

**PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BEBAN OPERASI
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III
SEI SIKAMBING MEDAN**

**Oleh :
Edita Siagian
Nim : 98 830 0204**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2004**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 16/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BEBAN OPERASI
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III
SEI SIKAMBIING MEDAN

SKRIPSI



Oleh :

Edita Siagian
N. P. M : 98 830 0204



Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Menyelesaikan Studi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Medan Area

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2004

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 16/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**JUDUL SKRIPSI : PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BEBAN
OPERASI PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA III SEI SIKAMBING MEDAN**

Nama Mahasiswa : EDITA SIAGIAN

No. Stb : 98 830 0204

Jurusan : AKUNTANSI



Pembimbing I

KARLONTA NAINGGOLAN, SE, MSAc

Pembimbing II

Dra. Hj. ROSMAINI, Ak

Mengetahui :

Ketua Jurusan

Hj. RETNAWATI SIREGAR, SE



Dekan

H. SYAHRIANDI, SE, MSI

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Tanggal lulus : 28 Oktober 2004

Document Accepted 16/2/24

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

LEMBAR PERSEMBAHAN

Jagalah hatimu dengan segala kewaspadaan,
Karena dari situlah terpancar kehidupan.

-Amsal 4:23-

Sebab itu janganlah kamu melepaskan kepercayaanmu,
Karena besar upah menantinya.

-Ibrani 10:35-

Bila kamu merenungi pengalaman hidupmu,
kamu akan menemukan saat-saat yang penuh cobaan,
saat yang benar-benar membuat hidupmu berharga,
adalah saat-saat- dimana kamu rela
melakukan segalanya karena dorongan cinta dalam dirimu.

Skripsi ini kupersembahkan kepada
Orang tuaku yang tercinta

Ayahanda S.V. Siagian dan Ibunda B. Manik

Terima kasih atas cinta kasih yang tak terhingga besarnya yang
telah

Dicurahkan kepadaku selama ini, serta buat doamu yang tulus yang
senantiasa mengiringi setiap langkahku, betapa aku sangat
menyayangimu.

Juga buat saudara-saudariku yang kusayangi :

Maria Anastasia Siagian
Benediktus Punguan Siagian
Cornelius Tigor Siagian
Dorothea Rismauli Siagian
Felix Anggiat Siagian

Terima kasih atas doa dan kasih sayangmu kepadaku.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 16/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)16/2/24

RINGKASAN

EDITA SIAGIAN, PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BEBAN OPERASI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III SEI SIKAMRING MEDAN, (dibawah bimbingan Karlonta Nainggolan, SE, MSAc, sebagai Pembimbing I dan Dra. Hj. Rosmaini, Ak, sebagai Pembimbing II).

Setiap perusahaan didirikan untuk mencapai beberapa tujuan pokok. Tercapainya tujuan – tujuan ini bukanlah sesuatu yang terjadi secara kebetulan karena suksesnya perusahaan hanya dapat dicapai jika semua tahap dari kegiatan – kegiatan yang akan dicapai telah terpikirkan dengan seksama dan teliti dengan detail – detailnya oleh mereka yang bertanggung jawab atas kegiatan – kegiatan perusahaan.

Setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya harus mempunyai perencanaan dan pengawasan, dimana pengawasan dan perencanaan sangat berperan aktif bagi kelangsungan hidup perusahaan. Perencanaan dan pengawasan beban operasi sangat berorientasi kepada kemajuan perusahaan karena dengan adanya perencanaan dan pengawasan beban operasi akan dapat menghindari serta mengetahui penyimpangan – penyimpangan yang terjadi dalam perusahaan.

Dalam melaksanakan pengawasan beban operasi, salah satu alat yang digunakan sebagai alat pengawasan adalah anggaran operasional. Dalam hal ini anggaran operasional berfungsi sebagai tolak ukur atau alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan.

Pengawasan melalui anggaran operasional dilakukan dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang telah dicapai sehingga dapat dinilai kesuksesan kerja perusahaan, kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk suatu tindakan perbaikan maupun pengambilan keputusan.

PT Perkebunan Nusantara III Sei Sikambang Medan adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan dengan komoditi utama kelapa sawit dan kakao. Dalam pengoperasian usahanya, disamping untuk mendapatkan keuntungan juga mempelajari lapangan kerja untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat pada umumnya dan meningkatkan taraf hidup petani serta karyawan perkebunan pada khususnya. Disamping itu juga memelihara kekayaan alam, khususnya menjaga kelesarian dan meningkatkan kesuburan tanah.

Dari hasil penelitian yang dilakukan diperoleh suatu kesimpulan bahwa PT. Perkebunan Nusantara III Sei Sikambang Medan telah melaksanakan dan menjalankan tugasnya dengan baik, hal ini terbukti dari :

1. Proses penyusunan anggaran beban operasi PT. Perkebunan Nusantara III Sei Sikambang Medan dilakukan oleh bagian anggaran.
2. Teknik pengawasan beban operasi yang digunakan oleh perusahaan adalah membandingkan anggaran dengan biaya yang terjadi sebenarnya setelah satu periode.
3. Laporan realisasi anggaran beban operasi dibuat setiap bulan lalu dikapitalisasi dan dialihkan menjadi laporan realisasi kumulatif menurut periode triwulan serta menurut periode anggaran satu tahun.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadapan Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, yang merupakan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Dalam penulisan skripsi ini banyak bimbingan maupun petunjuk yang penulis terima dari berbagai pihak, serta bantuan moril dari teman-teman yang telah mendorong penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.

Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. H. Syahriandi, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
2. Ibu Hj. Retnawati Siregar, SE selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Ibu Karlonta Nainggolan, SE, MSAc, selaku Pembimbing I, yang telah membimbing serta memberikan saran dalam penyusunan skripsi sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
4. Ibu Dra. Hj. Rosmaini, Ak, selaku Pembimbing II, yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing serta mengarahkan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

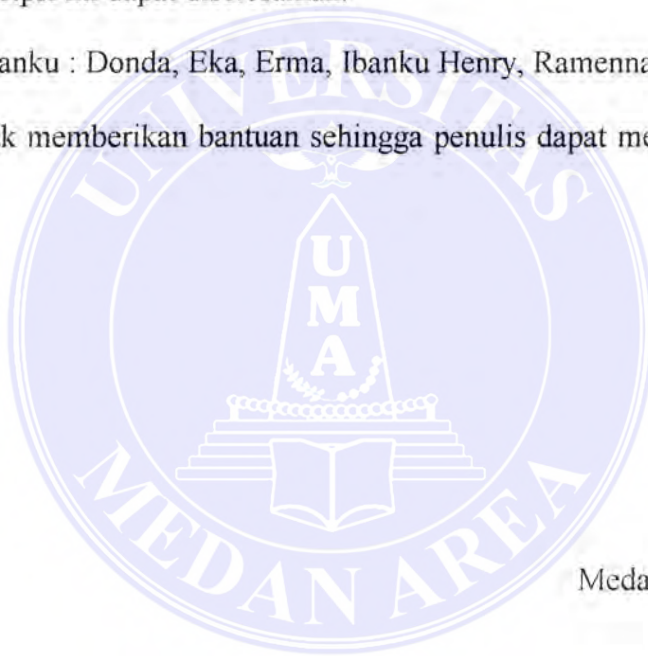
Document Accepted 16/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

5. Bapak Drs. H. Miftahuddin, MBA, selaku Ketua Panitia Ujian yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara III Sei Sikambang Medan beserta staf dan karyawan yang membantu memberi data.
7. Kedua orang tuaku, kakak-kakak dan abang-abangku serta adikku, juga Tante Sari sekeluarga yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
8. Teman-temanku : Donda, Eka, Erma, Ibanku Henry, Ramenna, Ingan, Yanti yang telah banyak memberikan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.



