rencana Realisasi	Rencana Realisasi
Pendapatan Faktual					
(juta rupiah)	16 163	18 260	17 551	24 471	25 467
Produksi (ton kering)	12 229	12 052	11 643	12 533	11 598
Harga Jual (Rp/kg)	1 322	1 515	1 508	1 952	2 198
	1 662	1 620	1 502	1 803	1 761

Sumber: Laporan Manajemen Triwulan PTP XI, 1987-1991, diolah

dari anggaran, ini disebabkan karena pada tahun 1990 dan 1991 harga jual rata-rata karet berada di bawah perkiraan. Harga jual karet kering yang dihadapi Kebun Cikasungka selama periode penelitian berfluktuasi, dengan tingkat harga tertinggi dicapai pada tahun 1988 (Rp 1 952) dan terendah pada tahun 1989 (Rp 1 662).

Perbandingan harga pokok FOB karet kering dengan harga jualnya memperlihatkan bahwa harga pokok FOB karet kering selama periode penelitian selalu lebih kecil daripada harga jualnya (Tabel 18). Dengan demikian selama periode penelitian, produksi karet kering Kebun Cikasungka selalu mendatangkan keuntungan bagi Kebun. Rasio menunjukkan bagian nilai penjualan yang merupakan biaya untuk memproduksi dan memasarkan setiap kg karet kering. Jadi, jika rasionya 0.80, ini berarti dari setiap Rp 1,- nilai penjualan satu kg karet kering, Rp 0.80 merupakan biaya yang harus dikeluarkan Kebun dan Rp 0.20 merupakan keuntungan yang diperoleh Kebun. Dengan demikian, makin

Tabel 18. Perbandingan Harga Pokok FOB dengan Harga Jual Karet PTP XI, 1987-1991

Keterangan	1987		1988		1989		1990		1991	
	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
a. Harga Pokok FOB (Rp/kg)	1 135	1 212	1 455	1 282	1 616	1 495	1 476	1 288	1 334	1 408
b. Harga Jual (Rp/kg)	1 322	1 515	1 508	1 952	2 198	1 662	1 620	1 502	1 803	1 761
a/b	0.86	0.80	0.97	0.66	0.74	0.90	0.91	0.86	0.74	0.80

Sumber: Tabel 13 dan Tabel 17

kecil nilai rasio, makin besar keuntungan yang diperoleh Kebun. Perkiraan pihak manajemen terhadap rasio yang akan terjadi seringkali meleset. Pada tahun 1988 diperkirakan terjadi kenaikan biaya dan penurunan harga jual, sehingga rasionya mencapai 0.97. Ternyata biaya tidak naik sebesar yang diduga dan harga jual melonjak. Pada tahun berikutnya diperkirakan harga jual akan mengalami kenaikan lagi, tetapi ternyata malah merosot. Karena yang diperkirakan seringkali meleset dari yang sesungguhnya terjadi, maka rasio yang dianggarkan berbeda cukup menyolok dengan rasio realisasi. Keuntungan per kg karet kering terbesar diperoleh Kebun pada tahun 1988 (nilai rasio 0.66) dan terendah pada tahun 1989 (nilai rasio 0.90). Dari Tabel 18 dapat dilihat bahwa rasio realisasi harga pokok FOB karet kering Kebun Cikasungka berfluktuasi dari tahun ke tahun.

7.4. Laporan Rugi-Laba

Perhitungan varians selanjutnya dirangkum untuk mengetahui berapa laba yang tercapai. Laporan Rugi-Laba

disusun dalam Tabel 19. Dengan adanya varians, maka laba yang dicapai tidak sesuai dengan laba yang diharapkan. Laba operasi yang diperoleh berfluktuasi, dan menurun sangat tajam pada tahun 1991. Hal ini disebabkan pada tahun tersebut terjadi varians volume produksi yang sangat tinggi. Karenanya sekali lagi Kebun Cikasungka ditantang untuk meningkatkan hasil produksinya dengan manajemen di bidang tanaman dan pengolahan yang lebih baik.

Tabel 19. Perhitungan Rugi-Laba Kebun Cikasungka, 1987-1991

Keterangan	1987	1988	1989	1990	1991
Penjualan Karet Kering:					
a. Jumlah (kg)	461 650	470 032	519 797	671 190	618 681
b. Harga (Rp/kg)	1 515	1 952	1 662	1 502	1 761
c. Nilai Penjualan (a x b) (Rp)	699 459 765	917 732 780	863 949 396	1 008 093 821	1 089 441 560
d. Biaya Kebun Standar (Rp)	488 246 620	578 367 540	692 747 425	813 135 590	874 017 930
e. Laba kotor menurut standar (d - c) (Rp)	211 213 145	339 365 240	171 201 971	194 958 231	215 423 629
Varians (Rp):					
Biaya Langsung	42 884 926	94 632 679	126 797 559	90 445 512	3 531 557
Terkendali	(56 686 520)	(17 713 119)	(99 574 850)	(1 975 165)	2 048 713
Volume Produksi	(5 134 425)	11 625 847	14 871 041	36 658 309	(53 893 331)
f. Total Varians (Rp)	(18 936 019)	88 545 407	42 093 750	125 128 656	(48 313 061)
g. Laba disesuaikan (e - g) (Rp)	192 277 126	427 910 647	213 295 721	320 086 887	167 110 569
h. Biaya Kantor Direksi (Rp/kg)	145	171	160	126	141
i. Biaya Kantor Direksi Total (h x a) (Rp)	67 019 507	80 317 756	83 059 162	84 705 875	87 365 340
Laba operasi	125 257 618	347 592 891	130 236 559	235 381 011	79 745 228

Sumber: Tabel 6, Tabel 14 sampai Tabel 17, dan Tabel Lampiran 22

VIII. KESIMPULAN DAN SARAN

8.1. Kesimpulan

Dari hasil pengamatan yang dilakukan terhadap penguasaan Kebun Cikasungka selama lima tahun (1987-1991), diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis penyimpangan biaya bahan langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya tidak langsung memperlihatkan bahwa pengawasan dan penggunaan dana belum baik. Hal ini terutama terjadi pada departemen pengolahan.
 - a. Varians biaya langsung (BL) yang bersifat merugikan (bernilai negatif) selalu terjadi pada Departemen Pengolahan. Pada Departemen Tanaman, hal ini hanya terjadi pada tahun 1991, yaitu pada biaya tenaga kerja langsung.
 - b. Varians terkendali yang bersifat merugikan (bernilai positif) juga selalu terjadi pada Departemen pengolahan. Pada Departemen Tanaman hanya terjadi pada tahun 1987 dan 1989.
 - c. Varians volume produksi akan merugikan jika produksi nyata lebih kecil daripada produksi yang diharapkan. Hal ini terjadi pada tahun 1987 dan 1991. Produksi nyata Kebun Cikasungka dipengaruhi oleh faktor eksteren dan faktor interen. Faktor eksteren yang paling berpengaruh adalah curah hujan yang

cukup tinggi, sehingga kadar karet kering menjadi rendah dan banyak lateks yang membeku menjadi lump. Faktor interen meliputi peremajaan tanaman, pemeliharaan tanaman, dan pengawasan penyadapan. Manajer bertanggungjawab untuk mengendalikan faktor interen sehingga produksi perusahaan dapat sesuai dengan yang diharapkan.

2. Selama lima tahun berturut-turut (1987-1991), perbandingan harga pokok FOB dengan harga jual per kg kering lebih kecil daripada satu. Dengan demikian perusahaan telah beroperasi dengan efisien dan masih mampu memperoleh laba.
3. Dengan adanya varians, maka laba yang diperoleh perusahaan tidak sama dengan laba yang diharapkan. Jika varians yang terjadi bersifat merugikan, maka laba berkurang, demikian pula sebaliknya. Total varians yang merugikan terjadi pada tahun 1987 dan 1991. Varians merugikan ini terjadi karena pada tahun 1987 terjadi varians terkendali yang sangat besar, sedangkan pada tahun 1991 terjadi varians volume produksi yang sangat besar.

