

**RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN**  
**PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO)**  
**PKS PAGAR MARBAU**

**LAPORAN PRAKTEK KERJA LAPANGAN**  
**(BUKU I)**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas**  
**Dan Syarat Ujian PKL II**

**OLEH**

**ANDI RAMADHAN**

**NIM: 05.03.2931**

**Program Studi Akuntansi**



**POLITEKNIK LPP YOGYAKARTA**  
**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**  
**YOGYAKARTA**  
**2007**



## **POLITEKNIK LPP YOGYAKARTA**

### **PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

#### **LEMBAR PENGESAHAN**

Nama : ANDI RAMADHAN  
NIM : 05.03.2931  
Program Studi : AKUNTANSI  
Judul Laporan : RENCANA KERJA DAN ANGGARAN  
PERUSAHAAN PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA II (PERSERO)  
PKS PAGAR MARBAU

Yogyakarta, Juni 2007

**PANITIA UJIAN**

Dosen Pembimbing/Penguji

Dra. Sri Purwati W, MBA

Penulis persembahkan kepada yang  
teristimewa, yang mulia kedua orang tua  
beserta saudara tercinta, yang telah  
memberi do'a serta keikhlasan dan kasih  
kepada penulis. Datang berlindung,  
waktu susah dan senang. Tumpang  
berlindung, waktu susah dan senang.

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Halaman Judul	
Lembar Pengesahan	
Surat Keterangan Selesai PKL	
Kata Pengantar .....	i
Lembar Persembahan .....	iii
Daftar Isi .....	iv
Daftar Tabel .....	vi
Daftar Gambar .....	viii
Ringkasan .....	ix
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Tujuan Penulisan .....	1
1.3 Metode Penulisan .....	2
1.4 Sistematika Penulisan .....	2
 <b>BAB II IKHTISAR PUSTAKA</b>	
2.1 Pengertian Rencana Kerja dan Anggaran	
Perusahaan (RKAP) .....	4
2.2 Fungsi Rencana Kerja dan Anggaran	
Perusahaan (RKAP) .....	5
2.3 Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran	
Perusahaan (RKAP) .....	5
2.4 Anggaran dan Pengendalian .....	5
 <b>BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	
3.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	8
3.2 Gambaran Umum Lokasi PKL .....	8
3.3 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara II	

(Persero) PKS Pagar Marbau .....	9
3.3.1 Tipe Organisasi .....	9
3.3.2 Struktur Organisasi .....	9
<b>BAB IV PEDOMAN PENYUSUNAN RKAP</b>	
4.1 Jadwal Penyusunan RKAP .....	15
4.2 Pedoman Penyusunan RKAP .....	18
4.3 Prosedur Penyusunan RKAP .....	19
<b>BAB V PENYUSUNAN RKAP PERUSAHAAN</b>	
5.1 Areal Konsesi .....	21
5.2 Rencana Produksi .....	23
5.3 Rencana Biaya Pengolahan .....	25
5.4 Harga Pokok Pengolahan .....	28
5.5 Kebutuhan Barang/Bahan .....	28
5.6 Rencana Biaya Umum dan Biaya Karyawan Serta Alokasinya .....	29
5.6.1 Rencana Biaya Umum .....	29
5.6.2 Rencana Biaya Umum Karyawan Pimpinan .....	29
5.6.3 Rencana Biaya Umum Karyawan Pelaksana .....	32
5.7 Penyusunan RKAP Fisik dan Biaya .....	35
5.8 Penyusunan RKAP Pendapatan dan Biaya Lain-lain .....	36
<b>BAB VI PEMBAHASAN DAN PENDAPAT</b>	
6.1 Areal Konsesi .....	38
6.2 Pencapaian Produksi .....	39
6.3 Pencapaian Biaya Pengolahan .....	40
6.4 Pencapaian Harga Pokok Pengolahan .....	41
6.5 Pencapaian Rendemen .....	42
<b>BAB VII PENUTUP</b>	
7.1 Kesimpulan .....	44
7.2 Saran .....	45
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

TABEL	Halaman
<b>V-1</b> Rencana Areal Konsesi (2006) PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Kebun Tanjung Garbus .....	23
<b>V-2</b> RKAP dan Realisasi Produksi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau Sampai Dengan Oktober 2004, 2005 dan 2006 .....	24
<b>V-3</b> RKAP dan Realisasi Rendemen Minyak dan Inti Sawit PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau Sampai Dengan Oktober 2004, 2005 dan 2006.....	25
<b>V-4</b> Alokasi Biaya Pengolahan RKAP 2007 .....	26
<b>V-5</b> RKAP dan Realisasi Biaya Pengolahan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau Sampai Dengan Oktober 2004, 2005 dan 2006.....	27
<b>V-6</b> RKAP dan Realisasi Harga Pokok Pengolahan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau Sampai Dengan Oktober 2004, 2005 dan 2006.....	28
<b>VI-1</b> Rencana Areal Konsesi Tahun 2006 PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Kebun Tanjung Garbus – Pagar Marbau .....	38
<b>VI-2</b> Pencapaian Produksi, Biaya Pengolahan dan Harga Pokok Pengolahan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau Sampai Dengan Oktober 2004, 2005 dan 2006 .....	40



<b>VI-3</b>	Realisasi Rendemen Minyak dan Inti Sawit	
	PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS PKS	
	Pagar Marbau 2006 .....	42

## **DAFTAR GAMBAR**

<b>GAMBAR</b>	<b>Halaman</b>
<b>II-1</b>	Siklus Perencanaan, Hasil dan Pengendalian ..... 7
<b>III-1</b>	Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau ..... 10
<b>V-1</b>	Skema Kegiatan Operasional PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau ..... 22



## **RINGKASAN**

Tulisan ini berisi pembahasan mengenai rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) perkebunan. Pada dasarnya, sebuah RKAP digunakan oleh semua jenis perusahaan. Terlebih bila perusahaan tersebut menjalankan bisnis besar. Terdapat banyak jenis RKAP yang digunakan oleh perusahaan perkebunan. Semua kegiatan harus dianggarkan dan direncanakan dengan sebaiknya. Dalam tiap-tiap jenis RKAP membahas mengenai rencana perusahaan untuk satu tahun kedepan. Ada beberapa tahapan didalam membuat RKAP. Dimulai dari pengumpulan data dari masing-masing bagian, hingga akhirnya RKAP diajukan dan disetujui.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Semua bisnis seharusnya mempersiapkan rencana kerja dan anggaran, semua bisnis besar melakukannya. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi pencapaian tujuan bisnis, yaitu perolehan laba, perkembangan usaha, kesejahteraan karyawan dan sebagainya.

Demi memudahkan pencapaian tujuan bisnis perusahaan, cara yang mungkin dapat digunakan adalah dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajerial yang terdiri dari:

- a. Perencanaan (*planning*).
- b. Pengorganisasian (*organizing*).
- c. Pelaksanaan (*actuating*).
- d. Pengendalian (*controlling*).

Yang paling tepat untuk mengukur pencapaian tujuan bisnis perusahaan yang telah ditetapkan dan pengendalian bagi manajemen adalah rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP). RKAP yang disusun untuk jangka waktu satu tahun merupakan rencana jangka pendek perusahaan yang memiliki program kerja dalam bentuk bilangan yang disebut anggaran.

### **1.2 Tujuan Penulisan**

Adapun tujuan dari penulisan laporan ini adalah:

- a. Penulis mampu menguraikan kegiatan operasional bidang administrasi sejak penyusunan anggaran sampai realisasi.
- b. Mengetahui akibat tidak terpenuhinya sistematisa penyusunan anggaran sesuai prosedur yang berlaku.
- c. Mengetahui tahap kegiatan operasional mana yang termasuk rawan dan perlu pengendalian.

- d. Memahami cara pertanggungjawaban, memberi argumentasi serta menelusuri angka-angka dalam anggaran.
- e. Mengetahui cara menjaga dan memelihara agar anggaran tetap digunakan sebagai pedoman kerja dalam mencapai tujuan perusahaan.
- f. Mengetahui cara menyelesaikan anggaran tepat waktu.

### **1.3 Metode Penulisan**

Dalam pelaksanaan PKL dan penulisan laporan, penulis menggunakan beberapa metode, adalah:

- a. Studi putaka.

Penulis membekali diri dengan berbagai bahan pustaka yang mendukung kegiatan PKL di lapangan.

- b. Observasi.

Observasi dilakukan dengan pengamatan berbagai kegiatan yang ada di lapangan.

- c. Wawancara.

Penulis melakukan wawancara dengan karyawan terkait untuk mengoptimalkan data yang diperoleh.

- d. Diskusi.

Penulis melakukan diskusi, baik dengan pihak terkait maupun rekan untuk mengoptimalkan data yang diperoleh.

### **1.4 Sistematika Penulisan**

Penulis menyajikan laporan ini dalam bentuk penulisan yang dibagi kedalam beberapa bab, yang akan memudahkan pemahaman pembaca terhadap isi laporan.

Bentuk penulisan tersebut adalah:

- a. BAB I   Pendahuluan

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang, tujuan penulisan, metode penulisan dan sistematika penulisan.

b. BAB II Ikhtisar Pustaka

Bab ini menguraikan mengenai pengertian RKAP, fungsi RKAP serta tahapan didalam penyusunan RKAP dan pengendalian anggaran.

c. BAB III Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini berisi gambaran umum PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dan PKS Pagar Marbau, tempat PKL dilaksanakan.

d. BAB IV Pedoman Penyusunan RKAP

Bab ini menguraikan jadwal penyusunan RKAP, pedoman serta prosedur penyusunan RKAP.

e. BAB V Penyusunan RKAP Perusahaan

Bab ini berisi mengenai rencana areal konsesi, rencana produksi, rencana biaya pengolahan, harga pokok pengolahan, rencana kebutuhan barang/bahan, rencana anggaran biaya umum dan biaya karyawan serta alokasi biaya tersebut, penyusunan RKAP fisik dan biaya, penyusunan RKAP pendapatan dan biaya lain-lain.

f. BAB VI Pembahasan dan Pendapat

Bab ini berisi mengenai pembahasan mengenai areal konsesi, perbandingan antara anggaran dengan realisasi pencapaian produksi, harga pokok pengolahan dan pencapaian randemen selama tahun 2006. Selain itu juga berisi pendapat penulis mengenai pembahasan diatas.

g. BAB VII Penutup

Bab ini berisi kesimpulan yang didapat dari pembahasan yang ada pada bab-bab sebelumnya serta saran yang dapat penulis berikan untuk melengkapi buku laporan ini.