Medan, Februari 2005

Penulis,

EDITA SIAGIAN

DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Hipotesis	2
D. Luas dan Tujuan Penelitian	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian Perencanaan, Pengawasan dan Beban Operasi	6
B. Perencanaan Aktivitas yang Berkaitan dengan Operasi Perusahaan	11
C. Penyusunan Anggaran Beban Operasi	13
D. Perencanaan Beban Operasi	20

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 16/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)16/2/24

BAB III :	PT. PERKEBUNAN NUSANTARA SEI SIKAMRING	
	MEDAN	
A.	Gambaran Umum Perusahaan	22
B.	Aktivitas yang Berhubungan dengan Kegiatan Operasi Perusahaan.....	31
C.	Penyusunan Anggaran Beban Operasi.....	32
D.	Pengawasan Beban Operasi.....	36
BAB IV :	ANALISIS DAN EVALUASI.....	40
BAB V :	KESIMPULAN DAN SARAN	
A.	Kesimpulan.....	45
B.	Saran.....	45
	DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Halaman

Tabel

1. Sumber Daya Manusia	25
2. Daftar Beban Penjualan	38
3. Daftar Beban Administrasi.....	39

Gambar

1. Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara III Sei Sikambing Medan	29
---	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Setiap perusahaan mempunyai suatu tujuan yang ingin dicapai, yaitu memperoleh laba yang semaksimal mungkin dengan cara yang efisien. Agar tujuan tersebut tercapai diperlukan suatu sistem perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan yang terpadu dan didukung dengan kebijaksanaan yang baik

Upaya manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan bertumpu pada fungsi kembar manajemen yaitu perencanaan dan pengawasan. Fungsi perencanaan adalah merupakan suatu proses pengambilan keputusan sehubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan sedangkan fungsi pengawasan adalah upaya sistematis manajemen untuk mengadakan penilaian, pengukuran, dan perbaikan atas pelaksanaan rencana yang telah dilakukan.

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III SEI SIKAMBING MEDAN bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan dengan komoditi utama kelapa sawit dan kakao. Sesuai dengan kegiatan operasinya, biaya-biaya yang terjadi dapat dipisahkan dan dicatat sehubungan dengan pengaruhnya terhadap efisiensi dan tanggung jawab perusahaan.

Salah satu biaya yang terjadi pada suatu perusahaan adalah biaya operasi. Biaya operasi meliputi semua biaya-biaya yang diperlukan dalam operasi biasa disamping pokok penjualan, dengan kata lain biaya operasi terdiri dari biaya

penjualan (pemasaran) dan biaya administrasi dan umum. Oleh sebab itu sangatlah penting melakukan perencanaan dan pengawasan biaya operasi yang sebaik-baiknya agar tercapai tujuan perusahaan.

Sehubungan dengan uraian dan alasan di atas maka penulis memilih judul “**PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BEBAN OPERASI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III SEI SIKAMBING MEDAN**”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan penjelasan mengenai alasan penulis memilih judul diatas, maka penulis mencoba merumuskan permasalahan sebagai berikut :” Sejauh mana perencanaan dan pengawasan beban operasi PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III SEI SIKAMBING MEDAN dapat meningkatkan efisiensi usaha”.

C. Hipotesis

“Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu soal, yang dimaksudkan sebagai tuntunan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya “.¹ Sehubungan dengan masalah yang dirumuskan di atas, penulis merumuskan hipotesis yaitu bila PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III SEI SIKAMBING MEDAN telah melakukan perencanaan dan pengawasan dengan baik maka akan tercipta efisiensi di perusahaan tersebut.

¹ Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode dan Teknik**, Edisi
UNIVERSITAS MEDAN AREA, hal 36.

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan terbatasnya waktu, dana dan kemampuan penulis, maka penelitian difokuskan pada perencanaan dan pengawasan biaya operasi pada PT. PERKEBUNAN NUSANTARA NUSANTARA III SEI SIKAMBING MEDAN.

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai penerapan sistem perencanaan dan pengawasan biaya operasi perusahaan dalam prakteknya dan membandingkannya dengan teori yang penulis ketahui.
2. Untuk menambah pengetahuan bagi penulis yang telah diperoleh selama perkuliahan.
3. Memberikan sumbangan pemikiran yang kiranya berguna bagi manajemen perusahaan yang berhubungan dengan perencanaan dan pengawasan biaya operasi.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan dua metode yaitu :

1. Library Research Method (Metode Riset Perpustakaan), merupakan penelitian yang dilakukan dengan jalan membaca buku atau mempelajari literatur yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini. Kegunaannya adalah untuk memperoleh data yang bersifat ilmiah atau teoritis dalam

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 16/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)16/2/24

hubungannya dengan objek penelitian, serta merupakan alat yang terpenting dalam pengambilan suatu kesimpulan.

2. Field Research Method (Metode Riset Lapangan), merupakan penelitian yang dilakukan langsung pada objek penelitian dengan maksud untuk memperoleh data dari keadaan yang sebenarnya terjadi sehingga dapat diyakini kebenarannya.

Tehnik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- a. Pengamatan (Observation) adalah suatu cara untuk memperoleh data dengan jalan mengadakan pengamatan langsung terhadap kegiatan perusahaan
- b. Wawancara (Interview) adalah suatu cara untuk memperoleh data dengan jalan mengadakan tanya jawab secara langsung pada staff yang mengetahui tentang objek penelitian.
- c. Daftar Pertanyaan (Questionaire) adalah suatu daftar pertanyaan yang dibuat secara tertulis yang diserahkan kepada perusahaan untuk diisi secara tertulis pula, sehingga pelengkap dari teknik wawancara yang dilakukan.

F. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Metode Deskriptif, yaitu metode analisis dengan mengumpulkan dan mengklasifikasikan data kemudian menganalisis sehingga memberikan suatu gambaran yang jelas mengenai masalah yang dihadapi.
2. Metode Komparatif, yaitu metode yang digunakan dalam menganalisis masalah

UNIVERSITAS MEDAN AREA yang berlaku, dan membandingkannya dengan

praktek sehingga dapat diketahui perbedaan maupun persesuaian antara keduanya.

Dari kedua analisis di atas, penulis menarik kesimpulan dan selanjutnya mengajukan saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian Perencanaan, Pengawasan dan Beban Operasi

1. Pengertian Perencanaan

Seorang pimpinan dalam suatu perusahaan mempunyai peranan yang sangat besar bagi kelangsungan hidup perusahaan. Pimpinan tersebut harus dapat mengelola perusahaan dengan baik sehingga pada saat-saat tertentu apabila diminta pertanggungjawabannya terhadap apa yang telah ada, sedang dan yang akan dilaksanakan, pimpinan tersebut dapat mempertanggungjawabkannya. Tugas dan tanggung jawab itu dapat dilaksanakan dengan berpedoman pada fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang pokok adalah perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Fungsi perencanaan memegang peranan yang penting dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan menjadi landasan bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Pengertian perencanaan menurut pendapat para ahli adalah

“Perencanaan merupakan tindakan pemilihan dan menghubungkan fakta dengan menggunakan asumsi-asumsi untuk masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.”²

² George R. Terry, **Guide to Management (Prinsip-prinsip Manajemen)**, Alih Bahasa J. Universitas Medan Area, Bumi Aksara, Jakarta, 1993, hal 46.

Dari defenisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa perencanaan merupakan proses penentuan kegiatan yang akan dilaksanakan dan langkah-langkah yang ditempuh di masa yang akan datang guna mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pengertian Pengawasan

Pengawasan berhubungan erat dengan perencanaan. Dengan adanya rencana dan petunjuk pelaksanaan kegiatan sebelumnya, maka pengawasan yang baik dapat dilakukan.

Pengawasan merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting. Kegiatan harus terus menerus diawasi jika manajemen ingin tetap berada dalam batas-batas ketentuan yang telah digariskan. Hasil nyata dari setiap kegiatan dibandingkan dengan rencana, dan bila terdapat besar, dapat diambil tindakan perbaikan.³

Dari pengertian ini dapat diketahui adanya hubungan yang erat antara perencanaan dan pengawasan. Dengan adanya pengawasan ini dapat membantu penilaian apakah perencanaan telah dilaksanakan secara efektif.

