

**EVALUASI PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA
LANGSUNG DALAM USAHA MENINGKATKAN EFISIENSI
BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG
STUDI KASUS PADA PT MATARAM TUNGGAL GARMENT**

SKRIPSI

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



Oleh :

Stephanus Hartono

NIM : 942114060

NIRM : 940051141303120069

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2002**

SKRIPSI

**EVALUASI PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG
DALAM USAHA MENINGKATKAN EFISIENSI
BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG
STUDI KASUS PADA PT. MATARAM TUNGGAL GARMENT**

Oleh :

Stephanus Hartono

NIM : 94 2114 060

NIRM : 94 005 114 1303 120 069

Telah disetujui oleh:


Pembimbing I



(Drs. Y.P. Supardiyono, M.Si.,Ak.)

Tanggal 5 September 2001

Pembimbing II



(Fr. Reni Retno A.,S.E.,M.Si.,Ak.)

Tanggal 10 September 2001

SKRIPSI

EVALUASI PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG DALAM USAHA MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Stephanus Hartono

NIM : 94 2114 060

NIRM : 94 005 114 1303 120 059

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 21 Januari 2002
dan dinyatakan memenuhi syarat.

Susunan Panitia Penguji

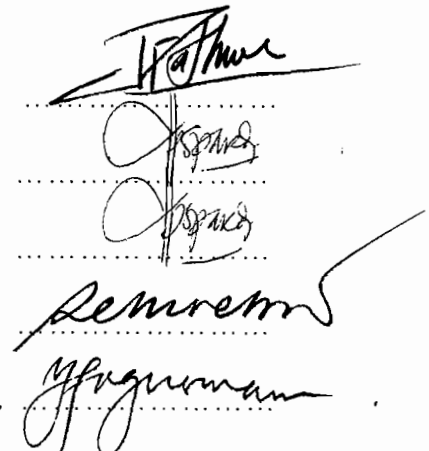
Ketua : Drs. FA. Joko Siswanto, M.M.,Ak.

Sekretaris : Drs. Y.P. Supardiyono, M.Si.,Ak.

Anggota : 1. Drs. Y.P. Supardiyono, M.Si.,Ak.

2. Fr. Reni Retno A., S.E.,M.Si.,Ak.

3. Dra. YFG. Agustinawansari, M.M.,Ak.



Yogyakarta, 9 Februari 2002

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



Drs. Hg. Suseno TW., M.S.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

- Cita-cita dan Keinginan akan terwujud apabila ada kemauan dan keberanian untuk mencoba terlebih dahulu, dan yang penting jangan takut gagal.
- Air dapat mengalir melalui celah sekecil apapun, ambil kesempatan sekecil apapun dengan penuh keyakinan.
- Berpeganglah pada keyakinan yang engkau miliki, bagi dirimu sendiri di hadapan ALLAH.

Kupersembahkan karya ini untuk

- Bapak dan Ibu terkasih
- Istri tercinta dan anakku Pramudya
- Kakak dan Adikku

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

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

Yogyakarta, 25 Juli 2002

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Stephanus Hartono', written in a cursive style.

Stephanus Hartono

ABSTRAK

**EVALUASI PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG
DALAM USAHA MENINGKATKAN EFISIENSI
BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG
Studi kasus pada PT Mataram Tunggal Garment**

Stephanus Hartono

**UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA 2001**

Tujuan penulisan ini adalah untuk mengetahui apakah prosedur penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang telah dikeluarkan oleh PT Mataram Tunggal Garment sudah tepat, dan juga untuk mengetahui apakah anggaran biaya tenaga kerja langsung sudah efisien untuk mengendalikan biaya tenaga kerja langsung. Penelitian dilakukan pada PT Mataram Tunggal Garment. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, dokumentasi, dan wawancara.

Untuk menjawab permasalahan pertama, yaitu apakah prosedur penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung pada PT Mataram Tunggal Garment sudah tepat, langkah yang dilakukan yaitu dengan membandingkan prosedur penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan dengan menyusun 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 efisien, langkah yang dilakukan yaitu dengan membandingkan anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan realisasinya.