## **BAB II**

### **IKHTISAR PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)**

Ketika menjalankan bisnis pertama kali, penting sekali untuk merencanakan dan mengatur keuangannya.. Menciptakan suatu proses anggaran merupakan cara paling efektif untuk menjaga bisnis dan alat-alat pembayarannya agar tetap pada jalur.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang digunakan untuk satu tahun, sebagaimana yang dikemukakan oleh Apandi Nasehatun bahwa “*budget* atau anggaran merupakan semua rencana kegiatan (*planning*) yang dinyatakan dalam satuan ‘uang’, selama satu periode tertentu, biasanya satu tahun”.<sup>1</sup>

Selain itu, rencana kerja dan anggaran perusahaan merupakan:

- *Plan for future* (rencana untuk mendatang).
- *Work plan* (rencana kerja).
- *In amounts* (dalam angka).

Pengertian diatas menjelaskan bahwa suatu rencana kerja dan anggaran wajib dibuat untuk mencapai rencana (tujuan) suatu perusahaan untuk masa mendatang (*plan for future*). Guna mencapai rencana tersebut, maka perusahaan harus menetapkan langkah atau tindakan apa saja yang harus diambil guna mencapai rencananya. Disinilah perusahaan akan membuat rencana kerja (*work plan*). Rencana kerja ini memuat angka-angka (*in amounts*) yang dianggarkan guna mencapai tujuan perusahaan kedepan. Biasanya, rencana kerja dan angka ini berpedoman (melihat kebelakang) pada data aktual tahun-tahun sebelumnya.

---

<sup>1</sup> Apandi Nasehatun, *Budget & Control*, Grasindo, Jakarta, 1999, h. 7.

Anggaran menggambarkan jalan bagi bisnis dengan membuat bagan atau sketsa rencana bisnis dalam istilah keuangan. Seperti peta, anggaran dapat membantu perusahaan menjalankan usahanya selama tahun berjalan dan menghindari hasil negatif.

## **2.2 Fungsi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)**

Rencana kerja dan anggaran perusahaan berperan penting sebagai ‘kompas’ bagi jalannya perusahaan. Manajemen akan sulit menentukan arah tujuan perusahaan dengan tidak adanya rencana kerja dan anggaran.

Pada dasarnya, RKAP memiliki beberapa fungsi antara lain:

- Pengendali jalannya perusahaan.
- Pedoman untuk menghindari terjadinya penyimpangan.
- Menyediakan standar untuk evaluasi kinerja.
- Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan.
- Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

## **2.3 Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)**

Dalam penyusunan RKAP di perusahaan perkebunan, telah dibuatkan suatu standar yang dimuat dalam buku pedoman penyusunan RKAP setiap tahunnya. Dengan adanya buku pedoman ini diharapkan manajemen dapat membuat rencana kerja dan anggaran dengan baik, tepat waktu dan efisien.

Cepat lambatnya penyusunan RKAP dipengaruhi oleh:

- |                         |                              |
|-------------------------|------------------------------|
| – Jumlah kebun          | - Sarana yang tersedia       |
| – Luas bidang pekerjaan | - Kemampuan tenaga pelaksana |
| – Dan sebagainya        |                              |

## **2.4 Anggaran dan Pengendalian**

Secara teoritis, perencanaan sebagai alat manajemen harus berorientasi kepada uang, yang disebut *budget* atau anggaran. Anggaran ini harus pula

dijalankan dengan “disiplin anggaran” yang terkoordinasi. Inilah yang dinamakan *control* atau pengendalian.<sup>2</sup>

Lebih spesifik Hansen dan Mowen menjelaskan bahwa:

Perencanaan dengan pengendalian benar-benar saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan kedepan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Perbandingan ini kemudian dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran, yaitu melihat ke masa depan kembali.<sup>3</sup>

Dari penjelasan diatas jelas sekali bahwa terdapat saling keterkaitan antara perencanaan (yang tidak lain adalah anggaran) dengan pengendalian. Rencana merupakan hal-hal apa yang harus dilakukan untuk masa mendatang guna mencapai target atau tujuan tertentu, sedangkan pengendalian merupakan hasil aktual yang kemudian dibandingkan dengan anggaran. Perbandingan seperti ini dapat dilihat pada laporan manajemen (LM) yang disusun oleh manajemen perusahaan.

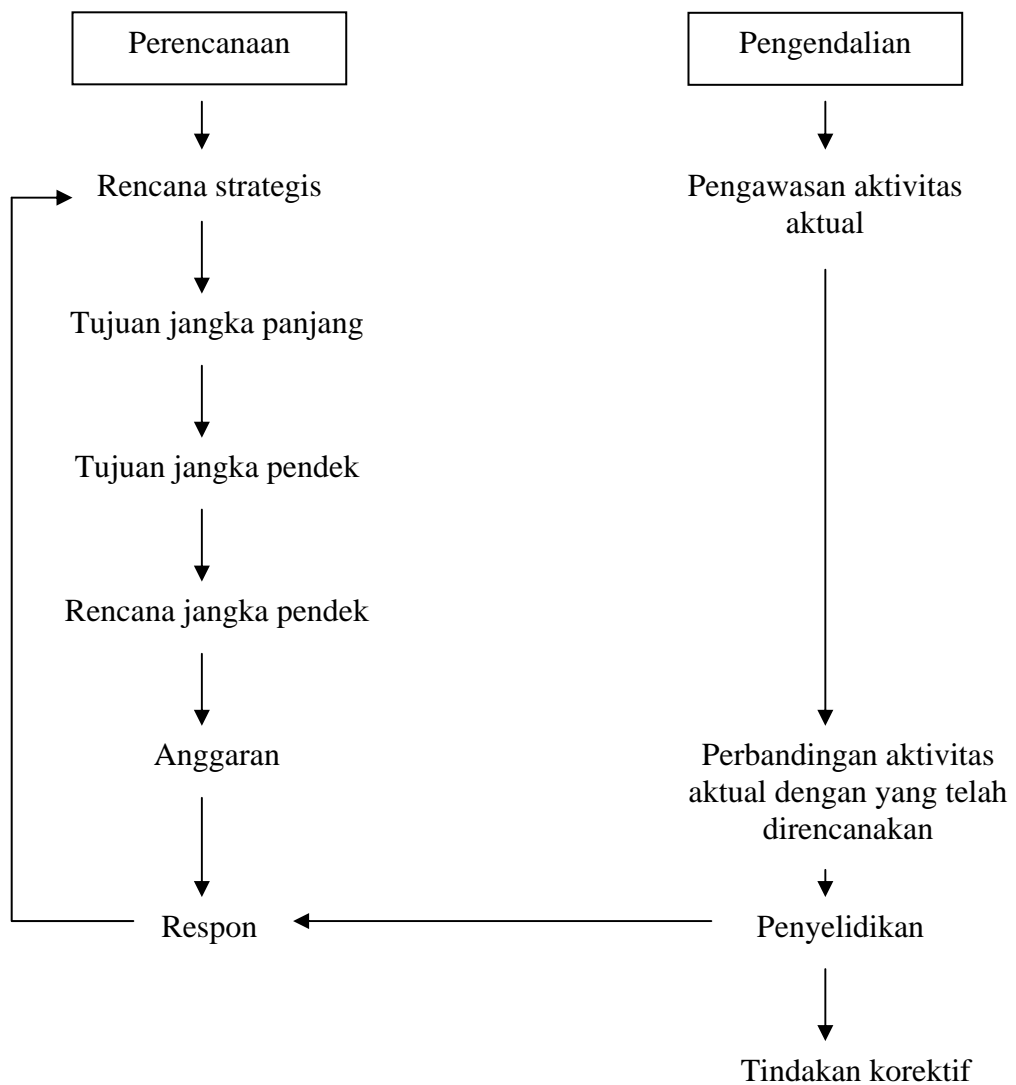
---

<sup>2</sup> Apandi Nasehatun, *Budget & Control*, Grasindo, Jakarta, 1999, h. 3.

<sup>3</sup> Hansen dan Mowen, *Management Accounting-Akuntansi Manajemen*, tr.by:Dewi Fitriasari dan Deny Arnos Kwary. Salemba Empat, Jakarta, 2004, h. 354.

Tampilan berikut dapat mengilustrasikan siklus perencanaan, hasil dan pengendalian.

**GAMBAR II-1**  
**Siklus Perencanaan, Hasil dan Pengendalian**





## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **3.1 Gambaran Umum Perusahaan**

PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) merupakan hasil peleburan PT. Perkebunan II (Persero) dengan PT. Perkebunan IX (Persero) berdasar Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 7 Tahun 1996.

Perusahaan bergerak dalam bidang agrobisnis perkebunan dengan mengelola kebun kelapa sawit, karet, kakao, tembakau dan tebu serta kegiatan rumah sakit. Perusahaan juga mengembangkan perkebunan kelapa sawit dengan pola perkebunan inti rakyat (PIR) dan kredit koperasi primer untuk anggota (KKPA).

Perseroan ini bertujuan untuk melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya disektor perkebunan.

PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) berkantor pusat di Jalan Medan – Tanjung Morawa Km. 15 - Sumatera Utara.

#### **3.2 Gambaran Umum Lokasi PKL**

PKL dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau yang terletak di Desa Pagar Marbau, Kecamatan Pagar Marbau, Kabupaten Deli Serdang – Sumatera Utara. Status perusahaan adalah perseroan terbatas (Persero) yang berbentuk badan usaha milik negara (BUMN).

PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau memiliki hasil pengolahan berupa *crude palm oil* (CPO) dan inti sawit yang pemasarannya dilakukan oleh kantor Direksi.