Menurut para ahli pengawasan biaya yang efektif mempunyai 2 aspek pokok yaitu :

“a. Pengawasan operasional

b. Pengawasan akuntansi”⁴

³ Milton F. Usry and Lawrence H. Hammer, **Cost Accounting, Planning and Control Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian**), 10th Edition, Terjemahan Alfonsius Sirait dan Herman Wibowo, Jilid Satu, Edisi Kesepuluh, Penerbit Erlangga, 1995, hal 5

⁴ Ec. Rivai Wirasmita, MS, Yogia Sembiring, **Pengendalian Biaya**, Penerbit Pionir Jaya, Universitas Medan Area

ad a. Pengawasan operasional

Pada perusahaan kecil, pemilik yang bertindak sebagai pemimpin dan pengelola dapat mengendalikan biaya-biaya melalui pengawasannya sendiri. Akan tetapi dalam perusahaan yang semakin berkembang, tugas pengawasan pribadi ini dapat didelegasikan kepada beberapa orang dalam operasi-operasi perusahaan. Namun dengan berkembangnya perusahaan bilamana sasaran-sasaran hendak dicapai pengawasan operasional tidak dapat dipertahankan lebih lama karena hal demikian merupakan pemborosan dan tidak efisien. Oleh karenanya pengawasan operasional perlu ditambah dengan pengawasan akuntansi.

a b. Pengawasan Akuntansi

Pengawasan akuntansi bertujuan untuk menciptakan suatu sistem pencatatan yang dapat mengembangkan pertanggungjawaban biaya-biaya dan arus pekerjaan, serta memberikan laporan singkat tentang hal yang berkaitan dengan pengawasan dan laporan statistik untuk mengetahui perkembangan orang-orang yang bertanggung jawab atas biaya, apakah melaksanakan tugasnya sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan atau tidak.

Dewasa ini masih banyak perusahaan besar maupun kecil masih mengandalkan pengawasan biaya pada saat pengawasan biaya operasional. Namun dari kenyataan yang dihadapi, maka perhatian dialihkan kepada pengawasan yang lebih berhasil yaitu pengawasan akuntansi.

3. Pengertian Beban Operasi

Dalam menjalankan aktivitasnya, sebuah perusahaan akan mengeluarkan berbagai jenis biaya diantaranya biaya bahan, upah langsung dan biaya overhead. dimana

UNIVERSITAS MEDAN AREA
 UNIVERSTIAS MEDAN AREA biaya produksi. Sedangkan biaya lainnya untuk kelancaran

penjualan atau pemasaran dan administrasi disebut beban operasi. Istilah beban operasi ini sering pula disebut beban komersil dan beban usaha.

Pengertian beban operasi menurut Hartanto adalah sebagai berikut :

“Biaya operasi meliputi semua biaya-biaya yang diperlukan dalam operasi biasa disamping ‘harga pokok penjualan’. Lazimnya biaya operasi ini dipecahkan lagi menjadi biaya penjualan dan biaya umum (biaya administrasi tercakup dalam biaya umum).”⁵ Sementara menurut M. Munandar adalah sebagai berikut :

Biaya penjualan adalah semua biaya yang terjadi dan terdapat di dalam lingkungan bagian penjualan, serta biaya-biaya lain yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan bagian penjualan. Sedangkan yang dimaksud dengan biaya administrasi adalah semua biaya yang terjadi serta terdapat di dalam lingkungan kantor administrasi perusahaan, serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan.⁶

Sedangkan pengertian beban operasi menurut S. Sinuraya adalah “keseluruhan biaya sehubungan dengan operasi perusahaan di luar kegiatan proses produksi”.⁷ Termasuk di dalam biaya ini adalah

- a. Biaya penjualan, yaitu keseluruhan biaya di dalam rangka melakukan penjualan. Ini berarti biaya itu dikorbankan dengan harapan supaya barang yang diproduksi dapat terjual.
- b. Biaya administrasi dan umum, yaitu keseluruhan biaya yang berhubungan dengan kegiatan administrasi dan kegiatan umum.

⁵ D. Hartanto, **Akuntansi Untuk Usahawan**, LPFE-UI, Jakarta, 1981, hal 239.

⁶ M. Munandar, **Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, hal 27

UNIVERSITAS MEDAN AREA **Perusahaan Industri (Cost Accounting)**, Penerbit Pieter. Medan

Untuk memahami lebih jauh mengenai pengertian beban operasi ini, berikut akan dikemukakan pembagian beban operasi atau beban komersil ini menurut Usry dan Lawrence, yaitu :

Beban komersil dibagi ke dalam dua golongan besar, yaitu :

1. Beban pemasaran, dimulai pada saat biaya-biaya pabrik berakhir, yaitu pada saat proses pabrikasi telah selesai dan barang-barang sudah berada dalam kondisi siap untuk dijual. Biaya ini mencakup biaya penjualan dan pengiriman.
2. Beban administrasi, mencakup biaya yang dikeluarkan dalam mengatur dan mengendalikan organisasi.⁸

Selanjutnya akan diuraikan pembagian ataupun jenis-jenis dari masing-masing beban tersebut.

a. Biaya penjualan.

Termasuk ke dalam kelompok biaya penjualan adalah :

1. Gaji karyawan penjualan.
2. Biaya pemeliharaan bagian penjualan.
3. Biaya perbaikan bagian penjualan.
4. Biaya penyusutan gedung peralatan bagian penjualan.
5. Biaya penyusutan gedung bagian penjualan
6. Biaya listrik bagian penjualan.
7. Biaya telepon bagian penjualan.
8. Biaya asuransi bagian penjualan.
9. Biaya perlengkapan bagian penjualan.
10. Biaya iklan.

b. Biaya administrasi dan umum

Termasuk ke dalam kelompok biaya administrasi dan umum adalah :

1. Gaji karyawan kantor.
2. Biaya pemeliharaan kantor.
3. Biaya perbaikan.
4. Biaya penyusutan peralatan kantor.
5. Biaya penyusutan gedung kantor.
6. Biaya listrik kantor.
7. Biaya telepon kantor.
8. Biaya asuransi kantor dan biaya perlengkapan kantor.

B. Perencanaan Aktivitas yang Berkaitan Dengan Operasi Perusahaan

Dari penjelasan sebelumnya telah dikemukakan bahwa biaya operasi itu terbagi atas dua yaitu biaya penjualan dan administrasi dan umum. Dan bila perusahaan membagi bagian penjualan dan administrasi dan umum menjadi beberapa bagian (departemen) maka rencana tentang biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum dari masing-masing bagian tersebut harus diperinci dan dipisahkan secara jelas.

Di bidang administrasi aktivitas yang dilakukan yaitu merencanakan tentang biaya-biaya kantor administrasi selama periode yang akan datang yang meliputi rencana tentang jenis biaya administrasi, jumlah biaya administrasi dan waktu (kapan) biaya administrasi tersebut terjadi dan dibebankan yang masing-masing (departemen) dimana biaya administrasi tersebut terjadi.

Beberapa bagian (departemen) yang biasanya dipergunakan oleh perusahaan antara lain :

- a. Bagian sekretariat (tata usaha), yang menangani urusan surat menyurat dan arsip.
- b. Bagian keuangan (pembukuan), yang menangani urusan pembukuan (akuntansi) dan masalah keuangan.
- c. Bagian perlengkapan (rumah tangga), yang menangani urusan perlengkapan dan keperluan kantor administrasi, seperti misalnya penyediaan kertas-kertas untuk surat menyurat, perbaikan dan pemeliharaan alat-alat kantor, pemeliharaan gedung dan lain-lain.
- d. Bagian personalia, yang menangani urusan-urusan yang berhubungan dengan masalah-masalah personalia.
- e. Bagian hubungan masyarakat (humas), yang menangani urusan-urusan yang berhubungan dengan pihak-pihak di luar perusahaan.

Di bidang pemasaran atau penjualan aktivitas yang dilakukan yaitu merencanakan tentang biaya-biaya bagian penjualan serta biaya-biaya yang berhubungan dengan kegiatan penjualan selama periode yang akan datang yang meliputi rencana tentang jenis, jumlah biaya penjualan dan waktu (kapan) biaya penjualan tersebut terjadi dan dibebankan yang masing-masing dikaitkan dengan tempat (departemen) dimana biaya penjualan tersebut terjadi.