Berdasarkan hasil analisis, maka untuk masalah pertama dapat disimpulkan bahwa prosedur penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung PT Mataram Tunggal Garment 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 sudah efisien. Hal ini dapat dilihat dari selisih menguntungkan (F) antara anggaran dan realisasinya sebesar Rp. 28552000 atau (0.8 %).

ABSTRACT

THE CONTROL OF THE DIRECT LABOR COST TO INCREASE EFFICIENCY A Case Study at PT Mataram Tunggal Garment

Stephanus Hartono

**SANATA DHARMA UNIVERSITY
YOGYAKARTA**

2001

The purpose of this study were to find out whether the budget cost of direct labor was already efficient to control direct labor cost or not. The study was conducted in PT Mataram Tunggal Garment. The methods used to gather data were observation, documentation, and interviews.

In order to answer the first question, which was intended to find out the appropriateness of the budget arrangement procedures of direct labor cost, the reseach compared the company's steps by aarranging aa budget of direct labor cost teoritically. To answer the second question, whether the budget cost of direct labor to control direct labor cost was efficient or not, the research compared the budget of direct labor cost with its realization.

Based on the result of the analysis, the reseach concluded that the company's step to arrange the budget of direct labor cost was appropriate teoritically. The analysis of the second problem could be concluded that the budget was already efficient. It could be shown by the favorable difference, between the budget and the realization was about Rp. 28552000 or (0.8%).

KATA PENGANTAR

Skripsi dengan judul **“Evaluasi Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Langsung dalam Usaha Meningkatkan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung”**

Skripsi ini menguraikan masalah yang pertama apakah prosedur penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung pada PT Mataram Tunggal Garment sudah tepat sesuai dengan kajian teori. Dan permasalahan kedua mengenai pengendalian dan penilaian pengendalian biaya tenaga kerja langsung, yaitu dengan cara membandingkan antara anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan realisasinya sehingga dapat diketahui apakah biaya tenaga kerja langsung sudah efisien atau belum. Dan skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi program studi akuntansi. Persyaratan ini tercantum dalam Peraturan Akademik Universitas Sanata Dharma tahun 1994 pasal 36, poin 2, huruf h.

Tidak lupa penulis mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas bimbingan, berkat dan limpahan-Nya, penulis bisa menyelesaikan skripsi ini. Dan juga karya ini selesai berkat bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis berterimakasih kepada pihak-pihak tersebut, antara lain:

1. Dr. Paul Suparno, S.J., M.S.T., Rektor Universitas Sanata Dharma.
2. Drs. Ari Subagyo., Pembantu Rektor III Universitas Sanata Dharma.
3. Drs. Hg. Suseno TW.M.S., Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma.
4. Fr. Reni A.,S.E.,M.Si., Ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi USD Dan sebagai Pembimbing II.
5. Drs. YP. Supardiyono, M.Si, Akt. Sebagai Pembimbing I yang telah sabar membimbing saya dalam penulisan skripsi ini.
6. Drs. Edi Kustanto,M.M., yang telah membimbing dalam penyusunan skripsi sampai selesai.

7. Dra. YF. Agustinawansari, Ak. yang telah meluangkan waktu untuk konsultasi dan bimbingan skripsi ini.
8. Lucia Kurniawati, S.Pd., yang telah meluangkan waktu untuk konsultasi dan bimbingan skripsi ini.
9. Pimpinan PT. Mataram Tunggal Garment yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk mengadakan penelitian.
10. Kepada ibu Maria bagian SDM PT. Mataram Tunggal Garment yang telah membantu dalam pencarian data.
11. Segenap teman-temanku yang tidak bisa disebutkan satu per satu, terima kasih atas fasilitas dan bantuannya dalam proses penulisan karya ini.

