

**ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PENGAWASAN PADA PT. ISTAKA
KARYA CABANG MEDAN
MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**FERY IRAWAN
02 833 0145**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2008**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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)27/2/24

**Judul Skripsi : ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT
PENGAWASAN PADA PT. ISTAKA KARYA
CABANG MEDAN**

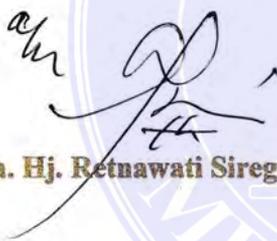
Nama Mahasiswa : FERY IRAWAN

No. Stambuk : 02 833 0145

Jurusan : Akuntansi

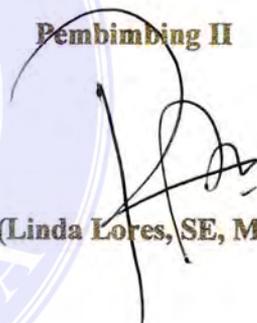
**Menyetujui :
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I



(Dra. Hj. Retnawati Siregar, MSi)

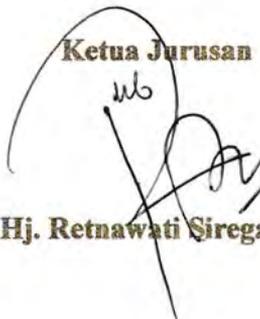
Pembimbing II



(Linda Lores, SE, MSi)

Mengetahui

Ketua Jurusan



(Dra. Hj. Retnawati Siregar, MSi)



Dekan



(Prof. DR. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEd)

Tanggal Lulus : September 2008

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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)27/2/24



RINGKASAN

Fery Irawan, **ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. ISTAKA KARYA CABANG MEDAN** (dibawah bimbingan Dra. Hj. Retnawati Siregar, M.Si dan Linda Lores Purba, SE, M. Si), Universitas Medan Area, 2008.

Bagi perusahaan konstruksi, kegiatan produksi merupakan kegiatan yang membutuhkan biaya terbesar. Efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam menghasilkan suatu produk merupakan salah satu cara untuk memaksimalkan perolehan laba. Untuk mewujudkan kedua hal tersebut dibutuhkan perencanaan dan pengawasan yang tepat.

Pengawasan oleh manajemen perusahaan konstruksi tidak dapat dilakukan hanya dengan melihat langsung kegiatan produksi, mengingat luas dan kompleksitas pekerjaan. Selain pengawasan fisik (kegiatan produksi) juga dilakukan pengawasan administratif dan keuangan, yang dilakukan dengan menganalisa dokumen-dokumen dan catatan-catatan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti bahan baku, tenaga kerja, waktu, peralatan dan sebagainya.

Salah satu dokumen yang digunakan dalam pengawasan adalah anggaran biaya produksi. Anggaran merupakan daftar rencana kegiatan operasional dengan menggunakan seluruh sumber daya, dan dijabarkan secara kuantitatif. Penyusunan

anggaran merupakan tanggung jawab dari manajemen sebagai pengambil keputusan dalam perusahaan.

Pengawasan dalam proses produksi bertujuan untuk menghindari atau setidaknya meminimalisir penyimpangan biaya produksi. Untuk melihat adanya indikasi penyimpangan biaya produksi, pimpinan perusahaan dapat membandingkan antara anggaran dengan laporan penggunaan biaya produksi. Kegiatan ini dilakukan sejak awal kegiatan produksi untuk mengetahui sedini mungkin adanya penyimpangan.

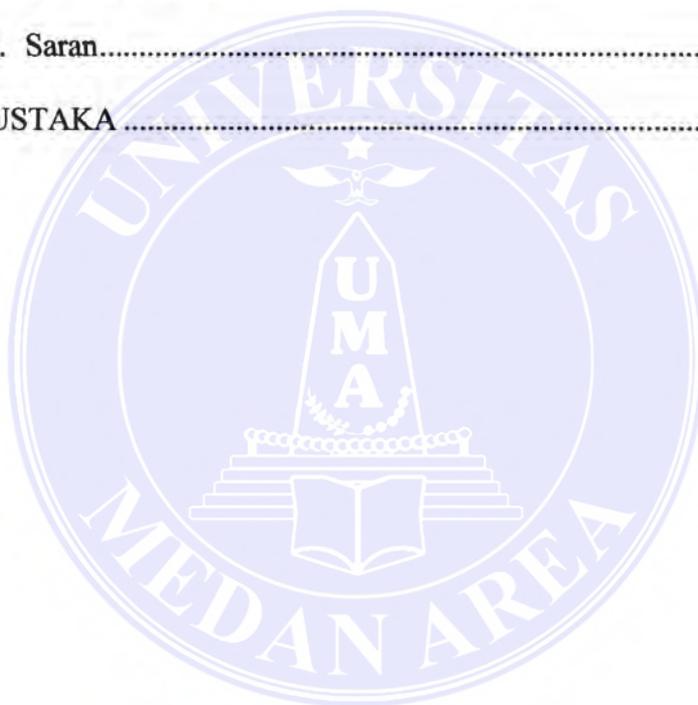
PT. Istaka Karya Cabang Medan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa kontraktor konstruksi. Sebelum memulai proses produksinya, perusahaan ini selalu menyusun anggaran biaya produksi dalam bentuk Rencana Anggaran Pelaksanaan (RAP). RAP ini merupakan standar untuk mengukur efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya dalam proses produksi.

Pada penelitian pendahuluan pada PT. Istaka Karya Cabang Medan, penulis menemukan bahwa perusahaan ini telah memanfaatkan RAP sebagai alat pengawasan biaya produksi. Oleh karena itu penulis menentukan perusahaan ini sebagai objek penelitian untuk mengetahui sejauh mana perusahaan ini telah memanfaatkan anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan dan bagaimana aplikasinya dilapangan.

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR DAN TABEL	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
E. Metode Analisis	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian dan Manfaat Anggaran	6
B. Unsur-unsur Biaya produksi	9
C. Teknik dan Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi	12
D. Pengawasan Biaya Produksi	15
E. Analisis Penyimpangan Biaya Produksi	17
BAB III : PT. ISTAKA KARYA CABANG MEDAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	23
B. Unsur-unsur Biaya produksi	29

C. Teknik dan Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi.....	32
D. Pengawasan Biaya Produksi	43
E. Analisis Penyimpangan Biaya Produksi	46
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI.....	54
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	58
B. Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA	61



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Anggaran merupakan aplikasi dari fungsi perencanaan yang merupakan salah satu fungsi pokok dari manajemen. Anggaran memiliki peranan dalam mengarahkan kegiatan dan dapat dijadikan indikator keberhasilan perusahaan dalam menggunakan sumber dayanya. Ada beberapa jenis anggaran yang dapat digunakan oleh perusahaan sesuai dengan keperluannya. Bagi perusahaan manufaktur, anggaran biaya produksi biasanya menjadi pusat perhatian tanpa mengabaikan anggaran lain. Hal ini dikarenakan bagi perusahaan manufaktur, kegiatan produksi merupakan kegiatan utama dan merupakan kegiatan yang paling banyak menggunakan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Anggaran merupakan alat yang dapat dimanfaatkan dalam menjalankan fungsi pengawasan dalam perusahaan. Dengan berpedoman pada anggaran ini, manajemen perusahaan dapat melihat ada atau tidaknya penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan perusahaan dikemudian hari. Oleh karena itu pimpinan perusahaan harus teliti dan dapat menentukan sistem yang efektif serta dapat melibatkan seluruh elemen yang ada di perusahaan dalam proses penyusunan anggaran biaya produksi agar menghasilkan suatu anggaran yang komunikatif dan realistis.

Anggaran biaya produksi yang baik belum tentu dapat memberikan hasil yang memuaskan, karena masih banyak faktor-faktor yang mengganggu yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA
dapat menimbulkan penyimpangan antara anggaran dengan realisasi, misalnya

perubahan bahan baku, kebijakan pemerintah dan lain-lain. Oleh karena dalam melaksanakan kegiatan perusahaan harus diikuti dengan pengawasan yang sebaik mungkin agar tidak terjadi kerugian perusahaan dan tujuan-tujuan yang diinginkan dapat diperoleh.

PT. Istaka Karya Cabang Medan adalah sebuah badan usaha milik negara yang bergerak dalam bidang jasa konstruksi (jalan, jembatan, bendungan dan gedung). Untuk setiap kontrak/proyek yang diperoleh, perusahaan ini selalu menyusun anggaran biaya produksi yang dituangkan dalam Rencana Anggaran Proyek (RAP). Setelah proyek tersebut selesai, Pimpinan Proyek akan menyusun Laporan Penutupan Proyek yang diserahkan kepada Kepala Cabang selaku pimpinan perusahaan. Selanjutnya Kepala Cabang akan melakukan analisa tentang kesesuaian biaya produksi yang terjadi dengan membandingkan RAP dengan Laporan Penutupan Proyek.

Sebagai perusahaan yang berorientasi pada laba, PT. Istaka Karya harus mampu mengendalikan biaya proyek-proyeknya tanpa mengorbankan kualitas hasil kerjanya. Proyek-proyek yang dijalankah oleh perusahaan ini biasanya diperoleh dari proses lelang yang umumnya diterima dengan perhitungan biaya yang sangat cermat. Oleh karena itu dalam setiap kegiatan perusahaan harus selalu mempertimbangkan aspek biaya agar dapat menghasilkan laba yang maksimal.

Melihat pentingnya anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan, penulis merasa tertarik untuk menambah pengetahuan mengenai anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan yang diterapkan. Penelitian ini dilakukan pada

dapat memberikan data dan informasi yang dibutuhkan. Berdasarkan alasan-alasan di atas, penulis merasa tertarik untuk memilih judul “Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan Pada PT. Istaka Karya Cabang Medan”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan, penulis menemukan masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut : “Apakah PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan telah memanfaatkan anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan biaya produksi guna memperoleh laba maksimal”.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah perusahaan telah memanfaatkan anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan.

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Memperluas pengetahuan penulis mengenai anggaran dan pengawasan biaya produksi secara teoritis dan praktek yang diterapkan.
2. Memberikan saran perbaikan yang mungkin dapat digunakan oleh PT. Istaka Karya Cabang Medan sehubungan dengan penggunaan anggaran dalam pengawasan biaya produksinya.
3. Menjadi literatur yang dapat dijadikan sebagai referensi maupun bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya.



D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa metode penelitian untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan, antara lain :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research), yaitu : penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data teoritis yang bersumber dari bahan-bahan kepustakaan seperti buku-buku, tulisan ilmiah dan literatur lainnya yang berhubungan dengan materi penelitian ini. Data yang diperoleh dikelompokkan sebagai data sekunder.
2. Penelitian Lapangan (Field Research), yaitu : penelitian ini dilakukan langsung pada objek yang diteliti untuk mendapatkan data dan informasi yang cukup dan relevan. Data yang diperoleh dikelompokkan sebagai data primer.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Pengamatan (Observation), yaitu : pengumpulan data yang dilakukan dengan peninjauan langsung pada PT. Istaka Karya Cabang Medan, dalam hal ini penulis akan mengamati kegiatan-kegiatan operasional perusahaan yang relevan dengan masalah diteliti.
2. Wawancara (Interview), yaitu : melakukan tanya jawab kepada pihak-pihak yang kompeten di perusahaan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
3. Dokumen, yaitu : dengan melihat arsip-arsip perusahaan yang berkenaan dengan masalah yang diteliti.

E. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Metode Analisis Deskriptif, yaitu : data yang telah dikumpulkan selanjutnya diklasifikasikan dan dianalisa kemudian diinterpretasikan untuk mendapatkan gambaran yang sebenarnya mengenai masalah yang diteliti.
2. Metode Analisis Deduktif, yaitu : suatu metode analisa yang dilakukan dengan cara membandingkan antara teori dengan praktek sebagai suatu kenyataan secara umum sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai penyimpangan maupun kesesuaiannya.

