

PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PABRIK INDUSTRI KARET PTPN. III TANJUNG MORAWA

Oleh :

MUHAMMAD IRWANTO

No. Stb : 97 830 0204



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2002**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/2/24

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)22/2/24

PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PABRIK INDUSTRI KARET PTPN. III TANJUNG MORAWA

SKRIPSI



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2002**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/2/24

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 PENGENDALIAN BIAYA
PRODUKSI PADA PABRIK INDUSTRI KARET
PTPN. III TANJUNG MORAWA**

Nama Mahasiswa : **MUHAMMAD IRWANTO**
No. Stb. : **97.830.0204**
Jurusan : **Akuntansi**

Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



(Drs. RASDIANTO, MS,Ak)

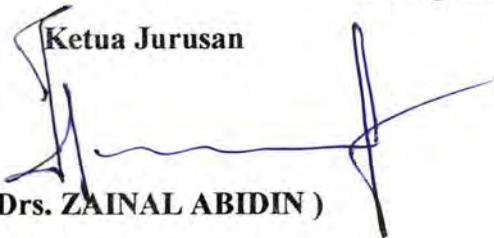
Pembimbing II



(SARI BULAN TAMBUNAN, SE)

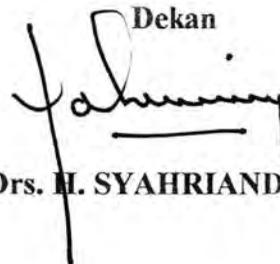
Mengetahui :

Ketua Jurusan



(Drs. ZAINAL ABIDIN)

Dekan



(Drs. H. SYAHRIANDY, MSi)

UNIVERSITAS MEDAN AREA **Tanggal lulus : 21 Desember 2002**

RINGKASAN

MUHAMMAD IRWANTO, PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PABRIK INDUSTRI KARET PTPN. III TANJUNG MORAWA, (di bawah bimbingan Drs. RASDIANTO, MS.Ak, selaku Pembimbing I, dan SARI BULAN TAMBUNAN, SE., selaku Pembimbing II).

Dalam perkembangan teknologi selalu akan membawa perubahan-perubahan di dalam manufakturingnya. Di sini fungsi perencanaan dan pengendalian dapat menciptakan rangkaian kerja yang sistimatis, agar tidak terjadi kemacetan dan rintangan maupun keterlambatan dalam proses produksinya. Dengan adanya perencanaan dan pengendalian biaya produksi, maka dengan sendirinya akan menunjang peningkatan produktivitas, sehingga dapat tercapai kuantitas dan kualitas yang telah direncanakan.

Dari uraian di atas bahwa perencanaan dan pengendalian biaya produksi sangat penting dalam proses produksi, selain itu sangat berpengaruh terhadap perolehan laba. Dengan menekan biaya produksi akan sangat menguntungkan bagi perusahaan, sebab perolehan laba perusahaan akan meningkat.

Adapun perumusan masalahnya adalah : Sejauhmana perusahaan melaksanakan perencanaan dan pengendalian biaya produksi secara efektif dan efisien, sehingga laba perusahaan dapat meningkat. Sedangkan tujuan penelitian ini diantaranya adalah untuk mengetahui sampai sejauhmana pelaksanaan perencanaan dan pengendalian biaya produksi di perusahaan. Untuk memperoleh bahan yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan dua metode penelitian yaitu penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah pengamatan, wawancara dan daftar pertanyaan. Sedangkan analisis data yang penulis lakukan adalah dengan menggunakan metode deskriptif dan metode komparatif.

Dari hasil analisis dan evaluasi, dapatlah ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penggolongan biaya produksi yang diterapkan perusahaan terdiri dari : Biaya langsung dan biaya tidak langsung.
2. Perencanaan biaya produksi yang diterapkan perusahaan sudah baik, dimana rencana produksi menjadi standar biaya produksi dalam proses produksi sehingga proses produksi dapat berjalan lancar. Dengan rencana biaya produksi setiap ketidak efisienan biaya produksi dapat diketahui.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan hidayahNya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PABRIK INDUSTRI KARET PTPN. III TANJUNG MORAWA.

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 yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Syahriandi, MSi., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
2. Bapak Drs. Zainal Abidin, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Drs. Rasdianto MS, AK., selaku Pembimbing I, yang telah membimbing serta memberikan saran dalam penyusunan skripsi sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.

4. Ibu Sari Bulan Tambunan, SE, selaku Pembimbing II, yang telah membantu penulis menyempurnakan dan menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh staf pengajar dan fungsionaris akademis Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
6. Bapak Pimpinan Pabrik Industri Karet PTPN. III Tanjung Morawa beserta staf dan karyawan yang telah banyak membantu penulis dan bersedia meluangkan waktu untuk memberikan data serta keterangan yang diperlukan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Terima kasihku untuk Ayahanda Ramli Ambran dan Ibunda Mariani serta Abang dan Adik-adikku yang telah memberikan bantuan moril dan material kepada penulis.
8. Istriku yang tercinta: Mariani, yang selalu setia mendampingi penulis.
9. Buat rekan-rekan yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu penulis.

Medan, Desember 2002

Penulis,

MUHAMMAD IRWANTO

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR.....	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Luas dan Tujuan Penelitian	3
D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	3
E. Metode Analisis	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian Perencanaan dan Pengendalian	6
B. Pengertian dan Penggolongan Biaya Produksi	8
C. Perencanaan Biaya Produksi	12
D. Pengendalian Biaya Produksi	21

BAB III : PABRIK INDUSTRI KARET PTPN III	
TANJUNG MORAWA	
A. Gambaran Umum Perusahaan	30
B. Penggolongan Biaya Produksi	39
C. Perencanaan Biaya Produksi	40
D. Pengendalian Biaya Produksi	43
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI	50
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	55
B. S a r a n	56
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

	Halaman
Tabel :	
1 : Contoh Budget Kebutuhan Bahan Baku	13
2 : Contoh Budget Biaya Overhead Pabrik	20
3 : Rencana Biaya Langsung Tahun 2001 Pada Pabrik Industri Karet PTPN. III Tanjung Morawa	42
4 : Rencana Biaya Tidak Langsung Tahun 2001 Pada Pabrik Industri Karet PTPN. III Tanjung Morawa	43
5 : Rencana dan Realisasi Biaya Produksi Tahun 2001 Pada Pabrik Industri Karet PTPN. III Tanjung Morawa	46
 Gambar :	
1 : Perencanaan Produksi	11
2 : Struktur Organisasi Pabrik Industri Karet PTPN. III Tanjung Morawa	33

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Perusahaan adalah suatu organisasi yang harus dikelola dengan baik, agar dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan. Bagi perusahaan industri, baik perusahaan besar maupun kecil mempunyai fasilitas-fasilitas produksi serta bahan-bahan yang akan diproduksi. Misalnya mesin, tenaga kerja, bahan baku, yang semuanya harus direncanakan dari semula. Hal ini merupakan tantangan bagi seorang perencana dalam menentukan proses produksi. Dengan adanya perencanaan dan pengendalian yang dilakukan sebelum produksi berlangsung, tentu akan berpengaruh pada produksi selanjutnya. Misalnya dalam menentukan laba, peningkatan efisiensi serta kelangsungan perusahaan.

Dalam perkembangan teknologi selalu akan membawa perubahan-perubahan di dalam manufakturingnya. Di sini fungsi perencanaan dan pengendalian dapat menciptakan rangkaian kerja yang sistimatis, agar tidak terjadi kemacetan dan rintangan maupun keterlambatan dalam proses produksinya. Dengan adanya perencanaan dan pengendalian biaya produksi, maka dengan sendirinya akan

menunjang peningkatan produktivitas, sehingga dapat tercapai kuantitas dan kualitas yang telah direncanakan.

Dari uraian di atas bahwa perencanaan dan pengendalian biaya produksi sangat penting dalam proses produksi, selain itu sangat berpengaruh terhadap perolehan laba. Dengan menekan biaya produksi akan sangat menguntungkan bagi perusahaan, sebab perolehan laba perusahaan akan meningkat. Dipilihnya Pabrik Industri Karet PTPN III Tanjung Morawa sebagai objek penelitian, karena perusahaan tersebut adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri karet yang menghasilkan karet gelang, sarung tangan dan benang karet. Di mana biaya produksi terdapat di perusahaan tersebut dan memenuhi syarat sebagai objek penelitian.

Berdasarkan uraian tersebut penulis tertarik untuk mengadakan penelitian, dan menyusunnya dalam suatu tulisan ilmiah dalam bentuk skripsi dengan judul "PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PABRIK INDUSTRI KARET PTPN III TANJUNG MORAWA".

