

# **EVALUASI TERHADAP PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG**

**STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN UBIN DAN BETON "KUNCI"  
YOGYAKARTA**

## **SKRIPSI**

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi**



Oleh :

**YUSUF SURYA BUDIMAN**

**NIM : 93 2114110**

**NIRM : 930051121303120108**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA**

**1998**

**SKRIPSI**

**EVALUASI TERHADAP PENGENDALIAN  
BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG  
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN UBIN DAN BETON "KUNCI"  
YOGYAKARTA**


Oleh :

YUSUF SURYA BUDIMAN ✓

NIM : 93 2114 110  
NIRM : 930051121303120108

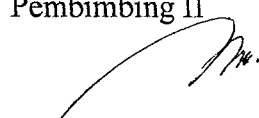
Telah disetujui oleh :

Pembimbing I

  
Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.

Tanggal 1 Juni 1998

Pembimbing II

  
Drs. H. Herry Maridjo, M.Si.

Tanggal 19 Juni 1998

**SKRIPSI**

**EVALUASI TERHADAP PENGENDALIAN  
BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG  
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN UBIN DAN BETON "KUNCI"  
YOGYAKARTA**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

**YUSUF SURYA BUDIMAN**

NIM : 93 2114 110

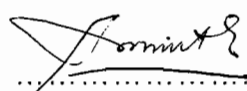

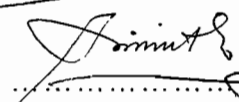
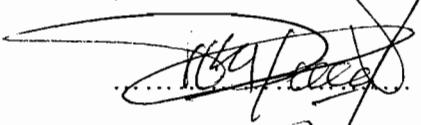

NIRM : 930051121303120108

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 04 Juli 1998

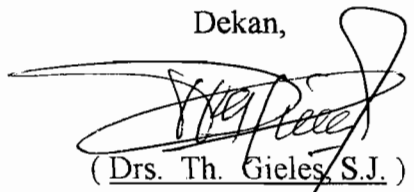
Dan dinyatakan memenuhi syarat

**SUSUNAN PANITIA PENGUJI**

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
KETUA	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.	
SEKRETARIS	Drs. E. Sumardjono, MBA.	
ANGGOTA	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.	
ANGGOTA	Drs. Th. Gieles, S.J.	
ANGGOTA	Drs. H. Herry Maridjo, M.Si.	

Yogyakarta, 31 Juli 1998  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Sanata Dharma

Dekan,

  
(Drs. Th. Gieles, S.J.)

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Berpeganglah pada didikan, janganlah melepaskannya, peliharalah dia, karena dialah harapanmu (Amsal 4:13).

Hanya pada Allah saja kiranya aku tenang, sebab dari padanya nyalah harapanku (Mazmur 62:6).

Skripsi ini kupersembahkan kepada:

- Yesus Kristus
- Mama dan Papa tercinta
- Kakak dan adik tersayang

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 31 Juli 1998

Penulis



Yusuf Surya Budiman

## ABSTRAK

### EVALUASI TERHADAP PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN UBIN DAN BETON "KUNCI" YOGYAKARTA

YUSUF SURYA BUDIMAN  
UNIVERSITAS SANTA DHARMA  
YOGYAKARTA 1998

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung sudah tepat, dan juga untuk mengetahui apakah anggaran biaya tenaga kerja langsung sudah efektif untuk mengendalikan biaya tenaga kerja langsung. Penelitian dilakukan pada-Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" Yogyakarta. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, dokumentasi, dan wawancara.

Untuk menjawab masalah pertama, yaitu apakah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" sudah tepat, langkah yang dilakukan yaitu dengan membandingkan penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakuakn oleh perusahaan dengan penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut teori. Untuk menjawab masalah kedua, yaitu apakah anggaran biaya tenaga kerja langsung untuk mengendalikan biaya tenaga kerja langsung sudah efektif, langkah yang dilakukan yaitu dengan membandingkan anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan realisasinya.

Berdasarkan hasil analisis, maka untuk masalah pertama dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" sudah tepat. Hal ini dapat dilihat dari penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan sudah sesuai dengan teori. Untuk masalah kedua dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya tenaga kerja langsung untuk mengendalikan biaya tenaga kerja langsung belum efektif. Hal ini dapat dilihat dari selisih yang merugikan antara anggaran dan realisasi sebesar Rp. 10.635.500 atau 11,44%(R) melebihi batas toleransi 5%.

## ABSTRACT

### AN EVALUATION ON CONTROL OF DIRECT LABOUR COST CASE STUDY IN FLOORTILE AND CONCRETE MANUFACTURER "KUNCI" YOGYAKARTA

YUSUF SURYA BUDIMAN  
SANATA DHARMA UNIVERSITY  
YOGYAKARTA 1998

The purpose of this study was to find out whether the procedure of direct labour cost budgeting was accurate or not and to know the effectivity of the direct labour cost budget for controlling direct labour cost. The study was conducted in Floortile and Concrete Manufacturer "KUNCI", Yogyakarta. The method used for data gathering in this study were observation, documentation, and interviews.

In order to answer the first question, which was intended to know the appropriateness of budgeting procedures of direct labour cost, the writer compared the company's steps of direct labour cost budgeting with the steps according to the theory. In order to answer the second question, concerning the effectivity of the direct labour cost budget for controlling direct labour cost, the writer compared the budget of direct labour cost and its realization.

Based on the result of the analysis, the writer concluded that the steps carried out by the company in budgeting the direct labour cost have been appropriate. It was seen from the fact that the steps conducted by the company were in accordance with those based on the theory. The analysis of the second problem has come to the conclusion that the direct labour cost budget has not been effective for controlling direct labour cost. This was shown by the unfavorable difference between the budget and the realization of about Rp. 10.635.500 or 11,44%(R) which exceeds the tolerance limit of 5%.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah Yang Maha Kasih atas segala rahmat dan karunia-Nya yang telah dilimpahkan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi program studi akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Dalam mempersiapkan, menyusun, serta menyelesaikan skripsi ini, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rm. Drs. Th. Gieles, S.J., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Ibu Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penulisan skripsi ini.
3. Bapak Drs. H. Herry Marijo, Msi., selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penulisan skripsi ini.
4. Bapak FX. Muhadi, M.Pd., yang telah membimbing dan memberikan banyak bantuan dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
5. Ibu Dra. YF.G. Agustinawansari, M.M., Ak., yang telah banyak memberikan bantuan dalam penyusunan skripsi ini.



6. Segenap pimpinan, staf, dan karyawan Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" khususnya kepada Ibu Bernie Muljawatie, yang telah memberikan ijin dan bantuan kepada penulis dalam mengumpulkan data guna penyusunan skripsi ini.
7. Teman-temanku di Sanata Dharma: Djoko, Petrus, Sulis, Ruddy, Wahyu, Krisna, Naryo, Reni, Heny, Ninik, Indra dan semua rekan Akuntansi '93 yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
8. Segenap rekan-rekan yang memberikan bantuan dan dorongan dalam bentuk apapun sehingga skripsi dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik dari pembaca. Akhirnya, penulis berharap semoga bermanfaat bagi siapa saja yang memerlukan.

Yogyakarta, Juli 1998

Penulis

## DAFTAR ISI



HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pembatasan Masalah.....	3
C. Perumusan Masalah.....	3
D. Tujuan Penelitian.....	4
E. Manfaat Penelitian.....	4
F. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
A. Pengertian Pengendalian.....	7
B. Pengertian Biaya dan Biaya Tenaga Kerja....	8
C. Anggaran.....	9
D. Peramalan Penjualan.....	13

E. Perencanaan Produksi.....	15
F. Anggaran Produksi.....	17
G. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	18
H. Analisis Selisih Upah Tenaga Kerja Langsung	19
I. Tujuan Penilaian Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	20
J. Peranan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Lang- sung Dalam Hubungannya Dengan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	21
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	23
A. Jenis Penelitian.....	23
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	23
C. Subjek Penelitian, Objek Penelitian, dan Data Yang Dicari.....	23
D. Teknik Pengumpulan Data.....	24
E. Teknik Analisis Data.....	25
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	29
A. Sejarah Perkembangan Perusahaan.....	30
B. Lokasi Perusahaan.....	31
C. Struktur Organisasi.....	32
D. Personalia.....	35
E. Produksi.....	37
F. Pemasaran.....	45
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	48
A. Deskripsi Data.....	48

B. Analisis Data.....	55
C. Pembahasan.....	73
BAB VI PENUTUP.....	76
A. Kesimpulan.....	76
B. Keterbatasan Penelitian.....	77
B. Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA.....	79
DAFTAR PERTANYAAN.....	80
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	83

## DAFTAR TABEL

Tabel V.1	Realisasi Penjualan Tahun 1993-1996 Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI".....	50
Tabel V.2	Realisasi Penjualan Tegel Abu-abu Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" Tahun 1993-1996	50
Tabel V.3	Realisasi Penjualan Tegel Warna Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" Tahun 1993-1996.....	51
Tabel V.4	Realisasi Penjualan Tegel Kembang Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" Tahun 1993-1996..	51
Tabel V.5	Realisasi Penjualan Tegel Terraso Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" Tahun 1993-1996..	52
Tabel V.6	Realisasi Produksi Tahun 1997 Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI".....	53
Tabel V.7	Penggolongan Tingkat Upah Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI".....	53
Tabel V.8	Perhitungan Ramalan Penjualan Tegel Abu-abu Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI".....	56
Tabel V.9	Perhitungan Ramalan Penjualan Tegel Warna Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI".....	58
Tabel V.10	Perhitungan Ramalan Penjualan Tegel Kembang Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI".....	59
Tabel V.11	Perhitungan Ramalan Penjualan Tegel Terraso Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI".....	61
Tabel V.12	Ramalan Penjualan Kuartalan Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI".....	63
Tabel V.13	Perhitungan Rencana Produksi Perusahaan	

Ubin dan Beton "KUNCI".....	65
Tabel V.14 Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Perusa-	
sahaan Ubin dan Beton "KUNCI".....	66

## DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.1 Struktur Organisasi Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI".....	33
Gambar IV.2 Proses Produksi Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI".....	39
Gambar IV.3 Skema Proses Produksi Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI".....	44

# BAB I

## PENDAHULUAN



### A. Latar Belakang Masalah

Pada umumnya tujuan perusahaan adalah memperoleh laba yang optimal dengan menggunakan sumber-sumber ekonomi yang dimilikinya. Selain itu, perusahaan juga harus mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus dapat menggunakan sumber-sumber ekonomi yang dimilikinya secara efektif dan efisien. Untuk memperoleh efektivitas dan efisiensi diperlukan suatu alat pengendalian yang baik.

Pengendalian diperlukan dalam semua kegiatan perusahaan termasuk kegiatan produksi. Kegiatan produksi adalah kegiatan mengolah bahan baku menjadi produk jadi. Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi adalah biaya produksi. Biaya produksi dapat digolongkan ke dalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.

Biaya tenaga kerja langsung mempunyai spesifikasi karena menyangkut tingkah laku manusia sehingga perkiraan-perkiraan tidaklah seperti penentuan anggaran biaya bahan baku dan biaya overhead pabrik. Penentuan anggaran biaya tenaga kerja langsung dipengaruhi oleh faktor manusia yang dinamis, tidak seperti faktor produksi yang mati yang mempunyai kecenderungan tetap.



Tenaga kerja manusia terikat pada pribadi tenaga kerja yang bersangkutan, sehingga tiap individu merupakan penyimpan daya kerja yang berbeda-beda.

Biaya tenaga kerja langsung dipandang penting karena merupakan suatu biaya yang seringkali menimbulkan pemborosan dan kecurangan sehingga biaya tenaga kerja langsung sebagai salah satu elemen biaya produksi perlu diefisienkan. Untuk mengefisienkan biaya tenaga kerja langsung dan mencegah terjadinya kecurangan diperlukan suatu alat pengendalian yang baik. Penerapan anggaran sebagai alat pengendalian sangat diperlukan. Anggaran yang disusun harus berkaitan dengan rencana produksi untuk periode yang akan datang.

Anggaran disamping berfungsi sebagai alat perencanaan juga dapat berfungsi sebagai pengendalian pelaksanaan kegiatan perusahaan. Saat perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan tersebut, sehingga anggaran dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian kegiatan yang sedang dilaksanakan dalam perusahaan.

Pengendalian melalui anggaran dilakukan dengan cara membandingkan laporan pelaksanaan sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan. Dari hasil perbandingan akan terlihat adanya penyimpangan yang tercermin dari selisih yang terjadi. Penyimpangan yang terjadi kemudian dapat dianalisis untuk mengetahui

penyebab penyimpangan yang terjadi, sehingga dapat segera diambil tindakan koreksi yang sesuai.

Bertitik tolak dari uraian di atas maka penulis mengambil judul "EVALUASI TERHADAP PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG".

## **B. Pembatasan Masalah**

Dalam penelitian ini penulis akan menitikberatkan pada masalah anggaran biaya tenaga kerja langsung sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan cara membandingkan antara anggaran yang ditetapkan dengan pelaksanaan sesungguhnya. Dari perbandingan ini dapat dilihat penyimpangan yang terjadi untuk dianalisis. Anggaran biaya tenaga kerja langsung yang digunakan dalam analisis adalah anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 1997.

## **C. Perumusan Masalah**

Berdasar pada latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung pada Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" sudah tepat ?
2. Apakah anggaran biaya tenaga kerja langsung untuk mengendalikan biaya tenaga kerja langsung pada Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" sudah efektif ?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasar pada perumusan masalah di atas, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung di Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" sudah tepat.
2. Untuk mengetahui apakah anggaran biaya tenaga kerja langsung untuk mengendalikan biaya tenaga kerja langsung di Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" sudah efektif.

#### **E. Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan evaluasi bagi perusahaan dalam mengendalikan biaya tenaga kerja langsung yang selama ini telah dilakukan, agar keputusan-keputusan yang diambil di masa yang akan datang dapat lebih baik.