### **3.3 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau**

#### **3.3.1 Tipe Organisasi**

Struktur organisasi dibentuk untuk menentukan posisi, wewenang dan tanggung jawab serta hubungan antar bagian. Organisasi dapat diartikan sebagai cara dimana aktivitas orang dikoordinasikan untuk mencapai suatu tujuan<sup>4</sup>.

Tipe organisasi yang digunakan dalam bagan organisasi dan acuan tugas pada PT Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau adalah organisasi garis dan staf. Organisasi garis merupakan tugas komando, sedangkan organisasi staf memberi saran dan jasa.

#### **3.3.2 Struktur Organisasi**

Strategi perusahaan mempunyai pengaruh yang penting atas struktur organisasinya. Berbagai bentuk struktur organisasi pada gilirannya mempengaruhi bentuk sistem pengendalian manajemen yang akan diterapkan<sup>5</sup>.

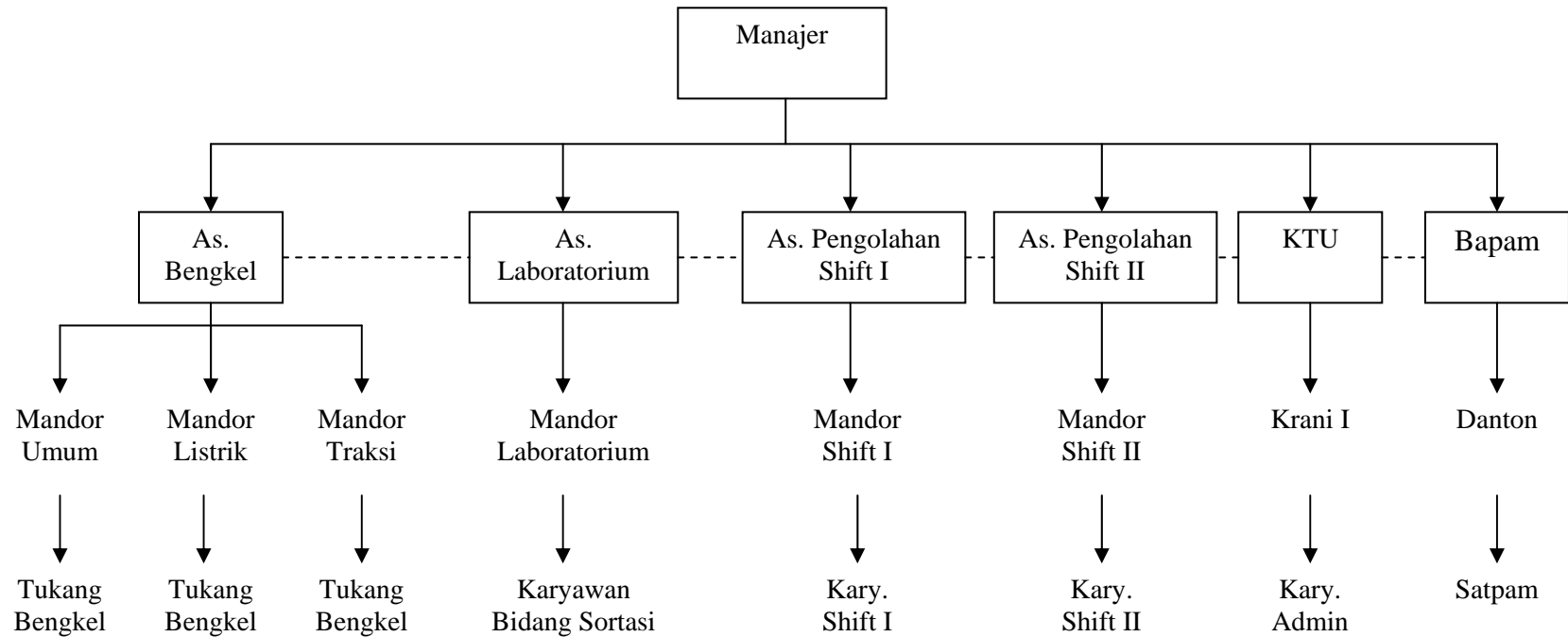
Struktur organisasi di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau dapat dilihat pada GAMBAR III-1.

---

<sup>4</sup> Barry E Cushing. *Sistem Informasi Akuntansi dan Organisasi Perusahaan*, “tr. by Ruchyat Kosasih”, Ed. 3, Erlangga, Jakarta, 1983, h. 34.

<sup>5</sup> Abdul Halim, dkk, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Revisi, Yogyakarta, 2000, h. 61.

**GAMBAR III-1**  
**Struktur Organisasi**  
**PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS – Pagar Marbau**



## BAB IV

### PEDOMAN PENYUSUNAN RKAP

#### 4.1 Jadwal Penyusunan RKAP

Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau, jadwal penyusunan laporan berpedoman pada surat edaran (SE) Direksi No. II.0/SE/32/V/2006 tanggal 18 Mei 2006 tentang uraian tugas dan jadwal penyusunan.

Sesuai ketentuan yang tercantum dalam UU No. 19 tahun 2003 pasal 22 dan SK Menteri BUMN No. KEP-101/MBU/2002, Direksi diwajibkan menyampaikan rancangan RKAP kepada rapat umum pemegang saham (RUPS) paling lambat 60 hari sebelum memasuki tahun anggaran perusahaan.

Oleh karenanya, setiap bagian atau unit harus sudah melakukan penyusunan RKAP dari bulan Mei sampai Oktober sebelum memasuki tahun anggaran.

Jadwal penyusunan ini dapat diperinci sebagai berikut:

▪ **Pembahasan pendahuluan dan persiapan dengan bagian atau unit terkait**

Pembahasan pendahuluan dan persiapan dilaksanakan pada bulan Mei sebelum dilakukannya penyusunan standar fisik dan tarif biaya oleh bagian atau unit terkait.

Pembahasan ini mencakup:

- Persiapan penyusunan standar fisik.
- Penyajian formulir RKAP dan nomor rekening.
- Penyajian perlakuan akuntansi pembukuan kedalam RKAP.
- Sistematika pembahasan RKAP.
- Lain-lain yang berkaitan dengan RKAP.

- **Penyusunan standar fisik dan tarif biaya oleh bagian atau unit terkait.**

Pembuatan standar fisik dan tarif biaya ini dilaksanakan pada pertengahan Mei sampai pertengahan Juni. Pembuatan standar fisik dan tarif biaya dilakukan oleh:

- Bagian teknik atau pengolahan.
- Bagian tanaman.
- Bagian pemasaran.
- Bagian SDM
- Bagian umum.
- Bagian sekretariat.
- Kebun atau unit.
- Rumah sakit.
- Balai penelitian tebu dan tembakau.

▪ **Pembuatan RKAP**

Sesuai rencana jadwal penyusunan RKAP 2007, pembuatan RKAP 2007 dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Penyusunan standar fisik dan tarif biaya oleh bagian atau unit terkait. Penyusunan ini dilaksanakan pada bulan Mei minggu kedua sampai bulan Juni minggu kedua.
- Rapat Direksi dengan kepala bagian dan administratur/manajer/kepala unit mengenai penyamaan persepsi penyusunan RKAP yang dilaksanakan pada bulan Juni minggu kedua.
- Penyerahan standar fisik dan tarif biaya oleh kebun/unit terkait kepada bagian keuangan untuk dihimpun dalam bentuk SE sebagai buku pedoman.
- Penyampaian buku pedoman ke masing-masing bagian terkait. Penyampaian buku pedoman ini dilaksanakan pada bulan Juni minggu ketiga sampai minggu keempat.
- Penyusunan RKAP kebun/unit dan kantor Direksi, dilaksanakan pada awal bulan Juli.
- Pembahasan RKAP kebun/unit dan kantor Direksi, dilaksanakan pada awal Juli. Pembahasan ini di *review* oleh semua kepala bagian dan pimpinan kebun/unit.

- Penyerahan hasil pembahasan RKAP kebun/unit dan kantor Direksi ke II.6 – Bagian keuangan. Dilaksanakan oleh semua kepala bagian dan di *review* oleh Direksi.
- Penetapan dan penyerahan alokasi biaya administrasi kantor Direksi ke kebun. Dilaksanakan pada bulan Juli minggu kedua.
- Penyusunan *draft* RKAP kebun/unit. Penyusunan ini dilaksanakan pada bulan Juli minggu ketiga sampai keempat.
- Penyerahan *draft* RKAP kebun/unit berikut lampiran data keuangan, *full cost of labor* dan kebutuhan barang/bahan serta EAP. Penyerahan *draft* ini dilaksanakan pada awal bulan Agustus.
- Pembahasan RKAP kebun/unit dengan tim kantor Direksi. Dilaksanakan pada awal bulan Agustus.
- Rekapitulasi dan konsolidasi RKAP kebun/unit untuk disampaikan kepada Direksi sebagai *draft* RKAP PT. Perkebunan Nusantara II (Persero).
- Pembahasan RKAP PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dan *draft Executive Summary* pra pembahasan dengan Dewan Komisaris. Dilaksanakan pada akhir bulan Agustus sampai awal September.
- Penyelesaian RKAP PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dan *draft Executive Summary* untuk disampaikan kepada Dewan Komisaris. Dilaksanakan pada minggu pertama sampai minggu kedua bulan September.
- Pembahasan RKAP PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dengan Dewan Komisaris. Dilaksanakan pada minggu ketiga bulan September.
- Penyerahan RKAP PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dan *Executive Summary* yang telah disetujui Dewan Komisaris kepada Kuasa Pemegang Saham. Dilaksanakan pada minggu pertama bulan Oktober.
- Pra rapat umum pemegang saham (RUPS) dan RUPS RKAP PT. Perkebunan Nusantara II (Persero).

- Penyesuaian dan penyelesaian RKAP PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) sesuai risalah RUPS.
- Pengiriman dan penyampaian RKAP (*net*) kebun/unit ke kantor Direksi.