B. Perumusan Masalah

Setelah penulis mengadakan penelitian pendahuluan pada Pabrik Industri Karet PTPN III Tanjung Morawa, maka

UNIVERSITAS MEDAN AREA
SISTEM INFORMASI
dapat diteliti adalah sebagai berikut :

Document Accepted 22/2/24

© 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

Sejauhmana perusahaan melaksanakan perencanaan dan pengendalian biaya produksi secara efektif dan efisien sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

C. Luas dan Tujuan Penelitian

Untuk menghindari kesimpangsiuran dalam penulisan ini, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah yang timbul dalam perencanaan dan pengendalian biaya produksi saja.

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperdalam pengetahuan penulis mengenai akuntansi biaya, khususnya biaya produksi.
2. Untuk mengetahui sampai sejauhmana pelaksanaan perencanaan dan pengendalian biaya produksi di perusahaan.
3. Untuk memberikan sumbang saran yang mungkin ada manfaatnya bagi perusahaan terhadap masalah yang dihadapi.

D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh bahan-bahan yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini, penulis mempergunakan dua metode penelitian, yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari literatur-literatur akuntansi atau buku-buku yang berhubungan erat dengan penulisan skripsi ini. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini berupa landasan teoritis dan data sekunder.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian ini bertujuan mencari fakta yang sebenarnya, yakni berdasarkan kenyataan yang diperoleh langsung pada perusahaan di mana penelitian dilakukan penulis, sehingga didapat data primer.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Pengamatan (Observasi), yaitu dengan cara pengamatan langsung ke perusahaan untuk memperoleh data yang jelas mengenai perusahaan yang diteliti.
- b. Wawancara (Interviu), yaitu dengan cara mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan serta bagian yang berkompeten untuk memperoleh keterangan.
- c. Daftar Pertanyaan (Kuestioner), yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang disampaikan kepada pimpinan perusahaan ataupun bagian yang terkait dan jawabannya diperoleh secara tertulis.

E. Metode Analisis

Analisis data yang penulis lakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu :

1. Metode Deskriptif, yaitu metode analisis dimana data yang dikumpulkan, diklasifikasikan, dianalisis, selanjutnya diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang fakta yang berlaku pada objek penelitian.
2. Metode Komparatif, yaitu analisis data dengan cara membandingkan antara teori dengan praktek sehingga diperoleh persesuaian ataupun perbedaannya.

Dari hasil analisis tersebut, penulis akan menarik kesimpulan dan selanjutnya mengajukan saran untuk pemecahan masalah yang dihadapi.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian Perencanaan dan Pengendalian

Perencanaan merupakan tugas pertama yang harus dilaksanakan sebelum memulai suatu pekerjaan. Suatu pekerjaan akan lebih berhasil apabila segala kegiatan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut terlebih dahulu direncanakan. Dengan kata lain perencanaan adalah penentuan tujuan yang akan dicapai, tindakan yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana dan oleh siapa.

"Perencanaan merupakan suatu proses yang kontiniu untuk menetapkan kejadian dan kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan".¹⁾ Perencanaan adalah kerangka program kerja perusahaan secara menyeluruh akan dilaksanakan, bertujuan untuk mempermudah pengendalian atas kegiatan perusahaan yang bersifat umum maupun khusus".²⁾

1) James D. Willson dan Jhon B. Campbell, Control- lership The Work of The Managerial Accountant, (Control- lership Tugas Akuntan Manajemen), Edisi III, Terjemahan Tjintjin Fenix Tjendera, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1995, hal. 6.

2) Adolph Matz dan Milton F. Usry, Cost Accounting Planning and Control, (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian), Edisi IX, Jilid I, Terjemahan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1999, hal. 6.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Perencanaan ditujukan untuk mencapai hasil pada masa yang akan datang.
2. Perencanaan merupakan gambaran kegiatan yang akan dilaksanakan.
3. Perencanaan harus menggambarkan jadwal waktu, jenis dan jumlah biaya yang diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan.

Pengendalian adalah semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan berupa penilaian dan sekaligus mengadakan koreksi jika diperlukan, terhadap kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Jadi pengendalian merupakan perbandingan antara rencana dengan pelaksanaannya. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang berhubungan sangat erat dan saling melengkapi.

"Pengendalian adalah usaha sistematis yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk membandingkan hasil-hasil yang dicapai dengan rencana yang ditentukan". 3)
"Pengendalian yaitu kegiatan pemeriksaan dan pengendalian atas kegiatan yang telah dan sedang dilaksanakan agar kegiatan tersebut dapat sesuai dengan apa yang direncanakan". 4)

3) Abbas Kartadinata, Akuntansi dan Analisa Biaya, Edisi III, Penerbit Bina Aksara, Jakarta, 1993, hal. 18.

4) Supriono, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi I, Buku Dua, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta, 2000, hal. 110

© Hak Cipta Ditundung Undang-Undang

Document Accepted 22/2/24

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

Dari pengertian di atas dapat dilihat bahwa tugas pertama sebelum memproduksi adalah mengadakan perencanaan terlebih dahulu terhadap apa yang akan dikerjakan kemudian agar pekerjaan tersebut sesuai dengan yang direncanakan maka perlu dibuat suatu pengendalian.

B. Pengertian dan Penggolongan Biaya Produksi

"Biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi bahan jadi". 5) "Biaya produksi dengan biaya pabrik adalah jumlah dari tiga unsur biaya yaitu bahan langsung, tenaga kerja langsung dan overhead pabrik". 6)

Jadi menurut uraian di atas bahwa biaya produksi digolongkan menjadi tiga elemen, yaitu :

1. Biaya bahan langsung.
2. Biaya tenaga kerja langsung.
3. Biaya overhead pabrik.

ad.1. Biaya bahan langsung

Bahan langsung adalah semua bahan yang membentuk bagian integral dari barang jadi dan dapat dimasukkan

5) Mulyadi, Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya, Edisi III, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1995, hal. 9.

langsung dalam kalkulasi biaya produksi. Contoh bahan langsung adalah kayu untuk membuat peralatan mebel dan minyak tanah untuk membuat bensin. Pertimbangan utama dalam mengelompokkan bahan ke dalam bahan langsung adalah kemudahan penelusuran proses perubahan bahan itu menjadi barang jadi.

ad.2. Biaya tenaga kerja langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang dikerahkan untuk mengubah bahan langsung menjadi barang jadi. Biaya untuk ini meliputi gaji para karyawan yang dapat dibebankan kepada produk tertentu.

ad.3. Biaya overhead pabrik

Overhead pabrik adalah sebagai biaya dari bahan tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung dan semua biaya pabrikasi lain yang tidak dapat dibebankan langsung pada produk tertentu. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa overhead pabrik mencakup semua biaya pabrikasi kecuali bahan langsung dan tenaga kerja langsung.

Dalam menyusun anggaran biaya produksi, biasanya digunakan beberapa standar agar diperoleh anggaran biaya produksi yang elastis. Baik anggaran maupun standar bertujuan sebagai sarana atau alat pengawasan bagi manajemen. Persamaan lain antara anggaran dan standar

UNIVERSITAS MEDAN AREA

ialah, bahwa keduanya menggunakan penetapan dimuka, Document Accepted 22/2/24

© 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 Access From (repository.uma.ac.id)22/2/24

sehingga keduanya sebagai tolok ukur atas biaya atau pendapatan yang sesungguhnya terjadi. Standar dapat juga dikatakan sebagai ikhtisar suatu anggaran, dengan kata lain bahwa budget merupakan total dari suatu standar. Untuk menentukan anggaran biaya produksi terlebih dahulu menentukan standar biaya produksi. Sebelum menentukan anggaran biaya produksi, yang pertama sekali adalah menentukan anggaran penjualan, maka selanjutnya dapat diketahui beberapa rencana produksi. Budget produksi bukanlah bertujuan untuk membuat jumlah yang tepat ataupun waktu yang tepat mengenai produksi hanyalah mengkonversi atau mengalihkan volume rencana penjualan ke dalam volume produksi sebagai dasar untuk pelaksanaan dan menganggarkan berbagai pelaksanaan hal atau aspek dari fungsi pengolahan, seperti kebutuhan fasilitas pabrik, kebutuhan bahan mentah, waktu pembelian kebutuhan dan biaya umum pabrik serta biaya tenaga kerja. Karena anggaran dalam arti luas merupakan penjabaran dari rencana penjualan menjadi rencana produksi, dalam arti sempit juga disebut anggaran jumlah yang diproduksi.