8.2. Saran

Peremajaan hendaknya dilakukan dengan teratur, yaitu sekitar 3-4% dari luas areal tanaman setiap tahunnya.

Dengan demikian, komposisi tanaman berdasarkan kelompok umur cukup seimbang dan produksi yang dicapai cukup stabil.

Melihat pada umumnya anggaran yang tersedia bagi departemen tanaman tidak digunakan secara maksimal, Manajer departemen tanaman perlu menilai apakah penggunaan dana yang tersedia sudah optimal. Hal ini penting, karena karet merupakan aset produksi perusahaan yang sangat penting. Pemeliharaan yang kurang efektif akan berpengaruh pada produksi tahun-tahun mendatang. Pemeliharaan hendaknya jangan hanya berupa tindakan korektif, tetapi juga tindakan preventif.

Manajer departemen pengolahan perlu meningkatkan pengawasan terhadap efisiensi penggunaan dana di departemennya. Diharapkan pada tahun-tahun mendatang varians yang terjadi tidak berfluktuasi dan merugikan. Hal ini terutama dapat dilakukan dengan pengawasan kerja dari setiap karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan mutu kerjanya.



DAFTAR PUSTAKA

- Biro Pusat Statistik. 1992. Statistik Indonesia 1991. BPS. Jakarta.
- _____. 1993. Statistik Perkebunan Indonesia 1990-1992. BPS. Jakarta.
- Dahri. 1989. Sistem Produksi dan Pemasaran Karet Alam. Jurusan Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Gunawan, A. 1991. Budidaya Karet dan Pengelolaan Tenaga Kerja di Perkebunan Karet Cikasungka, PTP XI, Kec. Cigudeg, Kab. Bogor. Jurusan Budidaya Pertanian. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Harahap, H. 1986. Meningkatkan Efisiensi dan nilai Tambah Pengusahaan Karet dengan Mengembangkan Keterkaitan Antar-Sektor. Makalah Konperensi Nasional Karet 1986. Medan.
- Harahap, H. 1986. Meningkatkan Efisiensi Pengusahaan Karet Alam. Makalah Konperensi Nasional Karet 1986. Medan
- Hernanto, F. 1989. Ilmu Usahatani. Penebar Swadaya. Jakarta.
- Horngren, C.T. dan George Foster. 1991. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Prentice Hall International Editions.
- Hardjanto. 1991. Bahan Kuliah Ekonomi Perusahaan. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Hartanto, D. 1981. Akuntansi untuk Usahawan. LPFEUI. Jakarta.
- Lypsey dan Steiner. 1991. Bahan Kuliah Ekonomi Mikro Tingkat Persiapan Bersama. IPB. Bogor.
- Manullang. 1989. Pengantar Ekonomi Perusahaan. Liberty. Yogyakarta.
- Matz dan Uzry. 1991. Akuntansi Biaya. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Mubyarto dan Awan S.D. 1991. Komoditi Karet Peranannya dalam Perekonomian Indonesia. Penerbit Kanisius. Yogyakarta.
- Mulyadi. 1991. Akuntansi Biaya. BPFE. Yogyakarta.

- Rajino, A.Y. 1982. Strategi Pengelolaan Kebun Menghadapi Tahun 2000. Balai penelitian Perkebunan Bogor. Bogor.
- _____. 1987. Peranan subsektor Perkebunan dalam Perekonomian Indonesia dan Prospek Pengembangannya Menghadapi Abad XXI. Balai Penelitian Perkebunan Bogor. Bogor.
- _____. 1989. Peningkatan Efisiensi Pengelolaan Kebun di Jawa Barat Menghadapi Perkembangan Ekonomi Abad XXI. Pusat Penelitian Perkebunan Bogor. Bogor.
- Rosyida. 1991. Analisa Kelayakan Pelaksanaan Peremajaan Karet. Jurusan Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Santoso, G. A. Gambaran Harga Pokok Karet Alam dan Analisis Kemampuan Perusahaan dalam Menciptakan Laba. Jurusan Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Soeharjo, A. 1991. Pola Peremajaan Karet Rakyat dalam Kerangka Agribisnis. Diskusi Nasional Pola Peremajaan Karet Rakyat. Palembang.
- _____. 1991. Profil Agroindustri. Penataran Dosen Perguruan Tinggi Swasta Bidang Pertanian Kajian Agribisnis. Direktorat Perguruan Tinggi Swasta. Direktorat Jendral Perguruan Tinggi.
- Spillane, J. J. 1989. Komoditi Karet Peranannya dalam Perekonomian Indonesia. Penerbit Kanisius. Yogyakarta.
- Srilahati, M. 1992. Harga Pokok dan Perkembangan Harga Jual Karet Alam Produksi Perkebunan Karet Musi Landa. Jurusan Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Supriyatno dan Sjarif H. I. 1988. Budidaya dan Pengolahan Karet. Jurusan Budidaya Pertanian. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Tjahjono, H. 1982. Pola Optimal Produksi Karet di Perkebunan Rejosari, PTP X, Tanjung Karang, Lampung. Jurusan Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Warta Pertanian. 1976. Beberapa Faktor Penyebab Kemunduran Hasil Usaha pada Perusahaan Perkebunan Karet Tahun 1975. Departemen Pertanian. Jakarta.



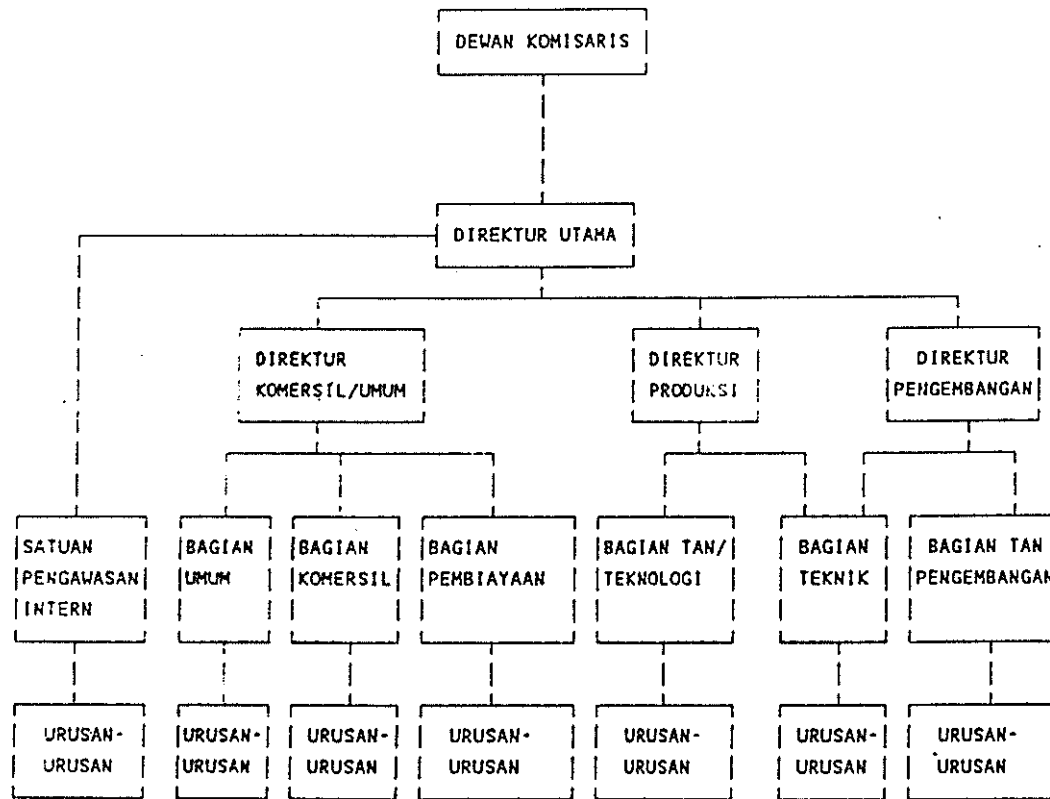
Mak Cipta Berprestasi, Unggah Unggah!