##### **2. Bagi Universitas Sanata Dharma**

Tulisan ini diharapkan bermanfaat untuk menambah referensi kepustakaan khususnya tentang pengendalian biaya tenaga kerja langsung.

##### **3. Bagi Penulis**

Tulisan ini menjadi sarana untuk melihat, mengamati, dan membandingkan teori yang diperoleh selama di

bangku kuliah dengan praktek yang sesungguhnya dalam perusahaan, khususnya dibidang akuntansi biaya.

## **F. Sistematika Penulisan**

### **Bab I. Pendahuluan**

Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

### **Bab II. Tinjauan Pustaka**

Dalam bab ini diuraikan tentang teori-teori yang akan digunakan sebagai dasar dalam mengolah data yang diperoleh dari perusahaan.

### **Bab III. Metodologi Penelitian**

Dalam bab ini diuraikan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek penelitian, obyek penelitian, data yang dicari, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

### **Bab IV. Gambaran Umum Perusahaan**

Dalam bab ini diuraikan tentang data-data yang diperoleh dari perusahaan tempat penelitian berlangsung, meliputi sejarah perkembangan perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi, personalia, produksi, dan pemasaran perusahaan.

## Bab V. Analisis Data dan Pembahasan

Dalam bab ini diuraikan tentang analisis data yang diperoleh dari perusahaan dengan mendasarkan pada teknik analisis data yang sudah ditetapkan dan sesuai dengan teori yang ada.

## Bab VI. Penutup

Berdasar analisis dan pembahasan data hasil penelitian, maka dalam bab ini diuraikan kesimpulan yang dapat diambil dan memberikan saran-saran yang sekiranya dapat berguna bagi perusahaan. Selain itu dalam bab ini juga diuraikan keterbatasan penelitian dalam memperoleh data-data yang diperlukan untuk melakukan penelitian.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Pengendalian

Fungsi dasar manajemen terdiri dari perencanaan atau *planning*, pengorganisasian atau *organizing*, dan pengendalian atau *controlling*. Perencanaan adalah menentukan tujuan dan cara pencapaian tujuan tersebut pada berbagai tingkatan dalam organisasi dan untuk jangka waktu panjang maupun pendek. Pengorganisasian adalah membagi pekerjaan diantara para individu dan kelompok, dan kemudian mengkoordinasi aktivitas mereka. Pengendalian adalah memeriksa atau mengontrol apakah organisasi mengarah pada tujuan dan mengambil tindakan perbaikan jika terjadi penyimpangan dari tujuan. Agar tujuan perusahaan dapat dicapai, manajemen harus aktif melaksanakan fungsi-fungsi tersebut.

Berikut ini pengertian pengendalian menurut pendapat beberapa pakar ekonomi, antara lain:

Pengendalian adalah mengembangkan dan merevisi norma-norma (standar) yang memuaskan sebagai ukuran pelaksanaan dan menyediakan pedoman serta bantuan kepada para anggota manajemen yang lain dalam menjamin adanya penyesuaian hasil pelaksanaan yang sebenarnya terhadap norma standar. (Tjintjin, 1993:12)

Pengendalian adalah proses untuk memeriksa kembali, menilai dan selalu memonitor laporan-laporan apakah pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan yang sudah ditetapkan. (Supriyono, 1994:8)

Pengendalian adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilai dan mengawasinya bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. (Manullang, 1988:136)

Pengendalian adalah mengarahkan seperangkat variabel (mesin, manusia, peralatan) ke arah tercapainya sasaran atau tujuan. (Agus,1992:4)

Dari pendapat para pakar ekonomi tersebut maka dapat dirumuskan pengendalian adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah ditetapkan, menilai, dan mengoreksinya dengan maksud agar pelaksanaan pengendalian sesuai dengan rencana sehingga sasaran dan tujuan dapat tercapai.

## **B. Pengertian Biaya dan Biaya Tenaga Kerja**

### **1. Pengertian Biaya**

Biaya adalah salah satu faktor yang harus dipertimbangkan oleh suatu perusahaan dalam pengambilan suatu keputusan, sebab biaya akan berpengaruh besar bagi perusahaan dalam menyusun perencanaan dan pengendalian biaya. Untuk menyusun perencanaan dan pengendalian biaya perlu diketahui jenis dan jumlah biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya.

Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan

tertentu. Sementara dalam arti sempit biaya adalah sebagai pengorbanan ekonomi untuk memperoleh aktiva. (Mulyadi, 1993:14)

## 2. Pengertian Biaya Tenaga Kerja

Berikut ini pengertian biaya tenaga kerja menurut beberapa pakar ekonomi :

Biaya tenaga kerja adalah biaya yang timbul oleh karena sumbangan tenaga kerja. (Taufik dan Cindiq, 1983:445)

Biaya tenaga kerja adalah biaya yang dibayarkan dalam pemakaian sumber daya manusia. (Gunawan, 1986:213)

Biaya tenaga kerja adalah harga yang dibebankan untuk penggunaan tenaga kerja manusia. (Mulyadi, 1993: 343)

Dari beberapa pengertian diatas, biaya tenaga kerja dapat diartikan sebagai biaya yang timbul karena pemakaian sumber daya manusia.

Tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan dapat dikelompokkan menjadi tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Tenaga kerja langsung merupakan tenaga kerja yang secara langsung terlibat dalam proses produksi. Tenaga kerja tidak langsung merupakan tenaga kerja yang tidak terlibat secara langsung dalam proses produksi.

## C. Anggaran

### 1. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan sarana yang paling luas



digunakan bagi perencanaan dan pengendalian kegiatan-kegiatan pada setiap tingkatan dalam sebuah organisasi. Anggaran digunakan secara luas karena dinyatakan dalam bentuk nilai uang.

Ada banyak definisi tentang anggaran yang sering disebut dengan *budget*, antara lain :

Anggaran (*budget*) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu periode tertentu (Munandar, 1996:90)

Anggaran perusahaan merupakan rencana tentang kegiatan perusahaan, dimana rencana tersebut mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. (Agus Kana, 1990:2)

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk mewujudkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. (Supriyono, 1991: 90)

Dari beberapa pandangan diatas anggaran dapat dirumuskan sebagai rencana formal dalam satuan uang yang terkoordinasi dan menyeluruh mengenai kegiatan organisasi yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk periode tertentu.

## 2. Manfaat Anggaran

Penggunaan anggaran di dalam perusahaan akan mendapatkan manfaat yang mencakup tiga fungsi utama dari kegiatan usaha seperti fungsi perencanaan, koordinasi, dan pengendalian sebagaimana dikemukakan oleh Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri berikut ini: (Adisaputro & Marwan, 1995: 7)

a. Perencanaan

- 1) Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan-penyelidikan dan penelitian-penelitian.
- 2) Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/kegiatan yang paling menguntungkan.
- 3) Untuk membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan.
- 4) Menentukan tujuan-tujuan perusahaan.
- 5) Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
- 6) Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.

b. Koordinasi

- 1) Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan.
- 2) Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha.
- 3) Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan.
- 4) Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi.

c. Pengendalian

- 1) Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran.

- 2) Untuk mencegah secara umum pemborosan-pemborosan, sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum daripada penyusunan anggaran.

### 3. Penyusunan Anggaran

Perusahaan-perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasinya akan terbentur pada dua permasalahan utama, yaitu permasalahan yang berhubungan dengan penjualan dan permasalahan yang berhubungan dengan produksi. Kedua macam permasalahan ini harus dinilai oleh manajemen, mana yang paling berat. Penyusunan anggaran perusahaan dimulai dari masalah yang paling berat yang dirasakan perusahaan.

Dalam struktur pasar penjual, dimana jumlah barang yang ditawarkan lebih kecil daripada yang diminta konsumen, maka perusahaan akan lebih baik jika menyusun anggarannya dengan menyelesaikan Anggaran Produksi terlebih dahulu.

Sementara untuk perusahaan yang menghadapi struktur pasar pembeli, dimana jumlah barang yang ditawarkan lebih besar dari yang diminta konsumen, maka lebih baik mengadakan penyusunan Anggaran Penjualan terlebih dahulu, baru kemudian menyusun Anggaran Produksi. Anggaran yang segera dapat disusun setelah Anggaran Produksi adalah Anggaran Bahan Baku, Anggaran Tenaga Kerja Langsung, dan Anggaran Biaya Overhead Pabrik. Anggaran tersebut baru dapat

disusun setelah Anggaran Produksi selesai karena dalam penyusunan anggaran-anggaran ini diperlukan data jumlah produksi.

#### D. Peramalan Penjualan

Perusahaan yang baik tentunya akan membuat ramalan (*forecast*) penjualan sebelum menyusun rencana produksi. Dengan ramalan penjualan yang cermat akan dapat digunakan untuk menentukan jumlah barang yang akan diproduksi.

##### 1. Pengertian dan Manfaat Peramalan Penjualan

Peramalan penjualan mempunyai arti suatu usaha untuk memperkirakan tingkat penjualan yang akan dicapai perusahaan pada waktu yang akan datang. Peramalan penjualan harus dapat menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memproduksi dan menjual produknya pada waktu yang akan datang (Agus, 1996:148). Peramalan penjualan dapat digunakan sebagai bahan untuk menentukan kebijaksanaan penyusunan anggaran, pengawasan persediaan, memperbaiki semangat kerja karyawan, dan pengawasan pembelanjaan. Selain itu peramalan penjualan dapat digunakan sebagai bahan membuat taksiran mengenai besarnya keuntungan, perubahan-perubahan produk dan kebutuhan akan modal.

## 2. Jenis-jenis Peramalan Penjualan

Peramalan penjualan disusun untuk waktu yang akan datang. Berdasarkan jangka waktunya, peramalan penjualan dikelompokkan menjadi dua, yaitu: (Adikoesoemah, 1993:75)

- a. Peramalan penjualan jangka panjang (peramalan strategis), yang merupakan perkiraan tentang penjualan produk yang dihasilkan suatu perusahaan selama lebih dari satu tahun dan biasanya sampai lima tahun yang akan datang.
- b. Peramalan penjualan jangka pendek (peramalan taktis), yang mencakup perkiraan tentang penjualan produk yang dihasilkan dalam jangka waktu satu periode (biasanya satu tahun atau kurang).

Peramalan penjualan jangka panjang merupakan peramalan posisi umum perusahaan pada tahun-tahun mendatang di dunia bisnis, sedangkan peramalan jangka pendek merupakan perkiraan yang lebih rinci dari peramalan penjualan jangka panjang untuk mempermudah merealisasikan ramalan jangka panjang.

## 3. Metode Peramalan Penjualan

Metode peramalan penjualan yang sering digunakan adalah *Least square*, karena perhitungannya relatif mudah dan hasilnya dapat dipercaya. Metode *least square* dapat dirumuskan dengan persamaan : (Munandar,

1986:68)

$$Y = a + bX$$

dimana:

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

keterangan:

Y = variabel penjualan yang diramalkan  
 a = konstanta yang menunjukkan besarnya Y bila X sama dengan 0 (nol)  
 b = variabilitas per X, yang menunjukkan besarnya perubahan nilai Y dari setiap perubahan satu unit X  
 X = unit waktu  
 n = banyaknya tahun (data) realisasi penjualan

## E. Perencanaan Produksi

### 1. Pengertian Perencanaan Produksi

Perencanaan berarti menentukan tujuan dan cara pencapaian tujuan tersebut pada berbagai tingkat dalam organisasi dan untuk jangka waktu yang panjang atau pendek (APTIK, 1986:5). Sedangkan produksi adalah pengubahan dari bahan-bahan dasar menjadi hasil yang diinginkan oleh konsumen berupa barang atau jasa (Basu Swasta, 1982:357).

Jadi perencanaan produksi adalah perencanaan yang mencakup masalah yang bersangkutan dengan penentuan tingkat produksi, tingkat persediaan barang, dan mengenai produk apa yang akan diproduksi

oleh suatu perusahaan dalam waktu satu tahun. Dan arah kegunaannya untuk penyusunan jadwal produksi, kebutuhan bahan baku, kebutuhan tenaga kerja, jam kerja, dan fasilitas-fasilitas produksi yang diperlukan.

## 2. Tujuan Perencanaan Produksi

- a. Mengatur produksi sehingga biaya-biaya produksi dapat seminimal mungkin.
- b. Menunjang kegiatan penjualan, sehingga dapat disediakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.
- c. Menunjang tingkat persediaan yang memadai.
- d. Dapat digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran tenaga kerja langsung dan anggaran lainnya.

## 3. Faktor-faktor Yang Perlu Dipertimbangkan Dalam Perencanaan Produksi

- a. Tipe produksi yang dilakukan perusahaan yaitu tipe terputus-putus atau terus menerus.
- b. Jenis dan kualitas barang yang diproduksi.
- c. Sifat barang yang diproduksi, merupakan barang baru atau barang lama.
- d. Kebijakan produksi yang dipakai perusahaan mengutamakan stabilitas produksi atau stabilitas persediaan atau kombinasi keduanya.

Untuk menentukan kapan suatu barang akan diproduksi

terlebih dahulu harus diperkirakan: (Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, 1995:152)

- a. Lama proses produksi, yaitu jangka waktu yang diperlukan untuk memproses bahan mentah menjadi barang jadi.
- b. Jumlah barang yang akan diproduksi selama satu periode, dengan melihat kembali peramalan penjualan.

#### **F. Anggaran Produksi**

Anggaran produksi disebut dengan jumlah yang harus diproduksi, yaitu suatu perencanaan tingkat atau volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan selama periode tersebut. Glenn A Welsch memberikan pengertian tentang anggaran produksi sebagai berikut: (Welsch, 1985:293)

Budget produksi adalah taksiran kuantitas barang-barang yang harus diproduksi selama periode budget.

Anggaran produksi meliputi pengembangan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang berkaitan dengan tingkat-tingkat produksi yang dikehendaki, penggunaan fasilitas-fasilitas produksi yang dikehendaki, dan tingkat persediaan barang yang dikehendaki. Anggaran produksi merupakan dasar untuk penyusunan anggaran-anggaran lainnya, seperti anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.