Beberapa bagian (departemen) yang biasanya dipergunakan oleh perusahaan

- a. Bagian promosi, yang menangani urusan kegiatan promosi, baik dengan pengiklanan (advertising), promosi penjualan (sales promotion), kontak penjualan pribadi (personal selling) maupun dengan publisitas (publicity).
- b. Bagian transaksi, yang menangani urusan transaksi dengan para pembeli atau langganan.
- c. Bagian ekspedisi (transportasi), yang menangani urusan pengiriman barang-barang yang terjual kepada pembeli.
- d. Bagian purna jual, yang menangani urusan pelayanan purna jual (after sales service).
- e. Bagian pengembangan dan penelitian pasar, yang menangani urusan-urusan penelitian pasar, baik penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif untuk kepentingan peningkatan penjualan.

C. Penyusunan Anggaran Beban Operasi

1. Pengertian Anggaran

Salah satu bentuk dari berbagai rencana yang disusun adalah anggaran, yang juga digunakan sebagai alat pengawasan baik oleh perusahaan swasta maupun pemerintah. Anggaran merupakan penjabaran dari fungsi perencanaan dimana anggaran memberikan gambaran-gambaran yang dapat dipercaya mengenai hasil-hasil dari rencana sebelum rencana tersebut dilaksanakan karena pada waktu mempersiapkan anggaran, kita dipaksa untuk memperhatikan dan menyelidiki semua

faktor-faktor yang mempengaruhi rencana dan memaksa membuat analisa yang teliti

berdasarkan kenyataan yang ada. Dengan kata lain anggaran itu adalah hasil akhir dari proses perencanaan.

Berikut akan dikemukakan pendapat para ahli mengenai pengertian anggaran.

John R. Bartizal memberikan pengertian anggaran sebagai berikut :

“Suatu anggaran adalah suatu forecast yang detail daripada rencana kegiatan (perusahaan) yang didasarkan pada pengharapan yang beralasan tentang keefisienan usaha (suatu perusahaan)”⁹.

Sedangkan menurut Munandar yaitu : “Anggaran ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”¹⁰.

Dari pengertian Munandar tersebut kita dapat melihat bahwa anggaran mempunyai empat unsur, yaitu :

a. Rencana

Anggaran merupakan rencana, karena anggaran merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang dan mempunyai spesifikasi-spesifikasi khusus, seperti misalnya disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit moneter.

⁹ John R. Bartizal, **Budget, Principles and Procedures (Dasar-dasar dan Prosedur Budget)**, Terjemahan Sukanto Reksohadiprojo, Tarsito, Bandung, 1996, hal 15.
UNIVERSITAS MEDAN AREA

- b. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan.
- c. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
- d. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang. Ini berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

Berdasarkan keterangan di atas kita telah dapat mengetahui pengertian anggaran. Anggaran ini dapat dipergunakan oleh manajemen perusahaan sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan. Bila anggaran ini dapat digunakan dengan benar maka akan membawa pengaruh yang baik bagi perusahaan yang bersangkutan, dan sebaliknya bila anggaran tidak digunakan dengan benar, tidak akan membawa pengaruh yang berarti bagi perusahaan. Oleh karena itu manajemen harus dapat menggunakan anggaran tersebut dengan sebaik-baiknya.

2. Kegunaan dan kelemahan anggaran

Ada tiga kegunaan pokok dari anggaran yaitu :

- a. Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kewgiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 16/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

b. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang terdapat dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik untuk menuju ke sasaran yang telah diterapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

c. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan demikian dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses atau kurang sukses bekerja.

Dari perbandingan-perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini sangat berguna sebagai pertimbangan untuk anggaran.

Sementara kelemahan-kelemahan anggaran sebagai berikut:

- a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi, maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
- b. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
- c. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.
- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.¹¹

¹¹ Adisaputro Gunawan dan Asri Marwan, **Anggaran Perusahaan**, Jilid Pertama, Edisi Revisi, Asosiasi Akuntansi Universitas Gajah Mada Yogyakarta, 1993, hal 136

3. Prosedur Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya penyusunan anggaran dapat dibagi atas :

a. Top down

Dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggaran. Metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan.

Hal ini biasa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian cukup untuk menyusun suatu anggaran. Atasan bisa saja menggunakan konsultan atau tim khusus untuk menyusunnya.

b. Bottom up

Pada metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

Dari kedua cara penyusunan anggaran di atas, cara kedua (bottom up) akan menghasilkan suatu anggaran biaya menjadi efektif.

Menurut Munandar “tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran ini dapat didelegasikan kepada bagian administrasi dan panitia budget”.¹²

Bagi perusahaan yang kecil penyusunan anggaran diserahkan kepada bagian administrasi. Hal ini disebabkan karena bagi perusahaan yang kecil, kegiatan-kegiatan perusahaan tidak terlalu kompleks, sederhana, dengan ruang lingkup yang terbatas, sehingga tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan kepada salah satu bagian saja dari perusahaan yang bersangkutan, dan tidak perlu banyak melibatkan secara aktif seluruh bagian – bagian yang ada di dalam perusahaan.

Penunjukan bagian administrasi ini dan bukannya bagian pemasaran, bagian produksi atau bagian yang lain dalam perusahaan dilakukan dengan pertimbangan bahwa di bagian administrasi inilah terkumpul semua data – data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, baik kegiatan di bidang pemasaran, kegiatan di bidang produksi, kegiatan di bidang pembelanjaan maupun kegiatan di bidang personalia. Dengan data dan informasi tersebut ditambah dengan data dan informasi dari luar perusahaan, bagian administrasi diharapkan lebih mampu menyusun anggaran daripada bagian – bagian lain dalam perusahaan.

Bagi perusahaan besar penyusunan anggaran diserahkan kepada panitia anggaran. Hal ini disebabkan karena bagi perusahaan besar, kegiatan-kegiatan perusahaan cukup kompleks, beraneka ragam dengan ruang lingkup yang cukup luas, sehingga bagian administrasi tidak mungkin dan tidak mampu untuk menyusun anggaran sendiri tanpa partisipasi secara aktif bagian – bagian lain dalam perusahaan.

¹² M. Munandar, *Op. Cit.*, hal 17.

Oleh sebab itu tugas menyusun budget perlu melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan, yang duduk dalam panitia anggaran. Team penyusunan anggaran ini biasanya diketuai oleh salah seorang pimpinan perusahaan (misalnya wakil direktur) dengan anggota – anggota yang mewakili bagian pemasaran, bagian produksi, bagian pembelanjaan serta bagian personalia. Di dalam panitia anggaran inilah diadakan pembahasan – pembahasan tentang rencana – rencana kegiatan yang akan datang, sehingga anggaran yang tersusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama, sesuai dengan kondisi, fasilitas serta kemampuan masing – masing bagian secara terpadu. Kesepakatan bersama ini sangat penting agar pelaksanaan budget nanti benar – benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan terciptanya kerja sama yang saling menunjang dan terkoordinasikan dengan baik.

Rancangan anggaran yang disusun kemudian diserahkan kepada pimpinan tertinggi perusahaan. Pimpinan tertinggi akan melakukan perubahan – perubahan dan pembahasan-pembahasan rancangan anggaran dengan pihak yang menyusun rancangan anggaran bila dianggap perlu. Setelah itu barulah pimpinan tertinggi dapat mensahkan rancangan anggaran menjadi suatu anggaran yang dijadikan sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan pengawasan kerja.

Jangka waktu anggaran biasanya untuk 1 tahun (yang selanjutnya diperinci dalam anggaran triwulan dan bulanan) tetapi tergantung kepada tiap-tiap perusahaan.

Ada juga perusahaan yang membuat anggaran untuk jangka panjang misalnya untuk

lima (5) tahun.
UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 16/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)16/2/24

D. Pengawasan Beban Operasi

Dalam melaksanakan pengawasan beban operasi, salah satu alat yang digunakan sebagai alat pengawasan adalah anggaran operasional. Dalam hal ini anggaran operasional berfungsi sebagai tolak ukur atau alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan.

Pengawasan melalui anggaran operasional dilakukan dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang telah dicapai sehingga dapat dinilai kesuksesan kerja perusahaan, kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk suatu tindakan perbaikan maupun pengambilan keputusan.