1. Diutamakan mempunyai pengalaman atau keahlian khusus yang terapan, merencanakan dan melaksanakan program :

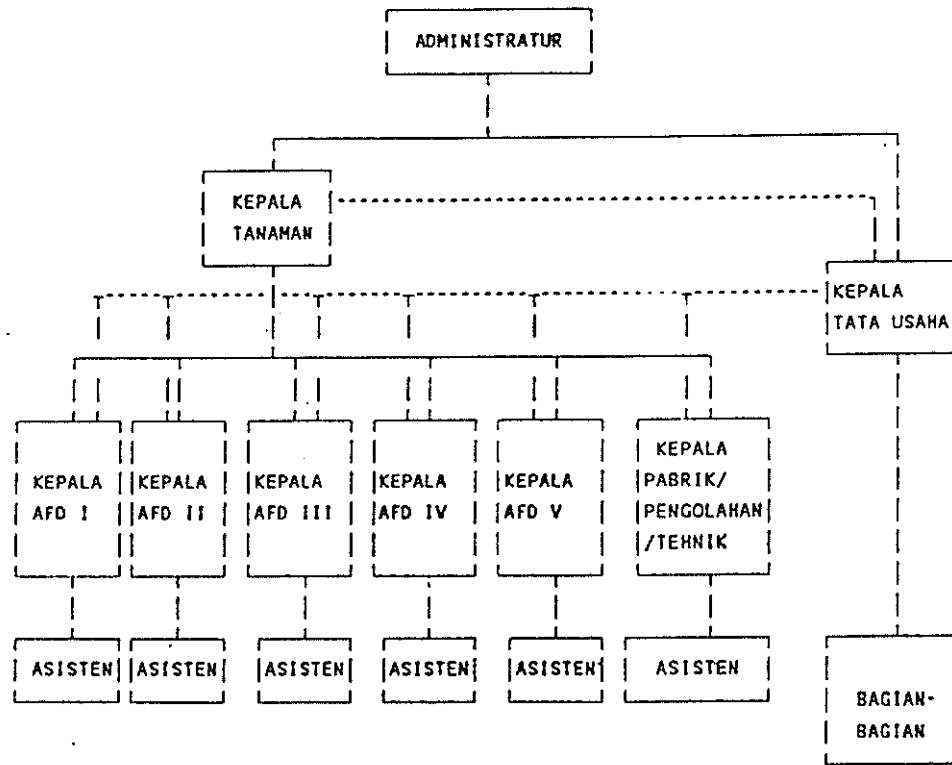
- a. Perencanaan hingga tingkat keberhasilan, evaluasi, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan tesis atau proposal atau masalah
- b. Mengetahui dasar penelitian/kegiatan yang sesuai untuk IPB University.

2. Diutamakan mengutamakan yang mempunyai pengalaman atau keahlian khusus yang dapat menjadi program terapan oleh IPB University.

LAMPIRAN



Gambar Lampiran 1. Struktur Organisasi PT. Perkebunan XI (Persero)



Gambar Lampiran 2. Struktur Organisasi Kebun Cikasungka, PTP XI

Tabel Lampiran 1. Areal Konsesi Kebun Cikasungka,
1987-1991

Keterangan	Luas areal (ha)				
	1987	1988	1989	1990	1991
Karet					
TM	531.80	531.80	640.8	718.06	785.93
TBM	1 619.36	1 150.84	988.73	848.28	686.73
Total	2 151.16	1 682.64	1629.53	1 566.34	1 472.65
Kelapa					
TM	809.90	809.90	1013.77	1 013.77	1 013.77
TBM	203.87	203.87	0	0	0
Total	1 013.77	1 013.77	1013.77	1 013.77	1 013.77
Kakao (tumpanghari)					
TM	0	0	0	0	0
TBM	0	180.00	298.47	298.47	903.32
Total	0	180.00	298.47	298.47	903.32
Emplasemen	16.75	16.75	16.75	16.75	16.75
Tanah Cadangan	272.10	208.84	208.84	219.17	329.70
Tanah Okupasi	286.76	286.76	65.75	64.43	64.43
Total Areal					
Konsesi	3 208.74	3 208.76	2934.64	2 880.46	2 897.30

Sumber: Bagian Tanaman Kebun Cikasungka, 1993

Tabel Lampiran 2. Ketinggian Tempat-tempat di Perkebunan Cikasungka, 1987-1991

No	Nama Tempat	Ketinggian (m)
1.	Cikasungka	360
2.	Cirangsad	707
3.	Gunung Tela	751
4.	Gunung Galuga	194
5.	Cipatat	637
6.	Sidoger	426
7.	Toge I / Prayoga	269
8.	Toge II	272
9.	Lebak Wangi	64
10.	Bolang Hilir	82
11.	Cigelung	372

Sumber: Bagian Tanaman Kebun Cikasungka, PTP XI, 1991

Tabel Lampiran 3. Data Curah Hujan dan Hari Hujan Kebun Cikasungka, 1987-1991

Uraian	Tahun				
	1987	1988	1989	1990	1991
Hari Hujan	169	163	184	199	151
Milimeter	3 338	3 307	4 572	5 664	3 841

Sumber: Laporan Manajemen jilid II, 1987-1991

Tabel Lampiran 4. Jenis Biaya Departemen Tanaman Kebun Cikasungka

Bahan Langsung:

- 1 Bahan pemberantas lalang
- 2 Bahan penyiangan kimiawi
- 3 Bahan pemberantasan HPT
- 4 Pupuk
- 5 Bahan stimulasi
- 6 Amoniak liquida

Tenaga Kerja Langsung:

- 1 Upah pemberantasan lalang
- 2 Upah penyiangan kimiawi larikan
- 3 Upah penyiangan gawangan
- 4 Upah pemberantasan HPT
- 5 Upah pemupukan
- 6 Upah penyadap
- 7 Premi karyawan
- 8 Upah stimulasi
- 9 Upah pekerjaan lain-lain

Biaya Tidak Langsung Tetap:

- 1 Gaji, tunjangan pegawai staf
- 2 Gaji/upah pengawas
- 3 Pemeliharaan TPH
- 4 Keamanan

Biaya Tidak Langsung Variabel

- 1 Pemeliharaan saluran air/petakan
- 2 Angkutan pupuk dll
- 3 Pengangkutan
- 4 Alat-alat sadapan
- 5 Premi non staf
- 6 Insentif staf

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 5. Biaya Departemen Tanaman, 1987