Penulis menyadari benar bahwa karya ini masih jauh dari sempurna, masih banyak kekurangan dan keterbatasannya. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik, saran, dan gagasan yang bersifat membangun demi penyempurnaan karya ini. penulis juga berharap semoga karya ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Yogyakarta, 20 Juli 2002


Penulis

Stephanus Hartono

DAFTAR ISI



HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	4
C. Rumusan Masalah	4
D. Tujuan Penelitian	5
E. Manfaat Penelitian	5

F. Batasan Istilah	6
G. Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Prediksi Penjualan	10
B. Perencanaan Poduksi	12
C. Perilaku Biaya Dan Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Langsung	14
D. Pengertian Anggaran dan Prosedur penyusunan Anggaran	21
E. Efisiensi Biaya Produksi dan Biaya Tenaga kerja Langsung	29
F. Analisis Upah Tenaga kerja Langsung	31
G. Faktor Penyebab Terjadinya Selisih	32
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	 34
A. Jenis Penelitian 	34
B. Tempat dan Waktu Penelitian	34
C. Subjek dan Objek Penelitian	34
D. Teknik Pengumpulan Data	35
E. Teknik Analisis Data	36

BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	41
	A. Sejarah Berdirinya PT. Mataram Tunggal Garment	41
	B. Lokasi PT. Mataram Tunggal Garment	44
	C. Struktur Organisasi	45
	D. Produksi	56
	E. Pemasaran	62
	F. Personalia	63
BAB V	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	67
	A. Deskripsi Data	67
	1. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Pada PT Mataram Tunggal Garment	67
	2. Perbandingan Prosedur Penyusunan Biaya Tenaga Kerja Langsung	75
	B. Analisis Data	78
	1. Prediksi Penjualan	80
	2. Penyusunan Anggaran Produksi	92
	3. Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	92
	4. Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Langsung	98
	5. Analisis Biaya Tenaga Kerja Langsung	99

C. Pembahasan	102
1. Proses Penyusunan Anggaran BTKL	102
2. Pengendalian BiayaTenaga Kerja Langsung.....	102
BAB VI PENUTUP	104
A. Kesimpulan	104
B. Keterbatasan Penelitian	105
C. Saran	105
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel		Hal
V.1	Realisasi Penjualan Tahun 1995 s/d 1998 PT MTG	69
V.2	Realisasi Penjualan Blouse 1995 s/d 1998 PT MTG	70
V.3	Realisasi Penjualan Dress 1995 s/d 1998 PT MTG	70
V.4	Realisasi Penjualan Skirt 1995 s/d 1998 PT MTG	71
V.5	Realisasi Penjualan Pant 1995 s/d 1998 PT MTG	71
V.6	Realisasi Penjualan Shirt 1995 s/d 1998 PT MTG	71
V.7	Realisasi Penjualan Romper 1995 s/d 1998 PT MTG	72
V.8	Realisasi Produksi tahun 1999	73
V.9	Penggolongan tingkat upah	73
V.10	Perhitungan Prediksi Penjualan Tahun Blouse 1999	81
V.11	Perhitungan Prediksi Penjualan Tahun Dress 1999	83
V.12	Perhitungan Prediksi Penjualan Tahun Skirt 1999	85
V.13	Perhitungan Prediksi Penjualan Tahun Pant 1999	86
V.14	Perhitungan Prediksi Penjualan Tahun Shirt 1999	88
V.15	Perhitungan Prediksi Penjualan Tahun Romper 1999	90
V.16	Hasil Prediksi Penjualan Tahun 1999	91
V.17	Rencana Produksi Tahun 1999	93
V.18	Penyusunan Anggaran BTKL Tahun 1999	95
V.19	Realisasi Anggaran BTKL Tahun 1999	96
V.20	Selisih Efisiensi BTKL tahun 1999	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar		hal
IV. 1	Struktur Organisasi PT Mataram Tunggal Garment	47
IV. 2	Skema Proses Produksi PT Mataram Tunggal Garment	56
IV. 3	Aliran Distribusi Produk PT Mataram Tunggal Garment	62

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdirinya suatu perusahaan dilatarbelakangi oleh keinginan untuk memperoleh laba yang optimal dengan menghasilkan barang atau jasa yang pada akhirnya dipergunakan untuk perkembangan perusahaan. 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 efektif dan efisien diperlukan suatu alat pengendalian yang baik.