Kegiatan pengawasan beban operasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah “pengawasan menurut konsep management by exceptions”¹³

Pada konsep ini pengawasan dipusatkan pada penyimpangan (exception). Manajemen perusahaan akan melakukan analisis sebab-sebab terjadinya penyimpangan tersebut, sehingga dapat diambil tindakan koreksi atau perbaikan dan bila anggaran tidak tersebut tidak sesuai lagi dengan keadaan maka dapat diganti.

Analisis penyimpangan dapat digunakan berdasarkan cara sebagai berikut :

- a. Penyelidikan penyimpangan antara hasil aktual tahun berjalan dengan hasil aktual tahun lalu, dimana tahun lalu dianggap sebagai dasar.
- b. Penyelidikan penyimpangan antara hasil aktual dengan biaya standar, dimana biaya standar diperlukan sebagai dasar pembanding
- c. Penyelidikan penyimpangan antara hasil aktual dengan sasaran anggaran, dimana sasaran anggaran diperlukan sebagai dasar pembanding.¹⁴

¹³ D. Hartanto, *Op. Cit.*, hal 142.

¹⁴ Anton M. Samosir, *Anggaran Perusahaan, Perencanaan dan Pengawasan Laba*, Edisi Universitas Medan Area, Medan, 1988, hal 390.

Berdasarkan cara di atas akan diketahui adanya penyimpangan yang merugikan (Unfavorable Variance) dimana hasil yang dianggarkan tak dapat dicapai dan penyimpangan yang menguntungkan (Favorable Variance) yaitu hasil dicapai melebihi jumlah yang dianggarkan dan juga dapat diketahui hasil yang dicapai sesuai dengan yang dianggarkan.

Setiap penyimpangan yang terjadi baik yang merugikan maupun menguntungkan harus tetap dianalisis karena bukan berarti yang menguntungkan itu selalu baik.



BAB III

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) berasal dari Perusahaan Perkebunan milik bangsa asing yang di nasionalisasikan oleh Pemerintah Republik Indonesia pada tahun 1957 menjadi Perkebunan Negara (PPN).

Setelah mengalami beberapa kali perubahan reorganisasi / regrouping, maka pada tahun 1968 maka direorganisasi menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Perkebunan Negara Perkebunan (PNP), dan pada tahun 1974 ditetapkan pengalihan bentuk menjadi PT. Perkebunan (Persero). Pada tahun 1994 diadakan penggabungan manajemen PT. Perkebunan III, IV dan V (Persero) yang dikelola oleh Direksi PT. Perkebunan III. Berdasarkan PP No. 8 tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996 diadakan peleburan perusahaan perseroan (Persero) PT. Perkebunan III, PT. Perkebunan IV dan PT. Perkebunan V menjadi :

Nama : Perusahaan Perseroan (Persero)

PT. Perkebunan Nusantara III

disingkat dengan

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

Alamat : Jl. Sei Batang Hari No.2 PO.BOX.91

Medan, 20122
UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 16/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)16/2/24

Sumatera Utara

Telp. : 8452244 – 8453100
 Fax : 8455177 – 8454728
 Telex : 51607 ptpn 3 Medan

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) adalah badan tertinggi dalam organisasi perusahaan. Dewan komisaris (Dekom) berfungsi sebagai badan pengawas yang bertugas untuk kepentingan para pemegang saham. Pengelolaan usaha sepenuhnya dikendalikan oleh Dewan Direksi. Berdasarkan surat keputusan Menteri Negara Pendaayagunaan BUMN - RI Nomor : KEP – 155 / MPBUMN / 1999 tanggal 26 April 1999, adalah sebagai berikut :

Komisaris Utama : Ir. Agus Suyono
 Komisaris : H. Sugito
 Komisaris : Prof. DR. Mustopadidjaya
 Komisaris : Ir. Nelson Hutabarat
 Komisaris : Dr. Soeroso, MA

Sesuai dengan keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 240 / KMK.05 / 2001 tertanggal 20 April 2001, susunan Dewan Direksi perusahaan sejak tanggal 30 April 2001 adalah sebagai berikut :

Direktur Utama : Drs. Megananda, MBA
 Direktur Produksi : Ir. H. Gunawan
 Direktur Keuangan : H. Zulfarmin Lubis, Ak

UNIVERSITAS MEDAN AREA Ir. Ahmad Haslan Saragih

Direktur SDM dan Umum : H. Bhatara Moeda Nasution, BBA

2. Kegiatan Usaha Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara III yang berkantor pusat di Medan mempunyai wilayah kerja di 6 (enam) daerah tingkat dua dipropinsi Sumatera Utara yakni :

- Kabupaten Deli Serdang
- Kotamadya Tebing Tinggi
- Kabupaten Asahan
- Kabupaten Simalungun
- Kabupaten Labuhan Batu
- Kabupaten Tapanuli Selatan

Kebun-kebun yang dikelola oleh PT. Perkebunan Nusantara III berjumlah 33 kebun terdiri dari 30 kebun sendiri dan 3 kebun plasma yang dikelompokkan kedalam tiga wilayah kerja dengan luas areal seluruhnya adalah 186.910,72 Ha terdiri dari 166.606,94 Ha luas kebun sendiri dan 20.303,78 Ha luas kebun plasma.

SARANA PENGOLAHAN PRODUKSI

Untuk mengolah produksi yang dihasilkan kebun-kebun, baik kebun sendiri maupun kebun plasma, PT. Perkebunan Nusantara III memiliki beberapa unit pabrik. Pabrik-pabrik yang dimiliki adalah Pabrik Kelapa Sawit, Pabrik Karet, Pabrik Kakao, serta pabrik industri (Industi Hilir) yang dirinci sebagai berikut : Pabrik Kelapa Sawit,

Pabrik Pengolahan Karet dan Pabrik Kakao.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 16/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

SUMBER DAYA MANUSIA

Jumlah kekuatan pekerja dan tanggungan pada posisi bulan September 2001 adalah sebagai berikut :

Tabel 1

Sumber Daya Manusia

Uraian	Pekerja	Tanggungan		Jumlah
		Isteri	Anak	
Karyawan Pimpinan	803	688	1.595	3.086
Karyawan pelaksana	30.335	20.515	49.275	100.125
Jumlah	31.138	21.203	50.870	103.211

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Fasilitas Sosial Dan Pendidikan

Untuk menunjang kesejahteraan dan meningkatkan pendidikan karyawan dan keluarganya, PT. Perkebunan Nusantara III juga menyediakan sarana/fasilitas sosial antara lain :

- 6 Unit rumah sakit yang didukung dengan poliklinik kebun dan pos kesehatan di setiap afdeling.
- Tempat penitipan bayi di setiap kebun/afdeling
- Rumah jompo yang keberadaannya disesuaikan dengan kebutuhan.
- Taman Pendidikan Islam dari tingkat Ibtidaiyah s/d Alliyah.
- STK dan Taman Pendidikan Alqur'an.
- 3 Unit SLTP yang dikelola oleh yayasan perkebunan.

Anak Perusahaan

Selain kebun dan unit, maka untuk mendukung bisnis utama perkebunan, PT.

Perkebunan Nusantara III juga memiliki 5 anak perusahaan yang terdiri dari :

- * PT. Sarana Agro Nusantara : Jasa Tangki Timbun
- * PT. Mitra Ogan di Sumatera Selatan : Kebun Kelapa Sawit
- * Indoham GMBH di Jerman : Jasa Pemasaran
- * PT. Agro Industri Nusantara : Industri Hilir CPO dan Karet
- * PT. Wana Tani Lestari : Hutan Tanaman Industri

Maksud dan tujuan didirikannya PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah : untuk turut melaksanakan dan menunjukkan kebijaksanaan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan sektor pertanian pada khususnya dengan berlandaskan kepada azas TRI DHARMA PERKEBUNAN yaitu :

1. Mempertahankan dan meningkatkan sumbangan dibidang perkebunan bagi pendapatan nasional, yang diperoleh dari hasil produksi dan pemasaran dari beberapa jenis komoditi/produk yang konsumsi dalam negri dan keperluan ekspor.
2. Mempelajari lapangan kerja untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat pada umumnya dan meningkatkat taraf hidup petani serta karyawan perkebunan pada khususnya.
3. Memelihara kekayaan alam, khususnya menjaga kelestarian dan meningkatkan kesuburan tanah.