No	Jenis Biaya	Rencana	Realisasi	Realisasi/Rencana (%)
----- Rp -----				
Bahan Langsung:				
1	Bahan pemberantas lalang	2 423 000	1 181 411	48.76
2	Bahan penyiangan kimiawi	8 056 000	3 032 270	37.64
3	Bahan pemberantasan HPT	5 333 000	745 266	13.97
4	Pupuk	17 897 000	22 690 439	126.78
5	Bahan stimulasi	31 448 000	16 067 050	51.09
6	Amoniak liquid	864 000	675 711	78.21
Jumlah BBL		66 021 000	44 392 146	67.24
Tenaga Kerja Langsung:				
1	Upah pemberantasan lalang	2 219 000	1 134 011	51.10
2	Upah penyiangan kimiawi larikan	2 219 000	1 178 800	53.12
3	Upah penyiangan gawangan	2 688 000	3 509 623	130.57
4	Upah pemberantasan HPT	1 187 000	1 262 136	106.33
5	Upah pemupukan	5 918 000	2 175 368	36.76
6	Upah penyadap	139 357 000	118 507 456	85.04
7	Premi karyawan	10 825 000	7 084 422	65.45
8	Upah stimulasi	11 687 000	7 941 869	67.95
9	Upah pekerjaan lain-lain	1 105 000	0	0
Jumlah BTKL		177 205 000	142 793 683	80.58
Biaya Tidak Langsung Tetap:				
1	Gaji, tunjangan pegawai staf	28 551 000	24 675 460	86.43
2	Gaji/upah pengawas	20 617 000	18 027 337	87.44
3	Pemeliharaan TPH	1 954 000	1 388 597	71.06
4	Keamanan	3 146 000	2 680 329	85.20
Jumlah BTLT		54 268 000	46 771 724	86.19
Biaya Tidak Langsung Variabel				
1	Pemeliharaan saluran air/petakan	5 409 000	1 256 606	23.23
2	Angkutan pupuk, dll	1 554 000	1 496 859	96.32
3	Pengangkutan lateks	13 424 000	12 024 141	89.57
4	Alat-alat sadapan	4 607 000	1 126 517	24.45
5	Premi non staf	866 000	1 041 458	120.26
6	Insentif staf	866 000	1 529 476	176.61
Jumlah BTLV		26 726 000	18 475 056	69.13
Jumlah Biaya Dept. Tanaman		324 220 000	252 432 610	77.86

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 6. Biaya Departemen Tanaman, 1988

No	Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Realisasi/Rencana (%)
----- Rp -----				
Bahan Langsung:				
1	Bahan pemberantas lalang	1 519 000	2 209 592	145.46
2	Bahan penyiangan kimiawi	9 703 000	3 373 703	34.77
3	Bahan pemberantasan HPT	13 608 000	2 942 171	21.62
4	Pupuk	21 061 000	12 199 874	57.93
5	Bahan stimulasi	25 750 000	16 619 575	64.54
6	Amoniak likuid	795 000	1 061 426	133.51
Jumlah BBL		72 436 000	38 406 341	53.02
Tenaga Kerja Langsung:				
1	Upah pemberantasan lalang	3 807 000	623 973	16.39
2	Upah penyiangan kimiawi larikan	2 855 000	1 449 013	50.75
3	Upah penyiangan gawangan	5 710 000	6 388 501	111.88
4	Upah pemberantasan HPT	1 263 000	1 287 634	101.95
5	Upah pemupukan	7 613 000	2 662 472	34.97
6	Upah penyadap	147 953 000	133 840 590	90.46
7	Premi karyawan	17 160 000	7 981 871	46.51
8	Upah stimulasi	10 728 000	8 385 230	78.16
9	Upah pekerjaan lain-lain	16 983 000	3 430 335	20.20
Jumlah BTKL		214 072 000	166 049 618	77.57
Biaya Tidak Langsung Tetap:				
1	Gaji, tunjangan pegawai staf	28 709 000	25 242 030	87.92
2	Gaji/upah pengawas	22 438 000	19 677 049	87.70
3	Pemeliharaan TPH	0	976 350	-
4	Keamanan	6 508 000	4 934 620	75.82
Jumlah BTLT		57 655 000	50 830 049	88.16
Biaya Tidak Langsung Variabel				
1	Pemeliharaan saluran air/petakan	8 901 000	834 601	9.38
2	Angkutan pupuk, dll	1 674 000	976 452	58.33
3	Pengangkutan lateks	14 015 000	14 811 214	105.68
4	Alat-alat sadapan	9 410 000	9 622 191	102.25
5	Premi non staf	215 000	1 142 473	531.38
4	Insentif staf	858 000	2 189 290	255.16
Jumlah BTLV		35 073 000	29 576 221	84.33
Jumlah Biaya Dept. Tanaman		379 236 000	284 862 229	75.11

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 7. Biaya Departemen Tanaman, 1989

No	Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Realisasi/Rencana (%)
----- Rp -----				
Bahan Langsung:				
1	Bahan pemberantas lalang	1 442 000	1 294 656	89.78
2	Bahan penyiangan kimiawi	10 008 000	4 621 672	46.18
3	Bahan pemberantasan HPT	10 671 000	6 781 951	63.55
4	Pupuk	26 560 000	14 448 247	54.40
5	Bahan stimulasia	48 379 000	18 216 227	37.65
6	Amoniak liquid	278 000	660 880	237.73
Jumlah BBL		97 338 000	46 023 636	47.28
Tenaga Kerja Langsung:				
1	Upah pemberantasan lalang	2 322 000	580 411	25.00
2	Upah penyiangan kimiawi larikan	2 322 000	4 267 300	183.78
3	Upah penyiangan gawangan	5 202 000	8 925 450	171.58
4	Upah pemberantasan HPT	878 000	2 764 267	314.84
5	Upah pemupukan	10 406 000	4 154 000	39.92
6	Upah penyadap	187 194 000	146 028 370	78.01
7	Premi karyawan	12 225 000	10 004 476	81.84
8	Upah stimulasia	16 426 000	8 040 525	48.95
9	Upah pekerjaan lain-lain	5 225 000	3 988 375	76.33
Jumlah BTKL		242 200 000	188 753 174	77.93
Biaya Tidak Langsung Tetap:				
1	Gaji, tunjangan pegawai staf	11 572 000	15 928 043	137.64
2	Gaji/upah pengawas	29 295 000	21 713 078	74.12
3	Pemeliharaan TPH	2 050 000	1 682 895	82.09
4	Keamanan	8 791 000	11 875 816	135.09
Jumlah BTLT		51 708 000	51 199 831	99.02
Biaya Tidak Langsung Variabel				
1	Pemeliharaan saluran air/petakan	1 500 000	3 600 595	240.04
2	Angkutan pupuk, dll	3 991 000	3 690 815	92.48
3	Pengangkutan lateks	15 318 000	20 218 834	131.99
4	Alat-alat sadapan	11 394 000	10 301 440	90.41
5	Premi non staf	2 445 000	1 418 044	58.00
4	Insentif staf	1 223 000	2 460 390	201.18
Jumlah BTLV		35 871 000	41 690 118	116.22
Jumlah Biaya Dept. Tanaman		427 117 000	327 666 759	76.72

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 8. Biaya Departemen Tanaman, 1990

No	Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Realisasi/Rencana (%)
----- Rp -----				
Bahan Langsung:				
1	Bahan pemberantas lalang	2 044 000	1 411 971	69.08
2	Bahan penyiangan kimiawi	14 736 000	12 369 039	83.94
3	Bahan pemberantasan HPT	8 094 000	10 763 435	132.98
4	Pupuk	32 646 000	30 851 623	94.50
5	Bahan stimulasi	9 212 000	13 751 168	149.27
6	Amoniak liquid	960 000	781 612	81.42
Jumlah BBL		67 692 000	69 928 848	103.30
Tenaga Kerja Langsung:				
1	Upah pemberantasan lalang	5 000 000	1 220 461	24.41
2	Upah penyiangan kimiawi larikan	7 040 000	4 216 360	59.89
3	Upah penyiangan gawangan	16 892 000	19 477 980	115.31
4	Upah pemberantasan HPT	2 893 000	2 311 523	79.90
5	Upah pemupukan	6 446 000	5 192 150	80.55
6	Upah penyadap	233 287 000	186 249 368	79.84
7	Premi karyawan	14 424 000	13 683 439	94.87
8	Upah stimulasi	4 915 000	8 314 430	169.16
9	Upah pekerjaan lain-lain	3 018 000	6 145 338	203.62
Jumlah BTKL		293 915 000	246 811 048	83.97
Biaya Tidak Langsung Tetap:				
1	Gaji, tunjangan pegawai staf	20 518 000	18 285 021	89.12
2	Gaji/upah pengawas	18 059 000	23 441 073	129.80
3	Pemeliharaan TPH	1 228 000	2 319 744	188.90
4	Keamanan	6 037 000	14 722 964	243.88
Jumlah BTLT		45 842 000	58 768 802	128.20
Biaya Tidak Langsung Variabel				
1	Pemeliharaan saluran air/petakan	5 928 000	5 384 428	90.83
2	Angkutan pupuk, dll	1 950 000	1 860 347	95.40
3	Pengangkutan lateks	16 272 000	26 087 746	160.32
4	Alat-alat sadapan	10 129 000	16 306 954	160.99
5	Premi non staf	2 705 000	1 702 378	62.93
4	Insentif staf	1 547 000	2 256 010	145.83
Jumlah BTLV		38 531 000	53 597 863	139.10
Jumlah Biaya Dept. Tanaman		445 980 000	429 106 561	96.22