Disamping itu penyusunan anggaran ini bertujuan untuk:

1. Menunjang kegiatan penjualan sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan.
2. Menjadikan tingkat persediaan yang memadai, artinya persediaan yang tidak terlalu besar dan tidak terlalu kecil.
3. Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya yang dihasilkan akan seminimal mungkin.

Agar suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik, maka taksiran-taksiran yang termuat dalam anggaran harus cukup akurat sehingga tidak berbeda jauh dengan realisasinya.

#### **G. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Anggaran biaya tenaga kerja langsung disusun dari anggaran produksi. Anggaran tenaga kerja langsung tersebut meliputi :

1. Rencana tentang jumlah waktu yang diperlukan oleh para tenaga kerja langsung untuk menyelesaikan unit yang akan diproduksi.
2. Tarif upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung.
3. Waktu para tenaga kerja langsung tersebut menjalankan kegiatan proses produksi.

Penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung

dengan baik dapat mendatangkan manfaat bagi perusahaan:

(Gunawan, 1992:273)

1. Penggunaan tenaga kerja secara lebih efisien karena rencana yang matang.
2. Pengalaman atau biaya tenaga kerja dapat direncanakan dan diatur secara lebih efisien.
3. Harga pokok barang dapat dihitung secara tepat.
4. Dipakai sebagai alat pengawasan biaya tenaga kerja.

Secara umum rumus perhitungan anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah: (Supriyono, 1993:371)

Anggaran produksi dalam unit	XXX	
Jam kerja langsung per unit	XXX	
	XXX	x
Total jam kerja langsung yang diperlukan	XXX	
Tarif upah per jam kerja langsung	XXX	
	XXX	x
Anggran total biaya tenaga kerja langsung	XXX	

#### H. Analisis Selisih Upah Tenaga Kerja Langsung

Untuk mengetahui adanya penyimpangan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya dengan biaya tenaga kerja langsung dianggarkan, dapat dianalisis dengan tiga jenis selisih yaitu: selisih tarif upah langsung, selisih upah anggaran dengan realisasinya, dan selisih efisiensi upah langsung.

1. Selisih Tarif Upah Langsung, dihitung dengan rumus :

$$STUL = (TSt - TR) \times JR$$

dimana :

STUL = Selisih Tarif Upah Langsung  
 TSt = Tarif upah dianggarkan (standar)  
 TR = Tarif realisasi  
 JR = Jam realisasi

Jika  $TR < TSt$ , maka selisih menguntungkan  
 Jika  $TR > TSt$ , maka selisih merugikan

2. Selisih Upah Anggaran dengan Realisasinya, dihitung dengan rumus : (Munandar, 1986 : 343)

$$SUAR = (JA - JS) \times TSt$$

dimana :

SUAR = Selisih Upah Anggaran dengan Realisasinya  
 JA = Jam yang dianggarkan  
 JS = Jam yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya  
 TSt = Tarif upah yang dianggarkan (standar)

Jika  $JA > JS$ , maka selisih yang terjadi menguntungkan

Jika  $JA < JS$ , maka selisih yang terjadi merugikan

3. Selisih Efisiensi Upah Langsung, dihitung dengan rumus :

$$SEUL = (JS - JSt) \times TSt$$

dimana :

SEUL = Selisih Efisiensi Upah Langsung  
 JS = Jam yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya  
 JSt = Jam kerja standar  
 TSt = Tarif upah yang dianggarkan (standar)

Jika  $JSt < JS$ , maka selisih menguntungkan

Jika  $JSt > JS$ , maka selisih merugikan

## I. Tujuan Penilaian Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung

Sebagaimana diuraikan diatas, efisiensi biaya tenaga kerja langsung akan mengakibatkan penekanan-penekanan pada biaya yang merupakan salah satu unsur

dari harga pokok barang. Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan efisiensi biaya tenaga kerja langsung adalah agar dalam penggunaan dan pengeluaran biaya tenaga kerja langsung lebih efisien. Sehingga harga pokok barang dapat ditekan dan dalam persaingan bebas di perdagangan dapat memenangkan pasar. Disamping itu ada tujuan lain dari efisiensi biaya tenaga kerja langsung yaitu:

1. Untuk menghasilkan efisiensi dalam produksi, maka karyawan harus bekerja sesuai rencana, sistem dan metode yang telah ditetapkan, dengan demikian efisiensi akan meningkatkan kedisiplinan dan juga ketrampilan karyawan.
2. Dengan meningkatnya efisiensi, maka perusahaan bisa menggunakan sebagian modalnya yang tersisa untuk keperluan lain yang lebih bermanfaat.
3. Keinginan dari pemilik dan karyawan perusahaan agar perusahaan bekerja seefisien mungkin sehingga dapat dicapai keuntungan yang maksimum yang akan menyebabkan naiknya deviden dan upah.

#### **J. Peranan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Dalam Hubungannya Dengan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Dengan adanya anggaran, manajemen dapat memproyeksikan hasil yang diharapkan sebelum rencana yang bersangkutan dilaksanakan. Oleh karena itu, agar ang-

garan dapat dicapai oleh perusahaan, harus dikendalikan pada arah tujuan yang ada. Perusahaan dianggap berjalan dengan baik apabila dalam pelaksanaannya tidak terdapat penyimpangan-penyimpangan, sehingga pihak manajemen dapat menghemat waktu dan tenaganya untuk hal-hal yang perlu saja. Tetapi apabila terjadi penyimpangan dari rencana dan sekiranya penting bagi manajemen, harus dicatat dalam laporan-laporan. Laporan-laporan ini harus disusun sedemikian rupa sehingga dengan sekaligus manajemen dapat mengerti tindakan koreksi yang harus diambil sebelum kerugian yang lebih besar terjadi.

Dalam hubungannya dengan fungsi pengendalian, laporan manajemen dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. *Summary Controll Report*

Yaitu laporan yang mengikhtisarkan pelaksanaan selama satu periode waktu (biasanya satu bulan) yang berfungsi sebagai pemberi informasi pada pimpinan yang lebih tinggi mengenai efektifitas pelaksanaan dan sebagai alat pengecekan terhadap *current controll report*.

2. *Current Controll Report*

Yaitu laporan yang diterbitkan per jam, per hari, atau per bulan yang menunjukkan penyimpangan dari pelaksanaan atas rencana atau yang menjadi standar dengan tujuan utama untuk mengambil tindakan-tindakan koreksi yang segera sebelum terjadi kerugian-kerugian yang lebih besar.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan berupa studi kasus, yang hanya memusatkan pada satu objek penelitian tertentu dengan mempelajari sebagai suatu kasus sehingga kesimpulan yang dapat diambil hanya akan berlaku terbatas pada objek yang diteliti.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian dilakukan di Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" Yogyakarta.

##### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada bulan November 1997 - Januari 1998.

#### **C. Subjek Penelitian, Objek Penelitian, dan Data Yang Dicari**

##### **1. Subjek Penelitian**

- a. Kepala bagian personalia
- b. Kepala bagian penjualan
- c. Kepala bagian akuntansi
- d. Kepala bagian produksi

## 2. Objek Penelitian

Yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini adalah selisih anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan biaya tenaga kerja langsung yang sesungguhnya dikeluarkan oleh perusahaan.

## 3. Data Yang Dicari

- a. Realisasi penjualan tahun 1993 sampai tahun 1996
- b. Jenis barang yang dihasilkan
- c. Persediaan barang jadi awal tahun 1997
- d. Persediaan barang jadi akhir tahun 1997
- e. Jumlah tenaga kerja langsung per bagian produksi
- f. Waktu standar per unit produk
- g. Realisasi waktu produksi per unit produk
- h. Tingkat upah dianggarkan dan realisasi

## D. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik Observasi, yaitu mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti.
2. Teknik Dokumentasi, yaitu mengumpulkan data dengan melihat catatan-catatan yang ada di perusahaan yang berhubungan dengan penelitian.
3. Teknik Wawancara, yaitu mengumpulkan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada subjek penelitian.

## E. Teknik Analisis Data

1. Untuk menjawab permasalahan pertama, langkah-langkah yang digunakan adalah :

a. Mendeskripsikan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung pada Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" Yogyakarta.

b. Menentukan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut kajian teori dengan cara sebagai berikut :

1) Menghitung ramalan penjualan

Untuk menghitung ramalan penjualan digunakan metode *Least square* dengan rumus persamaan *trend*:

$$Y = a + bX$$

dimana :

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$



keterangan :

Y = variabel penjualan yang diramalkan

a = konstanta yang menunjukkan besarnya Y bila X sama dengan 0 (nol)

b = variabilitas per X, yang menunjukkan besarnya perubahan nilai Y dari setiap perubahan satu unit X

X = unit waktu

n = banyaknya tahun (data) realisasi penjualan



2) Menyusun rencana produksi, dengan rumus :

Rencana penjualan satu tahun	xx unit	
Persediaan akhir tahun	xx unit	
		+ -----
Kebutuhan satu tahun	xx unit	
Persediaan awal tahun	xx unit	
		----- -
Rencana produksi	xx unit	
		=====

3) Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung, dengan rumus :

Produksi	xx unit	
Jam tenaga kerja langsung	xx jam	
		----- x
Total jam tenaga kerja langsung	xx jam	
Tingkat upah	Rp. xx	
		----- x
Jumlah biaya tenaga kerja langsung	Rp. xx	
		=====

c. Membandingkan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" Yogyakarta dengan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut teori.

d. Menarik kesimpulan untuk mengetahui apakah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung pada Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" sudah tepat.

2. Untuk menjawab permasalahan kedua, langkah-langkah yang digunakan adalah :

- a. Menyusun laporan realisasi biaya tenaga kerja langsung, dengan rumus :

Unit produk per tahun	xx unit	
Penggunaan jam kerja per unit	xx jam	
		x
Jam kerja langsung yang digunakan	xx jam	
Tarif upah per jam kerja	Rp. xx	
		x
Jumlah biaya tenaga kerja langsung	Rp. xx	

- b. Menghitung selisih biaya tenaga kerja langsung, dengan rumus :

Upah tenaga kerja langsung dianggarkan	Rp. xx	
Upah tenaga kerja langsung realisasi	Rp. xx	
		-
Selisih upah	Rp. xx	

- c. Menganalisis selisih upah tenaga kerja langsung tersebut dengan cara :

- 1) Selisih Tarif Upah Langsung, dihitung dengan rumus :

$$STUL = (TSt - TR) \times JR$$

dimana :

STUL = Selisih Tarif Upah Langsung  
 TSt = Tarif upah dianggarkan (standar)  
 TR = Tarif realisasi  
 JR = Jam realisasi

Jika  $TR < TSt$ , maka selisih yang terjadi menguntungkan  
 Jika  $TR > TSt$ , maka selisih yang terjadi merugikan

- 2) Selisih Upah Anggaran dengan Realisasinya,  
dihitung dengan rumus :

$$\text{SUAR} = (\text{JA} - \text{JS}) \times \text{TSt}$$

dimana :

SUAR = Selisih Upah Anggaran dengan Re-  
alisasinya  
JA = Jam yang dianggarkan  
JS = Jam yang dianggarkan pada kapasi-  
tas sesungguhnya  
TSt = Tarif upah yang dianggarkan (stan-  
dar)

Jika  $\text{JA} > \text{JS}$ , maka selisih yang terjadi men-  
guntungkan  
Jika  $\text{JA} < \text{JS}$ , Maka selisih yang terjadi meru-  
gikan

- 3) Selisih Efisiensi Upah Langsung, dihitung  
dengan rumus :

$$\text{SEUL} = (\text{JS} - \text{JSt}) \times \text{TSt}$$

dimana :

SEUL = Selisih Efisiensi Upah Langsung  
JS = Jam yang dianggarkan pada kapasi-  
tas sesungguhnya  
JSt = Jam kerja standar  
TSt = Tarif upah yang dianggarkan (stan-  
dar)

Jika  $\text{JSt} < \text{JS}$ , maka selisih yang terjadi me-  
nguntungkan  
Jika  $\text{JSt} > \text{JS}$ , maka selisih yang terjadi me-  
rugikan

Setelah diketahui selisihnya, maka dapat  
dihitung analisis variannya sebagai berikut :

Selisih Tarif Upah Langsung	Rp. xx
Selisih Upah Anggaran dengan Realisasinya	Rp. xx
Selisih Efisiensi Upah Langsung	Rp. xx
	+ -----
Total Selisih	Rp. xx =====

Jika hasil total selisih menunjukkan angka yang merugikan masih dalam batas toleransi 5%, maka biaya tenaga kerja langsung masih dapat dikatakan efisien, dan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang disusun dilaksanakan secara efektif. Tetapi jika total selisih menunjukkan angka yang merugikan melebihi batas 5%, maka biaya tenaga kerja langsung dapat dikatakan tidak efisien, dan anggaran biaya tenaga kerja langsung dikatakan tidak efektif.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### A. Sejarah Perkembangan Perusahaan

Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" merupakan perusahaan ubin pertama dan tertua di Yogyakarta yang memproduksi tegel dan beton. Didirikan pada tahun 1930 dengan nama Firma Tegelfabriek Midden Java oleh Ir. Liem Ing Hwie yang bekerjasama dengan seorang warga negara Belanda bernama L.M. Stocker dengan hak kepemilikan masing-masing 50%.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 50 tahun 1959 sebagai pelaksanaan dari Undang-Undang Nomor 86 tahun 1958, Firma Tegelfabriek Midden Java dikenakan nasionalisasi oleh Negara Republik Indonesia dengan nama Perusahaan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Pabrik Tegel dan Beton "KUNCI". Pada tanggal 1 Agustus 1972 berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 tahun 1972, hak kepemilikan Ir. Liem Ing Hwie sebesar 50% diakui kembali sedangkan hak kepemilikan L.M. Stocker tetap menjadi hak negara.

Pada tanggal 15 Februari 1973 berdasar Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 tahun 1973 Perusahaan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Pabrik Tegel dan Beton "KUNCI" diserahkan sepenuhnya kepada P. Wikanta Sulaiman SH. selaku ahli waris dari Liem Ing Hwie. Sejak saat itu perusahaan beroperasi dengan nama

perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI".

Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" untuk memperluas usahanya mendapat bantuan kredit dari Bank BNI 46. Hingga saat ini perusahaan memiliki 108 orang tenaga kerja yang sebagian besar merupakan tenaga kerja langsung. Selain itu perusahaan juga mempunyai alat pengangkutan sendiri berupa colt dan truk yang digunakan untuk mengambil bahan baku dan mengantar pesanan tegel ke lokasi pemesan atau ke agen-agen penjualan yang dimiliki perusahaan.

Dari awal berdirinya sampai sekarang perusahaan ini tetap memproduksi tegel yang terdiri dari tegel abu-abu, tegel warna, tegel kembang, dan tegel terraso.

Sedangkan produk yang berupa beton seperti beton buis dan paving block diproduksi kalau ada pesanan dan bersifat sebagai produk sampingan.

## **B. Lokasi Perusahaan**

Sejak awal berdirinya tahun 1930 hingga sekarang Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" tetap berlokasi di Jalan AIPDA KS Tubun 95 Yogyakarta. Perusahaan menempati areal seluas 3360 m<sup>2</sup>.

Alasan didirikannya perusahaan di daerah tersebut karena dekat dengan sumber bahan baku dan kebutuhan tenaga kerja yang mudah dicari di daerah sekitar pabrik. Dari segi pemasaran pabrik ini dipandang sangat strategis dan menguntungkan karena berada di dalam kota

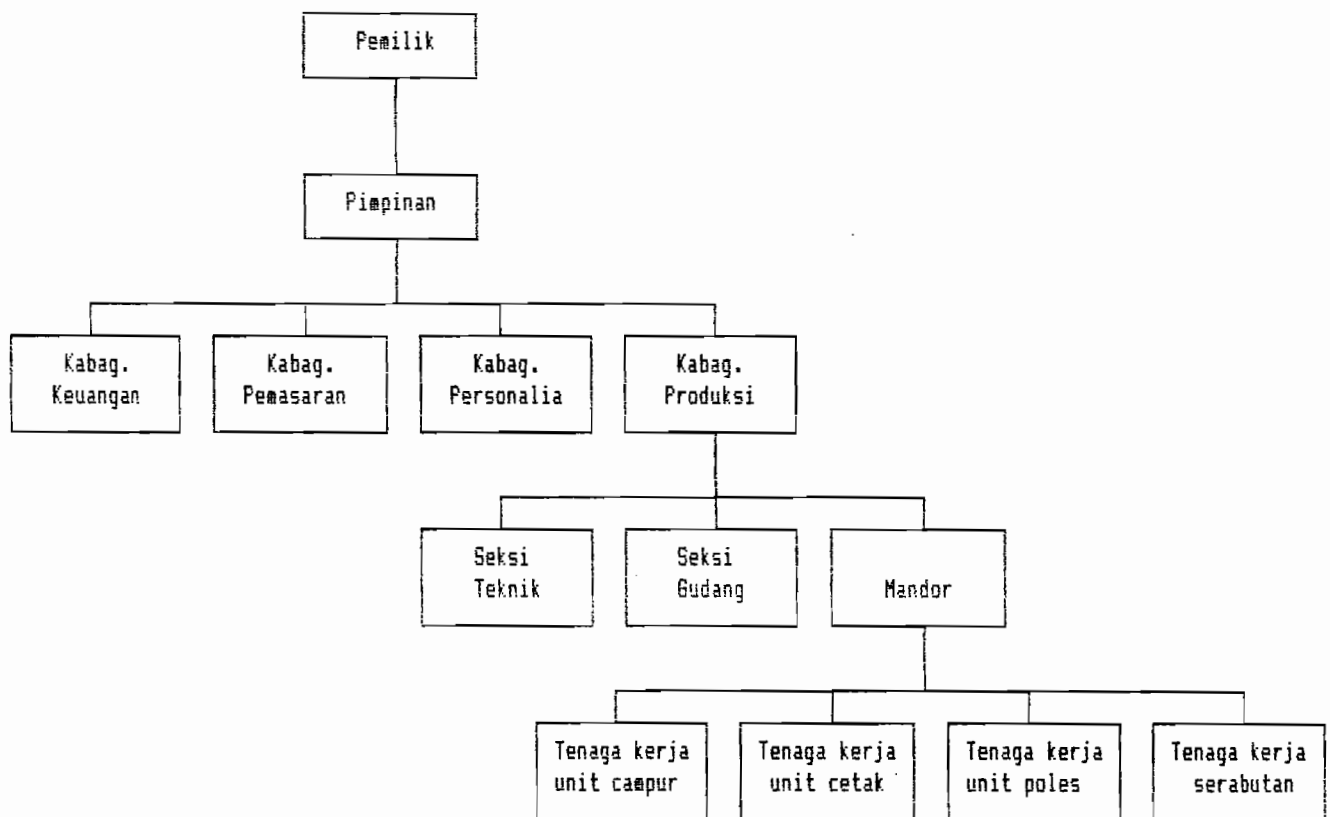
yang dekat dengan perumahan-perumahan penduduk. Hal lain yang menjadi pertimbangan pemilihan lokasi tersebut antara lain:

1. Adanya tanah yang masih luas di sekitar pabrik sehingga mudah jika akan mengadakan perluasan dan pengembangan.
2. Transportasi mudah dijangkau sehingga memudahkan dalam mengangkut bahan baku dan produk yang sudah jadi.
3. Sarana-sarana lain seperti air, jasa komunikasi, bank, dan sebagainya mudah didapatkan.

### **C. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan kerangka yang menunjukkan pembagian tugas, tanggungjawab, dan wewenang tiap-tiap tingkatan jabatan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Berhasil tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh cara pengorganisasian, antara lain pembagian tugas, wewenang, tanggungjawab, sistem koordinasi dan komunikasi yang ada.

Adapun struktur organisasi pada Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" dapat dilihat pada gambar IV.1 berikut ini:



Gambar IV.1  
Struktur Organisasi Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"

Sumber: Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"

Adapun tugas, wewenang, dan tanggungjawab masing-masing bagian sebagai berikut:

#### 1. Pemilik Perusahaan

Pemilik perusahaan hanya mengontrol jalannya perusahaan dan memeriksa laporan perusahaan.

#### 2. Pimpinan Perusahaan

Pimpinan perusahaan membawahi dan mengawasi seluruh tenaga kerja dan bertanggungjawab penuh terhadap perusahaan mengenai kelancaran perusahaan, produksi, pemasaran, personalia, bahan baku, peralatan, dan mesin-mesin. Mengendalikan lingkungan kerja dan



melakukan pembinaan terhadap bawahan dalam rangka peningkatan efisiensi kerja dan produktivitas. Pimpinan perusahaan juga bertindak sebagai penghubung dengan masyarakat dan instansi-instansi pemerintah.

### 3. Bagian Pemasaran

Bertugas mencari daerah pemasaran produk, menawarkan dan memasarkan produk. Menganalisa hasil penjualan dan membandingkannya dengan rencana yang telah ditetapkan.

### 4. Bagian Keuangan

Bertugas mengelola keuangan dalam pembiayaan operasi sehari-hari, menyusun anggaran keuangan, membuat laporan keuangan yang berupa neraca dan laporan rugi laba.

### 5. Bagian Personalia

Mengusulkan penerimaan dan pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan, kenaikan gaji, pemberhentian pegawai dan hal lain yang berhubungan dengan kepegawaian. Menyusun dan menyampaikan data-data pegawai pada pimpinan perusahaan.

### 6. Bagian Produksi

Menjaga kelancaran produksi dan memenuhi target produksi sehingga tidak terjadi kekurangan persediaan di gudang dan memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan.

#### 7. Seksi Teknik

Bertugas untuk memberi petunjuk tentang cara-cara bekerja dan mencari motif-motif baru bagi produk yang akan dihasilkan. Bertanggungjawab terhadap perawatan dan perbaikan mesin-mesin yang dipakai untuk kegiatan produksi.

#### 8. Seksi Gudang dan Pembelian

Bertugas membeli bahan baku, menyimpan dan memelihara bahan baku, mengeluarkan bahan yang akan diproses dan menjaga keamanan gudang.

#### 9. Mandor

Bertugas mengawasi kerja karyawan dan bertindak sebagai penengah bila terjadi perselisihan diantara karyawan serta mencatat kehadiran karyawan.

Demikian uraian mengenai tugas dan tanggungjawab masing-masing jabatan yang terdapat dalam organisasi. Dalam menjalankan pelaksanaan kerja di perusahaan maka perlu adanya petunjuk pelaksanaan kerja secara umum yaitu:

1. Melaksanakan tugas yang sudah dibebankan
2. Bertanggungjawab atas pelaksanaan tugas
3. Membina dan meningkatkan *skill* bawahan
4. Disiplin dalam menjalankan peraturan perusahaan

### D. Personalia

#### 1. Penerimaan tenaga kerja

Bagi calon tenaga kerja yang akan diterima harus

memenuhi syarat:

- a. Fisik kuat
- b. Mempunyai kemampuan bekerja
- c. Jujur

Sebelum diterima menjadi tenaga kerja tetap, calon tenaga kerja dikenakan masa percobaan selama tiga bulan, bila tenaga kerja dinilai baik maka diterima bekerja.

## 2. Penjadwalan waktu kerja

Semua pekerja dalam satu hari wajib bekerja selama tujuh jam dengan pembagian jam kerjanya sebagai berikut:

- Senin-Sabtu : Pk. 08.00 - 16.00 Wib.
- Istirahat : Pk. 12.00 - 13.00 Wib.

## 3. Presensi karyawan

Masalah presensi sangat penting bagi perusahaan karena digunakan untuk menentukan jumlah hari kerja sebagai dasar perhitungan jumlah upah yang dibayarkan kepada buruhnya.

## 4. Penempatan tenaga kerja

Pada saat ini perusahaan memiliki karyawan sebanyak 108 orang yang terdiri dari:

- |  |          |
|--|----------|
| a. Pimpinan                                      | 1 orang  |
| b. Bagian keuangan, pemasaran,<br>dan personalia | 15 orang |
| c. Bagian produksi                               | 92 orang |

## 5. Jaminan sosial

Untuk meningkatkan kesejahteraan dan semangat kerja karyawannya agar tercapai produktivitas kerja yang baik, perusahaan memberikan jaminan sosial sebagai berikut:

- a. Asuransi tenaga kerja melalui Astek yang mencakup asuransi kecelakaan, asuransi kematian, dan tunjangan hari tua.
- b. Sumbangan kematian bagi karyawan yang meninggal atau keluarga karyawan yang meninggal.
- c. Sumbangan kelahiran bagi karyawan yang memiliki anak.
- d. Makan yang diberikan satu kali pada jam istirahat.
- e. Tunjangan Hari Raya Idul Fitri bagi karyawan yang beragama Islam dan tunjangan Hari Raya Natal bagi karyawan yang beragama Nasrani.

## E. Produksi

Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" memproduksi tegel:

1. Tegel abu-abu
2. Tegel warna
3. Tegel kembang
4. Tegel terraso

Ukuran tegel yang dihasilkan adalah ukuran 15 cm x 15 cm, 15 cm x 20 cm, 15 cm x 30 cm, 20 cm x 20 cm, 30 cm x 30 cm, dan 40 cm x 40 cm.

Bentuk tegel yang ada pada dasarnya terdiri dari tiga lapisan, yaitu:

1. Lapisan kepala, adalah lapisan yang paling atas terdiri dari campuran semen dan pasir halus.
2. Lapisan tengah (geber), adalah lapisan bawah kepala yang terdiri dari campuran semen dan pasir halus.
3. Lapisan kaki, adalah lapisan paling bawah terdiri dari campuran semen dan pasir kasar.

Bahan-bahan yang digunakan dalam membuat tegel:

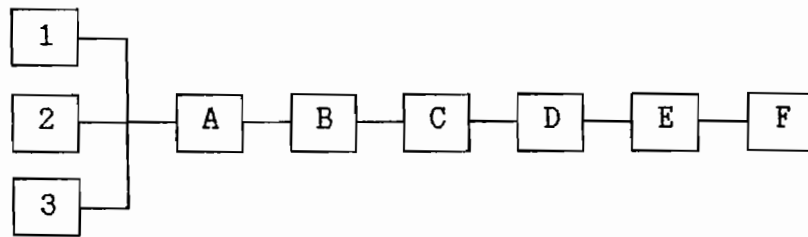
1. Semen abu-abu
2. Semen berwarna
3. Semen putih
4. Mill putih
5. Pasir halus
6. Pasir kasar
7. Batu terraso
8. Pewarna tegel

Sedangkan mesin dan peralatan yang digunakan dalam proses produksi adalah:

1. Mesin press
2. Mesin penghalus tegel dan terraso
3. Cetakan dari berbagai ukuran
4. Rak pengering
5. Bak adonan
6. Bak air

Secara umum gambaran proses produksi tegel pada Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" dapat dijelaskan pada

gambar IV.2 berikut ini :



Gambar IV.2  
Proses Produksi Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"

Sumber: Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"

Keterangan:

- 1 = Lapisan kepala
- 2 = Lapisan tengah (geber)
- 3 = Lapisan kaki
- A = Mesin press
- B = Rak pengering
- C = Bak air
- D = Rak pengering
- E = Mesin Penghalus tegel
- F = Produk jadi (tegel)

Proses produksi dari masing-masing produk tegel sebagai berikut:

1. Proses produksi tegel abu-abu

a. Membuat tiga macam adonan yaitu:

- 1) Lapisan kepala yang terdiri dari campuran semen abu-abu dan pasir halus dengan perbandingan 3:1.
- 2) Lapisan geber yang terdiri dari campuran semen abu-abu dan pasir halus dengan perbandingan 2:1.
- 3) Lapisan kaki yang terdiri dari campuran semen abu-abu dan pasir kasar dengan perbandingan 1:4.