Untuk mencapai tujuan tersebut diatas, PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan telah menjalankan usaha-usahanya dibidang pertanian dan

perkebunan yang menyangkut bidang tersebut dalam arti kata

yang seluas-luasnya terbatas pada penguasaan tanaman, pengolahan, pemasaran hasilnya dan industri serta jasa yang menunjangnya.

3. Struktur Organisasi Perusahaan

Untuk menjalankan kegiatan secara teratur, sistematis dan terkoordinasi perusahaan telah menyusun struktur organisasi. Dilihat dari struktur organisasi PTPN III (Persero) Medan, bentuk struktur organisasi yang dianut adalah bentuk piramid, sedangkan jenis struktur organisasinya adalah jenis organisasi lini (garis) dimana diketahui bahwa jenis struktur organisasi lini (garis) adalah jenis organisasi yang paling sederhana.

Adapun kebaikan dari struktur organisasi lini (garis) ini terletak pada kesatuan perintah yang dipegang oleh Direktur Utama dan dibantu oleh empat Direktur. Adapun Direktur Utama berhalangan maka Direktur Teknis yang paling senior memegang kendali manajemen untuk mengambil keputusan. Selain itu untuk masing-masing Direktur Teknis mempunyai tugas masing-masing untuk melaksanakan aktivitasnya sesuai bidangnya untuk mengambil keputusan.

Untuk itu dengan adanya pemisahan tugas ini, maka setiap fungsi atau bagian sebaiknya diminta penjelasan dan pertanggung jawaban atas kerjanya. Berdasarkan keputusan Direksi PTPN III BD / KPTS R. 01 / 1996, tanggal 6 Mei 1996. PTPN III terdiri dari tujuh belas biro atau bagian dan dibagi tiga Inspektorat Daerah A, B dan C. Secara struktural dan operasional biro, bagian Inspektorat daerah berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direksi.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 16/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

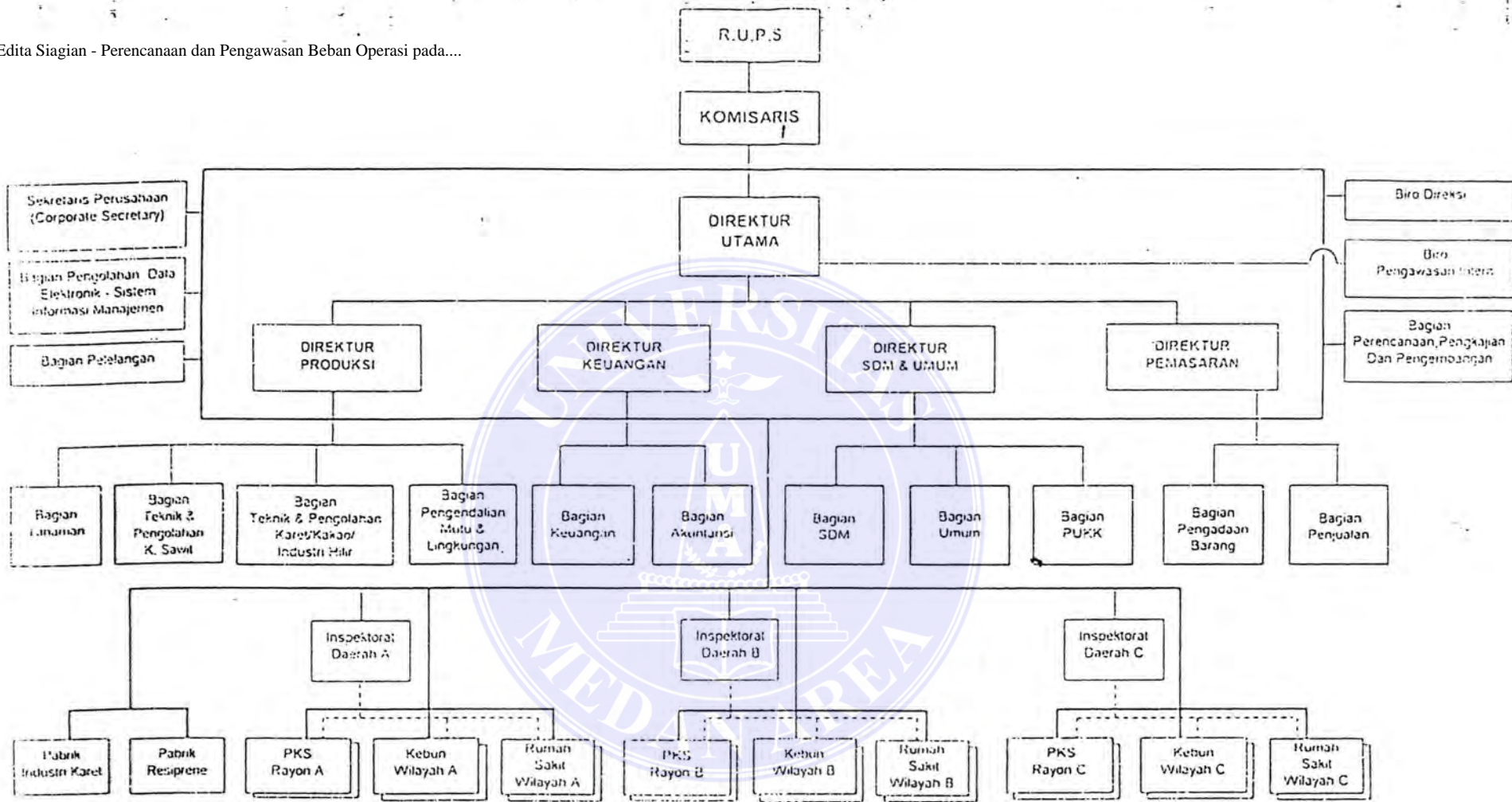
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id) 16/2/24

Untuk lebih jelasnya mengenai struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara

III (Persero) Medan dapat dilihat pada gambar berikut :





Pada struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara III Medan, penulis hanya akan menjelaskan bagian yang terkait dengan beban operasi yaitu bagian keuangan dan bagian penjualan.

Bagian Keuangan

a. Fungsi

Bagian Keuangan adalah salah satu bagian di kantor Direksi yang berfungsi membantu Direksi melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam bidang keuangan, perpajakan dan asuransi asset perusahaan serta penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan.

b. Tugas

1. Melaksanakan pengolahan keuangan meliputi seluruh fungsi-fungsi perencanaan, pencairan sumber-sumber penerimaan, penyimpanan/penempatan pada portofolio terbaik, pengalokasian penggunaan dan pengawasannya.
2. Melaksanakan kegiatan administrasi keuangan perpajakan dan asuransi asset perusahaan.
3. Memberi pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) biro/bagian/kebun/unit serta Rencana Kerja Operasional (RKO) dan mengupayakan kegiatan tersebut sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

c. Tanggung Jawab

Kepala Bagian Keuangan didalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab

Pimpinan tertinggi pada bagian keuangan adalah Direktur Keuangan dan dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh kepala bagian dan kepala urusan.

Bagian Penjualan

a. Fungsi

Bagian penjualan adalah salah satu bagian di kantor Direksi yang berfungsi membantu Direksi melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam bidang penjualan, analisa pasar dan pengolahan instalasi belawan.

b. Tugas

1. Melakukan pengendalian terhadap penjualan komoditi/produk yang dihasilkan.
2. Mengelola proses transaksi dan pengiriman dengan baik sampai dengan penerimaan dana hasil penjualan.
3. Menyiapkan laporan secara periodik sesuai ketentuan dan peraturan yang ditetapkan oleh manajemen.

c. Tanggung Jawab

Kepala bagian penjualan dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Direktur Pemasaran.

B. Aktivitas yang Berhubungan dengan Kegiatan Operasional Perusahaan

Di dalam perusahaan ini aktifitas yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan dilakukan oleh beberapa bagian yaitu :

1. Bagian pemasaran dan penjualan kegiatannya meliputi :

a. Melakukan penjualan di dalam maupun di luar negeri

- b. Memonitor dan menganalisa perkembangan pasar di bursa komoditi dan pasar fisik
- c. Memonitor keinginan pasar sehingga terlaksana penjualan
- d. Melakukan sinergi usaha dengan perusahaan lain yang berperan.