Adapun tujuan penyusunan anggaran biaya produksi antara lain :

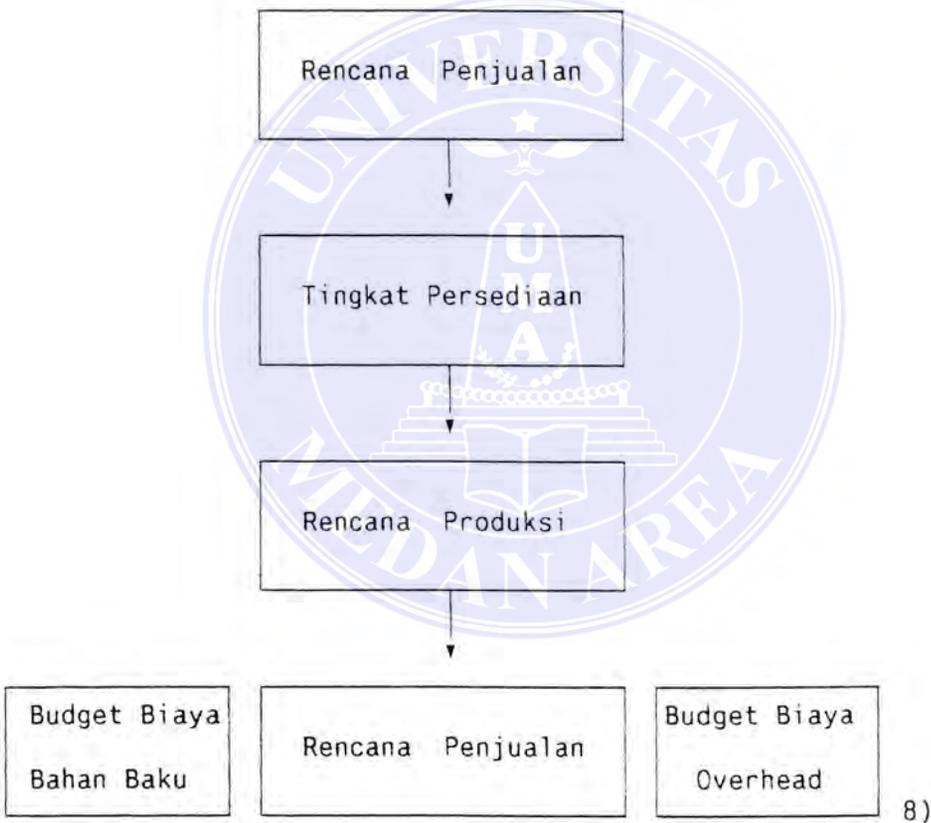
1. Menunjukkan kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan.
2. Menjaga tingkat persediaan yang memadai. Artinya tingkat persediaan yang tidak terlalu besar, tidak pula terlalu kecil.

3. Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya produksi barang yang dihasilkan akan seminimal mungkin. 7)

Dasar dari penyusunan anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja dan anggaran biaya overhead pabrik adalah budget produksi, sehingga hubungan itu dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1

Perencanaan Produksi



Sumber : R. Soemita Adikoesoemah, Budget Perusahaan, hal. 17.

7) Gunawan Adisaputro, Anggaran Perusahaan, Edisi III, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1996, hal. 191.

Pada umumnya penyusunan budget produksi disusun menggunakan rumus sebagai berikut :

Rencana Penjualan	xxx
Persediaan akhir	xxx +
<hr style="width: 10%; margin-left: auto;"/>	
Jumlah yang dibutuhkan	xxx
Persediaan awal	xxx -
<hr style="width: 10%; margin-left: auto;"/>	
Rencana Produksi	xxx =====

C. Perencanaan Biaya Produksi

"Perencanaan biaya produksi atau anggaran biaya produksi adalah taksiran jumlah biaya setiap unit barang jadi yang harus diproduksi selama periode anggaran". 9) Dari defenisi di atas bahwa perencanaan biaya produksi merupakan tolok ukur untuk menaksir berapa besar biaya produksi yang dikeluarkan setiap unitnya untuk menghasilkan barang jadi selama periode anggaran.

Dalam penyusunan anggaran biaya produksi terdiri dari tiga bagian yaitu :

1. Anggaran biaya bahan baku (biaya bahan langsung).
2. Anggaran tenaga kerja langsung.
3. Anggaran biaya overhead pabrik (biaya tidak langsung). 10)

9) Sofyan Syafri Harahap, Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen, Edisi I, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1997, hal. 97.

ad.1. Anggaran biaya bahan baku (biaya bahan langsung)

Bahan baku merupakan biaya bahan langsung, karena itu pemakaian bahan harus sebanding dengan barang jadi yang dihasilkan. Sehingga biaya bahan langsung merupakan biaya variabel bagi perusahaan. Seperti kita ketahui bahwa biaya bahan terdiri dari biaya bahan tidak langsung, berhubung biaya bahan tidak langsung tidak mempengaruhi proses produksi secara langsung, maka biaya bahan tidak langsung tergolong pada biaya overhead pabrik.

Contoh penyusunan budget bahan baku :

Tabel 1
P.T. X
Budget Kebutuhan Bahan Baku
1 Januari - 31 Desember

Bahan Mentah	P r o d u k				Jumlah
	A	B	C	D	
X	10.000	30.000	-	8.000	48.000
Y	12.000	42.000	12.000	8.000	74.000
Z	11.000	56.000	86.000	4.000	157.000

Sumber : Gunawan Adisaputro, Anggaran Perusahaan, hal. 198.

Penyusunan anggaran biaya bahan baku antara lain bertujuan :

- a. Menaksir bahan baku yang dibutuhkan.
- b. Menaksir pembelian bahan baku yang dibutuhkan pada saat periode tertentu.
- c. Memperhitungkan beberapa dana yang dibutuhkan pada saat periode tertentu.
- d. Sebagai pengendalian biaya bahan baku.

Masalah yang perlu diperhatikan ialah menentukan persediaan bahan baku yang tepat, hal ini menjaga agar bahan baku yang tersedia di gudang tidak akan kurang dan tidak kelebihan. Apabila persediaan kurang, maka kelancaran proses produksi akan terganggu, begitu juga sebaliknya jika kelebihan bahan baku maka hal ini akan pemborosan dana. Oleh karena itu perlu diperhatikan hal-hal berikut ini :

1. Beberapa kuantitas bahan baku yang akan dibeli dalam periode tertentu.
2. Menentukan kuantitas bahan yang akan dibeli setiap kali dilakukan pembelian.
3. Penentuan waktu pesanan kembali (reorder point).
4. Penentuan persediaan minimum dan persediaan maksimum kuantitas persediaan.
5. Pengendalian persediaan.

Dalam perencanaan pengadaan bahan baku dapat dipergunakan rumus Economic Order Quantity. Economic order quantity adalah jumlah kuantitas barang yang dapat diperoleh dengan biaya yang minimal, atau sering dikatakan sebagai jumlah pembelian yang optimal. Dalam menentukan besarnya jumlah pembelian yang optimal ini kita hanya memperhatikan biaya variabel dari penyediaan persediaan tersebut, baik biaya variabel yang sifat perubahannya searah dengan perubahan jumlah persediaan yang dibeli/disimpan maupun biaya variabel yang sifat perubahannya berlawanan dengan perubahan jumlah inventory tersebut.

Besarnya EOQ dapat ditentukan dengan berbagai cara, dan antara lain yang banyak digunakan adalah dengan penggunaan rumus sebagai berikut :

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times R \times S}{P \times I}}$$

Contoh : Biaya penyimpanan dan pemeliharaan di gudang (carrying cost) adalah 40 % dari nilai average inventory. Biaya pesanan (procurement cost) adalah Rp. 15 setiap kali pesanan. Jumlah material yang dibutuhkan selama setahun sebanyak 1.200 unit dengan harga Rp. 1/unit.

$$EOQ = \frac{\sqrt{2 \times 1.200 \times 15}}{1 \times 0,4} = \frac{\sqrt{36.000,-}}{40/100} = \sqrt{90.000,-}$$

EOQ = 300 unit

Ini berarti cara pembelian yang paling ekonomis adalah sebanyak 300 unit setiap kali pesan.

ad.2. Anggaran tenaga kerja langsung

Sebagaimana telah diuraikan terdahulu bahwa dalam menentukan budget biaya produksi terlebih dahulu ditentukan standar biaya produksi untuk tiap-tiap unit. Tenaga kerja terdiri dari dua komponen, yaitu :

- "a. Standar tarif (upah atau biaya).
- b. Standar efisiensi (waktu atau pemakaian)." 11)

ad.a. Standar tarif (upah atau biaya)

Biasanya tarif upah standar ini ditetapkan dalam perjanjian kerja kolektif, dimana digunakan tarif upah per jam atau per hari, tarif upah per unit prestasi dan tarif upah bonus untuk bermacam-macam operasi.

Tarif upah standar dapat ditentukan atas dasar :

- 1) Union contract.
- 2) Data upah masa lalu yang dapat digunakan sebagai tarif upah standar : rata-rata hitung, rata-rata tertimbang atau median dari upah karyawan pada masa lalu.
- 3) Perhitungan tarif upah dalam keadaan operasi normal. 12)

11) Adolph Matz dan Milton F. Usry, Cost Accounting Planning and Control, (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian), Edisi IX, Jilid II, Terjemahan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1999, hal. 117.

12) M. Munandar, Budgetting Perencanaan Kerja, BPF, Yogyakarta, 1996, hal. 173.