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 9, Biaya Departemen Tanaman, 1991

No	Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Realisasi/Rencana (%)
----- Rp -----				
Bahan Langsung:				
1	Bahan pemberantas lalang	2 385 000	357 633	15.00
2	Bahan penyiangan kimiawi	11 375 000	6 976 448	61.33
3	Bahan pemberantasan HPT	7 601 000	2 255 033	29.67
4	Pupuk	44 409 000	31 981 221	72.02
5	Bahan stimulasi	10 469 000	7 757 290	74.10
6	Amoniak liquid	1 696 000	1 404 667	82.82
Jumlah BBL		77 935 000	50 732 291	65.10
Tenaga Kerja Langsung:				
1	Upah pemberantasan lalang	5 402 000	281 000	5.20
2	Upah penyiangan kimiawi larikan	4 196 000	3 750 870	89.39
3	Upah penyiangan gawangan	9 184 000	4 286 610	46.67
4	Upah pemberantasan HPT	3 385 000	3 010 772	88.94
5	Upah pemupukan	6 288 000	3 966 555	63.08
6	Upah penyadap	235 338 000	210 889 659	89.61
7	Premi karyawan	16 808 000	16 929 053	100.72
8	Upah stimulasi	9 223 000	7 390 875	80.14
9	Upah pekerjaan lain-lain	606 000	5 763 790	951.12
Jumlah BTKL		290 430 000	256 269 185	88.24
Biaya Tidak Langsung Tetap:				
1	Gaji, tunjangan pegawai staf	14 601 000	14 649 079	100.33
2	Gaji/upah pengawas	29 359 000	28 135 723	95.83
3	Pemeliharaan TPH	4 704 000	2 692 596	57.24
4	Keamanan	8 724 000	5 252 189	60.20
Jumlah BTLT		57 388 000	50 729 586	88.40
Biaya Tidak Langsung Variabel				
1	Pemeliharaan saluran air/petakan	5 855 125	3 319 819	56.70
2	Angkutan pupuk, dll	2 951 000	4 218 700	142.96
3	Pengangkutan lateks	19 717 000	29 738 562	150.83
4	Alat-alat sadapan	18 527 000	10 248 859	55.32
5	Premi non staf	4 571 000	2 774 152	60.69
4	Insentif staf	1 891 000	5 719 636	302.47
Jumlah BTLV		53 512 125	56 019 727	104.69
Jumlah Biaya Dept. Tanaman		479 265 125	413 750 790	86.33

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 10. Jenis Biaya Departemen Pengolahan
Kebun Cikasungka

Bahan Langsung:

- 1 Bahan Kimia

Tenaga Kerja Langsung:

- 1 Upah karyawan pengolahan
- 2 Upah karyawan pemilihan
- 3 Premi kualitas
- 4 Upah karyawan pengepakan

Biaya Tidak Langsung Tetap

- 1 Gaji, tunjangan staf
- 2 Gaji non staf
- 3 Pemeliharaan bangunan pabrik
- 4 Pemeliharaan mesin & instalasi
- 5 Pemeliharaan perabot/kant pabrik
- 6 Asuransi pabrik

Biaya Tidak Langsung Variabel

- 1 Bahan Bakar Kayu
- 2 Biaya listrik/air
- 3 Alat-alat pengolahan
- 4 Bahan pelengkap
- 5 Pengolahan kebun seinduk

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah



Tabel Lampiran 11. Biaya Departemen Pengolahan, 1987

No	Jenis Biaya	Rencana	Realisasi	Rencana/Realisasi (%)
		----- Rp -----		
Bahan Langsung:				
1	Bahan Kimia	4 500 000	7 073 484	157.19
Jumlah BBL		4 500 000	7 073 484	157.19
Tenaga Kerja Langsung:				
1	Upah karyawan pengolahan	9 949 000	14 374 139	144.48
2	Upah karyawan pemilihan	3 546 000	1 979 506	55.82
3	Premi kualitas	1 425 000	1 431 938	100.49
4	Upah karyawan pengepakan	1 639 000	1 387 762	84.67
Jumlah BTKL		16 559 000	19 173 345	115.79
Biaya Tidak Langsung Tetap:				
1	Gaji, tunjangan staf	3 622 000	3 957 455	109.26
2	Gaji non staf	3 241 000	3 928 777	121.22
3	Pemeliharaan bangunan pabrik	5 301 000	3 590 791	67.74
4	Pemeliharaan mesin & instalasi	750 000	477 519	63.67
5	Pemeliharaan perabot/kantor pabrik	0	0	-
6	Asuransi pabrik	1 070 000	583 750	54.56
Jumlah BTLT		13 984 000	12 538 292	89.66
Biaya Tidak Langsung Variabel:				
1	Bahan Bakar Kayu	3 213 000	4 163 251	129.58
2	Biaya listrik/air	2 005 000	217 439	10.84
3	Alat-alat p'olahan	2 410 000	278 241	11.55
4	Bahan pelengkap	1 224 000	1 039 762	84.95
5	Pengolahan kebun seinduk	18 071 000	20 435 904	113.09
Jumlah BTLV		26 923 000	26 134 597	97.07
Jumlah Biaya Pengolahan		61 966 000	64 919 719	104.77

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 12. Biaya Departemen Pengolahan, 1988

No	Jenis Biaya	Rencana	Realisasi	Rencana/Realisasi (%)
		----- Rp -----		
Bahan Langsung:				
1	Bahan Kimia	4 054 000	9 419 315	232.35
Jumlah BBL		4 054 000	9 419 315	232.35
Tenaga Kerja Langsung:				
1	Upah karyawan pengolahan	14 284 000	17 004 607	119.05
2	Upah karyawan pemilihan	3 396 000	2 419 327	71.24
3	Premi kualitas	1 284 000	1 523 721	118.67
4	Upah karyawan pengepakan	3 934 000	1 637 044	41.61
Jumlah BTKL		22 898 000	22 584 700	98.63
Biaya Tidak Langsung Tetap:				
1	Gaji, tunjangan staf	6 821 000	7 294 914	106.95
2	Gaji non staf	3 090 000	3 335 518	107.95
3	Pemeliharaan bangunan pabrik	3 787 000	3 215 713	84.91
4	Pemeliharaan mesin & instalasi	0	0	-
5	Pemeliharaan perabot/kantor pabrik	342 000	306 005	89.48
6	Asuransi pabrik	1 070 000	1 185 750	110.82
Jumlah BTLT		15 110 000	15 337 900	101.51
Biaya Tidak Langsung Variabel:				
1	Bahan Bakar Kayu	2 925 000	3 459 778	118.28
2	Biaya listrik/air	718 000	616 796	85.90
3	Alat-alat p'olahan	2 156 000	632 200	29.32
4	Bahan pelengkap	1 102 000	1 119 361	101.58
5	Pengolahan kebun seinduk	16 258 000	46 849 945	288.17
Jumlah BTLV		23 159 000	52 678 080	227.46
Jumlah Biaya Pengolahan		65 221 000	100 019 994	153.36