Untuk mengelola perusahaan diperlukan adanya informasi tentang biaya, karena biaya mempunyai pengaruh terhadap besar kecilnya laba perusahaan. Salah satu informasi tentang biaya tersebut adalah informasi tentang biaya produksi. Informasi biaya produksi yang terperinci dapat membantu manajemen dalam: perencanaan laba, mengukur dan mengawasi perusahaan, menganalisis dan menetapkan perubahan-perubahan dan perbaikan-perbaikan untuk meningkatkan operasi perusahaan.

Dengan informasi tentang biaya produksi dan disertai data yang benar dan dapat dipercaya maka dapat digunakan untuk mengetahui beberapa jumlah

biaya yang diperlukan untuk setiap unit produksi serta lebih penting adalah untuk pengendalian biaya dan pengendalian keputusan yang akan datang.

Mengingat pentingnya masalah pengendalian biaya ini, maka diciptakan suatu alat yang dapat dipergunakan untuk pengendalian biaya yaitu dengan menggunakan anggaran. Anggaran merupakan rencana yang disusun oleh manajemen secara tertulis dalam satuan kuantitatif, mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu pada waktu yang akan datang. Dengan adanya anggaran perusahaan, dapat membantu manajemen didalam perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan agar dapat dicapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya anggaran perusahaan tinggal berpegang kepada rencana yang telah disusun sebelumnya.

Biaya tenaga kerja langsung (BTKL) dipandang penting dan mempunyai pengaruh besar terhadap biaya produksi yang pada akhirnya dapat mempengaruhi besar kecilnya laba perusahaan, karena biaya tenaga kerja langsung merupakan suatu biaya yang sering kali menimbulkan pemborosan dan kecurangan (misalnya dalam pemberian upah tenaga kerja antara tenaga lepas dengan tenaga tetap seharusnya berbeda, namun kadang dihitung sama sehingga menimbulkan pemborosan), sehingga biaya tenaga kerja langsung sebagai elemen biaya produksi perlu dikendalikan supaya pengeluaran biaya tenaga kerja langsung dapat lebih efisien. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip efisiensi dan efektivitas diharapkan dapat mengurangi pemborosan biaya yang relatif besar,

khususnya yang berkaitan dengan biaya tenaga kerja langsung. Alasan disusunnya anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah untuk mempermudah pembuatan rencana-rencana yang berkaitan dengan jumlah tenaga kerja langsung yang diperlukan, perhitungan tenaga kerja langsung, dan kebutuhan dana. Alasan lain adalah anggaran biaya tenaga kerja langsung dapat digunakan sebagai dasar untuk pengendalian tenaga kerja langsung. Anggaran biaya tenaga kerja langsung sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya tenaga kerja langsung dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menyelenggarakan kegiatan perusahaan dengan jalan mengukur dan mengendalikan biaya-biaya tenaga kerja langsung yang diperlukan.

Pengendalian biaya tenaga kerja langsung merupakan persoalan yang cukup besar bagi manajemen. Hal ini dapat dilihat apabila biaya tenaga kerja langsung tidak dikendalikan dan tidak dianggarkan, maka biaya tenaga kerja langsung tersebut akan membengkak biayanya. Hal ini tentu saja berpengaruh terhadap biaya produksi. Efisiensi pengendalian sangat tergantung pada adanya supervisi, pengamatan langsung, dan laporan pelaksanaan (Y. Supriyanto, 1995:132). Pengendalian biaya tenaga kerja langsung dilakukan dengan cara membandingkan biaya tenaga kerja langsung realisasi yang dikeluarkan setelah proses produksi dengan biaya tenaga kerja langsung yang telah dianggarkan. Apabila setelah dibandingkan terjadi perbedaan maka dapat dilakukan analisis

lebih lanjut untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan.