▪ **Pembuatan Prognosa**

Pembuatan prognosa bertitik tolak berdasar *planning/timing* pekerjaan yang telah disusun dengan memperhatikan perubahan keadaan situasi dan kondisi. Prognosa PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) dilaksanakan setiap triwulan pada tahun berjalannya RKAP. Penyusunan prognosa untuk triwulan pertama, yaitu Januari sampai Maret dilaksanakan pada dua bulan sebelumnya, yaitu pada bulan November. Begitu pula untuk prognosa pada triwulan berikutnya.

#### **4.2 Pedoman Penyusunan RKAP**

Pedoman penyusunan RKAP ini diatur dalam buku pedoman penyusunan RKAP yang setiap tahunnya dibuat dan diberikan oleh kantor Direksi. Selain itu, perlu diperhatikan juga adanya surat edaran (SE) dari kantor Direksi. SE ini menjelaskan secara umum uraian tugas dan jadwal penyusunan RKAP.

Dalam penyusunan RKAP perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- Sasaran perusahaan, disesuaikan dengan realisasi RKAP dua tahun sebelumnya.
- Penyusunan standar fisik dan tarif biaya oleh bagian terkait, dengan berpedoman pada realisasi RKAP dua tahun sebelumnya terutama dalam pencapaian produksi. Sehingga standar yang akan diterapkan dalam penyusunan RKAP dapat mencerminkan upaya-upaya peningkatan efisiensi.
- Rencana investasi yang di usulkan.
- Kebutuhan tenaga untuk distrik/kebun/unit dan kantor Direksi agar disesuaikan dengan standar formasi, sehingga kelebihan tenaga yang ada

dapat diidentifikasi dan memungkinkan untuk memenuhi kekurangan tenaga.

- Uraian tugas masing-masing bagian, karena penyusunan RKAP merupakan tanggung jawab semua tingkat manajemen yang ada dalam perusahaan.

### **4.3 Prosedur Penyusunan RKAP**

#### **Tahap I**

##### **▪ Tenaga kerja**

- Penyusunan RKAP pada bagian pengolahan adalah dengan menentukan jumlah tenaga kerja dan menetapkan tarif (*full cost of labor*).
- Untuk menghitung tarif *full cost of labor*, jumlah tenaga kerja tersedia dikalikan dengan jumlah upah tiap-tiap tenaga kerja dibagi dengan jumlah tenaga kerja dan dibagi lagi dengan jumlah hari kerja.

##### **▪ Barang/bahan**

- Barang/bahan disesuaikan dengan situasi dan kondisi unit itu sendiri. Biasanya kebutuhan barang/bahan berpedoman pada RKAP tahun-tahun sebelumnya, namun harga di estimasikan naik 20%.

##### **▪ Tenaga**

- Tenaga yang dimaksud disini adalah tenaga air dan tenaga listrik yang digunakan di bagian pengolahan.

#### **Tahap II**

- Setelah menemukan standar pemakaian tenaga kerja, maka selanjutnya adalah menerapkan standar tersebut kedalam rencana setiap pekerjaan.
- Menggunakan norma rekening netral seperti gaji/upah, jaminan sosial, alat pengangkutan dan sebagainya.
- Apabila rekening netral telah diselesaikan, maka langkah selanjutnya adalah menyusun rencana kalkulasi biaya masing-masing sektor dan mengalokasikan biaya rekening netral kepada masing-masing pemikul



biaya tersebut, sehingga diketahui jumlah kebutuhan uang dan barang/bahan.

- Selanjutnya adalah mengadakan pemecahan terhadap kebutuhan uang dan barang/bahan dalam jangka waktu bulanan dan kebutuhan barang/bahan yang dibeli oleh unit maupun kantor Direksi.

### **Tahap III**

- **Perhitungan uang kerja**

Digunakan untuk mengontrol kebutuhan uang kerja selama jangka waktu satu tahun. Perhitungan uang kerja ini ada kaitannya dengan jurnal dan neraca percobaan.

- **Perhitungan rekening antisipasi**

Rekening antisipasi adalah rekening yang diperuntukkan bagi hal-hal yang tidak terduga. Biasanya digunakan untuk kegiatan yang tidak rutin dilakukan, misalnya adalah biaya jamuan tamu.

## **BAB V**

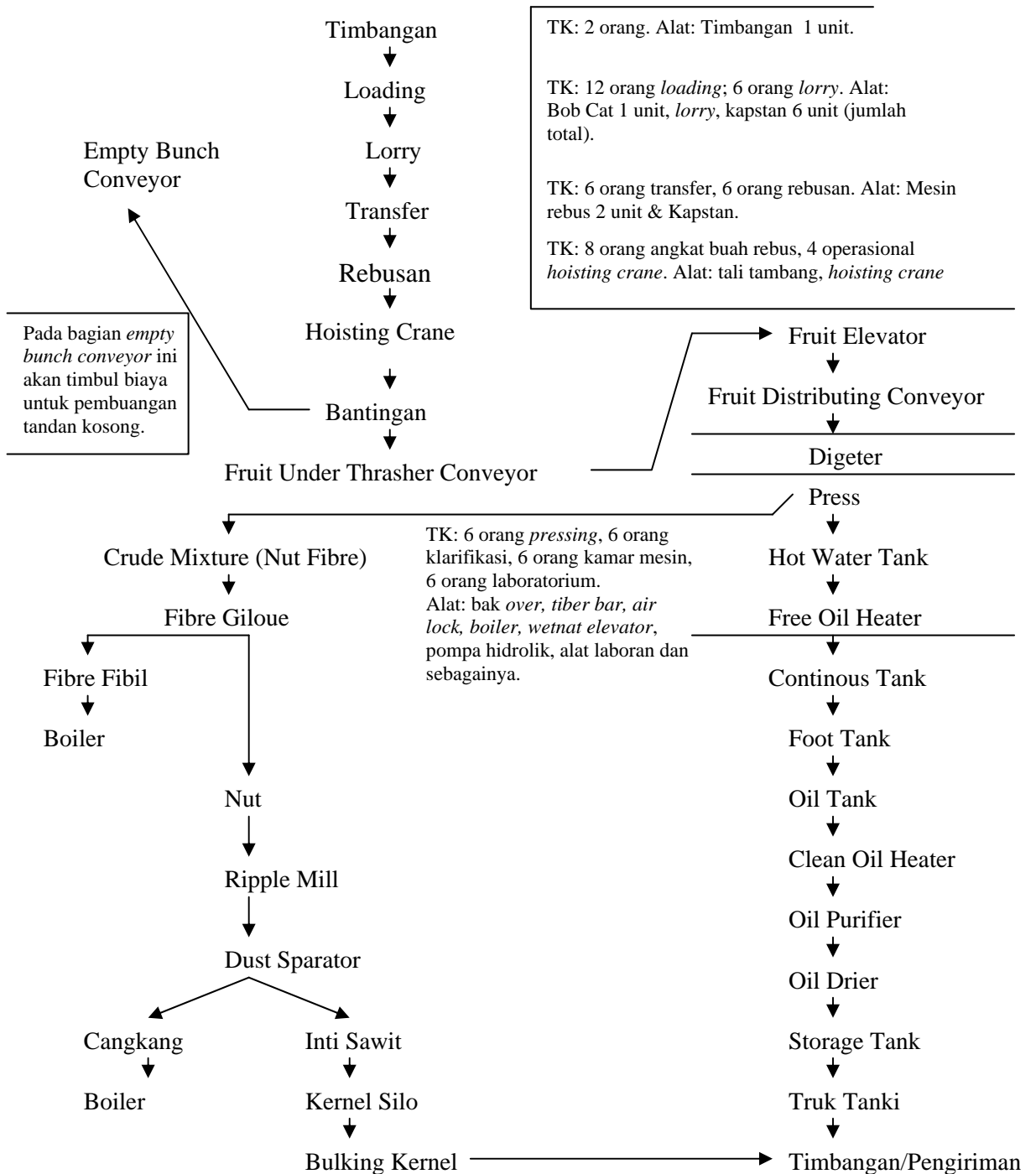
### **PENYUSUNAN RKAP PERUSAHAAN**

Sebelum mempelajari penyusunan sebuah RKAP baik di bagian tanaman maupun pabrik, terlebih dulu kita harus mengetahui rangkaian kegiatan operasional pada masing-masing bagian. Dengan mengetahui rangkaian kegiatan operasional tersebut, kita dapat mengetahui barang/bahan apa yang digunakan, berapa jumlah tenaga yang dipakai, biaya yang dikeluarkan dan sebagainya. Dengan begitu kita dapat menganggarkan kebutuhan tersebut pada masa mendatang.

Sebagai contoh, pada kegiatan *diving*, kita tidak akan mengetahui kebutuhan apa saja serta berapa biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan tersebut apabila kita tidak pernah melakukan atau minimal terlibat dalam kegiatan *diving* tersebut. Kita tidak akan mengetahui biaya yang dikeluarkan untuk transportasi, sewa oksigen serta alat pendukung lainnya. Begitu pula dengan kegiatan lain.

Itulah manfaatnya apabila kita terlebih dulu mempelajari rangkaian kegiatan operasional yang ada dari masing-masing bagian baik tanaman, pengolahan maupun pelaksanaan administrasinya sebelum memulai pembelajaran RKAP. Skema kegiatan operasional di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau dapat dilihat pada GAMBAR V-1 Skema Kegiatan Operasional. Pada gambar dapat diketahui kegiatan operasional beserta tenaga kerja dan peralatan yang digunakan.

**GAMBAR V-1**  
**Skema Kegiatan Operasional**  
**PT. Perkebunan Nusantara II PKS Pagar Marbau**



### **5.1 Areal Konsesi**

Areal konsesi merupakan lahan yang terdapat disuatu kebun yang terdiri dari areal tanaman maupun *non*-tanaman. Kebun memiliki wewenang untuk mengelola lahan tersebut. Dalam tulisan ini saya mengambil sampel data dari PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Kebun Tanjung Garbus-Pagar Marbau.