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 13. Biaya Departemen Pengolahan, 1989

No	Jenis Biaya	Rencana	Realisasi	Rencana/Realisasi (%)
----- Rp -----				
Bahan Langsung:				
1	Bahan Kimia	6 714 000	8 284 170	123.39
Jumlah BBL				
		6 714 000	8 284 170	123.39
Tenaga Kerja Langsung:				
1	Upah karyawan pengolahan	18 479 000	19 604 940	106.09
2	Upah karyawan pemilihan	2 247 000	3 410 808	151.79
3	Premi kualitas	2 521 000	1 773 364	70.34
4	Upah karyawan pengepakan	4 129 000	2 511 273	60.82
Jumlah BTKL				
		27 376 000	27 300 385	99.72
Biaya Tidak Langsung Tetap:				
1	Gaji, tunjangan staf	2 591 000	5 272 829	203.51
2	Gaji non staf	3 349 000	3 091 952	92.32
3	Pemeliharaan bangunan pabrik	6 051 000	13 701 827	226.44
4	Pemeliharaan mesin & instalasi	692 000	2 350 843	339.72
5	Pemeliharaan perabot/kantor pabrik	0	51 785	-
6	Asuransi pabrik	1 160 000	1 178 438	101.59
Jumlah BTLT				
		13 843 000	25 647 673	185.28
Biaya Tidak Langsung Variabel:				
1	Bahan Bakar Kayu	2 475 000	3 512 758	141.93
2	Biaya listrik/air	985 000	1 970 031	200.00
3	Alat-alat p'olahan	2 042 000	1 098 301	53.79
4	Bahan pelengkap	1 861 000	1 266 737	68.07
5	Pengolahan kebun seinduk	20 637 000	36 400 749	176.39
Jumlah BTLV				
		28 000 000	44 248 576	158.03
Jumlah Biaya Pengolahan				
		75 933 000	105 480 804	138.91

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 14. Biaya Departemen Pengolahan, 1990

No	Jenis Biaya	Rencana	Realisasi	Rencana/Realisasi (%)
----- Rp -----				
Bahan Langsung:				
1	Bahan Kimia	7 728 000	9 715 383	125.72
Jumlah BBL		7 728 000	9 715 383	125.72
Tenaga Kerja Langsung:				
1	Upah karyawan pengolahan	20 175 000	19 804 605	98.16
2	Upah karyawan pemilihan	5 044 000	4 367 726	86.59
3	Premi kualitas	3 212 000	2 024 457	63.03
4	Upah karyawan pengepakan	3 782 000	3 711 112	98.13
Jumlah BTKL		32 213 000	29 907 900	92.84
Biaya Tidak Langsung Tetap:				
1	Gaji, tunjangan staf	3 083 000	3 304 162	107.17
2	Gaji non staf	2 431 000	3 593 014	147.80
3	Pemeliharaan bangunan pabrik	2 154 000	3 946 154	183.20
4	Pemeliharaan mesin & instalasi	665 000	810 278	121.85
5	Pemeliharaan perabot/kantor pabrik	0	51 785	-
6	Asuransi pabrik	1 150 000	1 170 750	101.80
Jumlah BTLT		9 483 000	12 876 144	135.78
Biaya Tidak Langsung Variabel:				
1	Bahan Bakar Kayu	2 886 000	5 026 807	174.18
2	Biaya listrik/air	995 000	2 728 367	274.21
3	Alat-alat p'olahan	1 781 000	921 675	51.75
4	Bahan pelengkap	1 626 000	1 908 466	117.37
5	Pengolahan kebun seinduk	40 540 000	46 343 313	114.32
Jumlah BTLV		47 828 000	56 928 628	119.03
Jumlah Biaya Pengolahan		97 252 000	109 428 054	112.52

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 15. Biaya Departemen Pengolahan, 1991

No	Jenis Biaya	Rencana	Realisasi	Rencana/Realisasi (%)
----- Rp -----				
Bahan Langsung:				
1	Bahan Kimia	18 471 000	11 277 488	61.06
Jumlah BBL				
		18 471 000	11 277 488	61.06
Tenaga Kerja Langsung:				
1	Upah karyawan pengolahan	20 558 000	21 958 380	106.81
2	Upah karyawan pemilihan	5 812 000	4 658 401	80.15
3	Premi kualitas	1 941 000	2 598 746	133.89
4	Upah karyawan pengepakan	6 474 000	3 870 417	59.78
Jumlah BTKL				
		34 785 000	33 085 944	95.12
Biaya Tidak Langsung Tetap:				
1	Gaji, tunjangan staf	3 442 000	3 973 530	115.44
2	Gaji non staf	4 455 000	3 291 635	73.89
3	Pemeliharaan bangunan pabrik	3 474 000	5 558 368	160.00
4	Pemeliharaan mesin & instalasi	995 000	1 340 038	134.68
5	Pemeliharaan perabot/kantor pabrik	0	0	-
6	Asuransi pabrik	1 150 000	1 185 752	103.11
Jumlah BTLT				
		13 516 000	15 349 323	113.56
Biaya Tidak Langsung Variabel:				
1	Bahan Bakar Kayu	3 780 000	5 164 031	136.61
2	Biaya listrik/air	2 682 000	3 568 467	133.05
3	Alat-alat p'olahan	2 396 000	1 014 900	42.36
4	Bahan pelengkap	2 863 000	1 989 509	69.49
5	Pengolahan kebun seinduk	46 621 000	42 952 868	92.13
Jumlah BTLV				
		58 342 000	54 689 776	93.74
Jumlah Biaya Pengolahan				
		125 114 000	114 402 530	91.44

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 16. Biaya Administrasi dan Umum Kebun, 1987

No	Jenis Biaya	Rencana	Realisasi	Rencana/ Realisasi (%)
		----- Rp -----		
1	Gaji, tunjangan pegawai staf	20 424 000	22 814 847	111.71
2	Gaji, tunjangan pegawai non staf	28 267 000	24 413 604	86.37
3	Honorarium	0	160 000	-
4	Pengangkutan, perjalanan, penginapan	13 836 000	16 832 691	121.66
5	Pemeliharaan bangunan perumahan	8 245 000	5 420 813	65.75
6	Pemeliharaan bangunan perusahaan	3 868 000	7 657 813	197.98
7	Pemeliharaan mesin & instalasi	800 000	1 301 864	162.73
8	Pemeliharaan jalan, jembatan, saluran air	1 000 000	1 088 178	108.82
9	Pemeliharaan/pemakaian alat & inventaris kecil	862 000	1 031 479	119.66
10	Pajak Bumi dan Bangunan	15 879 000	6 315 541	39.77
11	Asuransi	608 000	1 764 798	290.26
12	Keamanan	6 934 000	7 138 869	102.95
13	Penerangan	7 964 000	3 946 394	49.55
14	Persediaan air	3 220 000	2 865 312	88.98
15	Lain-lain	4 287 000	6 164 615	143.80
Total Biaya Umum Karet		116 194 000	108 916 816	93.74
Dialokasi ke TBM		87 467 751	66 923 418	76.51
Biaya umum TM karet tanpa penyusutan		28 726 249	41 993 398	146.18
16	Penyusutan	73 334 371	133 118 644	181.52
Biaya Umum TM karet dengan penyusutan		102 060 620	175 112 042	171.58