B. Batasan Masalah

Supaya dapat lebih memusatkan perhatian pada pokok permasalahan yang akan dibahas dan untuk mencegah terjadinya kesalahan interpretasi kesimpulan yang akan diperoleh dari penelitian ini, maka penulis akan membatasi pada masalah anggaran biaya tenaga kerja langsung dan pengendalian biaya tenaga kerja langsung dalam usaha meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja langsung. Dengan cara membandingkan biaya tenaga kerja langsung yang telah dianggarkan dengan biaya tenaga kerja langsung realisasi yang dikeluarkan oleh PT Mataram Tunggal Garment pada tahun 1999.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penulis merumuskan beberapa masalah penelitian, antara lain sebagai berikut :

1. Apakah prosedur penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung pada PT Mataram Tunggal Garment sudah tepat (menurut kajian teori)?
2. Apakah anggaran biaya tenaga kerja langsung dalam usaha mengendalikan biaya tenaga kerja langsung pada PT Mataram Tunggal Garment sudah efisien?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah prosedur penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung pada PT Mataram Tunggal Garment sudah tepat (menurut teori)?
2. Untuk mengetahui apakah anggaran biaya tenaga kerja langsung dalam usaha mengendalikan biaya tenaga kerja langsung pada PT Mataram Tunggal Garment sudah efisien?

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis

Penelitian ini dapat dijadikan sarana untuk mengaplikasikan teori-teori yang telah didapat di bangku kuliah dengan keadaan yang sesungguhnya terjadi di dalam perusahaan, serta dapat dijadikan sebagai sarana pengembangan dan penambahan wawasan dalam berpikir.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbang pemikiran-pemikiran untuk pengembangan perusahaan dan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan kebijaksanaan selanjutnya di masa yang akan datang, khususnya dalam perencanaan dan pengendalian biaya tenaga kerja langsung.

3. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan bacaan pada perpustakaan Universitas Sanata Dharma Yogyakarta yang berkaitan dengan mata kuliah akuntansi biaya dan anggaran perusahaan.

4. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini semoga dapat berguna dan dapat dijadikan bahan bacaan atau acuan oleh pembaca dalam penulisan karya-karya ilmiah, makalah, maupun pembuatan skripsi.

F. Batasan Istilah

1. Evaluasi

Evaluasi adalah penilaian terhadap suatu hal, dalam Usulan Proyek Penelitian (UPP) ini, evaluasi terhadap pengendalian tenaga kerja langsung berarti penilaian terhadap elemen biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam kegiatan produksinya.

2. Pengendalian

Pengendalian adalah proses untuk memeriksa kembali laporan-laporan, apakah pelaksanaan kegiatan perusahaan tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan sehingga diperlukan tindakan membandingkan antara hasil yang sesungguhnya dicapai dengan yang direncanakan untuk menilai

prestasi masa lalu dan menetapkan tanggung jawab dengan adanya penyimpangan yang terjadi.

3. Efisiensi

Efisiensi adalah perbandingan antara masukan (*input*) yang telah dikeluarkan dengan keluaran (*output*) yang telah dicapai, tetapi dalam hal ini perbandingan antara biaya yang telah dianggarkan dengan biaya yang sebenarnya (realisasi) dari suatu *output* yang dihasilkan. Dikatakan efisien apabila biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan lebih kecil dari pada biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan dengan batas toleransinya 5%, dengan alasan bahwa kebijakan mengenai batas toleransi mengenai efisiensi setiap perusahaan berbeda-beda.

G. Sistematika Penulisan

Bab. I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan istilah, dan sistematika penulisan.