2. Bagian Pengadaan

- a. Melaksanakan penelitian harga beli barang dan jasa
- b. Memonitoring persediaan barang di gudang kebun/unit
- c. Kerja sama dengan suplier terhadap mutu dan ketepatan waktu.

3. Bagian Tanaman, Teknik, dan Pengolahan

- a. Melakukan kegiatan pemeliharaan tanaman
- b. Melaksanakan pemeliharaan instalasi PKS, mereparasi dan memasang baru mesin-mesin

4. Bagian Keuangan kegiatannya ialah melakukan penyusunan anggaran secara terpadu serta melakukan pengawasan anggaran

5. Bagian Umum kegiatannya meliputi menyusun daftar gaji dan tunjangan karyawan, melakukan pelatihan dan pendidikan bagi karyawan.

C. Penyusunan Anggaran Beban Operasi

Kegiatan penyusunan anggaran beban operasi pada PT. Perkebunan Nusantara III menganut metode bottom up, yang disusun oleh bagian anggaran yang diketuai oleh Kepala Urusan Anggaran Perusahaan, yang mana di dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Keuangan.

Kegiatan Penyusunan anggaran ini setiap tahunnya selalu diserahkan kepada bagian anggaran. Bagian anggaran akan menyusun rencana anggaran yang diajukan oleh tiap bagian dalam perusahaan, yang kemudian akan melakukan pembahasan-pembahasan tentang rencana kegiatan operasi perusahaan untuk tahun yang akan datang, sehingga anggaran yang tersusun merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi, fasilitas, serta kemampuan dari masing-masing bagian dalam perusahaan.

Adapun proses penyusunan anggaran dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pedoman Umum
 - a. Menerbitkan formulir baku untuk digunakan di dalam menyusun anggaran baik di kebun/unit maupun di kantor direksi serta petunjuk pengisian dan petugas yang bertanggung jawab mengerjakan formulir tersebut.
 - c. Membuat jadwal penyusunan dan pembahasan RKAP
2. Menerbitkan pedoman tahunan untuk penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran perusahaan yaitu :
 - a. Pedoman intern PTPN III dari biro/bagian yang ditentukan melalui surat edaran Direksi/memorandum Kepala Biro/Kabag yang berisikan norma standar prestasi (fisik) tarif finansial dan pedoman operasional lainnya.
 - b. Pedoman yang diterbitkan oleh Menteri Pertanian RI yang berisikan :

1. Asas dan prosedur penyusunan RKAP

UNIVERSITAS MEDAN AREA
 © Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 16/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)16/2/24

2. Pokok – pokok penyusunan isi RKAP

3. Kerangka isi RKAP

Penyusunan anggaran dikerjakan oleh bagian keuangan khususnya bagian anggaran dan diselesaikan selambat-lambatnya pertengahan bulan Oktober dan rapat pembahasan pengesahan RKAP antara Direksi/Dekom dengan kuasa pemegang saham (Meneng BUMN) diharapkan telah selesai akhir bulan Desember.

Selanjutnya akan diuraikan pembagian ataupun jenis-jenis dari masing-masing beban operasi dalam perusahaan :

1. Pengelompokan beban pemasaran dan penjualan :

- a. Beban pengiriman ke pelabuhan
- b. Sewa gudang/penyimpanan
- c. Beban instalasi pemompaan
- d. Jasa-jasa kantor pemasaran bersama
- e. Asuransi barang produksi
- f. Retribusi pelabuhan
- g. Beban pengangkutan ke pelabuhan
- h. Provisi bank
- i. Diskonto
- j. Komisi Penjualan
- k. Beban analisa
- l. Ongkos kapal

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

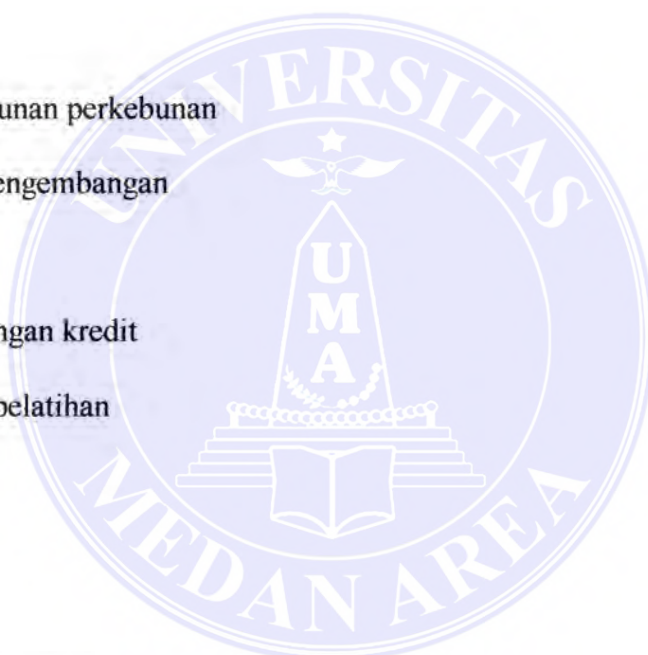
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- n. Klaim penjualan
- o. Gapkindo dan lain-lain

2. Pengelompokan beban umum dan adminstrasi

- a. Gaji upah dan tunjangan lainnya
- b. Jasa produksi
- c. Pensiun
- d. Jubilium
- e. Iuran dana pensiunan perkebunan
- f. Penelitian dan pengembangan
- g. Amdal
- h. Provisi perpanjangan kredit
- i. Pendidikan dan pelatihan
- j. Inspektorat
- k. Perjalanan
- l. Konsultan
- m. Pemeliharaan perbaikan
- n. Dewan komisaris
- o. Keamanan
- p. Penerangan
- q. Alat-alat tulis dan alat-alat kantor
- r. Amortisasi dan penyusutan umum



D. Pengawasan Beban Operasi

Pengawasan dalam suatu perusahaan merupakan pekerjaan yang diukur untuk melakukan apakah pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan yang direncanakan semula, dimana pimpinan menginginkan apa yang telah direncanakan sebelumnya dari suatu kegiatan organisasi akan dapat dicapai dengan baik. Apabila pelaksanaan tidak sesuai dengan apa yang direncanakan harus di ambil suatu tindakan atas penyimpangan tersebut.

Dalam melakukan aktivitasnya PT. Perkebunan Nusantara III melakukan pengawasan beban operasi melalui:

- a. Anggaran
- b. Pedoman Dasar Perusahaan

a. Pengawasan beban operasi melalui anggaran

Seperti yang kita ketahui bersama bahwa anggaran beban operasi berperan penting dalam pengawasan yaitu sebagai alat pengukur bagi pelaksanaan dari rencana yang telah diterapkan untuk mencegah adanya pemborosan-pemborosan sehingga biaya dapat ditekan sesuai dengan yang direncanakan. Sebagai alat pengukur bagi pengawasan, maka pada waktu penyusunan anggaran harus diperhatikan unsur-unsur dari dalam maupun luar perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya kegiatan operasi perusahaan.

Perubahan-perubahan atas pengeluaran beban operasi dalam perusahaan terus dimonitor dan direkam dalam bentuk catatan-catatan akuntansi agar dapat segera dianalisa dan dilaporkan. Pada akhir tahun perusahaan melakukan evaluasi

menyeluruh tentang ada penyimpangan dengan realisasi dan apa penyebabnya serta siapa yang bertanggung jawab atas keadaan tersebut. Dengan direksi akan dapat mengambil keputusan-keputusan yang penting, baik efisiensi maupun untuk dasar bagi penyusunan kerja program periode berikutnya.

Data akuntansi merupakan hasil perekam tentang proses pelaksanaan anggaran sebagai pencermin realisasi. Data akuntansi PT. PN III juga berfungsi data pembanding anggaran. Dengan diketahuinya segala sesuatu yang sedang terjadi secara cepat dan akurat, akan dapat membantu dalam pengawasan beban operasi yang terjadi.