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah



Tabel Lampiran 17. Biaya Administrasi dan Umum Kebun, 1988

No	Jenis Biaya	Rencana	Realisasi	Rencana/ Realisasi (%)
		----- Rp -----		
1	Gaji, tunjangan pegawai staf	3 586 000	4 723 936	131.73
2	Gaji, tunjangan pegawai non staf	9 484 000	9 971 284	105.14
3	Kesejahteraan pegawai staf	9 319 000	11 394 914	122.28
4	Kesejahteraan non staf	4 466 000	4 312 111	96.55
5	Kesejahteraan karyawan harian	0	3 803 247	-
6	Pengangkutan, perjalanan, penginapan	10 164 000	11 426 519	112.42
7	Pemeliharaan bangunan perumahan	7 829 000	3 598 928	45.97
8	Pemeliharaan bangunan perusahaan	3 546 000	5 482 385	154.61
9	Pemeliharaan mesin & instalasi	1 539 000	1 079 995	70.18
10	Pemeliharaan jalan, jembatan, saluran air	666 000	416 174	62.49
11	Pemeliharaan/pemakaian alat & inventaris kecil	430 000	4 121 330	958.45
12	Pajak Bumi dan Bangunan	18 323 000	17 263 390	94.22
13	Asuransi	599 000	709 908	118.52
14	Keamanan	5 035 000	5 164 354	102.57
15	Penerangan	4 699 000	2 928 340	62.32
16	Persediaan air	2 436 000	2 283 955	93.76
17	Lain-lain	3 220 000	5 271 863	163.72
	Total Biaya Umum Karet	85 341 000	93 952 634	110.09
	Dialokasi ke TBM	58 368 894	54 437 182	93.26
	Biaya umum TM karet tanpa penyusutan	26 972 106	39 515 451	146.50
18	Penyusutan	106 938 434	99 406 395	92.96
	Biaya Umum TM karet dengan penyusutan	133 910 540	138 921 847	103.74

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 18. Biaya Administrasi dan Umum Kebun, 1989

No	Jenis Biaya	Rencana	Realisasi	Rencana/ Realisasi (%)
		----- Rp -----		
1	Gaji, tunjangan pegawai staf	4 348 000	10 667 287	245.34
2	Gaji, tunjangan pegawai non staf	10 554 000	10 202 867	96.67
3	Kesejahteraan pegawai staf	22 114 000	21 452 938	97.01
4	Kesejahteraan pegawai non staf	18 639 000	18 055 784	96.87
5	Kesejahteraan karyawan	21 705 000	14 650 395	67.50
6	Pengangkutan, perjalanan, penginapan	15 258 000	14 263 202	93.48
7	Pemeliharaan bangunan perumahan	4 028 000	6 774 766	168.19
8	Pemeliharaan bangunan perusahaan	2 242 000	9 423 219	420.30
9	Pemeliharaan mesin & instalasi	1 621 000	931 861	57.49
10	Pemeliharaan jalan, jembatan, saluran air	2 410 000	1 444 368	59.93
11	Pemeliharaan/pemakaian alat & inventaris kecil	865 000	1 052 857	121.72
12	Pajak Bumi dan Bangunan	19 688 000	27 648 832	140.43
13	Asuransi	698 000	892 628	127.88
14	Keamanan	5 498 000	7 960 268	144.78
15	Penerangan	4 445 000	3 765 783	84.72
16	Persediaan air	2 385 000	2 366 547	99.23
17	Lain-lain	3 855 000	5 448 366	141.33
TOTAL BIAYA UMUM KARET		140 353 000	157 001 968	111.86
Dialokasi ke TBM		85 160 274	92 955 594	109.15
Biaya umum TM karet tanpa penyusutan		55 192 726	64 046 374	116.04
18	Penyusutan	115 381 190	157 326 406	136.35
Biaya Umum TM karet dengan penyusutan		170 573 916	221 372 780	129.78

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 19. Biaya Administrasi dan Umum Kebun, 1990

No	Jenis Biaya	Rencana	Realisasi	Rencana/ Realisasi (%)
		----- Rp -----		
1	Gaji, tunjangan pegawai staf	18 389 000	13 739 764	74.72
2	Gaji, tunjangan pegawai non staf	17 266 000	17 271 557	100.03
3	Honorarium	833 000	644 875	77.42
4	Kesejahteraan pegawai staf	22 381 000	25 207 497	112.63
5	Kesejahteraan pegawai non staf	21 083 000	25 840 646	122.57
6	Kesejahteraan karyawan	24 892 000	24 632 703	98.96
7	Pengangkutan, perjalanan, penginapan	11 668 000	18 437 622	158.02
8	Pemeliharaan bangunan perumahan	4 160 000	8 451 832	203.17
9	Pemeliharaan bangunan perusahaan	3 867 000	8 444 940	218.38
10	Pemeliharaan mesin & instalasi	1 111 000	1 405 530	126.51
11	Pemeliharaan jalan, jembatan, saluran air	1 001 000	1 829 706	182.79
12	Pemeliharaan/pemakaian alat & inventaris kecil	495 000	1 322 745	267.22
13	Pajak Bumi dan Bangunan	28 707 000	34 477 109	120.10
14	Asuransi	2 313 000	885 950	38.30
15	Keamanan	4 346 000	8 899 471	204.77
16	Penerangan	5 183 000	3 943 361	76.08
17	Persediaan air	1 833 000	2 827 114	154.23
18	Lain-lain	3 679 000	9 014 415	245.02
TOTAL BIAYA UMUM KARET		173 207 000	207 276 838	119.67
Dialokasi ke TBM		93 803 410	97 663 631	104.12
Biaya umum TM karet tanpa penyusutan		79 403 590	109 613 207	138.05
19	Penyusutan	190 500 000	131 513 383	69.04
Biaya Umum TM karet dengan penyusutan		269 903 590	241 126 590	89.34

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 20. Biaya Administrasi dan Umum Kebun, 1991

No	Jenis Biaya	Rencana	Realisasi	Rencana/ Realisasi (%)
		----- Rp -----		
1	Gaji, tunjangan pegawai staf	9 300 000	9 137 912	98.26
2	Gaji, tunjangan pegawai non staf	12 311 000	16 181 561	131.44
3	Honorarium	513 000	0	0.00
4	Kesejahteraan pegawai staf	16 590 000	13 246 392	79.85
5	Kesejahteraan pegawai non staf	14 766 000	8 775 119	59.43
6	Kesejahteraan karyawan	14 577 000	2 862 291	19.64
7	Pengangkutan, perjalanan, penginapan	9 942 000	14 962 453	150.50
8	Pemeliharaan bangunan perumahan	3 505 000	4 783 148	136.47
9	Pemeliharaan bangunan perusahaan	5 172 000	8 757 416	169.32
10	Pemeliharaan mesin & instalasi	1 441 000	2 605 798	180.83
11	Pemeliharaan jalan, jembatan, saluran air	2 116 000	2 571 830	121.54
12	Pemeliharaan/pemakaian alat & inventaris kecil	529 000	940 490	177.79
13	Pajak Bumi dan Bangunan	19 368 000	27 518 384	142.08
14	Asuransi	924 000	587 731	63.61
15	Keamanan	4 774 000	7 405 055	155.11
16	Penerangan	3 416 000	2 372 888	69.46
17	Persediaan air	1 290 000	3 925 327	304.29
18	Lain-lain	2 525 000	6 803 052	269.43
TOTAL BIAYA UMUM KARET		123 059 000	133 436 850	108.43
Dialokasi ke TBM		57 385 195	48 552 928	84.61
Biaya umum TM karet tanpa penyusutan		65 673 805	84 883 922	129.25
19	Penyusutan	203 965 000	170 978 819	83.83
Biaya Umum TM karet dengan penyusutan		269 638 805	255 862 741	94.89

Sumber: Laporan Manajemen I Kebun Cikasungka, diolah

Tabel Lampiran 21. Pengalokasian Biaya Administrasi dan Umum ke Departemen Produksi (dalam rupiah)