Bab. II : Tinjauan Pustaka

Bab ini akan membahas mengenai teori-teori yang dapat mendukung dan dapat digunakan dalam menganalisis data yang terdiri dari prediksi penjualan, perencanaan produksi, pengendalian biaya tenaga

kerja langsung, anggaran dan pentingnya anggaran, anggaran produksi, anggaran tenaga kerja langsung, biaya tenaga kerja langsung, efisiensi biaya produksi, efisiensi biaya tenaga kerja langsung, dan analisis biaya tenaga kerja langsung.

Bab. III : Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan mengenai jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab. IV : Gambaran Umum Perusahaan

Pada bab ini akan menguraikan mengenai gambaran umum perusahaan yang berisi tentang deskripsi data dari perusahaan yang meliputi sejarah singkat berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, lokasi perusahaan, bentuk badan usaha serta jenis usahanya, dan data-data yang relevan dan mendukung dalam penelitian ini.

Bab. V : Pembahasan dan Analisis Data

Bab ini akan menguraikan mengenai analisis dari hasil penelitian terhadap pengendalian biaya tenaga kerja langsung dalam meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja langsung pada PT Mataram Tunggal Garment dan pembahasan dari data yang ditemukan dari penelitian ini.

Bab. VI : Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini akan memberikan suatu kesimpulan dari hasil pembahasan, keterbatasan penelitian, dan saran-saran dari penulis yang bersifat membangun bagi perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Prediksi Penjualan

Perusahaan yang baik tentunya akan membuat prediksi penjualan sebelum menyusun rencana produksi. Dengan prediksi penjualan yang cermat akan dapat digunakan untuk menentukan jumlah barang yang akan diproduksi.

1. Pengertian dan Manfaat Prediksi Penjualan

Berikut beberapa pengertian mengenai prediksi penjualan:

“Prediksi adalah merupakan ramalan mengenai apa yang mungkin terjadi, tanpa ada usaha dari peramal untuk mempengaruhi apa yang akan terjadi agar sesuai dengan ramalannya” (Anthony, Dearden, 1993 : 44).

“Prediksi penjualan adalah merupakan suatu usaha untuk memperkirakan tingkat penjualan yang akan dicapai perusahaan pada waktu yang akan datang” (Marwan , 1980 : 2).

“Prediksi penjualan adalah merupakan proyeksi teknis tentang permintaan pelanggan potensial di waktu yang akan datang dengan menggunakan asumsi-asumsi” (Y. Supriyanto, 1994 : 66).

Prediksi penjualan dapat digunakan sebagai bahan untuk menentukan kebijaksanaan penyusunan anggaran, pengawasan, persediaan, memperbaiki semangat kerja karyawan, dan pengawasan pembelanjaan. Selain itu prediksi penjualan dapat digunakan sebagai bahan membuat taksiran mengenai

besarnya keuntungan, perubahan-perubahan produk dan kebutuhan akan modal.

2. Jenis Prediksi Penjualan

Prediksi penjualan disusun untuk waktu yang akan datang. Berdasarkan jangka waktunya, Prediksi penjualan dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

1. Prediksi penjualan jangka panjang (prediksi strategis) yang merupakan pemikiran tentang penjualan yang dihasilkan suatu perusahaan selama lebih dari satu tahun biasanya sampai lima tahun yang akan datang.
2. Prediksi penjualan jangka pendek (prediksi taktis) mencakup perkiraan tentang penjualan produk yang akan dihasilkan dalam jangka waktu satu periode biasanya satu tahun atau kurang (Soemitro A.1993:75)

Prediksi penjualan jangka panjang merupakan prediksi posisi umum perusahaan pada tahun-tahun mendatang didunia bisnis. Sedangkan prediksi jangka pendek merupakan perkiraan yang lebih rinci dari prediksi penjualan jangka panjang untuk mempermudah merealisasikan prediksi jangka panjang.