Berdasarkan hasil analisis selanjutnya penulis akan mengambil kesimpulan dan saran yang mungkin berguna dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi sehubungan dengan anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan.

BAB II

LANDASAN TEORITIS.

A. Pengertian dan Manfaat Anggaran

Anggaran memiliki defenisi yang beraneka ragam. Dalam mengelola perusahaan, anggaran memiliki peranan penting yaitu sebagai alat manajemen yang dapat membantu pimpinan perusahaan dalam perencanaan, pengarahannya dan pengawasan operasi perusahaan.

Ada beberapa pengertian anggaran yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Blocker dkk menyebutkan bahwa anggaran dalam suatu organisasi merupakan rencana kuantitatif yang mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan dalam rencana pencapaian tujuan organisasi dalam suatu periode anggaran (Blocker dkk, 2000 : 350).

Pendapat lain menyebutkan defenisi anggaran sebagai perencanaan dan pengendalian laba menyeluruh dapat didefenisikan secara luas sebagai suatu rancangan sistematis dan formal untuk mencapai perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian tanggung jawab manajemen (Jae K. Sim dkk, 2001 : 12).

Dari dua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan daftar rencana kegiatan operasional dengan menggunakan seluruh sumber daya, dan dijabarkan secara kuantitatif. Dalam hal ini anggaran mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi selama satu periode anggaran. Anggaran harus disusun secara formal dan sistematis, artinya anggaran disusun dengan tata urutan tertentu dan merupakan

hasil analisa data yang logis dan realistis. Penyusunan anggaran merupakan tanggung jawab dari manajemen sebagai pengambil keputusan dalam perusahaan.

Menurut Nafarin, anggaran yang disusun akan memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c. Dapat memotivasi pegawai.
- d. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g. Alat pendidikan bagi para manajer. (Nafarin, 2006 : 15-16)

Disamping manfaat-manfaat di atas disebutkan juga bahwa anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan (Nafarin, 2006 : 20).

Dalam fungsi perencanaan, anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja karena didalam suatu anggaran dicantumkan target-target yang harus dicapai perusahaan pada masa yang akan datang. Sebagaimana telah diuraikan terdahulu bahwa anggaran merupakan daftar rencana kegiatan operasional dengan mengorbankan sumber daya yang dimiliki. Oleh karena itu dalam menyusun anggaran harus ada proses penelitian dan pengamatan agar dapat mengarahkan seluruh sumber daya yang nanti digunakan benar-benar efektif dan efisien dalam penggunaannya. Perencanaan sumber daya manusia dan perencanaan biaya yang dituangkan dalam anggaran terlebih dahulu didasarkan pada standar-standar saat ini dan taksiran-taksiran mengenai kebutuhan dan kondisi pada masa yang akan

datang. Dengan pendekatan yang sistematis terhadap tujuan perusahaan, secara sendirinya anggaran akan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas manajemen.

Dalam fungsi pelaksanaan, anggaran dimanfaatkan dalam mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan merupakan tugas penting dari manajemen. Oleh karena itu seorang manajer harus tahu apa yang harus dilakukan perusahaan di masa mendatang. Adanya perencanaan yang disusun secara terperinci dalam suatu anggaran akan sangat membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya sebagai koordinator dalam perusahaan. Koordinasi yang dilakukan bukan hanya pada sumber daya manusia, tetapi juga harus memperhatikan keseimbangan antara program-program yang akan dilaksanakan untuk biaya-biaya, peralatan, persediaan dan lain-lain.

Kegiatan pengawasan dalam perusahaan dilakukan untuk membantu agar semua kegiatan yang dijalankan sesuai dengan rencana yang disusun. Dalam hal ini anggaran berperan sebagai indikator atau tolak ukur keberhasilan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuannya. Adanya anggaran akan membantu pimpinan dalam melaksanakan fungsi pengawasan kegiatan operasional perusahaan.

B. Unsur-unsur Biaya Produksi

Dalam membahas unsur-unsur biaya produksi, terlebih dahulu diuraikan pengertian dari biaya produksi secara umum yaitu seluruh biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan baha baku

menjadi produk akhir yang siap dipasarkan. Biaya yang dimaksud disini adalah sumber daya yang digunakan untuk tujuan menghasilkan produk.

Biaya produksi dibagi menjadi tiga elemen, yaitu :

1. Biaya bahan langsung.
2. Biaya tenaga kerja langsung.
3. Biaya overhead pabrik. (Nafarin, 2006 : 16)

1. Biaya bahan langsung.

Biaya bahan langsung meliputi biaya bahan dalam produk dan ditambah sejumlah tertentu yang “reasonable” yang berkaitan dengan sisa produksi dan unit-unit yang cacar produksi. (Blocker dkk, 2000 : 74).

Dari uraian diatas dapat disebutkan bahan langsung atau bahan baku langsung adalah semua bahan yang membentuk bagian integral dari barang jadi dan dapat dimasukkan langsung dalam kalkulasi biaya produksi. Dalam proses produksi, bahan langsung merupakan bahan utama untuk menghasilkan produk atau barang jadi. Dengan demikian biaya bahan baku langsung ditetapkan langsung sebagai bagian dari harga pokok barang jadi tersebut.

Biaya bahan baku langsung ini biasanya dianggap sebagai biaya variabel, yaitu biaya yang bergerak secara proporsional sesuai dengan perubahan volume kegiatan. Lain halnya dengan biaya bahan baku tidak langsung yang juga merupakan bahan yang digunakan dalam proses produksi tetapi digunakan dalam jumlah sedikit dan tidak dapat ditelusuri langsung pada tiap produk. Bahan baku tidak langsung bersifat membantu proses

pembuatan suatu produk. Biaya bahan baku tidak langsung ini dikelompokkan bersama biaya overhead pabrik.

2. Biaya tenaga kerja langsung.

Biaya tenaga kerja langsung meliputi biaya tenaga kerja langsung yang digunakan untuk membuat produk jadi atau untuk menyediakan jasa (Blocker dkk, 2000 : 76). Tenaga kerja umumnya dibagi menjadi tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Yang dimaksud dengan tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang digunakan untuk mengubah bahan baku langsung menjadi barang jadi, artinya tenaga kerja langsung ini berhubungan langsung dengan pelaksanaan proses produksi, sehingga tanpa adanya tenaga kerja langsung maka proses produksi tidak akan berjalan.

Yang termasuk dalam tenaga kerja langsung secara umum adalah :

- a. Upah minimum yaitu upah yang harus dibayarkan kepada tenaga kerja sesuai dengan kontrak kerja.
- b. Upah lembur yaitu upah tambahan yang diberikan kepada tenaga kerja sesuai dengan tambahan waktu atau satuan unit produk sesuai dengan kontrak kerja.
- c. Bonus yaitu upah tambahan yang diberikan kepada tenaga kerja yang menunjukkan prestasi yang melebihi dari yang telah ditetapkan.

Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang tidak secara langsung mempengaruhi pembuatan barang jadi, tetapi tenaga kerja ini menunjang jalannya proses produksi misalnya mandor/pengawas, kepala

gudang, petugas keamanan dan sebagainya. Biaya tenaga kerja tidak langsung ini digolongkan ke dalam biaya overhead pabrik.

3. Biaya overhead pabrik

Biaya overhead pabrik adalah semua biaya-biaya dalam proses produksi selain dari bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. Biaya-biaya ini sering juga disebut biaya tidak langsung karena tidak dapat dengan mudah diidentifikasi secara fisik pada hasil produksi dan tidak dibebankan langsung pada produk tertentu..

Umumnya yang termasuk dalam biaya overhead pabrik ini antara lain adalah biaya bahan baku tidak langsung, upah tidak langsung, penyusutan aktiva tetap, biaya asuransi, biaya pemeliharaan mesin, biaya listrik, biaya air dan lain-lain. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa overhead pabrik mencakup semua biaya pabrikasi selain bahan langsung dan tenaga kerja langsung. Karena biaya overhead ini meliputi banyak jenis biaya sehingga sulit untuk menelusuri satu jenis biaya overhead pada produk secara fisik, maka perhitungan dan pengalokasiannya harus sepadan dan logis.

C. Teknik dan Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Perusahaan melakukan penyusunan anggaran yang berisi penjabaran secara terperinci mengenai masing-masing tujuan dan program kerja yang akan dilaksanakan. Karena banyaknya kegiatan-kegiatan perusahaan, program-program kerja ini harus disusun dengan pertimbangan-pertimbangan yang benar-benar

tepat oleh orang-orang yang kompeten dan relevan dengan kebutuhan penyusunan masing-masing anggaran.

Proses penganggaran biasanya meliputi pembentukan komite anggaran; menentukan periode anggaran; spesifikasi pedoman anggaran, penyusunan usulan awal/dasar (initial budget); negosiasi anggaran; review dan persetujuan; serta revisi anggaran (Nafarin, 2006 : 356).

Dari penjelasan tersebut dapat dijelaskan prosedur penyusunan anggaran sebagai berikut :

1. Pembentukan komite anggaran

Sebagian besar perusahaan mempunyai komite anggaran yang biasanya terdiri dari anggota manajemen senior. Besar kecilnya komite anggaran ini tergantung kepada besar kecilnya ukuran organisasi. Semakin besar ukuran organisasi maka semakin kompleks pula anggaran yang harus dibuat, oleh karena itu semakin banyak aspek-aspek yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran.

Dalam proses penyusunan anggaran, komite anggaran merupakan otorisasi tertinggi dalam organisasi untuk segala hal yang berkaitan dengan anggaran.

Komite anggaran mempunyai tugas antara lain :

1. Merumuskan sasaran anggaran dan kebijakan pokok perusahaan untuk tahun anggaran.
2. Menyampaikan informasi mengenai tujuan kegiatan pokok tersebut kepada para manajer penyusun anggaran.
3. Me-review rancangan anggaran yang diajukan oleh para manajer penyusun anggaran.
4. Melakukan negosiasi dengan para manajer penyusun anggaran mengenai rancangan anggaran yang mereka ajukan.

5. Mengajukan rancangan anggaran perusahaan secara keseluruhan kepada komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
6. Me-review anggaran yang telah disetujui oleh dewan komisaris dan RUPS.
7. Melakukan negosiasi dengan para manajer penyusun anggaran mengenai anggaran yang telah disahkan oleh RUPS.
8. Melakukan revisi anggaran, sesuai dengan kebijakan Rapat Umum Pemegang Saham. (Mulyadi dan Setiawan, 2001 : 599)

2. Menentukan periode anggaran

Biasanya anggaran disusun untuk periode satu tahun, tetapi dapat juga kurang dari satu tahun. Dalam penentuan periode ini diharapkan dapat membantu manajemen dalam mengkondisikan perencanaan dalam lingkungan yang dapat mengalami perubahan serta tidak membatasi kreativitasnya.

3. Menentukan pedoman anggaran

Pedoman anggaran adalah kriteria yang menentukan arah anggaran dan harus dijadikan dasar dalam penyusunan anggaran. Pedoman anggaran dapat berupa tujuan perusahaan keseluruhan, target anggaran, kebijakan khusus yang akan dilaksanakan dalam periode anggaran, asumsi kondisi ekonomi dan pasar seperti estimasi kurs valuta asing, harga bahan baku, daya beli masyarakat.

4. Penyusunan usulan anggaran

Setelah pedoman anggaran diperoleh, selanjutnya setiap bagian akan mengadakan koordinasi dengan bagian lain untuk mengetahui data apa yang dibutuhkan oleh dan dari bagian lain. Dalam menyusun anggaran perusahaan, manajer mengumpulkan data-data yang dapat dijadikan bahan pertimbangan diantaranya : jenis produk dan jasa, jumlah karyawan dan kemampuan kerja,

kondisi manufaktur dan kemampuan kapasitas, penetapan harga, ketersediaan dan harga bahan baku, persediaan yang ada, kondisi pasar dan selera konsumen, kondisi pendanaan, lingkungan ekonomi dan politik.