Perusahaan ini dalam melaksanakan pengawasan beban operasi tinggal berpegang pada anggaran beban operasi yang telah disusun sebelumnya. Bagian keuangan akan menyajikan data realisasi pelaksanaan secara lengkap. Data realisasi inilah yang nantinya dibandingkan dengan apa yang tercantum dalam anggaran untuk mengadakan penilaian kerja perusahaan. Dengan demikian anggaran sebagai alat pengawasan beban operasi pada perusahaan ini sangat ditunjang oleh kehandalan data akuntansi.

b. Pengawasan beban operasi melalui pedoman dasar perusahaan

PT. PN III Medan telah memiliki buku pedoman dasar perusahaan yang juga berfungsi sebagai dasar untuk menentukan kesesuaian anggaran dengan realisasi yang ada.

Pedoman dasar ini disajikan sebagai penuntun kerja bagi semua karyawan yang terkait satu sama lain didalam perusahaan. Dengan tersedianya pedoman ini

yang merupakan norma standar pelaksanaan kerja dari perusahaan, maka diharapkan dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan apakah pelaksanaan sebenarnya telah sesuai dengan standar. Berikut akan ditampilkan contoh tabel anggaran beban penjualan, administrasi dan umum beserta hasil pelaksanaannya.

Tabel 2
PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
DAFTAR BEBAN PENJUALAN
TAHUN 2002

NO REK	URAIAN	REALISASI Rp	ANGGARAN Rp	SELISEH +/- Rp	%
860	Beban Pengiriman ke Pelabuhan	23.427.095.744	30.467.176.000	7.040.080.856	23,11
861	Sewa Gudang/Penyimpangan	738.429.777	1.137.898.000	399.468.223	35,11
862	Beban Intalasi Pemompaan	7.911.018.336	6.986.629.03	924.389.336	13,23
863	Jasa-jasa Ktr Pemasaran Bersama	1.739.149.534	1.473.824.00	265.325.534	18,00
864	Asuransi Barang Produksi	16.457.423	21.060.00	4.602.577	21,85
865	Retribusi Pelabuhan	0	0	0	0
866	Beban Pengangkutan di Pelabuhan	23.506.750	210.674.000	187.167.250	88,84
867	Provisi Bank	2.182.510.764	1.241.219.000	941.291.764	75,84
868	Diskonto	0	0	0	0
870	Komisi Penjualan	1.5865.349.870	2.383.129.000	817.779.130	34,32
871	Beban Analisa	371.749.598	90.953.000	280.796.598	308,73
872	Ongkos Kapal	0	0	0	0
873	Beban Promosi	8.624.398	27.000.00	18.375.602	68,06
874	Klaim Penjualan	102.600.540	0	102.610.540	100,00
879	Gapkindo dan lain-lain	631.625.484	1.118.847.000	487.221.519	43,55
	Jumlah Beban Penjualan	38.718.128.218	45.158.409.000	6.440.280.782	14,26

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Tabel 3
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)
DAFTAR BEBAN ADMINISTRASI
TA HUN 2002

URAIAN	REALISASI Rp	ANGGARAN Rp	SELISIH	
			Rp	%
Gaji, upah dan tunjangan lainnya	31,790,970,613	34,781,692,000	2,990,721,387	8.60
Jasa produksi	74,598,592,229	55,032,321,000	19,566,271,229	35.55
Pensiun	26,467,247,763	9,350,000,000	17,117,247,763	183.07
Jubilium	2,696,618,242	2,535,075,000	161,574,242	63.37
Iuran dana pensiun perkebunan	32,133,810,460	15,303,652,000	16,830,158,460	109.97
Penelitian dan pengembangan	139,863,061	165,000,000	25,136,939	15.23
Amdal	13,976,865,359	918,501,000	4,058,364,359	40.92
Provisi perpanjangan kredit	2,348,398,358	215,000,000	2,133,398,358	992.28
Pendidikan dan pelatihan	5,327,144,924	7,099,245,000	1,772,100,076	24.96
Inspektorat	7,748,131,792	7,648,624,000	99,507,792	1.30
Perjalanan	13,525,973,912	5,889,035,000	7,636,938,912	129.68
Konsultan	4,011,430,002	974,026,000	3,037,404,002	311.84
Pemeliharaan dan perbaikan	7,722,358,967	5,033,179,000	2,689,179,967	53.43
Dewan komisaris	1,739,597,402	2,210,942,000	471,344,598	21.32
Keamanan	15,100,313,413	4,803,790,000	10,296,523,413	214.34
Penerangan	1,771,714,163	889,640,000	882,074,163	99.15
Alat-alat tulis dan alat-alat kantor	4,998,235	251,429,000	246,430,765	98.01
Amortisasi dan penyusutan	23,340,596,475	8,113,935,000	15,226,661,475	187.66
Lainnya	23,123,157,603	11,331,839,000	11,791,318,603	104.05
Jumlah	287,567,782,973	181,546,925,000	106,020,857,973	98.40
Andil beban ke tanaman belum menghasilkan	(10,308,228,495)	(7,621,183,000)	(2,687,045,495)	35.26
Beban administrasi	277,259,554,478	173,925,742,000	103,333,812,478	59.41
Beban penyusutan umum	1,800,409,834	2,718,284,000	917,874,166	33.77
Beban administrasi bersih	279,059,964,312	176,644,026,000	102,415,938,312	57.98

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara III Medan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan evaluasi tentang perencanaan dan pengawasan beban operasi pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan telah cukup baik. Untuk itu dapat diambil kesimpulan :

1. Prosedur penyusunan anggaran beban operasi PT. Perkebunan Nusantara III Medan dilakukan Bagian Keuangan khususnya bagian anggaran yang telah mendapat wewenang dari Direksi/ Dewan Komisaris dan RUPS yang dibantu oleh tiap-tiap bagian yang berkaitan.
2. Teknik pengawasan beban operasi yang digunakan perusahaan adalah membandingkan anggaran dengan biaya yang terjadi sebenarnya setelah satu periode.
3. Laporan realisasi anggaran beban operasi dibuat setiap bulan lalu dikapitalisasi dan dialihkan menjadi laporan realisasi kumulatif menurut periode triwulan serta menurut periode anggaran satu tahun.

B. Saran

Selanjutnya penulis akan mencoba memberikan saran yang nantinya diharapkan akan dapat bermanfaat bagi PT. Perkebunan Nusantara III Medan yaitu sebagai berikut :

1. Tetap melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan penyusunan anggaran
2. Tetap menjalin kerjasama antar tiap bagian agar penyusunan anggaran tidak mengalami hambatan.





DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro Gunawan dan Asri Marwan, **Anggaran Perusahaan**, Jilid Pertama, Edisi Ketiga, Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1993.
- Anton M. Samosir, **Anggaran Perusahaan, Perencanaan dan Pengendalian Laba**, Edisi Kedua, Universitas HKBP Nomensen, Medan, 1988.
- D. Hartanto, **Akuntansi Untuk Usahawan (Management Accounting)**, Cetakan kesatu, Edisi Kelima, LPFE-UI, Jakarta, 1990
- Ec. Rivai Wirasasmita, MS dan Yogia Simbiring, **Pengendalian Biaya**, Penerbit Pionir Jaya, Bandung, 1991.
- Jhon R. Bartizal, **Budget Principles and Procedure (Dasar-dasar dan Prosedur Anggaran)** Terjemahan Sukanto Reksohadiprojo Tarsito, Bandung, 1996
- Milton F. Usry and Lawrence H. Hammer, **Cost Accounting, Planning and Control (Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian)**, 10th Edition, Terjemahan Alfonsius Sirait, dan Herman Wibowo, Jilid Satu, Edisi Kesepuluh, Penerbit Erlangga, 1992.
- M. Munandar, **Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, Edisi Pertama, Cetakan Keenam, BPFE, Yogyakarta, 1993.
- S. Sinuraya, **Akuntansi Perusahaan Industri (Cost Accounting)**, Penerbit Pieter, Medan, 1987.
- Terry. R. George, **Guide to Managemen (Prinsip-prinsip Manajemen)**, Alih Bahasa, J. Smith.D.F.M, Cetakan Kelima, Bumi Aksara, Jakarta, 1993.
- S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Skripsi, Thesis, Disertasi, Makalah**, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1995.
- J. Supranto, **Metode Riset**, Yayasan BPFE –UI, Jakarta, 1991.
- Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode dan Teknik**, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995.

UNIVERSITAS MEDAN AREA