**TABEL V-1**  
**Rencana Areal Konsesi**  
**PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Kebun Tanjung Garbus**

No	Uraian	Rencana Luas Areal (Ha) 2006	Per 31 Des 2005	+/-
I	TM – Kelapa Sawit	3.828,33	3.765,09	63,24
II	TBM – Kelapa Sawit	381,50	402,70	21,2
III	Tanaman Ulang	57,70	99,74	42,04
IV	Bibitan Kelapa Sawit	13,00	13,00	0
V	Digarap Masyarakat	235,47	235,47	0
Jumlah Tanaman		4.516,00	4.516,00	0
VI	Lain-lain	273,69	273,69	0
Total Areal		4.789,69	4.789,69	-

Rencana areal konsesi ini dirangkum didalam RKAP 1 - Daftar rencana luas areal. Areal konsesi mencerminkan keseluruhan lahan yang dimiliki oleh suatu kebun.

### **5.2 Rencana Produksi**

Rencana produksi di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau dimulai dari penerimaan tanaman menghasilkan (TM) yang berupa tandan buah segar (TBS) atau *fresh fruit bunch* (FFB). Kapasitas olah di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau adalah sebanyak 60 ton TBS per jam.

Berikut ini adalah tabel rencana dan pencapaian produksi di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau. Dari data dapat dibandingkan antara realisasi dengan RKAP selama tiga tahun berturut-turut dari tahun 2004.

**TABEL V-2**  
**RKAP dan Realisasi Produksi**  
**PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau**  
**Sampai Dengan Oktober 2004, 2005 dan 2006**

Uraian	Tahun		Tahun		Tahun	
	2004		2005		2006	
	Real	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP
Produksi (Kg)	28.844.883	38.550.073	33.821.526	30.918.233	26.062.631	35.884.528

Didalam menghitung rencana produksi, manajer beserta asistennya memerlukan data-data sebagai bahan pertimbangan.

Diantara data-data tersebut adalah jumlah RKAP TBS yang dihasilkan dan data mengenai umur tanaman dari TBS yang akan diolah sebagai data penetapan rendemen minyak dan inti sawit yang dihasilkan. Kebun yang mengirimkan TBS nya ke PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau ada 12 kebun *plus* satu dari pihak ketiga (pembelian).

Didalam produksi, hal paling utama untuk diperhatikan ialah rendemen minyak dan inti sawit. Rendemen adalah kandungan minyak yang terdapat didalam buah dan inti. Rendemen juga menggambarkan kualitas buah yang diolah. Tabel berikut merupakan data RKAP dan realisasi rendemen minyak dan inti sawit di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau selama tahun 2006.

**TABEL V-3**  
**RKAP dan Realisasi Rendemen Minyak dan Inti Sawit**  
**PT Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau**  
**2006**

Bulan	Rendemen			Bulan	Rendemen		
	M	I	M + I		M	I	M + I
Januari	21,15	4,51	25,66	Juli	21,47	4,52	25,99
Februari	21,40	5,13	26,52	Agustus	21,31	4,44	25,75
Maret	21,28	4,77	26,07	September	21,13	3,65	24,78
April	21,33	4,62	25,90	Oktober	21,43	3,83	25,26
Mei	21,81	4,48	25,81	November	22,07	3,48	25,55
Juni	21,47	4,58	26,38	Desember	22,01	4,02	26,03
<b>RKAP</b>	<b>22,00</b>	<b>5,00</b>	<b>26,99</b>	<b>RKAP</b>	<b>22,00</b>	<b>5,00</b>	<b>26,99</b>

### 5.3 Rencana Biaya Pengolahan

Rencana biaya pengolahan merupakan pedoman atau standar bagi pengeluaran biaya-biaya untuk produksi pada tahun mendatang.

Komponen biaya produksi/pengolahan di PKS Pagar Marbau ini terdiri dari:

<b>Rekening</b>	<b>Uraian</b>
600. 01	Gaji & bisos pegawai staf
603. 00/09	Gaji, tunjangan & bisos pegawai
10	Alat pengolahan seleksi
11	Bahan kimia & bahan lainnya
20/29	Biaya analisa
22	Biaya limbah
30/39	Bahan bakar & minyak pelumas
40	Biaya tenaga listrik
41	Biaya tenaga air
50	Biaya lansir TBS
90	Biaya angkut sampah
604. 00	Pemeliharaan bangunan pabrik

01	Pemeliharaan mesin & perlengkapan pabrik
02	Perabot & perlengkapan kantor
605	Biaya pengepakan
606	Asuransi pabrik

Sedangkan norma atau standar biaya pengolahan berdasar buku pedoman RKAP dapat dilihat pada TABEL V-4 berikut.

**TABEL V-4**  
**Alokasi Biaya Pengolahan RKAP 2007**

Rekening	Uraian	Biaya (%)
600. 01	Gaji, tunjangan sosial pegawai staf	4.40
00/09	Gaji, upah & biaya sosial peg. non staf	18.89
603. 10	Alat-alat & perkakas kecil	0.59
603. 11	Bahan kimia dan pelengkap	1.76
603. 20/29	Biaya analisa	0.88
603. 22	Biaya unit pengolahan limbah	3.22
603. 30/39	Bahan bakar & minyak pelumas	2.93
603. 40	Biaya tenaga listrik	11.44
603. 41	Biaya tenaga air	2.05
603. 50	Biaya lansir	2.17
603. 90	Angkat abu ketel, sampah, lumpur	2.29
604. 00	Biaya pemeliharaan bangunan pabrik	2.64
604. 01	Biaya pemeliharaan mesin / instalasi pabrik	43.64
604. 02	Perabot pabrik	-
605. 00	Biaya pengepakan	1.76
606. 00	Biaya asuransi pabrik	1.34
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>

Masing-masing rekening tersebut kemudian di jumlahkan dan hasilnya ditambahkan dengan rekening 400/460 - Biaya umum. Maka didapatlah

jumlah biaya pengolahan *excl*<sup>6</sup> penyusutan. Dan hasilnya ditambah lagi dengan rekening 490 - Biaya penyusutan, maka didapatkan jumlah biaya pengolahan *incl*<sup>7</sup> penyusutan.

Sedangkan RKAP dan realisasi biaya pengolahan di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau dapat dilihat pada tabel berikut.

**TABEL V-5**  
**RKAP dan Realisasi Biaya Pengolahan**  
**PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau**  
**Sampai Dengan Oktober 2004, 2005 dan 2006**

Uraian	Tahun		Tahun		Tahun	
	2004		2005		2006	
	Real	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP
Biaya (Rp)	8.306.844.602	8.099.344.627	9.371.952.966	11.405.067.078	9.237.307.394	11.054.479.877

Komponen biaya produksi di bagian pengolahan berbeda dengan komponen biaya produksi di kebun yang lebih kompleks yang terdiri dari:

- **Biaya tanaman**

Biaya gaji & bisos pegawai staf, biaya pemeliharaan TM, biaya pemupukan, biaya panen & pengumpulan, biaya angkut ke pabrik, biaya umum dan biaya penyusutan serta biaya-biaya yang lain.

- **Biaya kebun plasma**

Pengolahan plasma, pembelian hasil tanaman plasma dan pembelian hasil tanaman non plasma.

Sebagai perbandingan, dibagian pengolahan, rekening-rekening yang dipakai terdiri dari rekening 600 sampai dengan rekening 606 ditambah rekening 460 - Biaya umum dan 490 - Biaya penyusutan. Sedangkan pada tanaman, rekening-rekening yang dipakai lebih banyak, antara lain rekening 400 sampai dengan 427 *plus* rekening 600 sampai dengan rekening 602.

Pada akhirnya, biaya-biaya yang ada di pabrik akan menjadi nol, karena biaya-biaya tersebut akan dibebankan kepada kebun yang mengolah hasil

---

<sup>6</sup> *Excl: Exclusive* (diluar).

<sup>7</sup> *Incl : Inclusive* (didalam).



produksi di pabrik dengan perkalian minyak *plus* inti dengan biaya pengolahan per kilogram pada masing-masing kebun.

#### **5.4 Harga Pokok Pengolahan**

Harga pokok mencerminkan total biaya barang yang diselesaikan selama periode berjalan. TABEL V-6 dibawah ini adalah data RKAP dan realisasi harga pokok pengolahan selama tiga tahun berturut-turut dari tahun 2004.

**TABEL V-6**  
**RKAP dan Realisasi Harga Pokok Pengolahan**  
**PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau**  
**Sampai Dengan Oktober 2004, 2005 dan 2006**

Uraian	Tahun		Tahun		Tahun	
	2004		2005		2006	
	Real	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP
Harga Pokok (Ro)	287,98	210.10	277,10	368,40	354,43	308,06

Harga pokok pengolahan dapat dicari dengan cara membagi total biaya pengolahan dengan total produksi.

#### **5.5 Kebutuhan Barang/Bahan**

Pengadaan barang/bahan dilakukan melalui daftar permintaan barang bahan (DPBB) kepada kantor Direksi. Dan apabila barang/bahan yang diminta tidak tersedia, sedangkan proses pengolahan harus tetap dijalankan, maka pabrik dapat membelinya secara langsung kepada rekanan. Hal inipun dilakukan apabila tersedia kas 'ditangan'. Kebutuhan akan barang/bahan ini dicatat di RKAP 22 - Himpunan rencana kebutuhan barang/bahan. Kebutuhan akan barang/bahan ini berpedoman pada kebutuhan barang/bahan pada tahun-tahun sebelumnya. Khusus untuk harga, biasanya di estimasikan naik 20 % dari harga tahun sebelumnya.