5. *Negosiasi anggaran*

Manajer dari tiap-tiap bagian akan memeriksa usulan anggaran yang telah disusun. Dalam hal ini akan diperiksa kesesuaiannya dengan pedoman anggaran, reliabilitas anggaran, kesamaan arah dan tujuan serta keselarasan dengan yang diusulkan bagian lain. Setelah dilakukan pemeriksaan, manajer akan melakukan negosiasi anggaran dengan staf di bagiannya agar usulan anggaran yang dibuat telah sesuai dengan yang diinginkan.

6. *Review dan persetujuan anggaran*

Usulan anggaran dari masing-masing bagian akan diserahkan kepada komite anggaran, yang kemudian mengkonsolidasi usulan anggaran tersebut menjadi anggaran perusahaan secara keseluruhan. Komite anggaran akan mereview apakah anggaran perusahaan secara menyeluruh telah sesuai dengan tujuan perusahaan secara strategis. Apabila usulan anggaran telah sesuai dengan yang diharapkan, komite anggaran akan memberikan persetujuan dan mengajukan usulan anggaran tersebut kepada dewan direksi untuk mendapat persetujuan.

7. *Revisi anggaran*

Anggaran merupakan perkiraan dari kondisi dimasa yang akan datang. Oleh karena itu tidak semua rencana anggaran akan sesuai dengan realisasinya, sehingga dalam perjalanannya anggaran dapat direvisi untuk

perbaikan kinerja akibat perubahan kondisi yang diluar perkiraan. Setiap perusahaan memiliki prosedur revisi anggaran sesuai jenis perlakuan anggaran yang digunakan perusahaan. Revisi anggaran ini sebaiknya disetujui jika revisi tersebut memang diperlukan untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

D. Pengawasan Biaya Produksi

Pengawasan biaya produksi merupakan salah satu bagian dari pengendalian dalam perusahaan. Pengawasan merupakan pengendalian berjalan yaitu pemantauan terhadap aktivitas berjalan untuk menjamin tujuan dapat dicapai dan kebijakan prosedur telah dilaksanakan dengan baik. (Welsch dkk, 2000 : 26).

Pelaksanaan anggaran melibatkan seluruh bagian di perusahaan sehingga dibutuhkan prosedur pelaksanaan anggaran yang baku dimana dalam prosedur tersebut biasanya disiapkan formulir-formulir standar yang dibutuhkan sehingga semua bagian khususnya yang terlibat dalam proses produksi dapat mengetahui dengan jelas langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pelaksanaan rencana kerjanya.

Tiap-tiap unsur biaya produksi harus diawasi sebisa mungkin agar terhindar dari kesalahan-kesalahan yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Dalam anggaran biaya harus terdapat kebijakan standar untuk bahan baku, tenaga kerja maupun overhead pabrik.

Pengawasan untuk bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi, harus dipastikan bahwa bagian pembelian perusahaan menyesuaikan jumlah dan mutu yang ada pada anggaran. Dengan adanya uraian kebutuhan bahan yang terencana maka para eksekutif pembelian dapat menjalankan tugasnya tanpa

melakukan kesalahan ataupun penyimpangan. Untuk pembelian yang jumlahnya sangat besar, bagian pembelian perlu mendapat persetujuan dari manajemen pada tingkatan yang lebih tinggi.

Agar biaya tenaga kerja dapat terkendali, terdapat beberapa hal penting yang harus dilaksanakan dalam proses pengawasannya, yaitu perhatian sehari-hari pada biaya tenaga kerja, laporan kinerja dan evaluasi hasil. Dalam anggaran tenaga kerja langsung harus ditetapkan standarnya untuk membantu proses pengawasan biaya. Standar tenaga kerja ini dibandingkan dengan hasil aktual yang dilihat pada laporan kinerja harian oleh penyelia yang menunjukkan jam kerja aktual, jam kerja standar dan varians dalam jam. Untuk pengawasan yang efektif, anggaran biaya tenaga kerja mungkin memerlukan revisi jika ada peristiwa yang berpengaruh besar pada biaya tenaga kerja yang diluar kendali penyelia, seperti perjanjian tenaga kerja, modifikasi pabrik serta perubahan alur kerja maupun operasi produksi.

Biaya overhead pabrik juga harus diawasi agar semua pengeluaran perusahaan benar-benar efektif. Sama seperti unsur-unsur biaya produksi lainnya, biaya overhead pabrik juga harus disusun dalam suatu anggaran yang memuat standar biaya yang diestimasi. Biaya overhead dalam perusahaan manufaktur merupakan bagian dari biaya produksi total yang tidak dapat langsung diidentifikasi pada produk atau pekerjaan tertentu. Biaya ini mencakup banyak biaya pada departemen-departemen yang tidak sama dalam perusahaan sehingga pengawasan dalam hal ini sangat luas. Karena itu untuk membantu proses

pengawasannya, laporan kinerja masing-masing departemen harus menunjukkan kuantitas sumber daya yang digunakannya dalam proses produksi.

E. Analisis Penyimpangan Biaya Produksi

Penyimpangan biaya (cost variance) adalah perbedaan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya aktual. Penyimpangan ini dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu :

a. Penyimpangan yang menguntungkan (Favorable Variance)

Penyimpangan ini bersifat positif, terjadi apabila jumlah biaya produksi yang sesungguhnya lebih kecil dari yang dianggarkan.

b. Penyimpangan yang tidak menguntungkan (Unfavorable Variance)

Penyimpangan ini bersifat negatif, terjadi apabila jumlah biaya produksi yang sesungguhnya lebih besar dari yang dianggarkan.

Untuk mengetahui besarnya penyimpangan dan faktor-faktor penyebab penyimpangan yang terjadi harus dilakukan analisis dan evaluasi terhadap anggaran yang disusun dengan cara membandingkannya dengan biaya produksi aktual. Melalui hasil analisis penyimpangan biaya produksi dapat diketahui efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Hasil analisis penyimpangan tersebut dapat pula dijadikan sebagai salah satu acuan ataupun bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan-kebijakan dalam penyusunan anggaran periode selanjutnya.

Analisis penyimpangan biaya produksi sebaiknya dilaksanakan bersamaan dengan pelaksanaan pengawasan pada saat proses produksi berjalan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui secara lebih cepat dilamana sewaktu-waktu terjadi

penyimpangan agar segera dilakukan tindakan-tindakan yang dianggap perlu untuk menghindari penyimpangan yang lebih besar, terlebih lagi apabila penyimpangan yang terjadi merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan.

Penyimpangan biaya produksi dapat terjadi pada semua unsur-unsur biaya produksi yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Penyimpangan biaya bahan baku langsung.

Penyimpangan biaya bahan baku langsung terdiri dari 2 jenis, yaitu :

a. Penyimpangan harga (Price Variance).

Yaitu selisih antara harga beli yang sesungguhnya dengan harga beli menurut standar dalam anggaran. Penyimpangan ini dapat terjadi karena beberapa hal antara lain :

- 1) Adanya perubahan harga pasar diluar perkiraan.
- 2) Biaya angkut yang diperkirakan terlalu rendah/terlalu tinggi.
- 3) Kekeliruan dalam memperhitungkan potongan pembelian bahan.

Penyimpangan ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\text{Price Variance} = (\text{AP}-\text{SP}) \times \text{AQ}$$

Keterangan :

AP = Actual Price (harga sebenarnya)

SP = Standard Price (Harga standar)

AQ = Actual Quantity (Kuantitas sebenarnya)

b. Penyimpangan Kuantitas Bahan Baku (Material Quantity Variance)

Yaitu selisih antara penggunaan bahan baku sesungguhnya dengan pemakaian bahan baku menurut standar. Penyimpangan ini dapat terjadi karena beberapa hal antara lain :

- 1) Kualitas bahan tidak sesuai dengan standar
- 2) Kurangnya pengalaman kerja karyawan
- 3) Peralatan yang digunakan kurang memadai.

Penyimpangan ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\text{Quantity Variance} = \frac{(AQ - SQ) \times SP}{SP}$$

Keterangan :

SQ = Standar Quantity (Kuantitas standar)

2. Penyimpangan biaya upah langsung

Penyimpangan biaya bahan baku langsung terdiri dari 2 jenis, yaitu :

a. Penyimpangan tarif (Rate Variance)

Yaitu selisih antara tarif upah yang dibayarkan dengan tarif upah standar (dalam anggaran).

Penyimpangan ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\text{Rate Variance} = (AR - SR) \times AH$$

Keterangan :

AR = Actual Rate (Actual Labor Rate)

SR = Standard Rate (Standar Labor Rate)

AH = Actual Hours (Tarif jam kerja sebenarnya)

b. Penyimpangan jam kerja (Efficiency Variance)

Yaitu selisih antara jam kerja yang sebenarnya dengan jam kerja yang direncanakan (dalam anggaran).

Penyimpangan ini dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\text{Efficiency Variance} = (\text{AH} - \text{AR}) \times \text{SR}$$

Keterangan :

SH = Standars Hours (Jam kerja sebenarnya)

3. Penyimpangan biaya overhead pabrik.

Biaya overhead terdiri dari berbagai jenis biaya, yang mana seluruh biaya ini bila dihubungkan dengan sifatnya maka digolongkan dalam dua jenis, yaitu Variabel Overhead dan Fixed Overhead. Penyimpangan biaya overhead merupakan selisih antara biaya overhead pabrik sebenarnya dengan biaya overhead standar. Penyimpangan ini dapat terjadi akibat penggunaan mutu suatu bahan baku serta penilaian tenaga kerja yang keliru, perubahan harga pasar, kerusakan mesin dan peralatan yang tidak dikendalikan dan sebagainya.

Analisis penyimpangan overhead dapat dihitung dengan beberapa cara, yakni :

a. Metode dua selisih

Dalam metode ini, penyimpangan biaya overhead tidak langsung dibedakan atas dua, yakni :

- 1) Selisih terkendali (controllable variance), yaitu selisih antara biaya overhead sebenarnya terjadi dengan biaya overhead yang dianggarkan pada jam standar.

- 2) Penyimpangan volume (volume variance), yaitu selisih antara biaya overhead yang dianggarkan pada jam standar dengan biaya overhead standar yang dibudgetkan atas dasar standar.

b. Metode tiga selisih

Metode ini menganalisa penyimpangan biaya overhead tidak langsung dari tiga sudut analisa, yaitu :

- 1) Penyimpangan pengeluaran (spending variance), yaitu selisih antara biaya sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan berdasarkan jam kerja sebenarnya digunakan.
- 2) Penyimpangan kapasitas menganggur (idle capacity variance), yaitu selisih antara biaya overhead yang dianggarkan berdasarkan jam kerja sebenarnya dengan jumlah jam kerja sebenarnya dikali dengan tarif overhead.
- 3) Penyimpangan efisiensi (efficiency variance), yaitu selisih antara jam kerja sebenarnya dengan jam kerja dalam anggaran dikalikan dengan tarif biaya overhead standar.

c. Metode empat selisih

Metode empat selisih ini merupakan perluasan dari metode tiga selisih, dimana dalam metode ini analisis penyimpangan biaya overhead digolongkan menjadi :

- 1) Penyimpangan pengeluaran (spending variance)
- 2) Penyimpangan kapasitas menganggur (idle capacity variance)

- 3) Penyimpangan efisiensi variabel (variable efficiency variance), yaitu selisih antara jam kerja sebenarnya dengan jam kerja standar dikalikan dengan tarif biaya tidak langsung.
- 4) Penyimpangan efisiensi tetap (fixed efficiency variance), yaitu selisih antara jam kerja sebenarnya dengan jam kerja standar dikalikan dengan tarif overhead tetap.