Keterangan	1987		1988		1989		1990		1991	
	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
a. Dept. Tanaman	324 220 000	252 432 610	379 236 000	284 862 229	427 117 000	327 666 759	445 980 000	429 106 561	479 265 125	413 750 790
b. Dept. Pengolahan	61 966 000	64 919 719	65 221 000	100 019 994	75 933 000	105 480 804	97 252 000	109 428 054	125 114 000	114 402 530
c. Jumlah Dept. Produksi	386 186 000	317 352 328	444 457 000	384 882 223	503 050 000	433 147 563	543 232 000	538 534 615	604 379 125	528 153 320
d. Biaya Umum	102 060 620	175 112 042	133 910 540	138 921 847	170 573 916	221 372 780	269 903 590	241 126 590	269 638 805	255 862 741
Alokasi:										
Ke dept. Tanaman (a/c x d)	85 684 344	139 289 949	114 260 092	102 819 991	144 826 596	167 463 718	221 584 153	192 130 643	213 820 217	200 440 681
Ke dept. Pengolahan (b/c x d)	16 376 276	35 822 093	19 650 448	36 101 855	25 747 320	53 909 062	48 319 436	48 995 947	55 818 588	55 422 060

Sumber: Tabel Lampiran 4 sampai dengan Tabel Lampiran 18

Tabel Lampiran 22. Biaya Departemen Produksi Setelah Alokasi (dalam rupiah), 1987-1991

Keterangan	1987		1988		1989		1990		1991	
	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
Dept. Tanaman:										
a. BBL	66 021 000	44 392 146	72 436 000	38 406 341	97 338 000	46 023 636	67 692 000	69 928 848	77 935 000	50 732 291
b. BTKL	177 205 000	142 793 683	214 072 000	166 049 618	242 200 000	188 753 174	293 915 000	246 811 048	290 430 000	256 269 185
c. BTL:										
- Tetap	139 952 344	186 061 673	171 915 092	152 202 991	196 534 596	218 663 549	267 426 153	250 899 445	271 208 217	251 170 267
- Variabel	26 726 000	18 475 056	35 073 000	29 576 221	35 871 000	41 690 118	38 531 000	53 597 863	53 512 125	56 019 727
TOTAL DEPT. TANAMAN	409 904 344	391 722 559	493 496 092	386 235 171	571 943 596	495 130 477	667 564 153	621 237 205	693 085 342	614 191 471
Dept. Pengolahan:										
a. BBL	4 500 000	7 073 484	4 054 000	9 419 315	6 714 000	8 284 170	7 728 000	9 715 383	18 471 000	11 277 488
b. BTKL	16 559 000	19 173 345	22 898 000	22 584 700	27 376 000	27 300 385	32 213 000	29 907 900	34 785 000	33 085 944
c. BTL:										
- Tetap	30 360 276	48 360 385	34 760 448	51 439 755	39 590 320	79 556 735	57 802 436	61 872 091	69 334 588	70 771 383
- Variabel	26 923 000	26 134 597	23 159 000	52 678 080	47 123 509	84 014 507	47 828 000	56 928 628	58 342 000	54 689 776
TOTAL DEPT. PENGOLAHAN	78 342 276	100 741 811	84 871 448	136 121 850	120 803 829	199 155 798	145 571 436	158 424 001	180 932 588	169 824 591
TOTAL BIAYA KEBUN	488 246 620	492 464 370	578 367 540	522 357 021	692 747 425	694 286 275	813 135 590	779 661 205	874 017 930	784 016 061

Sumber: Tabel Lampiran 4 sampai Tabel Lampiran 19



Tabel Lampiran 23. Perhitungan Harga Pokok kebun, kebun Cikasungia, 1987-1991

keterangan	1987		1988		1989		1990		1991	
	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
a. Biaya Dept. Tanaman (Rp)	409 904 344	391 722 559	493 496 092	386 235 171	571 943 596	495 130 477	667 564 153	621 237 205	693 085 342	614 191 471
b. Biaya Dept. Pengolahan (Rp)	78 342 276	100 741 811	84 871 448	136 121 850	120 803 829	199 155 798	145 571 436	158 424 001	180 932 588	169 824 591
c. Jumlah Biaya kebun (a + b)	488 246 620	492 464 370	578 367 540	522 357 021	692 747 425	694 286 275	813 135 590	779 661 205	874 017 930	784 016 061
d. Jumlah produksi kebun (kg)	476 000	461 650	445 000	470 032	489 000	519 797	603 200	671 190	735 000	618 681
Harga Pokok kebun (c/d) (Rp/kg)	1 026	1 067	1 300	1 111	1 417	1 336	1 348	1 162	1 189	1 267

Sumber: Tabel Lampiran 22 dan Tabel 6

Tabel Lampiran 24. Biaya Tingkat Direksi per kg karet kering

Keterangan	1987		1988		1989		1990		1991	
	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
a. Biaya kantor Direksi dan Rayon (juta rupiah)	1 263	1 658	1 913	2 008	2 593	1 906	2 010	1 900	2 217	1 683
b. Produksi karet kering PTP XI (ton)	12 225	12 052	11 643	12 533	11 588	12 564	12 092	12 534	10 816	11 325
c. Penjualan Karet Kering PTP XI (juta rupiah)	16 163	18 260	17 553	24 471	25 467	20 882	19 017	18 825	19 502	19 414
d. Penjualan Total PTP XI (juta rupiah)	21 409	21 684	23 982	28 957	34 230	27 067	32 461	27 905	36 749	33 608
e. Biaya kantor Direksi dan Rayon per kg karet kering (a/b x c/d)	78	116	120	135	166	117	97	102	109	68
f. Biaya Penjualan karet kering PTP XI (juta rupiah)	387	353	409	445	386	537	370	300	392	585
g. Biaya penjualan per kg karet kering (f/b) (Rp/kg)	32	29	35	35	33	43	31	24	36	53
Jumlah biaya tingkat Direksi (e + g) (Rp/kg)	110	145	155	171	200	160	128	126	145	141

Sumber: Laporan Direksi untuk RUPS, 1987-1991

Tabel Lampiran 25. Biaya Tidak Langsung Total (dalam rupiah), 1987-1989

Keterangan	1987		1988		1989		1990		1991	
	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
Dept. Tanaman										
- BTLT	139 952 344	186 061 673	171 915 092	152 202 991	196 534 596	218 663 549	267 426 153	250 899 445	271 208 217	251 170 267
- BTLV	26 726 000	18 475 056	35 073 000	29 576 221	35 871 000	41 690 118	38 531 000	53 597 863	53 512 125	56 019 727
TOTAL	166 678 344	204 536 729	206 988 092	181 779 212	232 405 596	260 353 667	305 957 153	304 497 309	324 720 342	307 189 994
Dept. Pengolahan										
- BTLT	30 360 276	48 360 385	34 760 448	51 439 755	39 590 320	79 556 735	57 802 436	61 872 091	69 334 588	70 771 383
- BTLV	26 923 000	26 134 597	23 159 000	52 678 080	47 123 509	84 014 507	47 828 000	56 928 628	58 342 000	54 689 776
TOTAL	57 283 276	74 494 982	57 919 448	104 117 835	86 713 829	163 571 243	105 630 436	118 800 718	127 676 588	125 461 159

Sumber: Tabel Lampiran 20

Tabel Lampiran 26. Tarif Biaya Tidak Langsung per kg Karet Kering Kebun Cikasungka (dalam rupiah), 1987-1991

Keterangan	1987	1988	1989	1990	1991
A. Dept. Tanaman					
BTLT	294.02	386.33	401.91	443.35	368.99
BTLV	56.15	78.82	73.36	63.88	72.81
Total Tarif	350.16	465.14	475.27	507.22	441.80
B. Dept. Pengolahan					
BTLT	63.78	78.11	80.96	95.83	94.33
BTLV	56.56	52.04	96.37	79.29	79.38
Total Tarif	120.34	130.16	177.33	175.12	173.71

Sumber: Tabel Lampiran 22 dan Tabel 6