Berikut ini adalah contoh perhitungan tarif upah dalam keadaan normal. Misalnya kapasitas normal suatu mesin untuk menghasilkan sejumlah produk tertentu adalah sebanyak 500 jam, sedangkan biaya yang dikeluarkan untuk upah tenaga kerja adalah Rp. 750.000,-. Jadi tarif standar untuk tiap jam adalah biaya yang dikeluarkan kapasitas normal suatu mesin = Rp. 750.000,- : 500 jam = Rp. 1.500,- per jam.

ad.b. Standar efisiensi (waktu atau pemakaian)

Standar efisiensi biasanya ditetapkan berdasarkan penelitian waktu kerja dan gerakan-gerakan dari tiap pekerjaan yang dilakukan oleh bagian produksi.

Jam tenaga kerja standar dapat ditentukan dengan cara :

- 1) Menghitung rata-rata jam kerja yang dikonsumsi dalam suatu pekerjaan dari kartu harga pokok (cost sheet) periode yang lalu.
- 2) Membuat test-run operasi produksi di bawah keadaan normal yang diharapkan.
- 3) Mengadakan penyelidikan gerak dan waktu dari berbagai kerja karyawan di bawah keadaan nyata yang diharapkan.
- 4) Mengadakan taksiran yang rasional yang didasarkan pada pengalaman dan pengelolaan operasi dan produk. 13)

ad.3. Anggaran biaya overhead pabrik (biaya tidak langsung)

Di dalam menyusun anggaran biaya overhead pabrik, harus diperhatikan tingkat kegiatan yang dipakai sebagai dasar penaksiran biaya overhead pabrik. Kapasitas yang dapat dipakai sebagai dasar pembuatan budget biaya overhead pabrik ada tiga macam yaitu :

- a. Kapasitas praktis, yaitu kapasitas teoritis yang dapat dikurangi dengan kelonggaran atau kerugian waktu yang tidak bisa dihindari, misalnya reparasi mesin, hari-hari libur dan hal-hal lainnya yang dapat mempengaruhi terganggunya proses produksi.
- b. Kapasitas normal, yaitu kemampuan perusahaan berproduksi dan menjual produksinya dalam jangka panjang. Jadi dalam kapasitas normal ini tidak hanya memperhitungkan waktu kelonggaran yang tidak dapat dihindari, juga harus memperhitungkan penjualan hasil produksi dalam jangka panjang.
- c. Kapasitas sesungguhnya, yaitu kapasitas yang benar-benar diperkirakan akan tercapai pada masa yang akan datang.

Dari ketiga macam pembuatan budget di atas dapat disimpulkan bahwa, apabila budget tersebut didasarkan pada kapasitas sesungguhnya, maka dasar penentuan kapasitas disesuaikan dengan ramalan penjualan di masa

Penentuan tarif biaya overhead pabrik berdasarkan kapasitas praktis dan normal merupakan pendekatan jangka panjang, dimana penentuan tarif dalam hal ini tidak dipengaruhi oleh perubahan-perubahan pada penjualan. Pendekatan ini akan bersifat konstan dalam jangka waktu yang relatif panjang. Penentuan tarif biaya overhead pabrik yang didasarkan pada kapasitas sesungguhnya mempunyai kelemahan yang akan mengakibatkan tarif biaya overhead pabrik berubah dari periode ke periode. Selain itu adanya fasilitas yang mengganggu dikapitalisasikan dan termasuk dalam harga pokok persediaan yang belum terjual. Hal ini akan mempengaruhi terhadap harga pokok penjualan.

Di bawah ini diberikan contoh penetapan tarif biaya overhead pabrik standar. Misalkan telah disusun flexible budget sebagai berikut :

Produksi standar	1.050	1.410	1.760
Jam kerja langsung	1.200	1.600	2.000
Kapasitas produksi	60 %	80 %	100 %
	=====	=====	=====
Jumlah biaya variable Rp.	400.000,-	Rp. 600.000,-	Rp. 800.000,-
Jumlah biaya tetap	500.000,-	500.000,-	500.000,-
	-----	-----	-----
Jumlah biaya	Rp. 900.000,-	Rp.1.100.000,-	Rp. 1.300.000,-
	=====	=====	=====

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

Misalkan kapasitas normal departemen A tersebut pada tingkat 100 %, maka tarif biaya overhead pabrik standar dihitung sebesar :

Rp. 1.300.000,-

————— = Rp. 650,- per jam kerja langsung.

2.000 jam

Contoh penyusunan budget biaya overhead :

Tabel 2

P.T. X

Budget Biaya Overhead Pabrik

1 Januari - 31 Desember 19..

Keterangan	Jumlah
Penyusutan pabrik	Rp. 12.000,-
Penyusutan mesin	Rp. 13.000,-
Upah lembur	Rp. 15.000,-
Supplies	Rp. 10.000,-
Pajak kekayaan	Rp. 15.000,-
Tenaga buruh tidak langsung	Rp. 49.000,-
Asuransi	Rp. 5.000,-
Biaya administrasi	Rp. 10.000,-
T o t a l	Rp. 121.000,-

D. Pengendalian Biaya Produksi

Pengendalian merupakan suatu usaha untuk mencegah kemungkinan-kemungkinan yang terjadi seperti penyimpangan-penyimpangan yang direncanakan telah diterapkan terlebih dahulu, instruksi-instruksi, saran-saran dan sebagainya yang telah digariskan sebelumnya oleh pimpinan perusahaan. Dengan adanya pengendalian yang dilakukan diharapkan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dapat ditekan, sehingga kemungkinan timbulnya kerugian serta penyelewengan dapat diperkecil atau mudah diketahui.

Agar pengendalian ini dapat berjalan dengan baik perlu adanya suatu ukuran tertentu, yaitu standar. Sehingga dapat dengan mudah setiap penyimpangan dengan jalan membandingkan standar dengan benar-benar terjadi.

Analisis Penyimpangan (Variance Analysis)

Dalam perusahaan kecil pimpinan perusahaan dapat mengamati dan mengawasi sendiri semua operasi perusahaan. Baginya adalah mudah untuk mengamati kegiatan produksi dari setiap pegawai, tingkat persediaan bahan baku dan juga barang dalam proses. Akan tetapi sesuai dengan pesatnya kemajuan perekonomian pada masa sekarang ini, organisasi perusahaan berkembang dengan teknologi yang tinggi, dengan sendirinya

UNIVERSITAS MEDAN AREA

manajemen tidak mungkin dapat mengamati perusahaan

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/2/24

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

secara langsung. Dalam keadaan seperti ini manajemen memerlukan cara pengendalian lain untuk mengelola perusahaan dengan lebih efektif yaitu melalui pengendalian akuntansi dengan pengendalian akuntansi lebih dapat merencanakan, mengarahkan, mengevaluasi dan mengkoordinir kegiatan dari berbagai fungsi departemen dan unit-unit operasi.

Bila industri semakin maju dan berkembang, maka akan terjadi efisiensi dan produktivitas yang tinggi menjadi semakin penting. Untuk mengetahui apakah perusahaan telah berjalan dengan efektif atau belum, akuntansi standar dibutuhkan sebagai pengukuran prestasi kerja (performance). Untuk lebih jelasnya definisi standar adalah "sesuatu yang diadakan dan ditetapkan oleh yang berwenang sebagai suatu aturan untuk mengukur kuantum, berat, luas, atau kualitas". 14)

Biaya standar merupakan biaya yang ditetapkan terlebih dahulu. Dengan demikian selisih biaya standar penting dianalisis oleh manajemen. Manajemen harus teliti dalam mengetahui apakah tindakan telah menyimpang dari standar itu sendiri yang kurang tepat, sehingga dengan adanya laporan mengenai penyimpangan tersebut dapat diambil suatu tindakan kebijaksanaan.

Berikut ini diberi contoh perhitungan analisis penyimpangan, yang terdiri atas :

1. Analisis penyimpangan bahan baku (material variance)

Didalam pemakaian bahan baku pada suatu proses terdapat dua penyimpangan kuantitas atau jumlah bahan baku antara harga dan pemakaian bahan baku yang distandar dengan yang sesungguhnya. Di bawah ini adalah contoh menghitung penyimpangan harga dan pemakaian harga bahan baku.

Pembelian	5.000 unit	Rp.	25,-
Pemakaian	3.000 unit		
Kwantitas standar dibolehkan	3.200 unit		
Harga standar per unit		Rp.	50,-
Penyimpangan harga bahan baku (material variance)			
Kuantitas sesungguhnya yang dipakai			
3.000 x Rp. 25,- (sesungguhnya)		Rp.	75.000,-
Kuantitas sesungguhnya dipakai			
3.000 x Rp. 50,- (standar)		Rp.	150.000,-
Penyimpangan harga bahan baku		Rp.	75.000,-
			=====
Penyimpangan kuantitas bahan baku			
Jumlah unit x a/unit = jumlah kuantitas			
sesungguhnya dipakai 3.000 x Rp. 5,-		Rp.	150.000,-
Kuantitas standar yang dibolehkan			
3.200 x Rp. 5,- (standar)		Rp.	160.000,-
Penyimpangan kuantitas bahan baku			_____
(material variance)		Rp.	10.000,-

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

Perhitungan penyimpangan pemakaian bahan baku di atas menunjukkan bahwa penyimpangan harga bahan baku dibeli Rp. 25,- kurang dari harga standar, sedangkan penyimpangan kuantitas timbul karena 200 unit dipakai kurang dari standar.