BAB III

PT. ISTAKA KARYA CABANG MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Istaka Karya merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang didirikan pada tahun 1979 oleh 18 kontraktor nasional terkemuka. Pada saat didirikan perusahaan ini bernama Indonesian Consortium of Construction Industries (ICCI). Perusahaan ini berdiri pada saat terjadinya boom minyak yang terjadi pada paruh akhir dekade 70-an dan awal dasawarsa 80-an dimana negara-negara produsen minyak di Timur Tengah seperti negara Saudi Arabia sedang giat membangun prasarana dan sarana dasar untuk proyek pertambangan minyak.

Pada tahun 1983 pemerintah mengambil kebijakan untuk mengambil alih semua saham ICCI, sehingga praktis ICCI menjadi salah satu BUMN dibawah pembinaan teknis Departemen Pekerjaan Umum. Tindakan ini dilakukan karena pemerintah menganggap perusahaan ini sebagai asset nasional yang penting untuk mendukung kebijakan nasional yakni upaya peningkatan dan pengembangan ekspor non migas. Setelah pekerjaan di Saudi Arabia selesai, ICCI diminta untuk menangani pekerjaan-pekerjaan di dalam negeri.

Pada tanggal 1 April 1986 berdasarkan Akte Notaris Imas Fatimah, SH Nomor 01, nama PT. Persero ICCI diubah menjadi PT. Persero ISTAKA KARYA yang berkedudukan di Jalan Iskandarsyah Raya No. 66-C Kebayoran Baru

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Jakarta. Kata Istaka berasal dari bahasa sansekerta yang berarti bara api batu bata

© 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

merah saat dilakukan pembakaran. Nama ini diprakarsai Menteri PU pada waktu itu Bapak DR.Ir.Soeyono Sosrodarsono, dengan harapan secara terus menerus bersemangat bagaikan bara api yang tak kunjung padam.

Sejak kelahirannya yang terjadi dimasa yang sulit akibat resesi dunia, perusahaan ini terus bergulat dengan tantangan dan persaingan. Persaingan ini terjadi tidak saja dengan sesama dunia usaha jasa konstruksi nasional, tetapi juga dengan jasa konstruksi asing yang banyak beroperasi di Indonesia. Oleh karena itu prinsip-prinsip dasar perusahaan dalam mengembangkan usaha telah diletakkan sejak awal berdirinya, yakni : Efisiensi, Profesional dan Produktivitas.

Efisiensi diwujudkan dengan struktur organisasi yang ramping dan fleksibel dan didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan peralatan yang memadai. Profesionalisme diwujudkan melalui penanganan pekerjaan tepat waktu dan kualitas yang baik. Dengan semakin efisien dan profesional yang didukung oleh SDM, peralatan dan manajemen yang handal maka diharapkan produktivitas dapat dicapai secara maksimal.

Ditinjau dari sudut jenis usaha, kegiatan perusahaan berfokus pada 4 (empat) kegiatan pokok, yaitu :

- a. Usaha Konstruksi
- b. Usaha Penyewaan Peralatan
- c. Usaha Jasa Manajemen dan
- d. Usaha Lain-lain.

Usaha konstruksi merupakan kegiatan perusahaan dalam pemberian

UNIVERSITAS MEDAN AREA
pelayanan jasa konstruksi untuk membangun gedung dan industri. Rata-rata ± 70

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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)27/2/24

% pelanggan usaha berasal dari sektor pemerintah dan BUMN dan sisanya merupakan pelanggan dari sektor swasta. Untuk sektor usaha ini meliputi usaha usaha konstruksi :

- Bridge and rode : jembatan, jalan, jalan layang, jalan penetrasi.
- Irrigation : danau, irigasi, rehabilitasi danau dan pembuatan terowongan air.
- Water purification and power plant : cable duck, fickling plant, fuel on tank and water tank, steam power plant building, dan lain-lain.
- Industrial building lethe : instalasi kabel telepon dan lain-lain.

Usaha penyewaan peralatan merupakan kegiatan perusahaan dalam pemberian jasa penyewaan alat-alat yang dimiliki perusahaan untuk digunakan dalam erbagai kegiatan yang bersifat usaha konstruksi maupun usaha lainnya. Pelaksanaan usaha ini dilaksanakan oleh unit usaha perusahaan dan sejauh ini konsumen usaha ini berasal dari pelanggan sektor swasta.

Usaha jasa manajemen merupakan kegiatan perusahaan dalam bidang pemberian pelayanan dalam bentuk jasa manajemen dalam bidang-bidang :

- Manajemen umum
- Administrasi bantuan luar negeri
- Akuntansi dan perpajakan
- Manajemen teknik, sistem informasi manajemen (organisasi/metode, operasi sumber daya dan konstruksi).

Segmen usaha lain-lain merupakan kegiatan perusahaan yang memberikan

pelayanan dalam bidang :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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

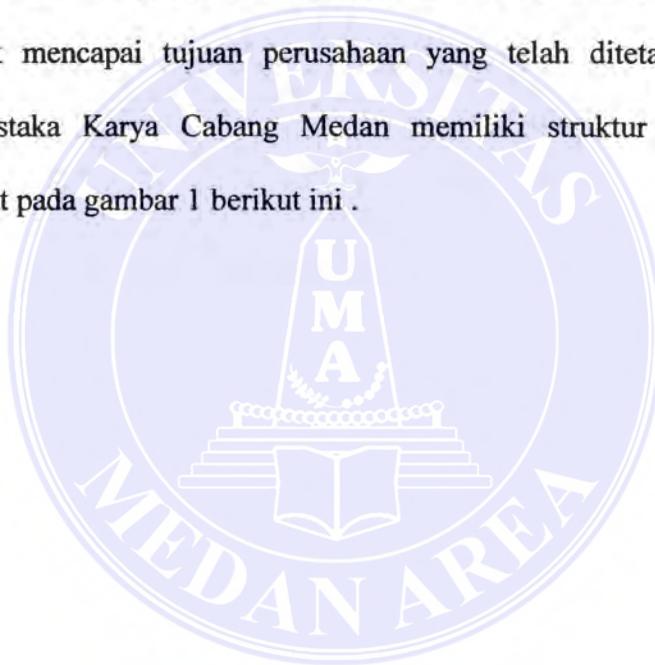
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

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

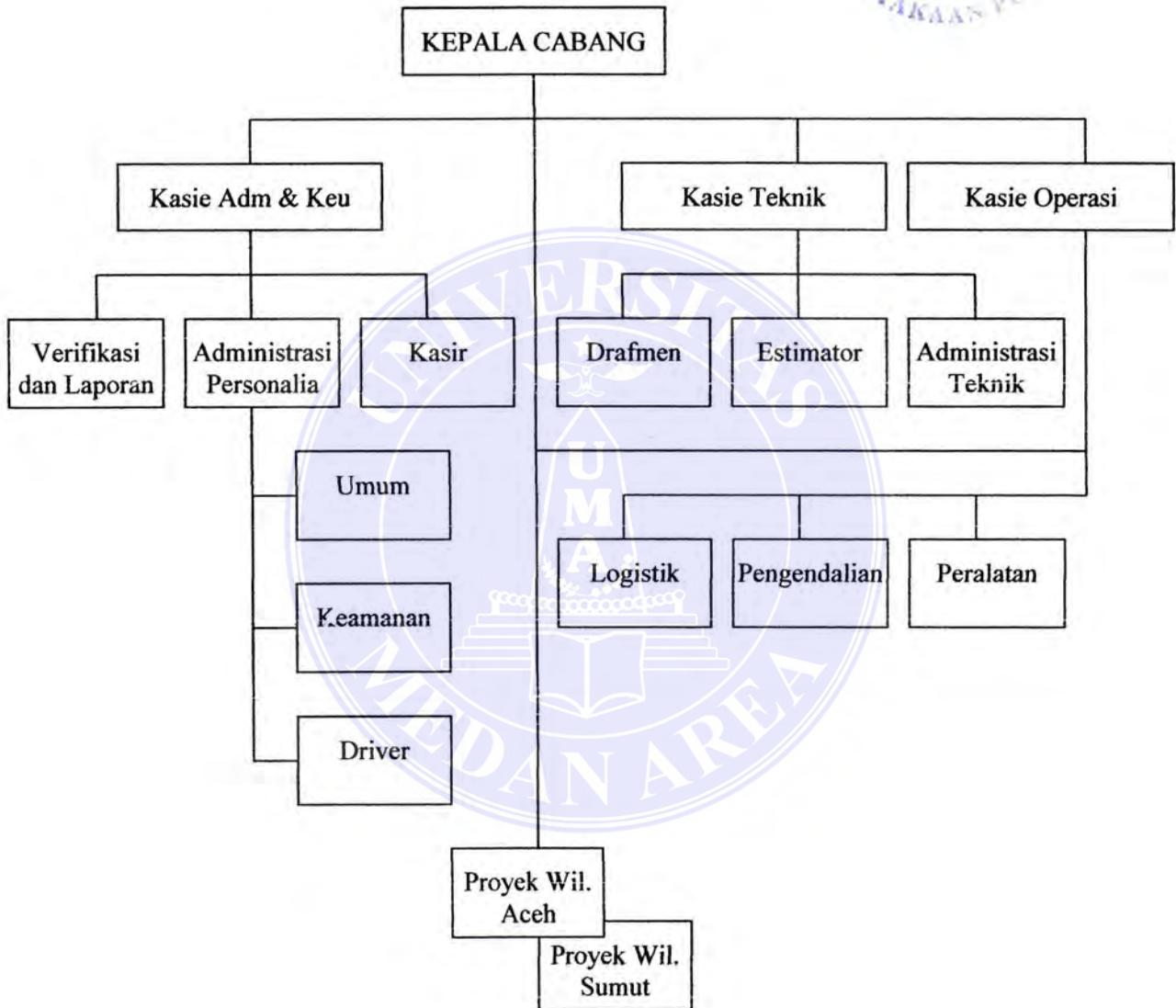
- Mekanikal elektrik
- Ready Mix concrete dan beton pra-cetak.
- Perdagangan material dan impor.

2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan merupakan mekanisme kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dan pembuatan keputusan dan ukuran satuan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. PT. Istaka Karya Cabang Medan memiliki struktur organisasi sebagaimana terlihat pada gambar 1 berikut ini .



Gambar 1
Struktur Organisasi
PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan



Dari struktur organisasi tersebut dapat diuraikan tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada sebagai berikut :

a. Kepala Cabang

- 1) Mengurus dan Mengelola PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan dengan wilayah kerja provinsi lainnya yang ditunjuk berdasarkan surat keputusan Direksi Perseroan sesuai dengan aturan perseroan yang tercantum pada pasal 3 Anggaran Dasar Perseroan.
- 2) Menyusun laporan kerja dan standar organisasi kantor cabang Medan serta melengkapi secara bertahap sesuai dengan perkembangan kantor cabang.

b. Kepala Seksi Administrasi dan Keuangan

- 1) Menyelenggarakan pencatatan pembukuan dan seluruh harta hak milik, hak-hak kewajiban, tindakan-tindakan dan kejadian di dalam perusahaan dan menyelenggarakan serta mengatur penagihan dan pembayaran termasuk urusan pegawai, perbankan, perpajakan dan pengaturan lain.
- 2) Menyelenggarakan pengarsipan yang teratur dan lengkap.

Selanjutnya bila kita melihat dari bagan struktur organisasi kepala seksi administrasi dan keuangan membawahi tiga bagian yaitu :

- a) verifikasi laporan
- b) administrasi personalia dan umum
- c) kasir

c. Kepala Seksi Teknik

- 1) Menjadi koordinator bagian drafman, estimator dan administrasi anggaran.
- 2) Menyelenggarakan perhitungan, perencanaan, penggambaran dan pencetakannya serta membuat anggaran biaya melalui bagian drafman.

d. Kepala Seksi Operasi

- 1) Menyelenggarakan urusan logistik atas bahan-bahan milik perusahaan, dalam hal ini dibantu oleh bagian logistik..
- 2) Menyelenggarakan, mengikuti dan memonitoring secara teratur kedudukan dan perkembangan pekerjaan dan karya-karya sehingga dari monitoring dan pengawasan ini akan diperoleh laporan perkembangan fisik karya-karya yang sedang dikerjakan. Dalam hal ini dibantu oleh bagian pengendalian.
- 3) Mengusahakan tersedianya peralatan pada setiap proyek dan bertanggung jawab atas pemeliharaan, perbaikan dan pelaporannya. Dalam hal ini dibantu oleh bagian peralatan.