## **5.6 Rencana Biaya Umum dan Biaya Karyawan Serta Alokasinya**

### **5.6.1 Rencana Biaya Umum**

Rencana biaya umum dirangkum dalam RKAP 33 - Anggaran belanja biaya umum, rekening 400 sampai dengan 426. Uraianya adalah sebagai berikut:

<b>Rekening</b>	<b>Uraian</b>
400	Gaji, tunjangan pegawai staf
401	Gaji, bisos pegawai <i>non</i> staf
402	Honorarium
406	Angkutan diluar kebun
410	Pemeliharaan bangunan rumah
411	Pemeliharaan bangunan perusahaan
412	Pemeliharaan mesin dan instalasi
413	Pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air
414	Pemeliharaan bangunan alat inventaris kecil
420	Iuran dan sumbangan
422	Asuransi
423	Biaya keamanan
424	Biaya penerangan
425	Biaya pompa air (beban dari rek. 256)
426	Biaya lain-lain

### **5.6.2 Rencana Biaya Umum Karyawan Pimpinan**

RKAP yang digunakan untuk rencana biaya umum bagi karyawan pimpinan antara lain:

- **RKAP 14-15 - Anggaran belanja gaji, tunjangan & biaya sosial karyawan pimpinan.**

RKAP ini berisi perincian biaya gaji dan tunjangan serta biaya sosial bagi karyawan golongan III A sampai IV D. RKAP ini juga berisi rekening 213 - Kesejahteraan karyawan.

- **RKAP 16 - Lampiran gaji, tunjangan karyawan pimpinan.**

Berisi perincian biaya sosial karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana. RKAP ini berisi uraian biaya bersama pengalokasiannya.

**Contoh:**

Dianggarkan tunjangan pengobatan rumah sakit bagi karyawan pimpinan dan tanggungannya sebesar Rp5.400.000.- per bulan per karyawan. Jumlah karyawan pimpinan ada delapan orang yang terdiri dari tujuh karyawan tetap dan satu karyawan honorer. Maka alokasinya adalah:

$$\frac{Rp5.400.000}{8} \times 7 \text{ orang} = Rp4.725.000.- \text{ dialokasikan kepada}$$

karyawan tetap.

Sisanya sebesar Rp675.000.- dialokasikan kepada karyawan honorer.

Pembebanan biaya umum dari RKAP tahun 2006 bagi karyawan pimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Gaji & tunjangan**

Besaran gaji dihitung berdasar golongan dan upah minimum provinsi (UMP). Untuk tunjangan, besarnya ditetapkan oleh perusahaan berdasar surat keputusan (SK) Direksi. Dalam hal ini perlu diperhatikan faktor yang menyebabkan kenaikan gaji. Ada dua faktor, yaitu:

- Akibat kenaikan golongan secara berkala; dan
- Akibat kenaikan upah minimum.

**Contoh:**

Karyawan gol. III/B4 dengan gaji pokok Rp1.100.000.- Pada tahun depan di estimasikan akan naik golongan menjadi III/B6 (terjadi kenaikan dua strip = Rp16.000.-). Sehingga berdasar tabel menjadi Rp1.116.000.- Sedangkan upah minimum provinsi (UMP) diperkirakan naik 20 %. Maka perhitungannya adalah:

Rp1.116.000.- + 20 % = Rp1.339.200.-

**b. Tunjangan cuti bagi golongan IIIA sampai dengan IVD**

**- Cuti tahunan**

Biaya cuti tahunan untuk karyawan golongan IIIA sampai dengan IVD yaitu sebesar 40 % x gaji pokok berdasarkan golongan.

**- Cuti panjang tahunan**

Cuti panjang tahunan bagi karyawan golongan IIIA sampai dengan IVD, berdasarkan perjanjian kerja bersama (PKB), bagi karyawan dengan masa kerja lima tahun akan diberikan satu bulan gaji (dari gaji pokok) berdasar golongan dan cuti badan selama satu bulan.

**c. Premi jamsostek**

Premi jamsostek merupakan beban perusahaan yang dibayarkan sebesar 4,24 % dari gaji pokok masing-masing karyawan per bulan. Selain itu, ada juga premi jamsostek yang dibebankan kepada karyawan, yaitu sebesar 2 % dari gaji pokok. Namun jamsostek yang dibebankan kepada karyawan tersebut tidak dimasukkan kedalam RKAP perusahaan karena bukan beban bagi perusahaan.

**d. Tunjangan fungsional dan struktural**

- Tunjangan fungsional sama dengan tunjangan jabatan. Besaran jumlah tunjangan fungsional ini ditetapkan oleh perusahaan berdasar SK Direksi.
- Besaran jumlah yang diberikan bervariasi berdasarkan golongan. Untuk manajer PKS disini diberikan tunjangan fungsional sebesar Rp2.399.817.- (berdasar data daftar gaji karyawan pimpinan per November 2006).

- Tunjangan struktural diberikan kepada karyawan yang memegang jabatan puncak seperti manajer, administratur, manajer distrik, kepala biro dan kepala bagian. Besarnya tunjangan ditetapkan oleh perusahaan berdasar SK Direksi.

### **5.6.3 Rencana Biaya Umum Karyawan Pelaksana**

RKAP yang digunakan untuk rencana biaya umum bagi karyawan pelaksana antara lain:

- **RKAP 17 - Anggaran belanja premi dan lembur**

RKAP ini berisi daftar anggaran belanja premi dan lembur bagi karyawan pelaksana selama satu tahun.

- **RKAP 18 - Anggaran belanja gaji, tunjangan dan kesejahteraan karyawan pelaksana**

RKAP ini diperuntukkan bagi karyawan pelaksana dengan golongan I A sampai dengan II D.

RKAP ini berisi rekening 211 - Gaji karyawan pelaksana, yang terdiri dari gaji pokok beserta tunjangan; dan rekening 214 - Kesejahteraan karyawan.

- **RKAP 20 - Biaya karyawan pelaksana – upah**

RKAP ini berisi anggaran biaya karyawan pelaksana untuk upah selama satu tahun anggaran. RKAP ini mencantumkan per masing-masing bidang pekerjaan bersama dengan jumlah tenaga kerja serta upahnya.

- **RKAP 23 - Rencana kebutuhan beras**

RKAP ini hanya diperuntukkan bagi karyawan pelaksana. Mencantumkan jumlah kebutuhan beras karyawan selama satu tahun.

Pembebanan biaya umum dari RKAP tahun 2006 bagi karyawan pelaksana dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. **Gaji dan tunjangan**

Gaji dan tunjangan bagi karyawan pelaksana berpedoman pada SE Direksi No. II.10/SE/10/III/2005 tanggal 18 Maret 2005. Dalam hal

ini juga perlu diperhatikan faktor yang menyebabkan kenaikan gaji.

Ada dua faktor, yaitu:

- Akibat kenaikan golongan secara berkala; dan
- Akibat kenaikan upah minimum.

**b. Tunjangan beras**

Tunjangan beras diberikan berdasar SK badan kerjasama perusahaan perkebunan se-Sumatera (SK. BKPPS). Untuk tahun 2006, jumlah yang dianggarkan adalah:

- 15 kg bagi karyawan;
- 9 kg bagi isteri tidak bekerja; dan
- 7,5 kg bagi seorang anak.

Dengan harga Rp3.500.- per kg. Jumlah ini masih ditambah lagi dengan cadangan 1,68 % dari jumlah konsumsi sebulan.

**Contoh:**

Karyawan dengan status K/3 isteri tidak bekerja, maka anggaran berasnya adalah:

$15 \text{ kg} + 9 \text{ kg} + (7,5 \text{ kg} \times 3 \text{ anak}) = 46,5 \text{ kg}$  *plus* cadangan sebanyak 1,68 % ( $46,5 \text{ kg} + 1,68\% = 47,28 \text{ kg}$ ) menjadi 93,78 kg.

**c. Sewa rumah**

Sewa rumah diberikan bagi karyawan yang tidak mendapatkan rumah dinas perusahaan. Besaran jumlah biaya sewa ini adalah 25 % dari gaji pokok karyawan.

**d. Tunjangan jabatan (klasifikasi)**

Tunjangan jabatan klasifikasi merupakan biaya admin yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Jumlahnya dapat berbeda antar karyawan. Tunjangan jabatan ini mirip dengan premi yang dihitung menurut prestasi kerja karyawan yang memiliki basis/klasifikasi.

**e. Lembur**

Pemberian lembur diberlakukan sesuai dengan surat instruksi No.II.0/SI/62/2000 tanggal 23 November 2000. Lembur diberikan bagi karyawan yang bekerja diluar jam dinas perusahaan. Cara perhitungannya adalah:

$$\frac{\text{Gaji pokok} + \text{Nilai catu pekerja}}{173 \text{ (jam kerja)}}$$

**f. Iuran jamsostek**

Iuran jamsostek merupakan beban perusahaan yang dibayarkan sebesar 4,24 % dari gaji pokok masing-masing karyawan per bulan. Selain itu, ada juga iuran jamsostek yang dibebankan kepada karyawan, yaitu sebesar 2 % dari gaji pokok. Namun jamsostek yang dibebankan kepada karyawan tersebut tidak dimasukkan kedalam RKAP perusahaan karena bukan beban bagi perusahaan. Hal ini sama dengan yang ada pada karyawan pimpinan.

**g. Tunjangan cuti**

**- Cuti tahunan**

Tunjangan cuti tahunan diberikan sebesar 40 % dari gaji pokok sebulan berdasar golongan masing-masing karyawan.

**- Cuti panjang tahunan**

Bagi karyawan dengan masa kerja lima tahun akan diberikan satu bulan gaji (dari gaji pokok) berdasar golongan dan cuti badan satu bulan.

**h. Biaya sosial**

Biaya sosial dianggarkan menurut ketentuan yang berlaku di perusahaan dengan dasar perhitungan dari tahun-tahun sebelumnya.

Untuk menghitung biaya sosial pegawai diperlukan data mengenai hari kerja pada tahun berjalan. Jumlah hari kerja menurut RKAP 2007 dapat dilihat sebagai berikut:

<b>Hari kerja efektif</b>	<b>Pria</b>	<b>Wanita</b>
Jumlah hari setahun	365	365
Jumlah hari minggu	52	52
Jumlah hari libur umum	<u>13</u>	<u>13</u>
Jumlah hari kerja setahun	300	300
<b>Hari-hari tidak kerja dibayar</b>		
Cuti	12	12
Sakit di rumah sakit	3	5
Sakit di kebun	3	6
Permisi	1	2
Haid	0	24
Bersalin	<u>0</u>	<u>16</u>
<b>Jumlah hari kerja tidak dibayar</b>	<b><u>19</u></b>	<b><u>65</u></b>
<b>Jumlah hari kerja dibayar</b>	<b>281</b>	<b>235</b>

### **5.7 Penyusunan RKAP Fisik dan Biaya**

Penyusunan RKAP kebun fisik dan biaya dimulai dari afdeling, yang berpedoman pada norma atau standar yang ditetapkan oleh Direksi berdasar surat edaran. Anggaran ini disusun berdasar tarif yang telah ditentukan. Setelah semua afdeling menyusun anggaran, kemudian diserahkan ke kantor kebun untuk diperiksa oleh administratur, KTU dan asisten kepala. Setelah anggaran diperiksa, akan direkapitulasi oleh bagian kantor tata usaha dan dianalisa kembali oleh administratur.