3. Metode Prediksi Penjualan

Perhitungan mengenai prediksi penjualan, banyak metode yang digunakan yang paling sering digunakan dalam perusahaan adalah metode *least squares* (Ashari, 1998 : hal 157). Metode *least squares* menggunakan persamaan berikut ini :

$$Y = a + bx$$

Dimana, $a : \frac{\sum y}{n}$

$$b : \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

Keterangan :

Y = Variabel penjualan yang diprediksikan

a = Kostanta yang menunjukkan besarnya Y dan X sama dengan 0

b = Variabelitas per X, yang menunjukkan besarnya perubahan nilai Y

x = Unit waktu

n = Banyaknya tahun (data) realisasi penjualan

B. Perencanaan Produksi

1. Pengertian Perencanaan Produksi

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

2. Tujuan Perencanaan Produksi

- a. Mengatur produksi sehingga biaya-biaya produksi dapat seminimal mungkin.

- b. Menunjang kegiatan penjualan sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan rencana.
- c. Menunjang tingkat persediaan yang memadai.
- d. Dapat digunakan sebagai penyusunan anggaran tenaga kerja langsung dan anggaran lainnya.

3. Faktor-faktor Yang Perlu Dipertimbangkan Dalam Perencanaan Produksi

- a. Tipe produksi (terputus atau terus menerus).
- b. Jenis dan kualitas (satu jenis atau beberapa jenis, satu jenis dengan kualitas yang tinggi atau beberapa jenis dengan kualitas bermacam-macam).
- c. Sifat barang yang diproduksi (baru atau lama).
- d. Kebijakan produksi yang dipakai perusahaan.

4. Jenis Perencanaan Produksi

Jenis perencanaan produksi menurut waktunya dalam suatu perusahaan dibedakan dalam dua jenis, yaitu :

- 1. Perencanaan produksi jangka panjang, yaitu kegiatan produksi lebih dari satu dan biasanya lima tahun mendatang.
- 2. Perencanaan jangka pendek, yaitu penentuan kegiatan produksi yang dilakukan dalam jangka waktu kurang dari satu tahun biasanya kwartalan atau triwulanan.

C. Perilaku Biaya Dan Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Langsung

Perilaku Biaya

Perilaku biaya diartikan sebagai hubungan antara total biaya dengan perubahan volume kegiatan. Biaya dibagi menjadi tiga, yaitu: biaya tetap, biaya variabel dan biaya semi variabel (Sugiri, 1994:43). Untuk keperluan perencanaan dan pengendalian, baik biaya tetap maupun biaya variabel harus dipecah sebagai berikut:

1. Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap, tidak bergantung besar kecilnya volume kegiatan.
 - a) Pusat biaya *committed* tetap adalah biaya tetap yang dibutuhkan meskipun kegiatan perusahaan berada pada titik yang sangat rendah, termasuk kemungkinan ditutupnya perusahaan untuk sementara waktu. Contoh dari pusat biaya *committed* tetap: biaya depresiasi, pajak bumi dan bangunan, sewa asuransi. Pusat biaya *committed* tetap hanya dapat dikurangi dalam jangka panjang, dengan kata lain pusat biaya tersebut tidak dapat dikurangi dalam jangka pendek. Pengawasan pada pusat biaya *committed* tetap adalah dengan *capital budgeting* dan pemanfaatan optimal terhadap fasilitas yang ada.
 - b) Pusat biaya *diskresioner* tetap adalah biaya tetap yang timbul sebagai akibat dari keputusan manajemen pada periode anggaran tertentu yang dianggarkan untuk bidang-bidang tertentu. Biaya-biaya tersebut dapat

dikurangi atau bahkan diberhentikan oleh manajemen apabila tersedia cukup waktu. Contoh pusat biaya *diskresioner* tetap : Biaya riset dan pengembangan, biaya iklan, promosi penjualan. Pengawasan terhadap biaya-biaya tersebut adalah dengan menyusun anggaran tahunan dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan dan pemanfaatan anggaran tersebut.