- b. Masing-masing adonan dimasukkan ke dalam alat pencetak dengan cara:
    - 1) Lapisan kepala dimasukkan dalam alat pencetak dan diratakan.
    - 2) Lapisan geber dimasukkan dan diratakan.
    - 3) Lapisan kaki juga dimasukkan dan diratakan.
  - c. Melakukan pengepresan terhadap lapisan-lapisan tersebut dengan mesin press, sehingga tegel menjadi memadat.
  - d. Tegel yang sudah di press kemudian diletakkan pada rak pengering selama empat jam lalu disiram dengan air dan dilakukan pengeringan pertama selama 24 jam.
  - e. Setelah pengeringan pertama tegel direndam dalam bak air selama 24 jam kemudian dilakukan pengeringan kedua pada rak pengering selama lima hari.
  - f. Tegel yang sudah benar-benar kuat kemudian dihaluskan permukaannya dengan mesin penghalus tegel.
2. Proses produksi tegel warna
- a. Membuat tiga macam adonan yaitu:
    - 1) Lapisan kepala yang terdiri dari campuran semen putih dan mill pti halus dengan perbandingan 5:3 ditambah zat pewarna.
    - 2) Lapisan geber yang terdiri dari campuran semen abu-abu dan pasir halus dengan perbandingan 1:1.
    - 3) Lapisan kaki yang terdiri dari campuran semen

abu-abu dan pasir kasar dengan perbandingan 1:4.

b. Masing-masing adonan dimasukkan ke dalam alat pencetak dengan cara:

1) Lapisan kepala dimasukkan dalam alat pencetak dan diratakan.

2) Lapisan geber dimasukkan dan diratakan.

3) Lapisan kaki juga dimasukkan dan diratakan.

c. Melakukan pengepresan terhadap lapisan-lapisan tersebut dengan mesin press, sehingga tegel menjadi memadat.

d. Tegel yang sudah di press kemudian diletakkan pada rak pengering selama empat jam lalu disiram dengan air dan dilakukan pengeringan pertama selama 24 jam.

e. Setelah pengeringan pertama tegel direndam dalam bak air selama 24 jam kemudian dilakukan pengeringan kedua pada rak pengering selama lima hari.

f. Tegel yang sudah benar-benar kuat kemudian dihaluskan permukaannya dengan mesin penghalus tegel.

3. Proses produksi tegel kembang

a. Membuat tiga macam adonan yaitu:

1) Lapisan kepala yang terdiri dari campuran semen putih dan mill putih halus dengan perbandingan 5:4 ditambah zat pewarna.

2) Lapisan geber yang terdiri dari campuran semen abu-abu dan pasir halus dengan perbandingan



1:1.

- 3) Lapisan kaki yang terdiri dari campuran semen abu-abu dan pasir kasar dengan perbandingan 1:4.

b. Masing-masing adonan dimasukkan ke dalam alat pencetak dengan cara:

- 1) Lapisan kepala dimasukkan dalam alat pencetak dan diratakan.
- 2) Lapisan geber dimasukkan dan diratakan.
- 3) Lapisan kaki juga dimasukkan dan diratakan.

c. Melakukan pengepresan terhadap lapisan-lapisan tersebut dengan mesin press, sehingga tegel menjadi memadat.

d. Tegel yang sudah di press kemudian diletakkan pada rak pengering selama empat jam lalu disiram dengan air dan dilakukan pengeringan pertama selama 24 jam.

e. Setelah pengeringan pertama permukaan tegel dilapisi dengan semen putih agar permukaan yang tidak rata dapat tertutup sepenuhnya kemudian tegel direndam dalam bak air selama 24 jam dan dilakukan pengeringan kedua pada rak pengering selama lima hari.

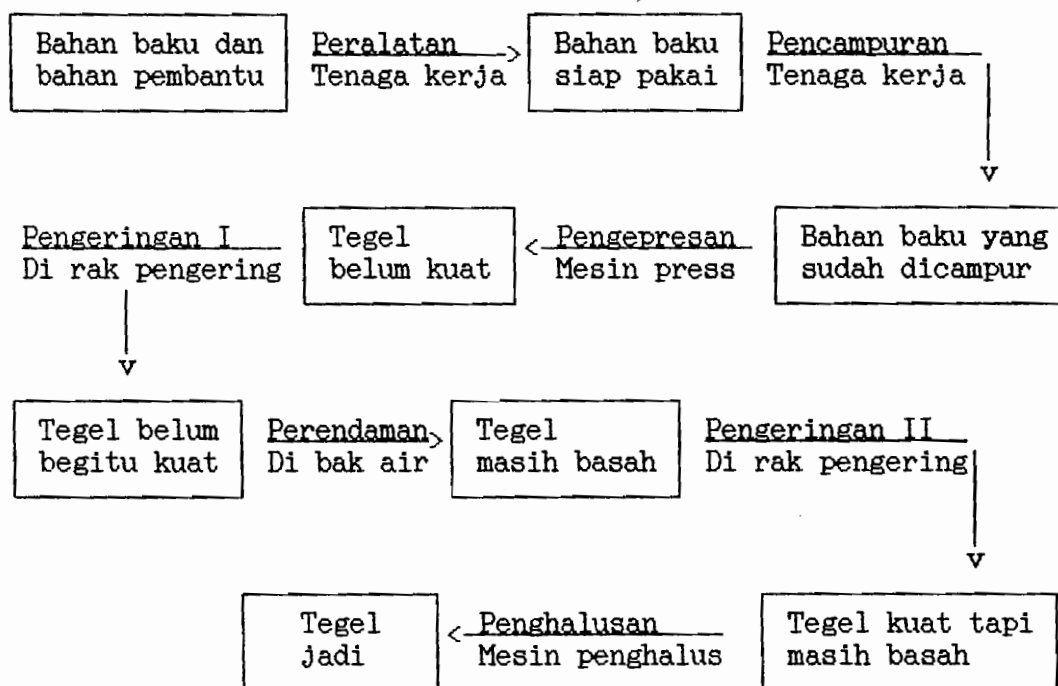
f. Tegel yang sudah benar-benar kuat kemudian diluskan permukaannya dengan mesin penghalus tegel.

4. Proses produksi tegel terraso

a. Membuat tiga macam adonan yaitu:

- 1) Lapisan kepala yang terdiri dari campuran terraso halus dan mill putih halus dengan perbandingan 5:2.
  - 2) Lapisan geber yang terdiri dari campuran semen abu-abu dan pasir halus dengan perbandingan 2:5.
  - 3) Lapisan kaki yang terdiri dari campuran semen abu-abu dan pasir kasar dengan perbandingan 2:5.
- b. Masing-masing adonan dimasukkan ke dalam alat pencetak dengan cara:
- 1) Lapisan kepala dimasukkan dalam alat pencetak dan diratakan.
  - 2) Lapisan geber dimasukkan dan diratakan.
  - 3) Lapisan kaki juga dimasukkan dan diratakan.
- c. Melakukan pengepresan terhadap lapisan-lapisan tersebut dengan mesin press, sehingga tegel menjadi memadat.
- d. Tegel yang sudah di press kemudian diletakkan pada rak pengering selama empat jam lalu disiram dengan air dan dilakukan pengeringan pertama selama 24 jam.
- e. Setelah pengeringan pertama tegel direndam dalam bak air selama 24 jam kemudian dilakukan pengeringan kedua pada rak pengering selama lima hari.
- f. Tegel yang sudah benar-benar kuat kemudian dihaluskan permukaannya dengan mesin penghalus tegel.

Secara umum skema proses produksi di Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" dapat dijelaskan pada gambar IV.3 berikut ini:



Gambar IV.3

Skema Proses Produksi Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"

Sumber: Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"

Dari skema dapat dijelaskan proses produksi sebagai berikut:

#### 1. Persiapan

Semua bahan dan peralatan yang akan digunakan untuk proses pembuatan tegel dipersiapkan lebih dahulu.

#### 2. Pencampuran

Bahan-bahan yang telah dipersiapkan dicampur menurut komposisi yang telah ditentukan.

#### 3. Pengepresan

Bahan yang telah dicampur dengan baik kemudian dimasukkan ke dalam alat pencetak dan dipres dengan mesin press.

#### 4. Pengeringan I

Tegel yang sudah dicetak dikeringkan dengan ditempatkan pada rak-rak pengeringan selama 24 jam agar tegel menjadi keras. Pengeringan diletakkan di tempat yang terbuka, tetapi dijaga agar matahari tidak secara langsung mengenai tegel, karena panas matahari dapat membuat tegel menjadi retak.

#### 5. Perendaman

Tujuannya agar tegel menjadi lebih kuat dan keras, karena dengan direndam proses pengeringan akan berjalan lambat dan membuat tegel benar-benar kuat.

#### 6. Pengeringan II

Tegel yang masih basah perlu dikeringkan kembali dengan diangin-anginkan pada rak pengering selama lima hari.

#### 7. Penggosokan

Tujuannya untuk membersihkan dari sisa semen yang melekat pada permukaan tegel dengan menggunakan mesin penghalus. Setelah proses produksi selesai maka tegel sudah siap dipasarkan.

### F. Pemasaran

#### 1. Daerah pemasaran

Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" mempunyai daerah

pemasaran yang cukup luas di Yogyakarta dan sebagian Jawa Tengah seperti Purworejo, Gombong, Karanganyar, Muntilan, Klaten, dan Solo. Ada kalanya perusahaan juga mendapat pesanan dari daerah Jawa Timur.

## 2. Proses pemasaran produk

Pemasaran hasil produksi perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" menggunakan dua cara, yaitu:

### a. Penyampaian langsung

Pemesan mengambil produk di perusahaan atau pihak perusahaan mengantarkannya ke konsumen.

### b. Melalui agen penjualan

Perusahaan menggunakan agen-agen penjualan dan konsumen dapat membeli langsung ke agen.

## 3. Promosi

Untuk mencapai volume penjualan tertentu dan menjangkau daerah pemasaran yang lebih luas, perusahaan melakukan promosi melalui:

a. Pemberian hadiah langsung berupa kalender dan kaos berlogo nama perusahaan.

b. Brosur, selebaran, dan papan reklame.

c. Alat transportasi perusahaan yang berlogo nama perusahaan.

## 4. Pengangkutan

Pengangkutan pesanan menggunakan dua macam cara yaitu dengan menggunakan colt untuk pesanan dalam partai kecil dan menggunakan truk untuk partai besar.

Ketentuan yang diterapkan perusahaan dalam pengangkutan pesanan:

- a. Untuk daerah dalam kota Yogyakarta, pengangkutan barang sampai tangan konsumen semua biaya angkut ditanggung pihak perusahaan.
- b. Untuk daerah luar kota, jika konsumen ingin pesanan diantar maka ditambah ongkos kirim yang besarnya tergantung jarak yang ditempuh.

## BAB V

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah salah satu elemen yang penting dari anggaran biaya produksi disamping anggaran biaya bahan baku dan anggaran biaya overhead pabrik. Anggaran biaya tenaga kerja langsung bagi perusahaan dimaksudkan sebagai alat perencanaan dan pengendalian terhadap biaya tenaga kerja langsung. Dalam anggaran biaya tenaga kerja langsung tersebut akan direncanakan berapa jumlah biaya tenaga kerja langsung yang akan dikeluarkan oleh perusahaan sesuai dengan jumlah produk yang akan dihasilkan. Anggaran biaya tenaga kerja langsung yang telah disusun akan digunakan sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan perusahaan dan pada akhir periode digunakan sebagai alat pembanding dengan realisasinya. Dengan adanya anggaran biaya tenaga kerja langsung yang disusun perusahaan diharapkan dapat membantu proses pengendalian dan dapat meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja langsung.

Untuk mengetahui apakah anggaran biaya tenaga kerja langsung yang telah disusun perusahaan sudah efektif atau belum maka digunakan analisis selisih. Data yang berkaitan dengan analisis biaya tenaga kerja langsung Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" adalah biaya tenaga kerja langsung realisasi yang telah dikeluarkan

dan biaya tenaga kerja langsung yang telah dianggarkan perusahaan. Anggaran biaya tenaga kerja langsung dapat disusun setelah diketahui jumlah rencana produksi. Rencana produksi dapat dibuat berdasar dari ramalan penjualan.

Ramalan penjualan atau *forecast* penjualan sangat besar pengaruhnya dalam penentuan perencanaan produksi karena produksi yang terlalu banyak maupun produksi yang sedikit tidak menguntungkan perusahaan. Penyusunan ramalan penjualan menggunakan informasi realisasi penjualan tahun-tahun yang lalu. Dalam menyusun skripsi ini penulis menggunakan data realisasi penjualan tahun 1993, 1994, 1995, dan 1996 untuk penghitungan peramalan penjualan tahun 1997. Hasil peramalan ini akan digunakan sebagai dasar untuk menyusun rencana produksi dan menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" tahun 1997.

Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" yang menghasilkan tegel, dalam menentukan rencana produksi memerlukan suatu ramalan penjualan tahunan dan kuartalan. Untuk dapat membuat ramalan penjualan tahun 1997 maka digunakan data realisasi penjualan tahun 1993 sampai tahun 1996. Realisasi penjualan tegel Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" adalah sebagai berikut:



Tabel V.1  
 Realisasi Penjualan Tahun 1993-1996  
 Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"  
 (dalam m<sup>2</sup>)

Jenis Produk	Tahun			
	1993	1994	1995	1996
Tegel abu-abu	7.737	8.094	8.298	8.457
Tegel warna	2.079	2.170	2.280	2.014
Tegel kembang	2.026	2.083	2.252	1.993
Tegel terraso	2.073	2.224	2.390	2.088
Jumlah	13.915	14.591	15.220	13.097

Sumber: Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"

Perincian realisasi penjualan tiap kuartal masing-masing jenis produk dapat dilihat pada tabel V.2, V.3, V.4, dan V.5 dibawah ini:

Tabel V.2  
 Realisasi Penjualan Tegel Abu-abu  
 Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"  
 Tahun 1993-1996  
 (dalam m<sup>2</sup>)



Tahun	Kuartal				Jumlah
	I	II	III	IV	
1993	1.786	1.834	2.011	2.106	7.737
1994	1.935	1.932	2.082	2.145	8.094
1995	1.964	2.041	2.119	2.174	8.298
1996	2.164	2.148	2.084	2.061	8.457
Jumlah	7.849	7.955	8.296	8.486	32.586

Sumber: Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"

Keterangan:

- Kuartal I = Bulan Januari, Februari, Maret
- Kuartal II = Bulan April, Mei, Juni
- Kuartal III = Bulan Juli, Agustus, September
- Kuartal IV = Bulan Oktober, November, Desember

Tabel V.3  
 Realisasi Penjualan Tegel Warna  
 Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"  
 Tahun 1993-1996  
 (dalam m<sup>2</sup>)

Tahun	Kuartal				Jumlah
	I	II	III	IV	
1993	493	496	535	555	2.079
1994	516	517	558	579	2.170
1995	543	557	583	597	2.280
1996	612	619	549	576	2.356
Jumlah	2.164	2.189	2.225	2.307	8.885

Sumber: Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"

Keterangan:

- Kuartal I = Bulan Januari, Februari, Maret
- Kuartal II = Bulan April, Mei, Juni
- Kuartal III = Bulan Juli, Agustus, September
- Kuartal IV = Bulan Oktober, November, Desember

Tabel V.4  
 Realisasi Penjualan Tegel Kembang  
 Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"  
 Tahun 1993-1996  
 (dalam m<sup>2</sup>)

Tahun	Kuartal				Jumlah
	I	II	III	IV	
1993	508	486	508	524	2.026
1994	495	521	517	550	2.083
1995	552	545	561	594	2.252
1996	574	606	558	579	2.317
Jumlah	2.129	2.158	2.144	2.247	8.678

Sumber: Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"

Keterangan:

- Kuartal I = Bulan Januari, Februari, Maret
- Kuartal II = Bulan April, Mei, Juni
- Kuartal III = Bulan Juli, Agustus, September
- Kuartal IV = Bulan Oktober, November, Desember

Tabel V.5  
 Realisasi Penjualan Tegel Terraso  
 Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"  
 Tahun 1993-1996  
 (dalam m<sup>2</sup>)

Tahun	Kuartal				Jumlah
	I	II	III	IV	
1993	499	492	502	580	2.073
1994	568	505	554	617	2.244
1995	579	562	618	631	2.390
1996	599	686	572	538	2.395
Jumlah	2.245	2.245	2.246	2.366	9.102

Sumber: Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"

Keterangan:

- Kuartal I = Bulan Januari, Februari, Maret
- Kuartal II = Bulan April, Mei, Juni
- Kuartal III = Bulan Juli, Agustus, September
- Kuartal IV = Bulan Oktober, November, Desember

Anggaran produksi Perusahaan Ubin dan beton "KUNCI" tahun 1997 dapat dihitung dengan menjumlahkan hasil peramalan penjualan dengan persediaan akhir kemudian dikurangi dengan persediaan awal. Jumlah persediaan awal tahun 1997 Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" merupakan persediaan akhir tahun 1996 yaitu sebesar 127 m<sup>2</sup> untuk tegel abu-abu, 37 m<sup>2</sup> untuk tegel warna, 34 m<sup>2</sup> untuk tegel kembang, dan 45 m<sup>2</sup> untuk tegel terraso. Jumlah persediaan akhir perusahaan memperkirakan sebesar 5% dari ramalan penjualan tiap kuartal. Sedangkan realisasi produksi tahun 1997 adalah sebagai berikut:

Tabel V.6  
 Realisasi Produksi Tahun 1997  
 Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"  
 (dalam m<sup>2</sup>)

Jenis Produk	Kuartal				Total Produksi
	I	II	III	IV	
Tegel Abu-abu	2.098	1.932	1.741	1.683	7.454
Tegel Warna	607	607	584	549	2.326
Tegel Kembang	587	587	531	527	2.248
Tegel Terraso	570	570	525	491	2.198
Jumlah	3.899	3.696	3.381	3.250	14.226

Sumber: Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"

Dalam menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung diperlukan data jumlah produk yang akan diproduksi, waktu yang digunakan untuk memproduksi, dan tarif upah yang akan dibayarkan kepada tenaga kerja langsung. Biaya tenaga kerja langsung yang dibayarkan Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" berdasar daftar upah harian dan dikelompokkan pada bagian kegiatan yang sesuai dengan tahap-tahap produksi yaitu unit campur, unit cetak, dan unit poles. Jumlah tenaga kerja dan tingkat upah untuk masing-masing proses produksi adalah sebagai berikut:

Tabel V.7  
 Penggolongan Tingkat Upah  
 Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"  
 1997

Bagian	Jumlah Tenaga kerja	Tingkat Upah
Unit campur	15 orang	Rp. 4.000,00
Unit cetak	50 orang	Rp. 5.000,00
Unit poles	10 orang	Rp. 4.000,00

Sumber: Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"

Dalam menghasilkan produk dibutuhkan waktu untuk melakukan proses produksi. Waktu selama proses produksi ini perlu untuk diketahui, karena akan digunakan untuk menentukan besarnya biaya tenaga kerja langsung yang akan dikeluarkan perusahaan dalam menghasilkan sejumlah produk yang telah direncanakan. Produksi standar untuk menghasilkan produk tegel pada masing-masing bagian proses produksi adalah 60 m<sup>2</sup> setiap harinya.

Berdasar data-data di atas maka dapat dihitung upah per jam kerja langsung dan waktu standar yang digunakan untuk memproduksi tegel setiap m<sup>2</sup>. Perhitungannya adalah:

1. Perhitungan upah tiap bagian proses produksi:

a. Unit campur

$$15 \text{ orang} \times \text{Rp. } 4.000,00 = \text{Rp. } 60.000,00$$

$$\text{Upah per jam} = \text{Rp. } 60.000,00 : 7 \text{ jam}$$

$$\text{Upah per jam} = \text{Rp. } 8.571,43 \quad \checkmark$$

b. Unit cetak

$$50 \text{ orang} \times \text{Rp. } 5.000,00 = \text{Rp. } 250.000,00$$

$$\text{Upah per jam} = \text{Rp. } 250.000,00 : 7 \text{ jam}$$

$$\text{Upah per jam} = \text{Rp. } 35.714,28$$

c. Unit poles

$$10 \text{ orang} \times \text{Rp. } 4.000,00 = \text{Rp. } 40.000,00$$

$$\text{Upah per jam} = \text{Rp. } 40.000,00 : 7 \text{ jam}$$

$$\text{Upah per jam} = \text{Rp. } 5.714,29$$

2. Perhitungan waktu tiap bagian proses produksi

a. Unit campur,  $7 \text{ jam} : 60 \text{ m}^2 = 0,1167 \text{ jam/m}^2$

a. Unit cetak, 7 jam : 60 m<sup>2</sup> = 0,1167 jam/m<sup>2</sup>

a. Unit poles, 7 jam : 60 m<sup>2</sup> = 0,1167 jam/m<sup>2</sup>

Realisasi biaya tenaga kerja langsung yang dibayarkan perusahaan pada tahun 1997 adalah sebesar Rp. 17.700.000,00 untuk unit campur, Rp. 74.115.000,00 untuk unit cetak, dan Rp. 11.788.000,00 untuk unit poles.

## B. Analisis Data

### 1. Ramalan Penjualan

Untuk mengetahui besarnya ramalan penjualan tahun 1997 dapat dicari dengan berdasar pada data-data penjualan tahun-tahun sebelumnya. Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" menggunakan data penjualan empat tahun terakhir. Teknik yang digunakan untuk menghitung ramalan penjualan adalah teknik *trend* secara matematis yaitu *least square*, dengan anggapan bahwa apa yang terjadi di masa yang akan datang tidak terlepas dari apa yang terjadi di masa lalu. Adapun rumus dari teknik *least square* adalah  $Y = a +$

$$bX \text{ dimana } a = \frac{\sum Y}{n} \text{ dan } b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

a. Ramalan penjualan tegel abu-abu tahun 1997:

Tabel V.8  
Perhitungan Ramalan Penjualan (m<sup>2</sup>)  
Tegel Abu-abu  
Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"  
1997

Tahun	Penjualan (Y)	X	X <sup>2</sup>	XY
1993	7.737	-3	9	- 23.211
1994	8.094	-1	1	- 8.094
1995	8.298	1	1	8.298
1996	8.457	3	9	25.371
Jumlah	32.586	0	20	2.364

Dari data di atas maka nilai a dan b dapat  
dihitung yaitu:

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$a = \frac{32.586}{4} = 8.146,5 \text{ m}^2$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$b = \frac{2.364}{20} = 118,2 \text{ m}^2$$

Langkah selanjutnya adalah memasukkan nilai a dan  
b ke dalam persamaan utama yaitu:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 8.146,5 + 118,2 (X)$$

Untuk tahun 1997 nilai X = 5 maka ramalan penju-  
lannya adalah:

$$Y = 8.146,5 + 118,2 (5)$$

$$Y = 8.146,5 + 591$$

$$Y = 8.737,5 \text{ dibulatkan } 8.738 \text{ m}^2$$

Penyebarannya ke setiap kuartal dihitung berdasar data pada tabel V.2, dengan melihat jumlah penjualan kuartal tertentu selama empat tahun dan membandingkannya dengan jumlah penjualan secara keseluruhan selama empat tahun, sebagai berikut:

$$\text{Kuartal I} = \frac{7.849}{32.586} \times 100\% = 24,09\%$$

$$\text{Kuartal II} = \frac{7.955}{32.586} \times 100\% = 24,41\%$$

$$\text{Kuartal III} = \frac{8.296}{32.586} \times 100\% = 25,46\%$$

$$\text{Kuartal IV} = \frac{8.486}{32.586} \times 100\% = 26,04\%$$

Sehingga pada tahun 1997 ramalan penjualan tegel abu-abu pada setiap kuartal adalah:

$$\text{Kuartal I} = 24,09\% \times 8.738 = 2.105 \text{ m}^2$$

$$\text{Kuartal II} = 24,41\% \times 8.738 = 2.133 \text{ m}^2$$

$$\text{Kuartal III} = 25,46\% \times 8.738 = 2.225 \text{ m}^2$$

$$\text{Kuartal IV} = 26,04\% \times 8.738 = 2.275 \text{ m}^2$$

b. Ramalan penjualan tegel warna tahun 1997:



Tabel V.9  
Perhitungan Ramalan Penjualan (m<sup>2</sup>)  
Tegel Warna  
Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"  
1997

Tahun	Penjualan (Y)	X	X <sup>2</sup>	XY
1993	2.079	-3	9	- 6.237
1994	2.170	-1	1	- 2.170
1995	2.280	1	1	2.280
1996	2.356	3	9	7.068
Jumlah	8.885	0	20	941

Dari data di atas maka nilai a dan b dapat  
dihitung yaitu:

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$a = \frac{8.885}{4} = 2.221,25 \text{ m}^2$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$b = \frac{941}{20} = 47,05 \text{ m}^2$$

Langkah selanjutnya adalah memasukkan nilai a dan  
b ke dalam persamaan utama yaitu:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 2.221,25 + 47,05(X)$$

Untuk tahun 1997 nilai X = 5 maka ramalan penju-  
lannya adalah:

$$Y = 2.221,25 + 47.05(5)$$

$$Y = 2.221,25 + 235,25$$

$$Y = 2.456,5 \text{ dibulatkan } 2.457 \text{ m}^2$$

Penyebarannya ke setiap kuartal dihitung berdasar data pada tabel V.3, dengan melihat jumlah penjualan kuartal tertentu selama empat tahun dan membandingkannya dengan jumlah penjualan secara keseluruhan selama empat tahun, sebagai berikut:

$$\text{Kuartal I} = \frac{2.146}{8.885} \times 100\% = 24,36\%$$

$$\text{Kuartal II} = \frac{2.189}{8.885} \times 100\% = 24,64\%$$

$$\text{Kuartal III} = \frac{2.225}{8.885} \times 100\% = 25,04\%$$

$$\text{Kuartal IV} = \frac{2.307}{8.885} \times 100\% = 25,96\%$$

Sehingga pada tahun 1997 ramalan penjualan tegel warna pada setiap kuartal adalah:

$$\text{Kuartal I} = 24,36\% \times 2.457 = 599 \text{ m}^2$$

$$\text{Kuartal II} = 24,64\% \times 2.457 = 605 \text{ m}^2$$

$$\text{Kuartal III} = 25,04\% \times 2.457 = 615 \text{ m}^2$$

$$\text{Kuartal IV} = 25,96\% \times 2.457 = 638 \text{ m}^2$$

c. Ramalan penjualan tegel kembang tahun 1997:

Tabel V.10  
Perhitungan Ramalan Penjualan (m<sup>2</sup>)  
Tegel Kembang  
Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"  
1997

Tahun	Penjualan (Y)	X	X <sup>2</sup>	XY
1993	2.026	-3	9	- 6.078
1994	2.083	-1	1	- 2.083
1995	2.252	1	1	2.252
1996	2.317	3	9	6.951
Jumlah	8.678	0	20	1.042

Dari data di atas maka nilai a dan b dapat dihitung yaitu:

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$a = \frac{8.678}{4} = 2.169,5 \text{ m}^2$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$b = \frac{1.042}{20} = 52,1 \text{ m}^2$$

Langkah selanjutnya adalah memasukkan nilai a dan b ke dalam persamaan utama yaitu:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 2.169,5 + 52,1 (X)$$