B. Unsur-unsur Biaya produksi

PT. Istaka Karya Cabang Medan merupakan perusahaan yang bergerak pada berbagai bidang, namun sepanjang perjalanannya perusahaan ini tetap memilih bidang usaha konstruksi sebagai bidang usaha yang utama. Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan ini biasanya mengikuti proyek-proyek konstruksi yang dilelang oleh pemerintah, BUMN dan swasta.

Dalam melaksanakan suatu proyek yang berhasil dimenangkan dalam proses pelelangan/tender, perusahaan menyusun suatu anggaran yaitu Rencana Anggaran Pelaksanaan (RAP) sebagai acuan standar biaya. Dan pada setiap akhir bulan dan pada saat proyek telah selesai dijalankan perusahaan menyusun suatu laporan laba rugi dari proyek. Dalam RAP dan laporan tersebut dapat dilihat bahwa perusahaan menggolongkan biaya produksinya atas :

1. Biaya Persiapan (Mobilisasi dan Demobilisasi)

Yang dimaksud dengan biaya persiapan adalah semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mendukung pelaksanaan proyek sejak persiapan sampai tahap penyelesaiannya. Yang tergolong dalam hal ini adalah biaya-biaya untuk :

- a. Mobilisasi dan demobilisasi alat-alat berat dan tenaga kerja
- b. Fasilitas kontraktor, direksi dan konsultan
- c. Survey dan gladi resik proyek
- d. Investigasi lapangan
- e. Biaya persiapan subkontrak

2. Biaya Langsung

Yang dimaksud dengan biaya langsung dalam hal ini adalah biaya-biaya yang terjadi berkenaan langsung dengan pengerjaan proyek. Biaya-biaya ini terdiri dari :

- a. Biaya upah tenaga kerja

- c. Biaya peralatan milik sendiri dan sewa
- d. Biaya subkontraktor

3. Biaya Umum Lapangan dan Kantor Pusat

Biaya umum lapangan dan kantor pusat merupakan biaya-biaya yang terjadi diluar proyek, tetapi masih berkaitan dengan proyek. Adapun yang tergolong dalam biaya operasi tak langsung ini adalah :

- a. Gaji pegawai
- b. Biaya operasional kantor / mess / base camp.
- c. Biaya perjalanan dinas
- d. Biaya pemasaran/promosi dan humas
- e. Biaya peralatan ringan proyek
- f. Biaya peralatan dan perabot
- g. Biaya asuransi
- h. Biaya masa pemeliharaan proyek
- i. Bunga bank

Dalam praktek akuntansinya, perusahaan ini memperlakukan biaya persiapan dan biaya umum lapangan sebagai biaya tak langsung dan biaya overhead kantor pusat untuk proyek yang bersangkutan dibebankan sebagai biaya overhead proyek yang jumlahnya ditentukan oleh kantor pusat dan dimuat di dalam perhitungan biaya dalam RAP.

C. Teknik dan Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Berdasarkan surat edaran dari kantor pusat atau direksi, masing-masing cabang dapat menyusun konsep anggaran. Dalam hal ini setiap cabang yang memperoleh proyek harus menentukan anggaran produksi atas proyek yang akan dikerjakan.

Penyusunan anggaran biaya produksi (biaya proyek) sangat penting sebagai alat perencanaan, pengawasan dan koordinasi seluruh kegiatan perusahaan. Untuk itu dalam menyusun anggaran tersebut dibutuhkan pertimbangan, ketelitian dan kecermatan agar dapat menghasilkan kebijakan-kebijakan yang baik.

Anggaran proyek dalam perusahaan ini dituangkan dalam Rencana Anggaran Pelaksanaan (RAP). Dengan adanya RAP akan berguna bagi pimpinan sebagai pedoman untuk mengevaluasi hasil-hasil yang telah diperoleh, sehingga dapat diketahui apakah hasil yang dicapai atau kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Penyusunan RAP pada PT. Istaka Karya Cabang Medan dilakukan oleh tim khusus yang disebut tim anggaran. Tim anggaran ini terdiri dari bagian logistik, bagian teknik dan bagian akuntansi serta kepala cabang sebagai koordinator tim. Dalam proses penyusunannya, masing-masing bagian menyiapkan rancangan anggaran yang kemudian disesuaikan oleh tim anggaran dengan kebijaksanaan yang telah digariskan oleh kepala cabang. Apabila tim ini telah menyetujui anggaran yang disampaikan oleh masing-masing bagian, maka

anggaran tersebut diserahkan ke kantor pusat untuk mendapat persetujuan dan

pengesahan. Anggaran yang telah disetujui dan disahkan selanjutnya didistribusikan kepada masing-masing bagian yang bertanggung jawab sebagai pelaksana anggaran tersebut.

Berikut ini ditampilkan kutipan RAP dari salah satu proyek konstruksi dan rehabilitasi saluran air utama yang telah dilaksanakan oleh PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan :



Tabel 1

PT. ISTAKA KARYA (PERSERO)**RECONSTRUCTION AND REHABILITATION OF PRIMARY DRAINS
PACKAGE – DR. 004**

NOMOR KONTRAK : 02/CTR/ADB/DR.004/2005 TGL. SPMK : 27 JUNI 2005
 TANGGAL KONTRAK : 03 JUNI 2005 TGL. PHO : 18 JANUARI 2007
 MASA PEMELIHARAAN : 90 HARI KERJA

ANGGARAN REKAPITULASI BIAYA MOBILISASI DAN DEMOBILISASI

NO	KODE BIAYA	URAIAN	
1.1	A 100	MOB & DEMOB ALAT-ALAT DAN ALAT BERAT	69.000.000
1.2	A 200	MOB & DEMOB TENAGA KERJA	-
1.3	A 300	FASILITAS KONTRAKTOR	112.675.000
1.4	A 400	FASILITAS DIREKSI DAN KONSULTAN	82.500.000
1.5	A 500	UTILITAS PROYEK	104.300.000
1.6	A 600	BIAYA SURVEY DAN GLADI RESIK	17.473.500
1.7	A 700	SOIL INVESTIGATION	10.000.000
1.8	A 800	SUBKON BIAYA PERSIAPAN	-
JUMLAH A.100 - A.800			395.948.500

Sumber : PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan.

Tabel 2

PT. ISTAKA KARYA (PERSERO)**RECONSTRUCTION AND REHABILITATION OF PRIMARY
AND SECONDARY DRAINS (MMUDP)
PACKAGE – DR. 004**

NOMOR KONTRAK : 02/CTR/ADB/DR.004/2005
 TANGGAL KONTRAK : 03 JUNI 2005
 MASA PEMELIHARAAN : 90 HARI KERJA

TGL. SPMK : 27 JUNI 2005
 TGL. PHO : 18 JANUARI 2007

REKAPITULASI BIAYA LANGSUNG

NO	KODE BIAYA	URAIAN	RENCANA BIAYA	
2.1	B 100	UPAH	Rp	4.903.502.109,54
2.2	B 200	BAHAN	Rp	15.014.033.152,98
2.3	B 300	PERALATAN MILIK ISTAKA	Rp	-
2.4	B 400	PERALATAN SEWA	Rp	2.239.365.034,90
2.5	B 500	SUBKONTRAKTOR	Rp	1.532.229.641,80
JUMLAH B.100 - B.500			Rp	23.689.129.939,22

Sumber : PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan.

Perincian biaya langsung pada tabel diatas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3

PT. ISTAKA KARYA (PERSERO)**RECONSTRUCTION AND REHABILITATION OF PRIMARY DRAINS
PACKAGE – DR. 004**

NOMOR KONTRAK : 02/CTR/ADB/DR.004/2005
 TANGGAL KONTRAK : 03 JUNI 2005
 MASA PEMELIHARAAN : 90 HARI KERJA

TGL. SPMK : 27 JUNI 2005
 TGL. PHO : 18 JANUARI 2007

SCHEDULE FOR DAYWORK RATES
1. LABOUR

ITEM NO.	DESCRIPTION	UNIT	NOMINAL QUANTITY	RATE (Rp.)	Amount (Rp.)
a	b	c	d	e	f = (d x e)
1	LABOUR				
1.1	Foreman	day	3.000,00	40.000,00	120.000.000,00
1.2	Common Labour	day	7.500,00	25.000,00	187.500.000,00
1.3	Swkilled Labour	day	3.000,00	30.000,00	90.000.000,00
1.4	Mason	day	2.400,00	35.000,00	84.000.000,00
1.5	Carpenter	day	2.400,00	30.000,00	72.000.000,00
1.6	Steelwork Erector	day	2.400,00	30.000,00	72.000.000,00
1.7	Concrete Worker	day	3.600,00	30.000,00	108.000.000,00
1.8	Driver	day	2.000,00	30.000,00	60.000.000,00
1.9	Operator	day	1.200,00	35.000,00	42.000.000,00
1.10	Welder	day	1.200,00	30.000,00	36.000.000,00
1.11	Electrician	day	800,00	35.000,00	28.000.000,00
1.12	Mechanic	day	1.600,00	35.000,00	56.000.000,00
1.13	Asphalt Worker	day	2.400,00	30.000,00	72.000.000,00
TOTAL FOR DAYWORK : LABOUR (Carried forward to Summary)					1.027.500.000,00

Sumber : PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan

Tabel 4

PT. ISTAKA KARYA (PERSERO)**RECONSTRUCTION AND REHABILITATION OF PRIMARY DRAINS
PACKAGE – DR. 004**

NOMOR KONTRAK : 02/CTR/ADB/DR.004/2005
TANGGAL KONTRAK : 03 JUNI 2005
MASA PEMELIHARAAN : 90 HARI KERJA

TGL. SPMK : 27 JUNI 2005
TGL. PHO : 18 JANUARI 2007

SCHEDULE FOR DAYWORK RATES
2. MATERIALS

ITEM NO.	DESCRIPTION	UNIT	NOMINAL QUANTITY	RATE (Rp.)	Amount (Rp.)
a	b	c	d	e	f = (d x e)
2	MATERIALS				
2.1	Soil, Sand & Stones				
2.1.1	Soil for embankment	cu.m	16.500,00	16.666,67	275.000.000,00
2.1.2	Fine Aggregate (Washed Sand)	cu.m	12.500,00	30.000,00	375.000.000,00
2.1.3	Sand for fillinf and base course	cu.m	4.600,00	25.000,00	115.000.000,00
2.1.4	Gravel	cu.m	16.000,00	130.000,00	2.080.000.000,00
2.1.5	Batu Bata	m ³	799.627,97	220,00	175.918.152,96
2.1.6	Sirtu	m ³	9.500,00	25.000,00	237.500.000,00
2.2	Cement and Asphalt				
2.2.1	Portland Cement	zak	94.750,00	22.400,00	2.122.400.000,00
2.2.2	Asphalt tack coat	ltr	20.250,00	3.500,00	70.875.000,00
2.2.3	Asphalt prime coat	ltr	51.000,00	3.500,00	178.500.000,00
2.2.4	Asphalt Treated Base (ATB)	m ³	1.680,00	750.000,00	1.260.000.000,00
2.2.5	Lataston (HRS)	m ²	74.420,00	35.000,00	2.604.700.000,00
2.3	Log and Timber				
2.3.1	Timber	cu.m	1.500,00	1.300.000,00	1.950.000.000,00
					-
2.4	Steel				-
2.4.1	Besi beton	kg	143.000,00	3.300,00	471.900.000,00
2.4.2	Besi profil	kg	50.000,00	3.300,00	165.000.000,00
2.4.3	Kawat bronjong (Gabion)	kg	50.000,00	5.500,00	275.000.000,00
2.4.4	Kawat las	kg	12.200,00	7.000,00	85.400.000,00
2.4.5	Kawat duri	glg	5.000,00	50.000,00	250.000.000,00