Kemudian RKAP ini akan dikirim ke kantor Direksi untuk dibahas oleh bagian-bagian terkait. Bila telah disetujui, maka kantor kebun akan membukukan anggaran tersebut. Anggaran yang telah disetujui akan disebarkan ke masing-masing afdeling untuk dapat digunakan.



### **5.8 Penyusunan RKAP Pendapatan dan Biaya Lain-lain**

RKAP pendapatan di kebun/unit biasanya tidak dianggarkan. Hal ini dikarenakan pendapatan atas penjualan hasil produksi hanya dilakukan oleh kantor Direksi.

Namun, pendapatan masih bisa diperoleh dari penjualan tandan kosong (*empty bunch*) dan besi tua. Penjualan inipun tidak rutin dilakukan setiap tahun. Oleh karenanya, pendapatan dari penjualan ini bisa ada dan bisa pula tidak.

Sedangkan anggaran biaya lain-lain adalah anggaran yang diperuntukkan bagi biaya pemberian penghargaan, jubelium, jasa produksi, tunjangan hari raya (uang daging), pensiun dan lainnya.

Jubelium diberikan bagi karyawan dengan masa tugas 25 tahun, 30 tahun dan 35 tahun. Juga didalamnya termasuk penghargaan bagi karyawan terbaik dan pemberian sepuluh gram emas.

## **BAB VI**

### **PEMBAHASAN DAN PENDAPAT**

Didalam penyusunan sebuah rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP), diperlukan adanya kerjasama dengan bagian-bagian terkait pada suatu kebun/unit. Kerjasama tersebut dibutuhkan untuk mendapatkan informasi yang akan digunakan dalam menyusun RKAP.

Anggaran merupakan alat pengendalian yang berguna, namun harus memperhatikan dua pertimbangan, hal ini dikemukakan oleh Hansen dan Mowen:

Anggaran adalah alat pengendalian yang berguna. Tetapi, agar dapat digunakan dalam evaluasi kinerja, dua pertimbangan utama harus diperhatikan. Pertama adalah menetapkan bagaimana jumlah yang dianggarkan seharusnya dibandingkan dengan hasil aktual. Pertimbangan kedua melibatkan dampak anggaran atas perilaku manusia<sup>8</sup>.

Pada perusahaan perkebunan, dan mungkin pada perusahaan lainnya, biasanya anggaran dibandingkan dengan hasil aktual (realisasi). Hasil aktual dibandingkan dengan anggaran didalam sebuah laporan yang disebut laporan manajemen. Dengan adanya perbandingan ini akan memudahkan manajemen untuk mengetahui apakah hasil aktual telah mencapai target yang telah ditetapkan didalam anggaran. Anggaran juga sering digunakan untuk menilai kinerja manajer. Bonus, kenaikan gaji dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan manajer untuk mencapai atau melampaui target yang direncanakan. Oleh karena status keuangan dan karir seorang manajer dapat dipengaruhi, anggaran dapat memiliki pengaruh perilaku yang signifikan. Apakah pengaruh tersebut positif atau negatif, tergantung sebagian besar pada bagaimana anggaran digunakan. Perilaku positif muncul ketika tujuan tiap manajer sejalan

---

<sup>8</sup> Hansen dan Mowen, *Management Accounting-Akuntansi Manajemen*, tr.by:Dewi Fitriasari dan Deny Arnos Kwary. Salemba Empat, Jakarta, 2004, h. 371.

dengan tujuan organisasi, dan manajer memiliki penggerak untuk menjalankannya. Bila anggaran tidak dikelola dengan baik, para manajer dapat menggagalkan target perusahaan.

Agar RKAP berfungsi secara efektif, maka dalam penyusunannya harus dilakukan secermat dan serealistik mungkin, artinya dengan biaya tertentu, target harus dapat dicapai. Efisiensi biaya harus terus dilakukan, diimbangi dengan peningkatan jumlah produksi. Dengan begini, harga pokok diharapkan dapat dibawah anggaran.

### **6.1 Areal Konsesi**

Dari TABEL VI-1 berikut, areal konsesi yang dimiliki adalah 4.789,69 Ha. Jumlah ini tidak berubah dari tahun sebelumnya, yang berubah hanya pada *item-item* tanaman menghasilkan (TM), tanaman belum menghasilkan (TBM) dan tanaman ulang. Berubahnya jumlah dari *item-item* tersebut dapat terjadi karena adanya peremajaan, bertambahnya usia tanaman yang sebelumnya TBM menjadi TM dan adanya TBM baru.

**TABEL VI-1**  
**Rencana Areal Konsesi Tahun 2006 PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)**  
**Kebun Tanjung Garbus-Pagar Marbau**

No	Uraian	Rencana Luas Areal (Ha) 2006	Per 31 Des 2005	+/-
I	TM – Kelapa Sawit	3.828,33	3.765,09	63,24
II	TBM – Kelapa Sawit	381,50	402,70	21,2
III	Tanaman Ulang	57,70	99,74	42,04
IV	Bibitan Kelapa Sawit	13,00	13,00	0
V	Digarap Masyarakat	235,47	235,47	0
Jumlah Tanaman		4.516,00	4.516,00	0
VI	Lain-lain	273,69	273,69	0
Total Areal		4.789,69	4.789,69	-

## **6.2 Pencapaian Produksi**

Bila diperhatikan TABEL VI-2 dibawah ini, perbandingan jumlah produksi dari ke tiga tahun tersebut sebagai berikut:

2004

$$\begin{aligned}\text{Perbedaan jumlah} &= \text{Jlh Real} - \text{Jlh RKAP} \\ &= 28.844.883 \text{ kg} - 38.550.073 \text{ kg} \\ &= - 9.705.190 \text{ kg (dibawah)}\end{aligned}$$

2005

$$\begin{aligned}\text{Perbedaan jumlah} &= \text{Jlh Real} - \text{Jlh RKAP} \\ &= 33.821.526 \text{ kg} - 30.918.233 \text{ kg} \\ &= 2.903.293 \text{ kg (diatas)}\end{aligned}$$

2006

$$\begin{aligned}\text{Perbedaan jumlah} &= \text{Jlh Real} - \text{Jlh RKAP} \\ &= 26.062.631 \text{ kg} - 35.844.528 \text{ kg} \\ &= - 9.781.797 \text{ kg (dibawah)}\end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas, nampaklah bahwa pencapaian produksi masih jauh belum tercapai dari yang di targetkan dalam anggaran. Kecuali di tahun 2005, dimana pencapaian produksi mencapai 2.903.293 kg diatas anggaran.

Sedikit atau banyaknya jumlah produksi ini bergantung pada banyaknya jumlah tandan buah segar (TBS) yang dikirim oleh masing-masing kebun. Karenanya, manajemen dibagian pengolahan perlu terus bekerjasama dengan manajemen dibagian kebun agar meningkatkan jumlah produksinya. Dan bagi manajemen kebun, apabila tidak tersedia buah dari areal sendiri, dapat melakukan pembelian dengan pihak ketiga (penjual). Karena, sangat disayangkan sekali apabila sudah dibangun pabrik pengolahan namun tidak digunakan dengan maksimal akibat tidak tersedianya buah.

Berkurangnya jumlah produksi kebun dapat terjadi karena banyak hal, antara lain:

- Pengaruh iklim.
- Pengaruh musim kering.
- Pengaruh tanaman.
- Pengaruh sistem pemupukan.
- Pengaruh sistem koordinasi.
- Pengaruh sistem pengamanan.

**TABEL VI-2**  
**Pencapaian Produksi, Biaya dan Harga Pokok Pengolahan**  
**PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau**  
**Sampai Dengan Oktober 2004, 2005 dan 2006**

Uraian	Tahun		Tahun		Tahun	
	2004		2005		2006	
	Real	RKAP	Real	RKAP	Real	RKAP
Produksi (Kg)	28.844.883	38.550.073	33.821.526	30.918.233	26.062.631	35.884.528
Biaya (Rp)	8.306.844.602	8.099.344.627	9.371.952.966	11.405.067.078	9.237.307.394	11.054.479.877
Harga Pokok (Rp)	287,98	210,10	277,10	368,40	354,43	308,06

## **6.2 Pencapaian Biaya Pengolahan**

Dari data diatas, dapat dilihat bahwa kinerja manajemen perusahaan cukup baik didalam mengendalikan biaya pengolahan. Hal ini tercermin dari biaya pengolahan yang masih dibawah anggaran dua tahun berturut-turut yakni tahun 2005 dan 2006. Berikut perbandingan antara realisasi dengan RKAP.

2005

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan biaya} &= \text{Biaya Real} - \text{Biaya RKAP} \\
 &= \text{Rp}9.371.952.966 - \text{Rp}11.405.067.078 \\
 &= \text{Rp}2.033.114.112 \text{ (dibawah)}
 \end{aligned}$$

2006

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan biaya} &= \text{Biaya Real} - \text{Biaya RKAP} \\
 &= \text{Rp}9.237.307.394 - \text{Rp}11.054.479.877 \\
 &= \text{Rp}1.817.172.483 \text{ (dibawah)}
 \end{aligned}$$

Sedangkan di tahun 2004, realisasi biaya berada Rp207.499.975 diatas anggaran. Namun membengkaknya biaya ini masih dapat di pertanggungjawabkan oleh manajemen. Walau begitu, hal ini tetap merupakan pemborosan, dan kedepan diharapkan biaya pengolahan dapat ditekan seminimal mungkin, karena biaya pengolahan berpengaruh terhadap harga pokok pengolahan dimana bila biaya tinggi, maka harga pokok

pengolahan juga ikut tinggi, yang berarti laba akan berkurang. Namun, tinggi rendahnya biaya pengolahan juga tidak terlepas dari sedikit atau banyaknya jumlah produksi.