Untuk tahun 1997 nilai  $X = 5$  maka ramalan penjualannya adalah:

$$Y = 2.169,5 + 52,1 (5)$$

$$Y = 2.169,5 + 260,5$$

$$Y = 2.430 \text{ m}^2$$

Penyebarannya ke setiap kuartal dihitung berdasar data pada tabel V.4, dengan melihat jumlah penjualan kuartal tertentu selama empat tahun dan membandingkannya dengan jumlah penjualan secara keseluruhan selama empat tahun, sebagai berikut:

$$\text{Kuartal I} = \frac{2.129}{8.678} \times 100\% = 24,53\%$$

$$\text{Kuartal II} = \frac{2.158}{8.678} \times 100\% = 24,87\%$$

$$\text{Kuartal III} = \frac{2.144}{8.678} \times 100\% = 24,71\%$$

$$\text{Kuartal IV} = \frac{2.247}{8.678} \times 100\% = 25,89\%$$

Sehingga pada tahun 1997 ramalan penjualan tegel kembang pada setiap kuartal adalah:

$$\text{Kuartal I} = 24,53\% \times 2.430 = 596 \text{ m}^2$$

$$\text{Kuartal II} = 24,87\% \times 2.430 = 604 \text{ m}^2$$

$$\text{Kuartal III} = 25,46\% \times 2.430 = 601 \text{ m}^2$$

$$\text{Kuartal IV} = 26,04\% \times 2.430 = 629 \text{ m}^2$$

d. Ramalan penjualan tegel terraso tahun 1997

Tabel V.11  
Perhitungan Ramalan Penjualan (m<sup>2</sup>)  
Tegel Terraso  
Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"  
1997

Tahun	Penjualan (Y)	X	X <sup>2</sup>	XY
1993	2.073	-3	9	- 6.219
1994	2.244	-1	1	- 2.244
1995	2.390	1	1	2.390
1996	2.395	3	9	7.185
Jumlah	9.012	0	20	1.112

Dari data di atas maka nilai a dan b dapat dihitung yaitu:

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$a = \frac{9.102}{4} = 2.275,5 \text{ m}^2$$

$$b = \frac{\Sigma XY}{\Sigma X^2}$$

$$b = \frac{1.112}{20} = 55,6 \text{ m}^2$$

Langkah selanjutnya adalah memasukkan nilai a dan b ke dalam persamaan utama yaitu:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 2.275,5 + 55,6 (X)$$

Untuk tahun 1997 nilai  $X = 5$  maka ramalan penjualannya adalah:

$$Y = 2.275,5 + 55,6 (5)$$

$$Y = 2.275,5 + 278$$

$$Y = 2.553,5 \text{ dibulatkan } 2.554 \text{ m}^2$$

Penyebarannya ke setiap kuartal dihitung berdasar data pada tabel V.5, dengan melihat jumlah penjualan kuartal tertentu selama empat tahun dan membandingkannya dengan jumlah penjualan secara keseluruhan selama empat tahun, sebagai berikut:

$$\text{Kuartal I} = \frac{2.245}{9.102} \times 100\% = 24,66\%$$

$$\text{Kuartal II} = \frac{2.245}{9.102} \times 100\% = 24,66\%$$

$$\text{Kuartal III} = \frac{2.246}{9.102} \times 100\% = 24,68\%$$

$$\text{Kuartal IV} = \frac{2.366}{9.102} \times 100\% = 26\%$$

Sehingga pada tahun 1997 ramalan penjualan tegel

terraso pada setiap kuartal adalah:

$$\text{Kuartal I} = 24,66\% \times 2.554 = 630 \text{ m}^2$$

$$\text{Kuartal II} = 24,87\% \times 2.430 = 630 \text{ m}^2$$

$$\text{Kuartal III} = 25,46\% \times 2.430 = 630 \text{ m}^2$$

$$\text{Kuartal IV} = 26,04\% \times 2.430 = 664 \text{ m}^2$$

Dari hasil semua perhitungan diatas maka ramalan penjualan tegel Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" tahun 1997 dapat disusun ke dalam tabel V.12 sebagai berikut:

Tabel V.12  
Ramalan Penjualan Kuartalan (m<sup>2</sup>)  
Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"  
1997

Jenis Produk	Kuartal				Total Ramalan Penjualan
	I	II	III	IV	
Tegel Abu-abu	2.105	2.133	2.225	2.275	8.738
Tegel Warna	599	605	615	638	2.457
Tegel Kembang	596	604	601	629	2.430
Tegel Terraso	630	630	630	664	2.554
Jumlah	3.930	3.972	4.071	4.206	16.179

## 2. Rencana Produksi

Rencana produksi atau anggaran produksi adalah anggaran yang merencanakan tentang jumlah unit barang yang akan diproduksi oleh perusahaan selama periode yang direncanakan. Rencana produksi dapat dihitung dengan cara menjumlahkan rencana penjualan dengan persediaan akhir kemudian dikurangi dengan persediaan awal. Perhitungan rencana produksi tahun 1997 Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" dapat dilihat pada tabel V.13.

### 3. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Anggaran biaya tenaga kerja adalah anggaran yang merencanakan tentang upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang. Cara perhitungannya adalah dengan mengalikan jumlah rencana produksi dengan standar waktu per unit ( $m^2$ ) dikalikan dengan tingkat upah akan didapatkan jumlah biaya tenaga kerja langsung di masing-masing bagian, kemudian dijumlahkan. Anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 1997 Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" dapat dilihat pada tabel V.14.

Tabel V.13  
Perhitungan Rencana Produksi(m<sup>2</sup>)  
Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"  
1997

Jenis Produk	Ramalan Penjualan	Persediaan Akhir	Jumlah	Persediaan Awal	Produksi
a. Tegel Abu-abu					
- Kuartal I	2.105	105,25	2.210,25	127	2.083
- Kuartal II	2.133	106,65	2.026,35	105,25	1.921,10
- Kuartal III	2.225	111,25	2.336,25	106,65	2.229,60
- Kuartal IV	2.275	113,75	2.388,75	111,25	2.277,50
b. Tegel Warna					
- Kuartal I	599	29,95	628,95	37	591,95
- Kuartal II	605	30,25	635,25	29,95	605,30
- Kuartal III	615	30,75	645,75	30,25	615,50
- Kuartal IV	638	31,90	669,90	30,75	639,15
c. Tegel Kembang					
- Kuartal I	596	29,80	625,80	34	591,80
- Kuartal II	604	30,20	634,20	29,80	604,40
- Kuartal III	601	30,05	631,05	30,25	600,85
- Kuartal IV	629	31,45	660,45	30,75	630,40
d. Tegel Terraso					
- Kuartal I	630	31,50	661,50	45	616,50
- Kuartal II	630	31,50	661,50	31,50	630
- Kuartal III	630	31,50	661,50	31,50	630
- Kuartal IV	664	33,20	697,20	31,50	665,70
Jumlah	16.179	210,30	15.932,75	243	15.932,75



Tabel V.14  
 Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung  
 Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI"  
 1997

Jenis Produk	Rencana Produksi (m <sup>2</sup> )	Jam Kerja Langsung (0,1167 jam/m <sup>2</sup> )	Upah Unit Campur (Rp.8.571,43/jam)	Upah Unit Cetak (Rp.35.714,28/jam)	Upah Unit Poles (Rp.5.714,29/jam)	Jumlah
a. Tegel Abu-abu			Rp.	Rp.	Rp.	Rp.
- Kuartal I	2.083	243,09	2.083.628,92	8.681.784,32	1.389.784,76	12.154.500,00
- Kuartal II	1.921,10	224,19	1.921.628,89	8.006.784,43	1.281.086,68	11.209.500,00
- Kuartal III	2.229,60	260,19	2.230.200,37	9.292.498,51	1.486.801,12	13.009.500,00
- Kuartal IV	2.277,50	265,78	2.278.114,66	9.492.141,34	1.518.743,99	13.289.000,00
b. Tegel Warna						
- Kuartal I	591,50	69,05	591.857,24	2.466.071,03	394.571,73	3.452.500,00
- Kuartal II	605,30	70,64	605.485,58	2.522.856,74	403.657,45	3.532.000,00
- Kuartal III	615,50	71,83	615.685,82	2.565.356,73	410.457,45	3.591.500,00
- Kuartal IV	639,15	74,63	639.685,82	2.665.356,72	426.457,46	3.731.500,00
c. Tegel Kembang						
- Kuartal I	591,80	69,06	591.942,95	2.466.428,18	394.628,87	3.453.000,00
- Kuartal II	604,40	70,53	604.542,96	2.518.928,17	403.028,87	3.526.500,00
- Kuartal III	600,85	70,12	601.028,67	2.504.285,31	400.686,02	3.506.000,00
- Kuartal IV	630,40	73,57	630.600,10	2.627.499,58	420.400,32	3.678.500,00
d. Tegel Terraso						
- Kuartal I	616,50	71,94	616.628,67	2.569.285,30	411.086,02	3.597.000,00
- Kuartal II	630	73,52	630.171,53	2.625.713,87	420.114,60	3.676.000,00
- Kuartal III	630	73,52	630.171,53	2.625.713,87	420.114,60	3.676.000,00
- Kuartal IV	665,70	77,69	665.914,40	2.774.642,41	443.943,19	3.884.500,00
Jumlah	15.932,75	1.859,35	15.937.288,19	66.405.346,60	10.624.865,21	92.967.500,00

#### 4. Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Penyusunan anggaran sangat diperlukan bagi perusahaan yang memiliki rencana dan orientasi ke depan. Penyusunan anggaran ini bermaksud agar rencana yang akan dilaksanakan dapat berjalan sesuai harapan. Anggaran yang dibuat perusahaan disamping berfungsi sebagai alat perencanaan juga dapat berfungsi sebagai alat pengendalian.

Untuk mengetahui apakah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung pada Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" sudah tepat harus dibandingkan antara penyusunan anggaran menurut kajian teori dengan anggaran yang dibuat perusahaan.

Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" sebelum menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung terlebih dahulu menyusun rencana penjualan dengan garis *trend* yang didasarkan pada realisasi penjualan tahun-tahun sebelumnya. Dari penyusunan rencana penjualan maka perusahaan dapat menyusun suatu rencana produksi. Penyusunan rencana produksi ini selain dipengaruhi oleh rencana penjualan juga dipengaruhi oleh kebutuhan perusahaan akan persediaan awal dan persediaan akhir. Berdasar dari rencana produksi ini maka perusahaan menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung.

Melihat penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dibuat Perusahaan Ubin dan Beton

"KUNCI" yang mendasarkan pada rencana produksi yang disusun dari rencana penjualan maka dapat dikatakan bahwa penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung sudah tepat. Hal ini dikarenakan penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" sudah sesuai dengan penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut kajian teori.

#### 5. Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Langsung

Anggaran biaya tenaga kerja langsung Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" untuk mengendalikan biaya tenaga kerja langsungnya apakah sudah efektif atau belum dapat diketahui dengan cara membandingkan biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan dengan biaya tenaga kerja langsung yang sesungguhnya dikeluarkan perusahaan. Apabila terjadi selisih merugikan masih dalam batas toleransi 5% maka anggaran biaya tenaga kerja langsung dikatakan efektif, tetapi jika terjadi selisih merugikan melebihi batas toleransi 5% maka anggaran biaya tenaga kerja langsung dikatakan tidak efektif.

Biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" pada tahun 1997 adalah:

- Unit campur	Rp. 17.700.000,00
- Unit cetak	Rp. 74.115.000,00
- Unit poles	Rp. 11.788.000,00
	+
Jumlah	Rp. 103.603.000,00

Sedangkan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dibuat Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" pada tahun 1997 adalah:

- Unit campur	Rp. 15.937.288,19
- Unit cetak	Rp. 66.405.346,60
- Unit poles	Rp. 10.624.865,21
	+
Jumlah	Rp. 92.967.500,00

*tabel anggaran BTK*

Dari hasil perbandingan antara anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan realisasi biaya tenaga kerja langsung menunjukkan selisih yang merugikan sebesar Rp. 103.603.000,00 - Rp. 92.967.500,00 = Rp. 10.635.500,00. Selisih yang terjadi tersebut dapat dicari penyebabnya dengan menggunakan analisis selisih yaitu:

a. Selisih Tarif Upah Langsung ✓

$$STUL = (TSt - TR) \times JR$$

dimana:

STUL = Selisih tarif upah langsung  
 TSt = Tarif upah standar  
 TR = Tarif realisasi  
 JR = Jam realisasi

Upah tenaga kerja langsung yang dibayarkan Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" berdasar atas perjanjian kerja yang diadakan oleh perusahaan dan

karyawan. Tarif upah yang dibayarkan perusahaan pada tahun 1997 tidak mengalami perubahan sehingga tarif upah dianggarkan sama dengan tarif realisasi maka selisih tarif upah langsung adalah nol.

b. Selisih Upah Anggaran dengan Realisasinya

$$\text{SUAR} = (\text{JA} - \text{JS}) \times \text{TSt}$$

dimana:

SUAR = Selisih upah anggaran dengan realisasinya

JA = Jam yang dianggarkan

JS = Jam yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya

TSt = Tarif upah standar

Selisih upah anggaran dengan realisasinya merupakan perbedaan pemakaian kuantitas jam kerja yang digunakan dengan anggaran oleh tenaga kerja langsung. Hal ini diakibatkan oleh adanya penurunan jumlah produk yang dihasilkan yaitu dari sebanyak 15.932,75 m<sup>2</sup> yang direncanakan menjadi 14.226 m<sup>2</sup>, sehingga jam kerja yang dianggarkan sebesar 1.859,35 jam turun menjadi

$$\frac{14.226}{15.932,75} \times 1.859,35 \text{ jam} = 1.660,17 \text{ jam}$$

Analisis selisihnya adalah:

- 1) Selisih upah anggaran dengan realisasinya unit campur

$$= (1.859,35 - 1.660,17) \times \text{Rp. } 8.571,43$$

$$= \text{Rp. } 1.707.257,43 \text{ (L)}$$

2) Selisih upah anggaran dengan realisasinya unit cetak

$$= (1.859,35 - 1.660,17) \times \text{Rp. } 35.714,28$$

$$= \text{Rp. } 7.113.570,29 \text{ (L)}$$

3) Selisih upah anggaran dengan realisasinya unit poles

$$= (1.859,35 - 1.660,17) \times \text{Rp. } 5.714,29$$

$$= \text{Rp. } 1.138.172,28 \text{ (L)}$$

Total selisih upah anggaran dengan realisasinya adalah sebesar Rp. 1.707.217,43 + Rp. 7.113.570,29 + Rp. 1.138.172,28 = Rp. 9.959.000,00 (L)

c. Selisih Efisiensi Upah Langsung ✓

$$\text{SEUL} = (\text{JS} - \text{JSt}) \times \text{TSt}$$

dimana:

SEUL = Selisih efisiensi upah langsung

JS = Jam yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya

JSt = Jam kerja standar

TSt = Tarif upah standar

Selisih efisiensi merupakan perbedaan pemakaian jam kerja langsung yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya dengan jam kerja standar. Jam yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya dihitung dengan cara:

$$\frac{\text{Realisasi produksi}}{\text{Rencana produksi}} \times \text{Jam kerja dianggarkan}$$

$$\frac{14.226}{15.932,75} \times 1.859,35 \text{ jam} = 1.660,17 \text{ jam}$$

Analisis selisihnya adalah:

1) Unit campur

Upah unit campur realisasi sebesar Rp. 17.700.000,00 dengan upah per jam sebesar Rp. 8.571,43, sehingga total jam kerja standar adalah Rp. 17.700.000,00 : Rp. 8.571,43/jam = 2065 jam.