Bagian pembelian bertanggungjawab atas selisih harga bahan baku yang terjadi, untuk menekan biaya produksi serendah mungkin bagian pembelian harus memperhitungkan agar pembelian bahan baku diperoleh dengan harga yang murah, di samping itu juga harus memperhitungkan agar ongkos angkut pembelian dapat ditekan serendah mungkin.

Selisih kuantitas disebabkan oleh banyak hal, misalnya bahan baku yang kuantitasnya tidak baik, hal ini disebabkan oleh kesalahan individu yang menyiapkan pesanan pembelian.

2. Analisis Penyimpangan Biaya Tenaga Kerja (Labor Variance)

Dalam menghitung analisis penyimpangan biaya tenaga kerja harus diketahui jam kerja sesungguhnya dan tarif upah yang standar. Ada dua macam penyimpangan biaya tenaga kerja, yaitu penyimpangan atau selisih

efisiensi

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/2/24

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)22/2/24

Di bawah ini contoh perhitungan penyimpangan biaya tenaga kerja.

Jam kerja sesungguhnya	1.965 jam
Tarif upah sesungguhnya	Rp. 21,-
Jam kerja standar	1.860 jam
Tarif upah standar	Rp. 20,-

Penyimpangan tarif upah (labor rate variance)

Jam kerja sesungguhnya x (tarif upah sesungguhnya -
tarif upah standar)

$$1.965 \times (21 - 20) = 1.965 \text{ (merugikan)}$$

Penyimpangan efisiensi tenaga kerja = Tarif upah standar
x (jam kerja sesungguhnya - Jam kerja standar)

$$20 \times (1.965 - 1.860) = 2.100 \text{ (rugi).}$$

Penyimpangan tarif upah jumlahnya tidak material, karena pada umumnya jumlah tarif upah ditentukan atas dasar perjanjian di serikat kerja. Penyimpangan akan tetap timbul bila pekerja diberi tugas tertentu dengan tarif upah yang berbeda-beda. Penyimpangan efisiensi terjadi disebabkan oleh banyak faktor, misalnya seperti kekurangan bahan baku, bahan baku yang kualitasnya rendah, dan pekerja yang pengalamannya kurang.

3. Analisis Penyimpangan Overhead Pabrik (Overhead Variance)

Ada 3 (tiga) metode menghitung penyimpangan biaya overhead, yaitu metode dua penyimpangan, metode tiga

UNIVERSITAS MEDAN AREA

penyimpangan dan metode empat penyimpangan. Document Accepted 22/2/24

© 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

Contoh untuk perhitungan penyimpangan biaya overhead pabrik yaitu :

Kapasitas normal suatu perusahaan adalah	4.000 jam
Biaya overhead tetap	Rp.3.200,-
Biaya overhead variabel	Rp.4.000,-
Kapasitas sesungguhnya	3.475 jam
Kapasitas standar	85 %
Biaya overhead sesungguhnya	Rp.7.384,-
Kapasitas normal	4.000 jam

Biaya overhead tetap	Rp. 3.200,-
Biaya variabel	Rp. 4.800,-

Total biaya Rp. 8.000,-

Tarif biaya overhead Rp. 8.000,- : 4.000	Rp. 2,-
Tarif biaya overhead tetap Rp.3.200,- : 4.000	Rp. 0,8
Tarif biaya overhead variabel Rp.4.800,- : 4000	Rp. 1,2
Kapasitas normal yang distandarkan =	
85 % x 4.000 jam + 3.400 jam.	

a. Metode dua penyimpangan (two variance)

Biaya overhead sesungguhnya	Rp. 7.384,-
Kapasitas standar (3.400)	
Biaya overhead tetap Rp. 3.200,-	
Biaya overhead variabel	
3.400 x Rp. 1,2	Rp. 4.000,-
	<hr/>
	Rp. 7.280,-

Penyimpangan terkendali (rugi) (Rp. 104,-)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

== Document Accepted 22/2/24

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Biaya yang distandarkan berdasarkan

kapasitas mesin Rp. 7.280,-

Jam kerja standar x tarif standar

3.400 x Rp. 2,8 Rp. 6.800,-

Penyimpangan volume (rugi) Rp. 400,-

=====

Penyimpangan biaya overhead berhubungan dengan biaya tetap dan biaya variabel. Penyimpangan biaya tetap karena adanya persentase depresiasi, kenaikan atau penurunan biaya asuransi dan lain-lain.

b. Metode tiga penyimpangan (Three variance)

Biaya oberhead sesungguhnya Rp. 7.384,-

Kapasitas sesungguhnya (3.475)

Biaya tetap Rp. 3.200,-

Biaya variabel

3.475 x Rp. 1,2 Rp. 4.170,-

Rp. 7.370,-

1) Penyimpangan pengeluaran (rugi) Rp. 14,-

=====

Document Accepted 22/2/24

Biaya overhead yang dibudgetkan pada kapasitas sesungguhnya Rp. 7.370,-
 Jam kerja sesungguhnya x tarif overhead standar 3.475 x Rp. 2,- Rp. 6.950,-

2) Penyimpangan kapasitas (rugi) Rp. 420,-
 =====

Jam kerja sesungguhnya x tarif overhead standar 3.475 x Rp. 2,- Rp. 6.950,-
 Jam kerja standar x tarif overhead standar 3.400 x Rp. 2,- Rp. 6.800,-

3) Penyimpangan efisiensi (rugi) Rp. 150,-

c. Metode empat penyimpangan (Four variance)

1) Penyimpangan pengeluaran (rugi) Rp. 14,-
 2) Penyimpangan kapasitas (rugi) Rp. 420,-
 3) Penyimpangan efisiensi variabel (jam kerja sesungguhnya - Jam kerja standar) x Tarif overhead variabel
 (3.475 - 3.400) x Rp. 1,2 Rp. 90,-

4) Penyimpangan efisiensi tetap (jam kerja sesungguhnya - Jam kerja standar) x tarif overhead tetap
 (3.475 - 3.400) x Rp, 0,8 Rp. 60,-

Rp. 584,-

=====22/2/24=====

Manajemen harus membatasi penyimpangan atas dasar standar yang akan dipakai sebelum hal itu dianggap wajar, sehingga penyimpangan biaya belum melewati batas yang telah ditentukan, berarti penyimpangan ini dapat diterima. Tiap-tiap penyimpangan harus disoroti dengan cara menunjukkan apakah penyimpangan masih dalam batas yang dikendalikan. Keterangan demikian kemungkinan manajemen perusahaan dan pengendalian yang bertanggung jawab menerima penyimpangan dari standar untuk pengendalian biaya.

Perlakuan selisih antara harga pokok taksiran dalam suatu periode tertentu sebagai berikut :

- a. Ditutup rekening harga pokok penjualan ke rekening rugi laba.
- b. Dibagikan secara adil kepada produk selesai dalam periode yang bersangkutan, yaitu dibagikan ke dalam rekening produk jadi dan harga pokok penjualan.
- c. Dibagikan secara adil kepada rekening-rekening barang dalam proses, produk jadi dan harga pokok penjualan.
- d. Membiarkan selisih-selisih tersebut tetap dalam rekening selisih, sehingga rekening ini berfungsi sebagai deffred account. Hal ini dilakukan karena kemungkinan ada selisih-selisih yang terjadi di antara periode akuntansi akan saling menutup. 15)

BAB III

PABRIK INDUSTRI KARET PTPN III TANJUNG MORAWA

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pabrik Industri Karet PTP. Nusantara III yang terletak di Jl. Medan - Tanjung Morawa Km. 9,5 dimulai dengan pendiriannya oleh Yayasan Dana Tanaman Keras (DATAK) Departemen Pertanian pada tahun 1965. Dalam perjalanannya perusahaan ini beberapa kali berganti nama dan pengelolaannya, yaitu :

- a. Tahun 1965 sampai dengan 1968 sejak didirikan pengelolaannya dilakukan oleh DATAK (Dana Tanaman Keras) Sumatera Utara dengan nama Pabrik Ban sepeda TAVIP, dengan produk ban sepeda luar dan dalam.
- b. Tahun 1968 sampai dengan 1971 sesuai dengan SK Menteri Pertanian No. 175/KPTS/OP/8/1968 pengelolaannya beralih ke PTP. Nusantara II dengan nama Industri Karet TAFIKA, dengan produk ban sepeda dan karet gelang.
- c. Tahun 1971 sampai dengan 1977 sesuai dengan SK Dirjen Perkebunan No. 76/BCU.KPB/KPTS/1971 pengelolaannya beralih ke KPB, PNB/PTP 1 - IX Sumut Aceh dengan produk R. Articles, karet gelang dan ban sepeda.