### **6.3 Pencapaian Harga Pokok Pengolahan**

Harga pokok mencerminkan total biaya barang yang diselesaikan selama periode berjalan. Bila harga pokok rendah, maka laba yang diperoleh perusahaan akan tinggi, namun apabila harga pokok tinggi, maka laba yang diperoleh akan berkurang.

Harga pokok pengolahan dapat dicari dengan membagi total biaya pengolahan dengan total produksi. Dari TABEL VI-2, realisasi harga pokok pengolahan untuk tahun 2006 adalah Rp354,43. Angka tersebut didapat dengan membagi Rp9.237.307.394 total biaya dengan 26.062.631 kilogram total produksi. Begitu pula untuk tahun-tahun sebelumnya.

Sedangkan untuk perbandingan antara realisasi dengan RKAP dapat dilihat pada perhitungan berikut.

2004

$$\begin{aligned}\text{Perbedaan HP} &= \text{HP Real} - \text{HP Jlh RKAP} \\ &= \text{Rp}287,98 - \text{Rp}210,10 \\ &= \text{Rp}77.88 \text{ (diatas)}\end{aligned}$$

2005

$$\begin{aligned}\text{Perbedaan HP} &= \text{HP Real} - \text{HP RKAP} \\ &= \text{Rp}277,10 - \text{Rp}368,40 \\ &= \text{Rp}91.3 \text{ (dibawah)}\end{aligned}$$

2006

$$\begin{aligned}\text{Perbedaan HP} &= \text{HP Real} - \text{HP RKAP} \\ &= \text{Rp}354,43 - \text{Rp}308,06 \\ &= \text{Rp}46.37 \text{ (diatas)}\end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas, harga pokok pengolahan yang dicapai oleh perusahaan sampai dengan Oktober 2005 merupakan harga pokok terendah

dibanding tahun lainnya, dimana harga pokok pengolahan yang dicapai sebesar Rp277,10 atau lebih rendah Rp91,30 dari anggaran.

Tinggi atau rendahnya harga pokok pengolahan dapat disebabkan oleh dua hal, yaitu:

- Biaya tinggi; dan
- Produksi rendah.

Bila dilihat pada data, pengaruh yang menyebabkan tingginya harga pokok pengolahan adalah jumlah produksi yang rendah, dimana pada tahun 2004 dan 2006 produksi yang dicapai berada dibawah anggaran.

#### **6.4 Pencapaian Rendemen**

Pada industri kelapa sawit, rendemen yang tinggi merupakan syarat mutlak yang harus terpenuhi, karena rendemen merupakan cerminan kualitas buah sawit yang baik. Rendemen adalah kandungan minyak yang terdapat pada buah maupun inti sawit. Pencapaian rendemen minyak dan inti di PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau selama tahun 2006 dapat dilihat pada TABEL VI-3 berikut.

**TABEL VI-3**  
**Realisasi Rendemen Minyak dan Inti Sawit**  
**PT Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau**  
**2006**

Bulan	Rendemen			Bulan	Rendemen		
	M	I	M + I		M	I	M + I
Januari	21,15	4,51	25,66	Juli	21,47	4,52	25,99
Februari	21,40	5,13	26,52	Agustus	21,31	4,44	25,75
Maret	21,28	4,77	26,07	September	21,13	3,65	24,78
April	21,33	4,62	25,90	Oktober	21,43	3,83	25,26
Mei	21,81	4,48	25,81	November	22,07	3,48	25,55
Juni	21,47	4,58	26,38	Desember	22,01	4,02	26,03
<b>RKAP</b>	<b>22,00</b>	<b>5,00</b>	<b>26,99</b>	<b>RKAP</b>	<b>22,00</b>	<b>5,00</b>	<b>26,99</b>

Realisasi rendemen minyak dan inti sawit selama tahun 2006 rata-rata masih belum mencapai target yang diharapkan dalam anggaran, kecuali pada bulan November dan Desember. Pada kedua bulan tersebut rendemen berhasil dicapai melebihi anggaran, yakni 22, 07% dan 22,01%.

Agar pencapaian rendemen tinggi, dapat dilakukan dengan cara tidak menerima buah yang masih mentah. Untuk ini diperlukan suatu kontrol ketat dibagian sortasi.

Ada beberapa hal yang perlu diketahui mengenai standar didalam memanen buah sawit, antara lain:

- Buah harus benar-benar sudah matang ketika di panen.
- Buah yang dapat dipanen adalah buah yang brondolannya sudah lepas minimal 5 butir dari janjangannya.

Dengan adanya standar pemanenan ini, diharapkan kandungan minyak bisa tinggi. Selain itu, untuk menjaga kandungan minyak agar tetap tinggi juga perlu diperhatikan *free fatty acid* (FFA) atau tingkat keasaman. Tingkat keasaman harus kurang dari 5 %. Mengendalikan tingkat keasamaan ini dapat dilakukan dengan cara tidak membiarkan TBS yang sudah dipanen 'bermalam' di lapangan.





## **BAB VII**

### **PENUTUP**

#### **7.1 Kesimpulan**

Dari bab-bab yang telah disajikan sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

- a. Fungsi rencana kerja dan anggaran sebagai alat pengendalian, perbaikan dan pengawasan di pahami betul oleh manajemen perusahaan, hal ini tercermin pada membaiknya kinerja perusahaan dari waktu ke waktu.
- b. Adanya rencana kerja dan anggaran sedikit banyak telah membantu manajemen perusahaan didalam mengambil keputusan, evaluasi kinerja, komunikasi serta koordinasi masing-masing bagian.
- c. PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau masih harus menekan harga pokok pengolahannya seminimal mungkin dengan didukung adanya upaya peningkatan pasokan TBS dari kebun ke PKS Pagar Marbau.
- d. Dalam mencapai rendemen yang tinggi, belum ditemukan adanya persamaan misi antara bagian pengolahan dengan bagian tanaman. Bila di pengolahan menghitung target berdasar jumlah minyak per hektar, sedangkan bagian tanaman menghitung berdasar jumlah TBS per hektar. Hal ini mengakibatkan bagian tanaman berusaha mendapatkan TBS (produksi) sebanyaknya tanpa memperhatikan kualitas buah. Sedangkan bagian pengolahan membutuhkan buah berkualitas baik guna mencapai rendemen yang tinggi.

## **7.2 Saran**

Saran yang dapat penulis berikan adalah:

- a. Bahwa rencana kerja dan anggaran sangat penting bagi sebuah perusahaan besar, oleh karenanya, rencana kerja dan anggaran harus dapat diselesaikan tepat waktu.
- b. Harga pokok yang tinggi menyebabkan laba perusahaan akan berkurang, oleh karenanya harga pokok produksi ini harus ditekan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara berkoordinasi dengan masing-masing kebun agar meningkatkan jumlah produksinya. Namun hal ini sebenarnya cukup sulit dilakukan mengingat banyak pengaruh yang menyebabkan rendahnya jumlah produksi. Jalan satu-satunya adalah dengan menekan biaya, walaupun sebenarnya pencapaian biaya produksi telah dibawah anggaran.
- c. Manajemen harus memiliki kemauan keras untuk meningkatkan rendemen, sebab rendemen yang dicapai selama ini masih jauh dibawah anggaran. Hal ini dapat dilakukan dengan tidak menerima buah mentah dan bagi manajemen di bagian tanaman harus memetik buah yang sudah benar-benar matang sesuai kriteria matang panen serta mematuhi standar pemanenan yang telah ditetapkan.
- d. Diperlukan adanya persamaan misi antara bagian pengolahan dengan bagian tanaman. Bagian tanaman tidak perlu memanen buah yang masih mentah karena jumlah buah tidak akan berkurang sampai buah tersebut matang.
- e. RKAP atau anggaran merupakan suatu pembelajaran yang cukup sulit dan kompleks. Banyak hal yang harus di estimasikan dan di pertimbangkan. Jangka waktu PKL yang hanya sekitar dua bulan masih dirasa belum cukup untuk mempelajari anggaran dan laporan manajemen secara total. Terlebih, pembelajaran anggaran di bangku kuliah dengan yang ada di perusahaan perkebunan sangat berbeda, sehingga menyulitkan mahasiswa ketika di lapangan. Karenanya, melalui tulisan ini saya menyarankan untuk kedepannya Politeknik LPP Yogyakarta dapat memperpanjang waktu

***ARdhan National Library, 2007***  
***Hak cipta terpelihara***



pelaksanaan PKL serta menyelaraskan kurikulum di bangku kuliah dengan yang ada di perusahaan perkebunan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anonim, *Petunjuk Teknis Kerja Lapang Program Studi Akuntansi*, Politeknik LPP Yogyakarta: 2006.
- Hansen, Mowen. *Akuntansi Manajemen*. Tr.by: Dewi Fitria Sari & Deny Arnos Kwary. Salemba Empat, Jakarta: 2004.
- Nafarin, M. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi revisi. Salemba Empat, Jakarta: 2004.
- Nasehatun, Apandi. *Budget & Control - Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu - Konsep Penerapannya*. Grasindo, Jakarta: 1999.
- Niswonger, dkk. *Prinsip-prinsip Akuntansi*. Jilid 2. Edisi 19, tr. by: Alfonsus Sirait, M.Bsc dan Helda Gunawan, SE, MBA. Erlangga, Jakarta: 2000.
- PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau, *Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2006*.
- PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau, *Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2005*.
- PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau, *Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2004*.
- PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau, *Laporan Manajemen (LM) Oktober 2006*.
- PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau, *Laporan Manajemen (LM) Oktober 2005*.
- PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) PKS Pagar Marbau, *Laporan Manajemen (LM) Oktober 2004*.
- PT. Perkebunan Nusantara II (Persero), *Pedoman Penyusunan RKAP 2007*.