Selisih efisiensi upah langsung yang terjadi  
 = (1.660,17 - 2.065) x Rp. 8.571,43  
 = Rp. 3.469.972,01 (R)

2) Unit cetak

Upah unit cetak realisasi sebesar Rp. 74.115.000,00 dengan upah per jam sebesar Rp. 35.714,28, sehingga total jam kerja standar adalah Rp. 74.115.000,00 : Rp. 35.714,28/jam = 2075,22 jam.

Selisih efisiensi upah langsung yang terjadi  
 = (1.660,17 - 2.075,22) x Rp. 35.714,28  
 = Rp. 14.823.211,98 (R)

3) Unit poles

Upah unit poles realisasi sebesar Rp. 11.788.000,00 dengan upah per jam sebesar Rp. 5.714,29, sehingga total jam kerja standar adalah Rp. 11.788.000,00 : Rp. 5.714,29/jam = 2062,90 jam.

$$\begin{aligned} & \text{Selisih efisiensi upah langsung yang terjadi} \\ & = (1.660,17 - 2.062,90) \times \text{Rp. } 5.714,29 \\ & = \text{Rp. } 2.301.316,01 \text{ (R)} \end{aligned}$$

Total selisih efisiensi upah langsung adalah sebesar Rp. 3.469.972,01 + Rp. 14.823.211,98 + Rp. 2.301.316,01 = Rp. 20.594.500,00 (R).

Dari hasil perhitungan analisis selisih tersebut dapat diketahui jumlah selisih biaya tenaga kerja langsung yang terjadi yaitu:

- Selisih tarif upah langsung	0
- Selisih upah anggaran dengan realisasinya	Rp. 9.959.000,00 (L)
- Selisih efisiensi upah langsung	Rp. 20.594.500,00 (R)
<hr/>	
Total selisih	Rp. 10.635.500,00 (R)

Total selisih sebesar Rp. 10.635.500,00 yang terjadi menunjukkan penyimpangan sebesar 11,44% merugikan. Selisih sebesar 11,44% melebihi batas toleransi sebesar 5% sehingga biaya tenaga kerja langsung dikatakan tidak efisien dan anggaran biaya tenaga kerja langsung dikatakan tidak efektif.

### C. Pembahasan

Dengan ramalan penjualan yang mendekati realisasinya, perusahaan akan dapat merencanakan produksinya dan selanjutnya menyusun anggaran biaya tenaga kerja



langsung yang mendekati kenyataan pula. Rencana penjualan Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" tahun 1997 yang dibuat berdasar dari realisasi penjualan tahun 1993 sampai tahun 1996. Rencana penjualan ini dapat digunakan untuk memperkirakan jumlah produksi tahun 1997 dan selanjutnya untuk menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung. Anggaran biaya tenaga kerja langsung yang disusun dapat digunakan sebagai pedoman kerja dan sebagai alat pengendalian dalam melaksanakan kegiatannya.

Pengendalian terhadap biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan perusahaan adalah membandingkan antara anggaran yang telah disusun dengan realisasinya. Hasil perbandingan ini adalah selisih yang disebabkan karena biaya tenaga kerja langsung yang sesungguhnya lebih besar atau lebih kecil dibanding anggaran biaya tenaga kerja langsung.

Dari hasil analisis jika dilihat dari sudut tarif upah langsung maka realisasi upah tenaga kerja langsung tidak terjadi selisih atau sama dengan nol. Selisih yang menunjukkan angka nol ini disebabkan tarif upah dianggarkan sama dengan tarif upah realisasi. Dilihat dari sudut selisih upah anggaran dengan realisasinya terjadi selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 9.959.000,00. Selisih yang menguntungkan ini terjadi karena adanya penurunan jumlah produksi yang mengakibatkan terjadinya penurunan pemakaian jam kerja lang-

sung. Sementara jika dipandang dari sudut efisiensi upah langsung ternyata terjadi selisih yang merugikan sebesar Rp. 20.594.500,00. Hal ini terjadi karena realisasi pemakaian jam kerja langsung telah menyimpang dari apa yang dianggarkan. Penyimpangan ini disebabkan jam kerja standar yang lebih kecil dari jam kerja yang dianggarkan. Oleh karena itu penelitian yang dilakukan akan diarahkan pada mencari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis pada Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" bahwa pada kuartal-kuartal tahun 1997 telah terjadi penurunan jumlah produksi. Penurunan jumlah produksi ini dikarenakan turunnya permintaan dari konsumen. Dugaan penulis turunnya permintaan ini disebabkan konsumen mulai memilih produk lain yaitu tegel keramik. Dengan adanya penurunan jumlah produksi ini otomatis terjadi kelebihan tenaga kerja langsung, sehingga banyak tenaga kerja langsung yang menganggur.

Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" secara keseluruhan dalam pengendalian biaya tenaga kerja langsungnya tidak efisien. Ketidakefisienan terlihat dari total selisih efisiensi upah langsung yang menunjukkan Rp. 20.594.500,00 merugikan. Selisih ini merupakan kenaikan biaya tenaga kerja langsung yang perlu diperhatikan sehingga pada periode selanjutnya dapat dilakukan tindakan-tindakan agar tidak lagi terjadi pemborosan biaya tenaga kerja langsung.



## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan yaitu:

1. Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" dalam menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung dikatakan sudah tepat. Hal ini dapat dilihat dari penyusunan yang terjadi di perusahaan yang telah sesuai dengan kajian teori. Meskipun penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung ini sudah tepat, tetapi belum menjamin anggaran biaya tenaga kerja langsung tersebut dilaksanakan secara efektif. Karena efektivitas anggaran biaya tenaga kerja langsung dipengaruhi oleh faktor kondisi tenaga kerja langsung yang bekerja.
2. Pengendalian terhadap biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" adalah dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya. Adanya selisih biaya tenaga kerja langsung disebabkan biaya tenaga kerja langsung yang sesungguhnya terjadi lebih besar atau lebih kecil dari anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dibuat perusahaan. Selisih biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp. 10.635.500,00 atau 11,44% (R) disebabkan adanya selisih upah anggaran dengan

realisasinya sebesar Rp. 9.959.000,00 (L) dan selisih efisiensi upah langsung sebesar Rp. 20.594.500,00 (R). Untuk selisih tarif upah langsung sama dengan nol karena tarif yang dianggarkan sama dengan tarif realisasi. Dengan melihat perbedaan anggaran dan realisasinya atau penyimpangan yang terjadi maka untuk anggaran biaya tenaga kerja langsung Perusahaan Ubin dan Beton "KUNCI" tahun 1997 dapat dikatakan tidak efektif.

#### **B. Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, meskipun penulis telah berusaha untuk memperoleh data yang dapat dipercaya, namun tidak menutup kemungkinan adanya data yang kurang sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya. Sehingga apabila hal ini terjadi penelitian tidak berlaku sepenuhnya bahkan perlu ditinjau kembali.

#### **C. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas maka sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan ketelitian dan ketepatan dalam memperkirakan biaya tenaga kerja langsungnya. Hal ini dapat dilakukan dengan mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja langsung dan mengupah tenaga kerja langsung yang dimilikinya berdasar hasil produksi tenaga kerja langsung tersebut sehingga dalam pelaksanaan akan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Perusahaan juga harus lebih melakukan pengawasan terhadap

tenaga kerjanya yang dapat dilakukan dengan pendekatan yang baik terhadap para tenaga kerja langsung, sehingga mereka dapat bekerja secara stabil sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Pendekatan terhadap para tenaga kerja langsung dapat dilakukan oleh mandor yang bertugas mengawasi dan melaporkan apa yang dilakukan oleh para tenaga kerja langsung yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam mengambil kebijaksanaan produksi, penulis menyarankan kepada perusahaan untuk mengurangi jumlah tenaga kerja langsungnya. Dengan demikian dapat dihemat biaya tenaga kerja langsung dan mengurangi pemborosan yang terjadi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. (1995), *Anggaran Perusahaan*, Yogyakarta : BPFE UGM.
- Adikoesoemah, Soemita, (1993), *Anggaran Perusahaan*, Bandung : Sinar Baru.
- Any, Agus Kana. (1990). *Anggaran Perusahaan. Pembahasan Teori Akuntansi Soal Jawab*. Yogyakarta BPFE.
- Abyari Agus, (1996). *Anggaran Perusahaan, Pendekatan Kuantitatif*, Yogyakarta : BPFE UGM.
- Hutahuruk, Gunawan. (1993). *Akuntansi Biaya*. Jakarta : Erlangga.
- Manullang. (1988). *Dasar-Dasar Manajemen*. Medan : Ghalia Indonesia.
- Maulana, Agus. (1992). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Mas'ud, M.C. (1984). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Mulyadi, (1993). *Akuntansi Biaya*, Edisi V, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Salim, Taufik. & Salim, Cinddiq. (1983). *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengawasan*. Jakarta : Erlangga.
- Supriyono, (1991). *Akuntansi Manajemen: Proses Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- (1993). *Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*, Edisi I. Yogyakarta : BPFE.
- Swasta, Basu, (1982), *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Yogyakarta : Liberty.
- Tjandra, Tjintjin Fenik. (1993). *Controllershship : Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Welsch, Glenn A, *Penyusunan Anggaran Perusahaan (Budgeting) Perencanaan dan Pengendalian*, (diterjemahkan Agus Maulana) Edisi 4, Jakarta : Aksara Baru.

## DAFTAR PERTANYAAN

### I. SEJARAH PERUSAHAAN

#### A. Sejarah Berdirinya Perusahaan

1. Kapan perusahaan didirikan?
2. Siapa pendirinya?
3. Mengapa memilih nama perusahaan tersebut?
4. Apakah ada akte pendirian perusahaan?
5. Nomor berapakah akte pendirian perusahaan?
6. Apakah pernah terjadi perubahan akte pendirian perusahaan?
7. Apa yang menyebabkan terjadinya perubahan akte pendirian perusahaan?
8. Apa tujuan dari didirikannya perusahaan ini?
9. Apakah ada kerjasama dengan perusahaan lain?

#### B. Letak Perusahaan

1. Dimana letak perusahaan?
2. Apa dasar pemilihan letak perusahaan?
3. Berapa luas areal perusahaan?

#### C. Bentuk Perusahaan

1. Apa bentuk perusahaan?
2. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?

### II. PRODUKSI

1. Ada berapa macam produk yang dihasilkan?
2. Apa produk yang paling disukai konsumen?
3. Apa saja bahan baku yang digunakan?

4. Apa saja bahan pembantu yang digunakan?
5. Dari mana bahan baku diperoleh?
6. Bagaimana fase-fase pengolahannya? (dari bahan baku menjadi produk jadi)
7. Apa saja peralatan/mesin yang dipakai?
8. Apa fungsi masing-masing peralatan/mesin tersebut?
9. Berapa lama waktu operasi perusahaan tiap hari?
10. Berapa waktu standar untuk menghasilkan satu unit produk?
11. Berapa jumlah penjualan untuk tahun 1993, 1994, 1995, dan 1996?
12. Berapa jumlah rencana penjualan tahun 1997?
13. Berapa jumlah realisasi penjualan untuk tahun 1997?
13. Berapa persediaan awal produk tahun 1997?
14. Berapa persediaan akhir produk tahun 1997?

### III. PEMASARAN

1. Produk hasil perusahaan dipasarkan kemana saja?
2. Siapa pangsa pasar perusahaan?
3. Bagaimana saluran distribusinya?
4. Bagaimana kegiatan promosi atau iklan yang dilakukan perusahaan?

### IV. PERSONALIA

1. Berapa jumlah karyawan yang bekerja pada perusa-



haan ini?

2. Bagaimana cara mendapatkan tenaga kerja?
3. Bagaimana sistem upah yang digunakan perusahaan?
4. Berapa jumlah tenaga kerja di tiap bagian dari proses produksi?
5. Adakah jaminan sosial untuk tenaga kerja?
6. Adakah tunjangan bagi karyawan yang sakit atau mendapat kecelakaan?
7. Berapa upah maksimum dan upah minimum untuk tenaga kerja?
8. Berapa tingkat upah tenaga kerja langsung untuk tahun 1997?
9. Bagaimana langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung perusahaan tahun 1997?

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Yusuf Surya Budiman  
Tempat, tgl lahir : Yogyakarta, 14 Mei 1975  
Jenis kelamin : Laki-laki  
Bangsa : Indonesia  
Agama : Kristen  
Alamat : Jalan Parangtritis km 1  
Timuran Mg III / 89 Yogyakarta 55153



menerangkan sesungguhnya

## PENDIDIKAN

SD Budya Wacana I Yogyakarta (1981-1987)  
SMPN 3 Yogyakarta (1987-1990)  
SMAN 5 Yogyakarta (1990-1993)  
Universitas Sanata Dharma Yogyakarta (1993-1998)

Daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sesungguhnya

Yogyakarta, 31 Juli 1998

saya yang menyatakan,

Yusuf Surya Budiman