- d. Tahun 1978 sampai dengan 1982 sesuai dengan SK Menteri Pertanian No. 12/KPTS/UM/1/1978 pengelolaan perusahaan dialihkan kepada PTP III, dengan produk R. articles, karet gelang dan compound.
- e. Tahun 1982 sampai dengan 1989 peralihan nama menjadi Proyek Industri Karet PT. Perkebunan III serta jabatan pimpinan dirangkap oleh Kepala Bagian Pengolahan PT. Perkebunan III, dengan produk R. articles, karet gelang dan com./C. belt.
- f. Tahun 1989 sampai dengan 1991 penetapan jabatan Pimpinan Proyek Industri Karet PT. Perkebunan III sesuai dengan KPTS SR.03.7/KPTS/SR/2/1989 tanggal 14 Februari 1989 dengan produk R.A, K.G, Conv. Belt, Dock Fender.
- g. Tahun 1991 sampai dengan 13 Februari 1996 sesuai dengan Surat Edaran PT. Perkebunan III No. 03.7/SE/17/1991 tanggal 19 April 1991 menegaskan bahwa status Proyek Industri Karet PT. Perkebunan III dipimpin oleh seorang Manajer, dengan produk R.A, K.G, Conv. Belt, Dock Fender, sarung tangan.
- h. Tanggal 14 Februari 1996 sampai dengan sekarang sesuai dengan PP. No. 8/1996 tanggal 14 Februari 1996, peleburan PTP. III, IV, V, dilebur menjadi satu

yaitu PTP. Nusantara III, maka Pabrik Industri Karet menjadi unit dari PTP. Nusantara III, dengan produk R.A., K.G, Conv. Belt, Dock Fender, sarung tangan/balon benang karet.

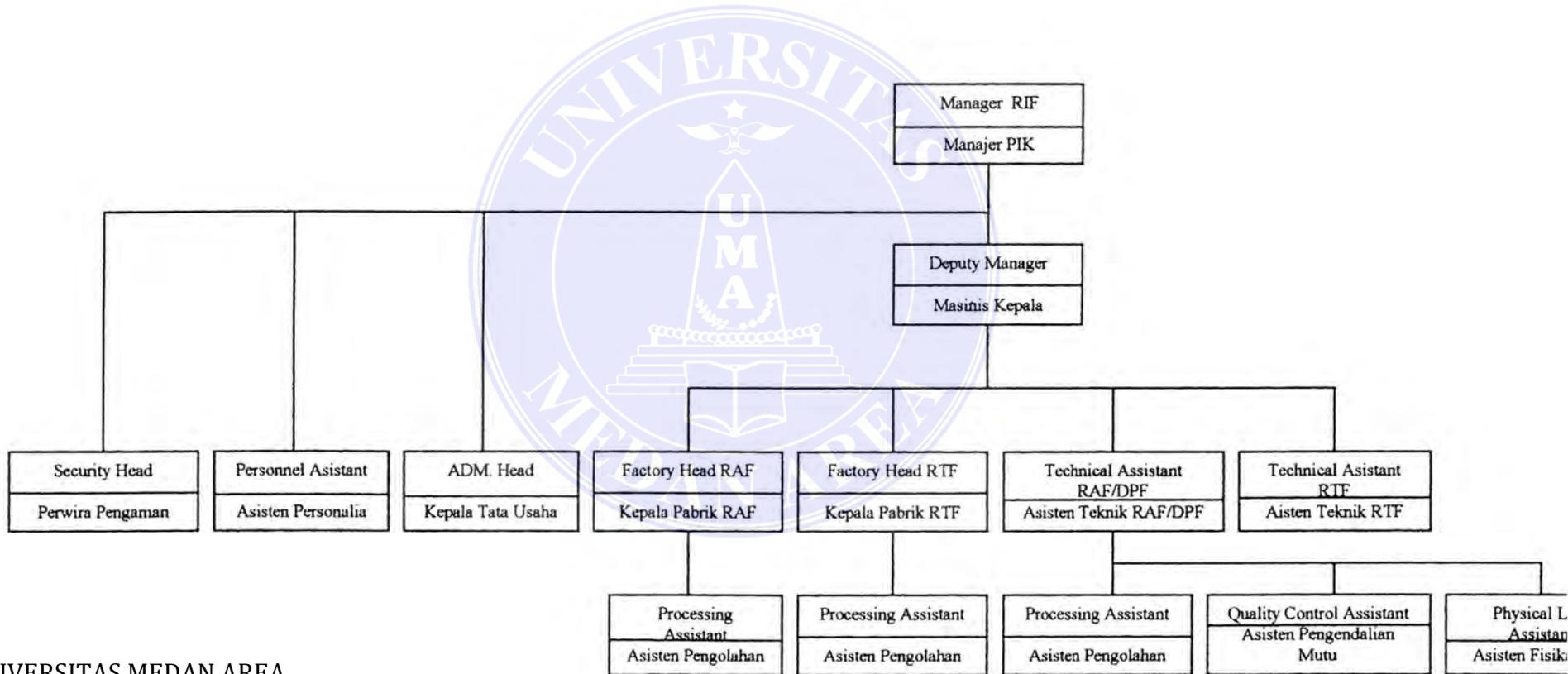
2. Struktur Organisasi

Untuk merealisasikan tujuan yang telah digariskan oleh perusahaan diperlukan organisasi yang merupakan salah satu alat dalam setiap perusahaan guna merealisasikan tujuan perusahaan. Sistem administrasi yang bersifat statis agar dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan yang diharapkan dibutuhkan sarana-sarana organisasi yang lebih dinamis berupa struktur organisasi. Struktur organisasi menetapkan pembagian tugas, pelaksanaan tugas, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang mencerminkan tata hubungan atasan dengan bawahan yang lebih rasional agar dapat memberikan kesempatan untuk mengambil keputusan yang tepat dalam menjalankan atau menyelesaikan urusan perusahaan.

Berikut ini disajikan gambaran struktur organisasi Pabrik Industri Karet PTPN. III Medan :

Gambar 2

Struktur Organisasi Pabrik Industri Karet PTPN. III Tanjung Morawa



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

Document Accepted 22/2/24

Access From (repository.uma.ac.id)22/2/24

Adapun uraian tugas masing-masing bagian yang ada di perusahaan yaitu :

a. Manajer

- 1) Memimpin rapat manajemen dan rapat kerja.
- 2) Meninjau kontrak dari pelanggan.
- 3) Menilai dan mengevaluasi laporan pekerjaan, produksi, administrasi, teknik dan personalia.
- 4) Menandatangani surat-surat keluar.
- 5) Mengevaluasi laporan biaya produksi dan laporan manajemen.
- 6) Menentukan tujuan dan sasaran berdasarkan kebijakan lingkungan dan mengkomunikasikan keseluruhan fungsi/bagian.

b. Masinis Kepala

- 1) Mengevaluasi dan meninjau laporan kebutuhan bahan teknik dan produksi.
- 2) Memimpin rapat kerja bulanan.
- 3) Ikut serta meninjau kontrak dari pelanggan.
- 4) Memantau kegiatan produksi dan penawaran mesin dan alat-alat produksi.

c. Kepala Tata Usaha

- 1) Memeriksa dan mengevaluasi masing-masing barang yang dibutuhkan dalam bon permintaan barang (AU 58) dan pertimbangan anggaran.

- 2) Memeriksa dan menandatangani memo permintaan (PB 16), order pembelian lokal (AU 35) dan kebutuhan penawaran barang.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan training untuk semua personil di bagian tata usaha.
- 4) Melakukan tindakan koreksi atas ketidaksesuaian dan temuan audit mutu internal.
- 5) Memelihara semua dokumen yang ada di bagian pembelian seperti prosedur instruksi kerja, prosedur pendukung dan catatan mutu.

d. Asisten Personalia dan Umum

- 1) Melaksanakan administrasi bidang kepersonaliaan dan kependudukan.
- 2) Mengurus penerimaan, penempatan dan pemindahan karyawan termasuk penerimaan dan pemulangan tenaga kerja antar daerah.
- 3) Meneliti dan mengawasi perubahan/catur lembur dan premi.
- 4) Mengerjakan daftar penilaian karyawan setiap periode premi.
- 5) Menyiapkan dan memelihara data/dokumen yang berkenaan dengan surat tegoran dan surat peringatan serta keberhasilan/prestasi karyawan.