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

2.5	Pipe				
2.5.1	PVC Pipe dia. 2"	m	17.500,00	13.000,00	227.500.000,00
2.5.2	PVC Pipe dia. 3"	m	20.500,00	18.000,00	369.000.000,00
2.5.4	Steel Pipe dia. 2"	m	18.520,00	17.000,00	314.840.000,00
2.5.5	Steel Pipe dia. 3"	m	16.500,00	27.000,00	445.500.000,00
					-
2.6	Wire electric	m	12.000,00	20.000,00	240.000.000,00
2.7	Seng				
2.1	Plat seng BJLS 35	lbr	10.000,00	45.000,00	450.000.000,00
2.7.2	Plat seng BJLS 20	lbr	10.000,00	27.500,00	275.000.000,00
TOTAL FOR DAYWORK : MATERIAL (Carried forward to Summary)					15.014.033.152,96

Sumber : PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan

Tabel 5

PT. ISTAKA KARYA (PERSERO)**RECONSTRUCTION AND REHABILITATION OF PRIMARY DRAINS
PACKAGE – DR. 004**

NOMOR KONTRAK : 02/CTR/ADB/DR.004/2005 TGL. SPMK : 27 JUNI 2005
 TANGGAL KONTRAK : 03 JUNI 2005 TGL. PHO : 18 JANUARI 2007
 MASA PEMELIHARAAN : 90 HARI KERJA

SCHEDULE FOR DAYWORK RATES
3. CONSTRUCTION PLANT

ITEM NO.	DESCRIPTION	NOMINAL QUANTITY (Hours)	BASIC HOURLY RENTAL RATE	EXTENDED AMOUNT (Rp.)
a	b	c	d	e = (c x d)
3	CONSTRUCTION PLANT			
3.1	Excavator	4.800,00	163.500,00	784.800.000,00
3.4	Truck			
3.4.1	Dump truck 8 ton	6.400,00	50.000,00	320.000.000,00
3.4.2	Dump truck 6 ton	8.000,00	30.000,00	240.000.000,00
3.5	Diesel Engine Generator and Compressor			
3.5.1	Diesel Engine Generator 50 kW	4.800,00	45.000,00	216.000.000,00
3.5.2	Compressor 0,3 m3	3.200,00	100.000,00	320.000.000,00
3.6	Pump			
3.6.1	Submersible pump 5 kW	-		-
3.6.2	Submersible pump 2,5 kW	-		-
3.6.3	Water pump diesel 10 kW	12.800,00	7.500,00	96.000.000,00
3.7	Engine Welder Rectifier 400/250 Amp	3.200,00	45.000,00	144.000.000,00
3.8	Crane	800,00	110.000,00	88.000.000,00
3.10	Concrete Mixer	19.200,00	20.000,00	384.000.000,00
3.11	Concrete Vibrator	19.200,00	12.000,00	230.400.000,00
TOTAL FOR DAYWORK : CONSTRUCTION PLANT (Carried forward to Summary)				2.823.200.000,00

Sumber : PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan

Tabel 6

PT. ISTAKA KARYA (PERSERO)**RECONSTRUCTION AND REHABILITATION OF PRIMARY DRAINS
PACKAGE – DR. 004**

NOMOR KONTRAK : 02/CTR/ADB/DR.004/2005
 TANGGAL KONTRAK : 03 JUNI 2005
 MASA PEMELIHARAAN : 90 HARI KERJA

TGL. SPMK : 27 JUNI 2005
 TGL. PHO : 18 JANUARI 2007

REKAPITULASI BIAYA UMUM LAPANGAN

NO	KODE BIAYA	URAIAN	RENCANA BIAYA	
3.1	C 100	GAJI KARYAWAN	Rp	694,500,000.00
3.2	C 200	OPERASIONAL KANTOR/BASE CAMP/MESS	Rp	185,819,000.00
3.3	C 300	PERJALANAN DINAS (SPP PETUGAS)	Rp	75,475,000.00
3.4	C 400	PEMASARAN	Rp	549,400,000.00
3.5	C 500	KESEHATAN/OLAHRAGA	Rp	15,800,000.00
3.6	C 600	AKOMODASI/MAKAN KARYAWAN	Rp	128,300,000.00
3.7	C 700	URUSAN PAJAK-PAJAK	Rp	85,866,220.00
3.8	C 800	ASURANSI	Rp	3,000,000.00
3.9	C 900	MASA PEMELIHARAAN	Rp	105,000,000.00
3.10	C 1000	BUNGA BANK	Rp	-
JUMLAH A.100 - A.800			Rp	1,843,160,220.00

Sumber : PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan.

Selain biaya proyek, dalam RAP juga dicantumkan biaya-biaya yang terhad di kantor cabang yang dapat digambarkan sebagai berikut :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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)27/2/24

Tabel 7

PT. ISTAKA KARYA (PERSERO)**RECONSTRUCTION AND REHABILITATION OF PRIMARY DRAINS
PACKAGE – DR. 004**

NOMOR KONTRAK : 02/CTR/ADB/DR.004/2005
TANGGAL KONTRAK : 03 JUNI 2005
MASA PEMELIHARAAN : 90 HARI KERJA

TGL. SPMK : 27 JUNI 2005
TGL. PHO : 18 JANUARI 2007

R A P

A.	PROYEK (Diisi oleh proyek)		
	<u>I. PERSIAPAN DAN DEMOB :</u>		
	1.1 MOB & DEMOB ALAT-ALAT DAN ALAT BERAT	Rp	69.000.000,00
	1.2 MOB & DEMOB TENAGA KERJA	Rp	-
	1.3 FASILITAS KONTRAKTOR	Rp	112.675.000,00
	1.4 FASILITAS DIREKSI DAN KONSULTAN	Rp	82.500.000,00
	1.5 UTILITAS PROYEK	Rp	104.300.000,00
	1.6 BIAYA SURVEY DAN GLADI RESIK	Rp	17.473.500,00
	1.7 SOIL INVESTIGATION	Rp	10.000.000,00
	1.8 SUBKON BIAYA PERSIAPAN	Rp	-
		1,22% Rp	395.948.500,00
	<u>II. BIAYA LANGSUNG :</u>		
	2.1 UPAH	Rp	4.903.502.109,54
	2.2 BAHAN	Rp	15.014.033.152,98
	2.3 PERALATAN MILIK ISTAKA	Rp	-
	2.4 PERALATAN SEWA	Rp	2.239.365.034,90
	2.5 SUBKONTRAKTOR	Rp	1.532.229.641,80
		72,70% Rp	23.689.129.939,22
	<u>III. BIAYA UMUM LAPANGAN</u>		
	3.1 GAJI KARYAWAN	Rp	694.500.000,00
	3.2 OPERASIONAL KANTOR/BASE CAMP/MESS	Rp	185.819.000,00
	3.3 PERJALANAN DINAS (SPP PETUGAS)	Rp	75.475.000,00
	3.4 PEMASARAN	Rp	549.400.000,00
	3.5 KESEHATAN/OLAHRAGA	Rp	15.800.000,00

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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)27/2/24

3.6	AKOMODASI/MAKAN KARYAWAN	Rp	128.300.000,00
3.7	URUSAN PAJAK-PAJAK	Rp	85.866.220,00
3.8	ASURANSI	Rp	3.000.000,00
3.9	MASA PEMELIHARAAN	Rp	105.000.000,00
3.10	BUNGA BANK	Rp	-
		5,66% Rp	1.843.160.220,00
	JUMLAH ANGGARAN PELAKSANAAN	79,57% Rp	25.928.238.659,22
B.	KANTOR PUSAT (Diisi Kantor Pusat)		
1	OVERHEAD KANTOR PUSAT	Rp	5.025.844.803,67
2	KEUNTUNGAN DAN RESIKO	Rp	-
3	FEE PENTA OCEAN (5 % dari kontrak sebelum PPN)	Rp	1.630.785.094,12
	JUMLAH ANGGARAN KANTOR PUSAT	Rp	6.656.629.897,79
C.	KONTRAK		
1	HARGA SEBELUM PPN (Produksi)	100,00% Rp	32.584.868.557,01
2	PPN 10%	Rp	3.258.486.855,70
3	TOTAL HARGA KONTRAK	Rp	35.843.355.412,71

Sumber : PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan.

D. Pengawasan Biaya Produksi

Pengawasan biaya produksi perusahaan selalu berdasarkan anggaran biaya yang telah ditetapkan. Anggaran biaya produksi memegang peranan penting sebagai managerial control pada PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan dalam mengawasi kegiatan produksinya. Pengawasan biaya produksi dilakukan dengan analisa dan penilaian terhadap realisasi anggaran dan tindak lanjut yang dilakukan perusahaan, antara lain :

1. Pengawasan terhadap kegiatan produksi
2. Pengawasan terhadap pemakaian bahan dan peralatan
3. Penilaian terhadap tenaga kerja langsung
4. Penilaian terhadap biaya tidak langsung

1. Pengawasan terhadap kegiatan produksi

Pengawasan terhadap biaya produksi merupakan langkah yang dilakukan untuk memastikan agar setiap item pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan jadwal (time schedule) yang ada dalam RAP. Mengingat jumlah item pekerjaan konstruksi yang secara umum cukup banyak dan saling berkaitan antara item yang satu dengan yang lainnya, maka pengawasan dalam kegiatan produksi ini sangatlah penting.

2. Pengawasan terhadap pemakaian bahan dan peralatan

Pemakaian bahan baku harus disesuaikan dengan kebutuhan dan standar yang ditetapkan. Pada setiap proyek/pekerjaan yang dilakukan oleh PT. Istaka

Karya (Persero) Cabang Medan kuantitas persediaan selalu disesuaikan dengan

taksiran kebutuhan bahan yang terdapat dalam time schedule. Penyediaan bahan disesuaikan dengan jadwal penyelesaian untuk masing-masing item pekerjaan.

Pengawasan penggunaan peralatan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap peralatan baik milik perusahaan maupun peralatan yang disewa digunakan sesuai dengan fungsinya dan digunakan pada waktu yang tepat untuk item pekerjaan yang tepat pula. Pengawasan ini juga dilakukan untuk memastikan bahwa peralatan kerja yang ada tetap dalam kondisi siap pakai. Jika ditemukan kerusakan atau penyalahgunaan peralatan maka perusahaan akan melakukan langkah-langkah yang dianggap perlu untuk mengatasinya.

3. Penilaian terhadap tenaga kerja langsung

Penilaian terhadap tenaga kerja langsung bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengorbanan biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan. Upah tenaga kerja langsung yang diberikan kepada para pekerja diupayakan sesuai dengan yang telah dianggarkan. Untuk pekerjaan yang dilakukan di lapangan terbuka seperti proyek pembangunan dan rehabilitasi drainase di atas, biasanya perusahaan memiliki resiko tinggi karena pelaksanaan pekerjaan turut dipengaruhi oleh kondisi cuaca. Oleh karena itu dalam menyusun anggaran tenaga kerja langsung, tim anggaran harus dapat memprediksi jumlah hari kerja efektif selama proyek berlangsung.

4. Penilaian terhadap biaya tidak langsung

Realisasi biaya tidak langsung belum tentu sesuai dengan anggaran. Hal

ini dapat terjadi karena beberapa hal, antara lain :

- a. Kenaikan biaya fasilitas di luar anggaran misalnya : kerusakan mebelair, gedung, dll.
- b. Kenaikan biaya personalia, misalnya : kenaikan gaji karyawan.
- c. Kenaikan biaya suku cadang kendaraan
- d. Kenaikan biaya umum lainnya, misalnya biaya makan dan minum karyawan, tamu dan rekanan.
- e. Kenaikan biaya perjalanan dinas, biaya perizinan dan biaya perlengkapan kerja lainnya.

Pengawasan melalui anggaran dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi yang terdapat dalam laporan pelaksanaan dan perkembangan terakhir kegiatan pelaksanaan proyek. Dengan mengetahui kesesuaian ataupun penyimpangan antara anggaran dengan realisasi, pihak manajemen perusahaan akan semakin mudah untuk mengetahui tindakan apa yang akan dilakukan selanjutnya.

Setiap penyimpangan yang ditemui harus diidentifikasi dan dilaporkan segera untuk mempercepat tindakan perbaikan. Laporan temuan atas penyimpangan yang terjadi sedapat mungkin disampaikan kuantitasnya untuk mengetahui seberapa besar penyimpangan terhadap standar yang dapat ditolerir sebelum hal tersebut dianggap wajar. Setiap penyimpangan biaya yang besar (tidak wajar) terutama bagi penyimpangan yang bersifat negatif bagi perusahaan diselidiki secara kritis untuk semua unsur-unsur biaya yang ada.

Tindak lanjut yang diberikan tergantung kepada faktor-faktor penyebab

nyanya penyimpangan. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, perusahaan

sudah melakukan pengawasan dan pengendalian produksi sejak dini pada setiap proyek yang ditangani. Pengawasan terhadap pemakaian baku dan terhadap tenaga kerja merupakan dua hal yang diutamakan dalam proses pengawasan produksi. Pengawasan terhadap bahan baku sudah dilaksanakan sejak proses pembelian, dimana dalam setiap pembelian selalu dilakukan pemeriksaan kuantitas, kualitas, kondisi serta ketepatan waktu pengirimannya. Selain itu setiap kegiatan penggunaan bahan baku selalu dicatat dan dilaporkan berkala dan untuk kondisi tertentu dilaporkan secara insidental jika diperlukan.

Pengawasan terhadap tenaga kerja dilakukan sejak dilakukan rekrutmen tenaga kerja. Untuk proyek-proyek yang ditangani oleh PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan, tidak semua pekerja merupakan karyawan perusahaan, melainkan sebagian merupakan tenaga kerja lepas dan tenaga pinjaman/sewaan dari perusahaan rekanan (subkontraktor). Jumlah tenaga kerja yang digunakan disesuaikan dengan kebutuhan untuk tiap-tiap item pekerjaan. Selain itu sejak awal sudah ditetapkan standar upah tenaga kerja langsung dalam anggaran.

Penyimpangan biaya produksi yang terjadi dengan yang dianggarkan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Oleh sebab itu dalam setiap penyusunan anggaran produksi, tim anggaran selalu mempertimbangan berbagai hal yang mungkin menimbulkan ketidaksesuaian tersebut, hal ini dapat membantu perusahaan dalam menindaklanjuti penyimpangan yang terjadi.

E. Analisis Penyimpangan Biaya Produksi

Untuk menganalisis penyimpangan biaya produksi yang terjadi, terlebih

UNIVERSITAS MEDAN AREA
dahulu harus diketahui secara rinci anggaran dan realisasi tiap-tiap unsur biaya

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

produksi tersebut. Berikut ini disajikan perbandingan anggaran biaya produksi dan realisasinya yang dirangkum dalam laporan proyek pembangunan dan rehabilitasi drainase yang pernah ditangani oleh PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan :



PT. ISTAKA KARYA (PERSERO)**RECONSTRUCTION AND REHABILITATION OF PRIMARY DRAINS
PACKAGE – DR. 004**

NOMOR KONTRAK : 02/CTR/ADB/DR.004/2006
 TANGGAL KONTRAK : 03 JUNI 2005
 MASA PEMELIHARAAN : 90 HARI KERJA

TGL. SPMK : 27 JUNI 2006
 TGL. PHO : 18 JANUARI 2007

LAPORAN REKAPITULASI BIAYA MOBILISASI DAN DEMOBILISASI

NO	KODE BIAYA	URAIAN	RENCANA BIAYA	REALISASI	%
1.1	A 100	MOB & DEMOB ALAT-ALAT DAN ALAT BERAT	Rp 69.000.000,00	Rp 68.895.000,00	(0,15)
1.2	A 200	MOB & DEMOB TENAGA KERJA	Rp -	Rp -	0,00
1.3	A 300	FASILITAS KONTRAKTOR	Rp 112.675.000,00	Rp 112.660.500,00	(0,01)
1.4	A 400	FASILITAS DIREKSI DAN KONSULTAN	Rp 82.500.000,00	Rp 83.120.000,00	0,75
1.5	A 500	UTILITAS PROYEK	Rp 104.300.000,00	Rp 102.987.000,00	(1,26)
1.6	A 600	BIAYA SURVEY DAN GLADI RESIK	Rp 17.473.500,00	Rp 17.442.000,00	(0,18)
1.7	A 700	SOIL INVESTIGATION	Rp 10.000.000,00	Rp 9.735.000,00	(2,65)
1.8	A 800	SUBKON BIAYA PERSIAPAN	Rp -	Rp -	0,00
JUMLAH A.100 - A.800			Rp 395.948.500,00	Rp 394.839.500,00	(0,28)

Sumber : PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan.

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



Tabel 9

PT. ISTAKA KARYA (PERSERO)
RECONSTRUCTION AND REHABILITATION OF PRIMARY DRAINS
PACKAGE – DR. 004

NOMOR KONTRAK : 02/CTR/ADB/DR.004/2006
 TANGGAL KONTRAK : 03 JUNI 2005
 MASA PEMELIHARAAN : 90 HARI KERJA

TGL. SPMK : 27 JUNI 2006
 TGL. PHO : 18 JANUARI 2007

DAYWORK RATES FOR LABOUR (FINAL)

ITEM NO.	DESCRIPTION	UNIT	NOMINAL QUANTITY		RATE (Rp.)		Amount (Rp.)		% DEV
			SCHEDULE	REAL	SCHEDULE	REAL	SCHEDULE	REAL	
a	b	c	d	e	f	g	h = (dx f)	i = (e x g)	j = (h / i)
1	LABOUR								
1.1	Foreman	day	3.000,00	3.020,10	40.000,00	40.000,00	120.000.000,00	120.804.000,00	0,67
1.2	Common Labour	day	7.500,00	7.760,25	25.000,00	25.000,00	187.500.000,00	194.006.250,00	3,47
1.3	Skilled Labour	day	3.000,00	2.990,70	30.000,00	30.000,00	90.000.000,00	89.721.000,00	(0,31)
1.4	Mason	day	2.400,00	2.359,92	35.000,00	35.000,00	84.000.000,00	82.597.200,00	(1,67)
1.5	Carpenter	day	2.400,00	2.160,00	30.000,00	30.000,00	72.000.000,00	64.800.000,00	(10,00)
1.6	Steelwork Erector	day	2.400,00	2.280,00	30.000,00	30.000,00	72.000.000,00	68.400.000,00	(5,00)
1.7	Concrete Worker	day	3.600,00	3.719,88	30.000,00	30.000,00	108.000.000,00	111.596.400,00	3,33
1.8	Driver	day	2.000,00	2.000,00	30.000,00	30.000,00	60.000.000,00	60.000.000,00	0,00
1.9	Operator	day	1.200,00	1.200,00	35.000,00	35.000,00	42.000.000,00	42.000.000,00	0,00
1.10	Welder	day	1.200,00	1.140,00	30.000,00	30.000,00	36.000.000,00	34.200.000,00	(5,00)
1.11	Electrician	day	800,00	860,00	35.000,00	35.000,00	28.000.000,00	30.100.000,00	7,50
1.12	Mechanic	day	1.600,00	1.480,00	35.000,00	35.000,00	56.000.000,00	51.800.000,00	(7,50)
1.13	Asphalt Worker	day	2.400,00	2.280,00	30.000,00	30.000,00	72.000.000,00	68.400.000,00	(5,00)
TOTAL FOR DAYWORK : LABOUR (Carried forward to Summary)							1.027.500.000,00	1.018.424.850,00	(0,88)

Tabel 10

PT. ISTAKA KARYA (PERSERO)**RECONSTRUCTION AND REHABILITATION OF PRIMARY DRAINS
PACKAGE – DR. 004**

NOMOR KONTRAK : 02/CTR/ADB/DR.004/2006
TANGGAL KONTRAK : 03 JUNI 2005
MASA PEMELIHARAAN : 90 HARI KERJA

TGL. SPMK : 27 JUNI 2006
TGL. PHO : 18 JANUARI 2007

DAYWORK RATES FOR MATERIALS (FINAL)

ITEM NO.	DESCRIPTION	UNIT	NOMINAL QUANTITY		RATE (Rp.)		Amount (Rp.)		% DEV
			SCHEDULE	REAL	SCHEDULE	REAL	SCHEDULE	REAL	
a	b	c	d	e	f	g	h = (dx f)	i = (e x g)	j = (h / i)
2	MATERIALS								
2.1	Soil, Sand & Stones								
2.1.1	Soil for embankment	cu.m	16.500,00	16.953,75	16.666,67	17.125,00	275.000.000,00	290.332.968,75	5,58
2.1.2	Fine Aggregate (Washed Sand)	cu.m	12.500,00	12.571,25	30.000,00	29.775,00	375.000.000,00	374.308.968,75	(0,18)
2.1.3	Sand for fillinf and base course	cu.m	4.600,00	4.636,80	25.000,00	25.000,00	115.000.000,00	115.920.000,00	0,80
2.1.4	Gravel	cu.m	16.000,00	15.600,00	130.000,00	126.750,00	2.080.000.000,00	1.977.300.000,00	(4,94)
2.1.5	Batu Bata	m ³	799.627,97	781.476,41	220,00	215,00	175.918.152,96	168.017.428,82	(4,49)
2.1.6	Sirtu	m ³	9.500,00	9.690,00	25.000,00	25.000,00	237.500.000,00	242.250.000,00	2,00
2.2	Cement and Asphalt								
2.2.1	Portland Cement	zak	94.750,00	95.583,80	22.400,00	22.550,00	2.122.400.000,00	2.155.414.690,00	1,56
2.2.2	Asphalt tack coat	ltr	20.250,00	20.057,63	3.500,00	3.500,00	70.875.000,00	70.201.687,50	(0,95)
2.2.3	Asphalt prime coat	ltr	51.000,00	50.699,10	3.500,00	3.500,00	178.500.000,00	177.446.850,00	(0,59)
2.2.4	Asphalt Treated Base (ATB)	m ³	1.680,00	1.556,52	750.000,00	750.000,00	1.260.000.000,00	1.167.390.000,00	(7,35)
2.2.5	Asphalt Sand Area	m ²	74.420,00	70.795,75	35.000,00	35.000,00	2.604.700.000,00	2.477.851.110,00	(4,87)