- 6) Mengurus pengajuan karyawan untuk mendapatkan penghargaan masa kerja dan pemberian tanda penghargaan lainnya.
- 7) Menyelesaikan surat pemberian sanksi/hukuman kepada karyawan yang melanggar disiplin perusahaan sesuai dengan prosedur yang berlaku.

e. Kepala Pabrik RAF

- 1) Membantu membuat rencana jangka pendek dan jangka panjang (anggaran belanja) produksi RAF.
- 2) Membuat rencana proses pengolahan RAF sesuai dengan order yang telah diterima atau sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh manajer.
- 3) Menyelenggarakan administrasi laporan pekerjaan dan harga pokok pabrik RAF.
- 4) Mengendalikan seluruh aktivitas termasuk penggunaan bahan processing.

f. Kepala Pabrik DPF

- 1) Membantu membuat rencana jangka pendek dan jangka panjang (anggaran belanja) produksi Rubber Glove/Toy Balbon.
- 2) Membuat rencana proses pengolahan Rubber Glove/Toy Balbon sesuai dengan order yang telah diterima atau sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan

- 3) Menyelenggarakan administrasi laporan pekerjaan dan harga pokok produksi Rubber Glove/Toy Balbon.
- 4) Mengendalikan seluruh aktivitas termasuk penggunaan bahan-bahan processing.

g. Kepala Pabrik RTF

- 1) Membuat rencana proses pengolahan Rubber Thread sesuai dengan order.
- 2) Menyelenggarakan administrasi laporan pekerjaan dan harga pokok produksi Rubber Thread.
- 3) Mengendalikan seluruh aktivitas termasuk penggunaan bahan-bahan processing.

h. Asisten Teknik RAF/DPF

- 1) Menjamin bahwa kebijakan mutu dimengerti, diketahui, dipelihara dan diterapkan oleh seluruh personil yang ada pada bagian teknik maintenance.
- 2) Menjamin bahwa kegiatan yang dilakukan pada kegiatan maintenance sesuai prosedur, instruksi kerja dan hasilnya dicatat dan didokumentasikan.
- 3) Meninjau dan memeriksa rencana dan hasil kegiatan maintenance.
- 4) Bertanggungjawab terhadap penggunaan spare part dan mencatatnya.
- 5) Menandatangani bon kebutuhan dan penerimaan barang yang digunakan pada kegiatan maintenance dan

6) Membuat laporan bulanan dan emergency maintenance.

7) Membuat kebutuhan teknik maintenance.

i. Asisten Proses RAF

1) Mengawasi dan mengendalikan kelancaran pekerjaan di RAF.

2) Bertanggungjawab terhadap quality dan quantity produksi.

3) Mengevaluasi laporan harian dan laporan bulanan.

4) Mengawasi tenaga kerja dan mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada Factory Head.

5) Mengawasi dan mengevaluasi pemakaian bahan baku, bahan kimia, dan bahan pembantu.

j. Asisten Proses RTF

1) Memelihara seluruh dokumen yang ada di bagian pengolahan, seperti catatan mutu, spesifikasi teknik, instruksi kerja dan prosedur.

2) Membuat rencana produksi mingguan untuk rubber glove dan toy ballon berdasarkan rencana produksi bulanan dari kepala pabrik.

3) Memeriksa dan menandatangani formulasi compound dispersi, larutan emulsi, larutan penambahan dan pembuatan larutan baru.

4) Melakukan tindakan koreksi dan preventif terhadap ketidaksesuaian temuan audit pada audit mutu

5) Memelihara kebersihan lingkungan di dalam dan sekitar pabrik.

6) Memeriksa buku asisten (AU 20).

k. Perwira Pengamanan

1) Menandatangani surat perintah tugas.

2) Menandatangani jadwal tugas jaga.

3) Menandatangani surat pengantar barang.

4) Menandatangani jurnal data timbangan lateks dan minyak solar.

5) Menandatangani jurnal keluar masuk barang.

B. Penggolongan Biaya Produksi

Penggolongan biaya produksi yang diterapkan oleh Pabrik Industri Karet PTPN. III Tanjung Morawa adalah :

1. Biaya langsung
 2. Biaya tidak langsung
- ad.1. Biaya langsung

Biaya langsung adalah biaya yang dikeluarkan selama satu tahun periode, dimana langsung ikut dalam proses produksi, yaitu dalam perubahan bahan baku karet menjadi barang jadi (karet gelang, sarung tangan dan benang karet).

Biaya langsung terdiri dari :

- a. Bahan dasar karet
- b. Transport bahan dasar karet

- c. Bahan kimia
- d. Bahan kimia tambahan
- e. Bahan pembantu
- f. Lain-lain
- g. Biaya pengepakan.

ad.2. Biaya tidak langsung

Biaya tidak langsung adalah merupakan biaya yang tidak langsung ikut dalam proses produksi. Adapun biaya tidak langsung terdiri dari :

- a. Biaya umum pabrik
- b. Biaya penyusutan pabrik

C. Perencanaan Biaya Produksi

Penyusunan rencana biaya produksi sangat penting sebagai sarana untuk mengawasi biaya yang dikeluarkan. Dengan adanya perencanaan biaya produksi, maka pimpinan dapat mengetahui apakah kegiatan perusahaan berjalan lancar atau tidak.

Rencana biaya produksi disusun oleh team khusus yang ahli di bidang produksi. Hal ini menunjukkan bahwa rencana biaya produksi merupakan alat pengukur prestasi kerja yang sangat penting bagi pimpinan perusahaan didalam mengambil keputusan.

Agar dapat dijalankan dalam operasinya rencana ini harus menunjukkan periode waktu, yang dinamakan periode perencanaan. Dalam suatu rencana yang terperinci akan berisikan antara lain informasi tentang pendapatan yang diharapkan, biaya-biaya penerimaan, pengeluaran dan kegiatan keuangan yang lain dari setiap bagian. Misalnya dalam satu rencana operasi yang mempunyai periode satu tahun mungkin dibagi-bagi lagi ke dalam perincian pendapatan biaya bulanan.

Rencana-rencana jangka panjang perusahaan harus diperhitungkan dalam anggaran. Tetapi perencanaan jangka panjang tertentu jarang dilakukan karena tidak praktis, walaupun demikian ada juga hal-hal yang memerlukan perincian lebih lanjut, misalnya rencana jangka panjang untuk mengembangkan produk, penggantian peralatan, perluasan pabrik, penarikan modal jangka panjang dan lain-lain.

Pabrik Industri Karet PTPN. III Tanjung Morawa menyusun perencanaan biaya produksi sebagai berikut :

1. Rencana biaya langsung
2. Rencana biaya tidak langsung.
3. Rencana biaya overhead pabrik.

Tabel 3
Rencana Biaya Langsung
Tahun 2001
(dalam ton)

1. Bahan dasar karet	Rp. 45.308.018.002,-
2. Transport bahan dasar karet	Rp. 516.642.998,-
3. Bahan kimia	Rp. 29.658.916.997,-
4. Bahan kimia tambahan	Rp. 11.808.824.999,-
5. Bahan pembantu	Rp. 1.412.825.000,-
6. U p a h	Rp. 5.611.000.006,-
7. Lain-lain	Rp. 4.050.430.997,-
8. Biaya pengepakan	Rp. 3.428.403.998,-
Jumlah Biaya Langsung	Rp. 101.795.063.997,-

Sumber : Pabrik Industri Karet PTPN. III Tanjung Morawa.

Tabel 4
Rencana Biaya Tidak Langsung
Tahun 2001

1. Biaya umum pabrik	Rp. 5.434.218.000,-
2. Biaya penyusutan pabrik	Rp. 5.897.780.003,-
Jumlah Biaya Tidak Langsung	Rp.11.331.998.003,-

Sumber : Pabrik Industri Karet PTPN. III Tanjung Morawa.

D. Pengendalian Biaya Produksi

Perusahaan dalam kegiatannya selalu agar total biaya produksi yang timbul dalam batas biaya yang sewajarnya, sehingga biaya produksi per kilogram getah karet juga dalam batas yang paling minimum. Pengendalian biaya produksi ini dilakukan dengan rutin setiap tahunnya oleh karyawan bagian administrasi.

Seperti yang telah dijelaskan pada bab terdahulu dengan adanya pengendalian biaya produksi yang dilakukan, diharapkan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dapat ditekan, sehingga kemungkinan

timbulnya kerugian serta penyelewengan dapat diperkecil

atau mudah diketahui. Dalam hal pengendalian biaya produksi dan biaya yang dikeluarkan pada bulan yang bersangkutan serta jumlah biaya secara keseluruhan mulai bulan pertama sampai dengan bulan yang bersangkutan.

Laporan biaya produksi merupakan laporan pertanggungjawaban kepada pimpinan untuk setiap bulannya. Dari laporan ini pimpinan perusahaan dapat mengetahui kegiatan perusahaan pada masa lampau tentang proses produksi. Jika terjadi penyimpangan yang cukup material antara biaya yang direncanakan dengan biaya yang sesungguhnya terjadi. Pimpinan perusahaan menganalisis hal tersebut guna mengambil tindakan perbaikan. Untuk memudahkan pengendalian setiap terjadi penyimpangan maka direktur produksi diwajibkan membuat risalah laporan manajemen.