2.3	Log and Timber		-	-	-	-	-	-	-
2.3.1	Timber	cu.m	1.500,00	1.576,20	1.300.000,00	1.366.000,00	1.950.000.000,00	2.153.089.200,00	10,41
			-	-	-	-	-	-	-
2.4	Steel		-	-	-	-	-	-	-
2.4.1	Besi beton	kg	143.000,00	155.784,20	3.300,00	3.595,00	471.900.000,00	560.044.199,00	18,68
2.4.2	Besi profil	kg	50.000,00	50.605,00	3.300,00	3.340,00	165.000.000,00	169.020.700,00	2,44
2.4.3	Kawat bronjong (Gabion)	kg	50.000,00	50.770,00	5.500,00	5.775,00	275.000.000,00	293.196.750,00	6,62
2.4.4	Kawat las	kg	12.200,00	12.200,00	7.000,00	7.000,00	85.400.000,00	85.400.000,00	0,00
2.4.5	Kawat duri	glg	5.000,00	4.700,00	50.000,00	50.000,00	250.000.000,00	235.000.000,00	(6,00)
			-	-	-	-	-	-	-
2.5	Pipe		-	-	-	-	-	-	-
2.5.1	PVC Pipe dia. 2"	m	17.500,00	18.180,75	13.000,00	13.000,00	227.500.000,00	236.349.750,00	3,89
2.5.2	PVC Pipe dia. 3"	m	20.500,00	-	18.000,00	18.000,00	369.000.000,00		
2.5.4	Steel Pipe dia. 2"	m	18.520,00	18.803,36	17.000,00	17.260,00	314.840.000,00	324.545.924,56	3,08
2.5.5	Steel Pipe dia. 3"	m	16.500,00	16.531,35	27.000,00	27.050,00	445.500.000,00	447.173.017,50	0,38
			-	-	-	-	-	-	-
2.6	Wire electric	m	12.000,00	11.700,00	20.000,00	20.000,00	240.000.000,00	234.000.000,00	(2,50)
			-	-	-	-	-	-	-
2.7	Seng		-	-	-	-	-	-	-
2.1	Plat seng BJLS 35	lbr	10.000,00	9.837,00	45.000,00	47.600,00	450.000.000,00	468.241.200,00	4,05
2.7.2	Plat seng BJLS 20	lbr	10.000,00	10.335,00	27.500,00	29.000,00	275.000.000,00	299.715.000,00	8,99
			-	-	-	-	-	-	-
TOTAL FOR DAYWORK : MATERIAL (Carried forward to Summary)							15.014.033.152,96	14.722.209.444,88	(1,94)

Sumber : PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan
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

Tabel 11

PT. ISTAKA KARYA (PERSERO)**RECONSTRUCTION AND REHABILITATION OF PRIMARY DRAINS
PACKAGE – DR. 004**

NOMOR KONTRAK : 02/CTR/ADB/DR.004/2006
TANGGAL KONTRAK : 03 JUNI 2005
MASA PEMELIHARAAN : 90 HARI KERJA

TGL. SPMK : 27 JUNI 2006
TGL. PHO : 18 JANUARI 2007

DAYWORK RATES FOR CONSTRUCTION PLANT (FINAL)

ITEM NO.	DESCRIPTION	NOMINAL QUANTITY (Hours)		BASIC HOURLY RENTAL RATE		EXTENDED AMOUNT (Rp.)		% DEV
		SCHEDULE	REAL	SCHEDULE	REAL	SCHEDULE	REAL	
a	b	c	d	e	f	g = (c x e)	h = (d x f)	i
3	CONSTRUCTION PLANT							
3.1	Excavator	4.800,00	4.882,08	163.500,00	166.295,85	784.800.000,00	811.869.643,37	3,45
3.4	Truck	-	-	-	-	-	-	-
3.4.1	Dump truck 8 ton	6.400,00	6.623,68	50.000,00	51.747,50	320.000.000,00	342.758.880,80	7,11
3.4.2	Dump truck 6 ton	8.000,00	8.130,00	30.000,00	30.487,50	240.000.000,00	247.863.375,00	3,28
3.5	Diesel Engine Generator and Compressor	-	-	-	-	-	-	-
3.5.1	Diesel Engine Generator 50 kW	4.800,00	5.013,60	45.000,00	47.002,50	216.000.000,00	235.651.734,00	9,10
3.5.2	Compressor 0,3 m3	3.200,00	3.240,00	100.000,00	101.250,00	320.000.000,00	328.050.000,00	2,52
3.6	Pump	-	-	-	-	-	-	-
3.6.1	Submersible pump 5 kW	-	-	-	-	-	-	-
3.6.2	Submersible pump 2,5 kW	-	-	-	-	-	-	-
3.6.3	Water pump diesel 10 kW	12.800,00	12.920,32	7.500,00	7.570,50	96.000.000,00	97.813.282,56	1,89
3.7	Engine Welder Rectifier 400/250 Amp	3.200,00	3.240,00	45.000,00	45.562,50	144.000.000,00	147.622.500,00	2,52
3.8	Crane	800,00	760,00	110.000,00	104.500,00	88.000.000,00	79.420.000,00	(9,75)
3.10	Concrete Mixer	19.200,00	19.000,32	20.000,00	19.792,00	384.000.000,00	376.054.333,44	(2,07)
3.11	Concrete Vibrator	19.200,00	19.080,00	12.000,00	11.925,00	230.400.000,00	227.529.000,00	(1,25)
TOTAL FOR DAYWORK : CONSTRUCTION PLANT (Carried forward to Summary)						2.823.200.000,00	2.894.632.749,17	2,53

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

Sumber : PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan Tabel 12

PT. ISTAKA KARYA (PERSERO)

**RECONSTRUCTION AND REHABILITATION OF PRIMARY DRAINS
PACKAGE – DR. 004**

NOMOR KONTRAK : 02/CTR/ADB/DR.004/2006

TGL. SPMK : 27 JUNI 2006

TANGGAL KONTRAK : 03 JUNI 2005

TGL. PHO : 18 JANUARI 2007

MASA PEMELIHARAAN : 90 HARI KERJA

LAPORAN REALISASI BIAYA UMUM LAPANGAN

NO	KODE BIAYA	URAIAN	RENCANA BIAYA	REALISASI BIAYA	% DEV
3.1	C 100	GAJI/KARYAWAN	Rp 694.500.000,00	Rp 693.944.400,00	(0,08)
3.2	C 200	OPERASIONAL KANTOR/BASE CAMP/MESS	Rp 185.819.000,00	Rp 181.842.473,40	(2,14)
3.3	C 300	PERJALANAN DINAS (SPP PETUGAS)	Rp 75.475.000,00	Rp 82.494.175,00	9,30
3.4	C 400	PEMASARAN	Rp 549.400.000,00	Rp 593.352.000,00	8,00
3.5	C 500	KESEHATAN/OLAHRAGA	Rp 15.800.000,00	Rp 14.141.000,00	(10,50)
3.6	C 600	AKOMODASI/MAKAN KARYAWAN	Rp 128.300.000,00	Rp 133.432.000,00	4,00
3.7	C 700	URUSAN PAJAK-PAJAK	Rp 85.866.220,00	Rp 85.866.220,00	0,00
3.8	C 800	ASURANSI	Rp 3.000.000,00	Rp 3.000.000,00	0,00
3.9	C 900	MASA PEMELIHARAAN	Rp 105.000.000,00	Rp 93.691.500,00	(10,77)
3.10	C 1000	BUNGA BANK	Rp -	Rp -	-
JUMLAH A.100 - A.800			Rp 1.843.160.220,00	Rp 1.881.763.768,40	2,09

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Sumber : PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan.

© 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

Document Accepted 27/2/24

Access From (repository.uma.ac.id)27/2/24

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari uraian-uraian yang dikemukakan dalam pembahasan anggaran sebagai alat pengawasan biaya produksi pada PT. Istaka Karya (Persero) Cabang Medan dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam menyusun anggaran, perusahaan ini membentuk suatu tim anggaran yang dipimpin oleh kepala cabang sebagai koordinator dan sebagai anggotanya adalah personil yang berasal dari bagian-bagian yang berbeda dalam struktur organisasi perusahaan (bagian logistik, bagian teknik dan bagian akuntansi). Anggaran biaya produksi pada perusahaan ini disusun dalam bentuk Rencana Anggaran Pelaksanaan (RAP) yang dibuat untuk masing-masing proyek yang dikerjakan tanpa membedakan besar nilai kontrak dan jangka waktu pelaksanaan pekerjaan.
2. Kegiatan pengawasan biaya produksi dilaksanakan oleh kepala proyek dengan dibantu oleh bagian pengendalian yang berada dibawah seksi operasi pada kantor cabang. Dalam melaksanakan pengawasan biaya ini, anggaran dijadikan salah satu indikator utama untuk menilai efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya yang digunakan dalam proses produksi.
3. Dari hasil analisis dan evaluasi terhadap perbandingan antara anggaran dengan realisasi biaya produksi yang terjadi di perusahaan ini yaitu pada proyek

UNIVERSITAS MEDAN AREA

konstruksi dan rehabilitasi saluran air utama yang telah dilaksanakan oleh

© 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)27/2/24

PT. Istaka Karya (Persero Cabang Medan) sebagai sampel dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa terjadi penyimpangan antara anggaran dengan realisasi biaya, namun hal tersebut masih dalam angka yang dapat ditolerir dan tidak memberi pengaruh negatif yang besar bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut.

B. Saran

Dari hasil analisis dan evaluasi yang telah dilakukan, penulis masih melihat kelemahan dalam proses penyusunan anggaran biaya produksi serta pengawasannya. Karena itu penulis memberikan saran yang mungkin nantinya akan berguna bagi perusahaan dan bagi penulis sendiri sebagai berikut :

1. Panitia anggaran sebaiknya memiliki anggota yang lebih banyak lagi dengan melibatkan kepala proyek yang bersangkutan yang nantinya akan bertanggung jawab penuh atas pekerjaan. Dalam penyusunan anggaran biaya produksi, perusahaan sebaiknya jangan hanya mengambil pelajaran proyek-proyek masa lalu sebagai dasar pertimbangan, tetapi harus mempertimbangkan kemungkinan lain yang dapat mengakibatkan penyimpangan biaya produksi seperti kondisi ekonomi global (mengingat sebagian bahan baku merupakan bahan impor), kebijakan pemerintah pusat dan daerah dilokasi proyek, serta faktor-faktor lainnya.
2. Untuk meningkatkan sistem pengawasan biaya yang baik, sebaiknya kepala proyek dibantu oleh tenaga ahli yang bukan hanya dari kantor cabang, tetapi dapat juga dibantu oleh personil yang berasal dari luar perusahaan. Hal ini dilakukan agar pengawasan yang dilakukan lebih independen.

3. Keberhasilan perusahaan dalam menjalankan pengawasan biaya produksi merupakan suatu prestasi yang baik. Jika terjadi selisih antara anggaran dengan realisasi harus diketahui secara pasti seberapa besar nilainya dan bagaimana perkembangannya, harus segera dianalisa agar dapat diidentifikasi penyebab terjadinya penyimpangan secara cepat dan tepat sebelum penyimpangan tersebut semakin besar dan semakin menghambat kinerja perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Anton M. Samosir, **Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian Harga Pokok**, Edisi II : Universitas HKBP Nommensen, Medan, 1999.
- Edward J. Blocker, Kung H. Chen, Thomas W. Lin, **Cost Management (Manajemen Biaya)**, Buku 1, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta, 2000.
- Glenn A Welch & Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, **Budgeting : Planning & Profit Control (Anggaran – Perencanaan dan Pengendalian Laba)**, Terjemahan Purwatiningsih & Maudy Warouw, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta, 2000.
- J. Supranto, **Metode Riset**, Cetakan Kedua, Edisi Revisi Ketujuh : PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2003.
- Jae K. Sim, dan Joel G. Siegel, **Budgeting : Basic and Beyond (Pedoman Lengkap Langkah-langkah Penganggaran)**, Edisi I, Cetakan Pertama : Penerbit Erlangga, Jakarta, 2001.
- Loran Tambunan, **Akuntansi Manajemen – Analisa Biaya untuk Perencanaan dan Pengawasan**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama : Penerbit Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2003.
- _____, **Akuntansi Biaya – Sistem dan Metode**, Edisi Ketiga : Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2005.
- M. Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Revisi, Salemba Empat, Jakarta, 2006.
- Milton F. Usry, and Lawrence H. Hammer, **Cost Accounting : Planning & Control (Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian)**, Edisi X, Cetakan Kesepuluh : Penerbit Erlangga, Jakarta, 2001.
- Mulyadi dan J. Setiawan, **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama : Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Robert N. Anthony, dan Vijay Govindarajan, , **Sistem Pengendalian Manajemen**, Buku 2, Edisi Pertama: Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2003.
- Uma Sekaran, **Metode Penelitian untuk Bisnis**, Terjemahan Kwan Men Yon, Edisi Pertama : Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2006.
- Ikatan Akuntan Indonesia, **Standar Akuntansi Keuangan**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2004.