Laporan manajemen ini memperlihatkan perbandingan biaya produksi dengan jumlah getah karet yang diproduksi dalam satu tahun selama dua tahun berturut-turut. Di samping itu laporan manajemen juga akan memperlihatkan perbandingan biaya per kilogram getah karet setiap tahunnya untuk melihat efisien tidaknya pabrik berproduksi.

Laporan manajemen ini menjadi tanggung jawab seorang petugas administrasi bagi kelancaran

seorang petugas administrasi yang bertanggungjawab atas pengendalian biaya produksi yang telah dikeluarkan. Bila ternyata biaya produksi per ton masih pada tahun tertentu sangat jauh berbeda dengan tahun yang lain setelah dibandingkan dengan jumlah karet gelang yang diproduksi, dengan demikian telah terjadi ketidak efisienan penggunaan faktor-faktor produksi dalam perusahaan. Dengan adanya laporan manajemen ini, akan dapat dilihat sebab-sebab dari ketidak efisienan yang terjadi tersebut dengan meneliti setiap item dari pada biaya variabel atau bukan biaya variabel.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa biaya produksi itu terdiri dari beberapa item biaya yang sifatnya biaya variabel, dalam arti tidak seharusnya biaya itu akan bertambah walaupun jumlah produksi yang diolah itu bertambah.

Tabel 5
Rencana dan Realisasi Biaya Produksi
Tahun 2001

No.	Uraian	Rencana	Realisasi
1.	Bahan dasar karet	45.308.018.002,-	39.408.235.600,-
2.	Transpor bahan dasar karet	516.642.998,-	4.938.928,-
3.	Bahan kimia	29.658.916.997,-	25.716.837.178,-
4.	Bahan kimia tambahan	11.808.824.999,-	15.264.274.969,-
5.	Bahan pembantu	1.412.825.000,-	779.811.333,-
6.	U p a h	5.611.000.006,-	2.012.798.026,-
7.	Lain-lain	4.050.430.997,-	5.449.547.889,-
8.	Biaya pengepakan	3.428.403.998,-	2.833.306.453,-
9.	Biaya umum pabrik	5.434.218.000,-	9.182.989.221,-
10.	Biaya penyusutan pabrik	5.897.780.003,-	6.375.816.018,-
	Jumlah Biaya Produksi	113.127.062.003,-	105.318.556.635,-

Sumber : Pabrik Industri Karet PTPN. III Tanjung Morawa.

Salah satu fungsi yang sangat penting dari anggaran adalah fungsi pengendalian. Anggaran tanpa diikuti pengendalian yang efektif dapat mengakibatkan pemborosan dana dan waktu. Sebaliknya tanpa anggaran tidak ada

dilakukan pengendalian ke arah tujuan yang ingin dicapai. Pengendalian dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasinya pada satu periode. Melalui perbandingan tersebut dapat diketahui apakah terdapat penyimpangan (varians). Selanjutnya dicari faktor penyebab timbulnya perbedaan dan sekaligus dapat diambil langkah-langkah yang perlu untuk perbaikan lebih lanjut. Semakin cepat diketahui adanya penyimpangan, akan lebih baik bagi perusahaan karena dapat dilakukan tindakan perbaikan lebih dini.

Dalam melakukan pengendalian terhadap biaya produksi pada Pabrik Industri Karet PTPN. III Tanjung Morawa membaginya menjadi tiga bagian yaitu :

1. Pengendalian bahan baku
2. Pengendalian upah langsung
3. Pengendalian biaya overhead pabrik.

ad.1. Pengendalian bahan baku

Dalam melakukan pengendalian terhadap biaya bahan baku, perusahaan menyusun pedoman sebagai berikut :

- a. Setiap bahan baku yang digunakan harus dicatat pemakaiannya dan berapa lagi sisanya.
- b. Pemeriksaan secara periodik terhadap kualitas bahan baku.

c. Pemeriksaan terhadap stok bahan baku yang masih tersisa di gudang.

ad.2. Pengendalian upah langsung

Dalam melaksanakan pengendalian terhadap upah langsung didasarkan pada pedoman yang ditentukan oleh perusahaan yaitu sebagai berikut :

- a. Pemeriksaan terhadap jumlah kehadiran karyawan yang dilakukan oleh piket melalui daftar hadir.
- b. Mencocokkan daftar kehadiran dengan upah karyawan yang bersangkutan.
- c. Mencocokkan jumlah gaji menurut daftar gaji dengan kartu gaji masing-masing karyawan.
- d. Pengendalian di lapangan yang dilakukan oleh supervisor.

ad.3. Pengendalian biaya overhead pabrik

Perusahaan telah menetapkan besarnya biaya overhead pabrik berdasarkan rencana barang yang diproduksi dalam bentuk anggaran atau standar. Perusahaan telah melimpahkan wewenang dan tanggung jawab terhadap bagian produksi dan bagian administrasi serta kepegawaian mengenai biaya yang terjadi pada bagiannya masing-masing, demikian juga dalam hal pelaksanaan pengendaliannya.

Bagian administrasi dan kepegawaian bertanggung-jawab atas biaya overhead pabrik yang terjadi untuk tiap pengolahan yang ada hubungannya dengan administrasi saja seperti gaji karyawan harian, biaya listrik dan biaya lainnya. Bagian gudang akan menyerahkan barang pada bagian produksi atas permintaan produksi. Penyerahan barang dilakukan oleh kepala bagian gudang. Demikian halnya dengan pemakaian barang, terpisah antara bagian yang melaksanakan produksi dengan bagian gudang serta bagian pengeluaran barang. Setelah itu diadakan pengendalian langsung ke pabrik, dimana perusahaan menugaskan bagian keuangan untuk mengendalikan pekerjaan dengan tiba-tiba tanpa adanya suatu ketentuan waktu.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan evaluasi pada bab IV tentang perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada Pabrik Industri Karet PTPN. III Tanjung Morawa, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penggolongan biaya produksi yang diterapkan perusahaan terdiri dari :
 - a. Biaya langsung
 - b. Biaya tidak langsung
2. Perencanaan biaya produksi yang diterapkan perusahaan sudah baik, dimana rencana produksi menjadi standar biaya produksi dalam proses produksi, sehingga proses produksi dapat berjalan lancar. Dengan rencana biaya produksi setiap ketidak efisienan biaya produksi dapat diketahui.
3. Terdapat penyimpangan antara biaya produksi yang direncanakan dengan biaya produksi yang aktual sebesar Rp. 7.808.505.368,-. Selisih ini diakibatkan jumlah biaya yang direncanakan lebih besar dibanding

dengan biaya produksi aktual. Terjadi penghematan terhadap biaya produksi yang dikeluarkan atau terjadi efisiensi.

B. S a r a n

Dengan perkembangan perusahaan yang cukup pesat, maka berbagai saran diperlukan untuk memperbaiki perencanaan dan pengendalian biaya produksi Pabrik Industri Karet PTPN. III Tanjung Morawa. Adapun saran tersebut adalah :

1. Sebaiknya dalam penggolongan biaya produksi jangan terdiri dari biaya langsung dan biaya tidak langsung. Akibatnya jenis biaya produksi bercampur baur. Untuk itu seharusnya perusahaan menggolongkan biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.
2. Setiap penyimpangan yang jumlahnya cukup material sebaiknya secepatnya ditanggapi untuk diadakan perbaikan. Hal ini untuk mengetahui apakah rencana biaya yang tidak layak atau terjadi pemborosan.
3. Dalam menggunakan biaya hendaknya memperhatikan rencana biaya yang telah dibuat, sehingga tidak

terjadi penyimpangan biaya yang telah dibuat, sehingga tidak terjadi penyimpangan biaya yang cukup besar.



DAFTAR PUSTAKA

- Abbas Kartadinata, Akuntansi dan Analisa Biaya, Edisi III, Penerbit Bina Aksara, Jakarta, 1993.
- Adolph Matz dan Milton F. Usry, Cost Accounting Planning and Control, (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian), Edisi IX, Jilid I, Terjemahan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1999.
- , Cost Accounting Planning and Control, (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian), Edisi IX, Jilid II, Terjemahan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1999.
- Gunawan Adisaputro, Anggaran Perusahaan, Edisi IV, BPFE, Yogyakarta, 1996.
- James D. Willson dan Jhon B. Campbell, Controllershship The Work of The Managerial Accountant, (Controllershship Tugas Akuntan Manajemen), Edisi III, Terjemahan Tjintjin Fenix Tjendera, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1993.
- Mulyadi, Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi II, BPSTIE-YKPN, Yogyakarta, 1993.
- , Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya, Edisi IV, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1995.
- M. Munandar, Budgetting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi III, BPFE, Yogyakarta, 1996.
- R. A. Supriono, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi I, Buku Dua, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta, 2000.
- Sofyan Syafri Harahap, Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen, Edisi I, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1997.
- S. Nasution dan M. Thomas, Buku Penuntun Membuat Skripsi, Thesis, Disertasi, Makalah, Edisi VIII, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1995.