2. Biaya Variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah-ubah secara proporsional dengan perubahan volume kegiatan, tetapi per unitnya tetap.
 - a) Pusat biaya *enjiner* (teknik) variabel adalah biaya variabel yang antara masukan dengan keluarannya mempunyai hubungan yang erat dan nyata. Misalkan biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung merupakan masukan yang dapat dihubungkan langsung dengan keluarannya, dalam arti bahwa masukan dan keluarannya terdapat hubungan fisik secara eksplisit. Biaya-biaya yang tergolong kedalam pusat biaya teknik variabel mudah ditaksir jumlahnya karena variabilitasnya dapat dihubungkan atau ditelusuri secara tehnik ke volume kegiatan. Oleh karena itu pengawasan terhadap biaya-biaya ini adalah dengan menyusun biaya standar yang digunakan sebagai pathokan penilaian efisiensi biaya yang terjadi sesungguhnya.
 - b) Pusat biaya *diskresioner* variabel adalah biaya yang variabilitasnya terhadap volume kegiatan semata-mata karena keputusan manajemen,

bukan karena adanya hubungan fisik antara masukan dan keluaran. Contoh pusat biaya *diskresioner* variabel: biaya iklan yang telah ditetapkan manajemen sebesar 10% dari hasil penjualan. Oleh karena itu, pengawasan terhadap pusat biaya *diskresioner* variabel adalah dengan menyusun anggaran tahunan. Pusat biaya *diskresioner* variabel tidak digunakan sebagai pathokan untuk menilai efisiensi biaya sesungguhnya yang dikeluarkan, tetapi sebagai batas atas (jumlah maksimum) yang boleh dikeluarkan.

3. Biaya semi variabel adalah biaya yang memiliki unsur tetap dan variabel didalamnya. Unsur biaya yang tetap adalah jumlah biaya minimum untuk menyediakan jasa sedangkan unsur variabel merupakan bagian dari biaya semi variabel yang dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan.

Penggolongan Biaya Berdasar Fungsi Pokok Dalam Perusahaan

1. Biaya Produksi

Adalah merupakan biaya-biaya yang diperlukan untuk memperoleh bahan baku dari pemasok dan mengubahnya menjadi produk selesai yang siap untuk dijual. Elemen biaya produksi terdiri atas:

- a Bahan baku adalah bahan yang digunakan untuk membuat produk selesai.
- b Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja yang langsung menangani proses produksi dan dapat ditelusuri langsung ke subyeknya.

- c Overhead pabrik adalah biaya-biaya selain bahan baku dan tenaga kerja langsung untuk diperlukan untuk memproduksi barang.
2. Biaya Non Produksi

Adalah merupakan biaya-biaya terjadi di luar proses produksi antara lain:

- a Biaya penjualan adalah biaya yang dikeluarkan untuk memasarkan produk selesai, contohnya: biaya iklan, biaya gaji para pramuniaga dan sebagainya.
- b Biaya administrasi adalah biaya yang diperlukan untuk administrasi secara umum, seperti gaji para eksekutif dan biaya bahan habis pakai.

Penggolongan Biaya Berdasar Dapat Ditelusuri Ke Obyek Biaya

1. Biaya Langsung (*Direct Cost*)

Adalah biaya yang dapat ditelusuri atau diidentifikasi kesuatu obyek biaya tertentu karena hanya dikeluarkan untuk manfaat biaya itu sendiri. Biaya langsung terdiri dari biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

2. Biaya Tidak Langsung (*Indirect Cost*)

Adalah biaya yang dikeluarkan untuk lebih dari satu obyek biaya dan tidak dapat ditelusuri kesalah satu obyek biaya tertentu , karenanya biaya tersebut bersifat umum dan disebut *common cost*. Sebagai misal sewa gedung yang digunakan oleh beberapa departemen dialokasikan ke masing-masing

departemen berdasar luas lantai yang dinikmati oleh masing-masing departemen.

Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Langsung

Pengendalian bertujuan untuk menjamin terealisasinya tujuan-tujuan dari perencanaan. Pengendalian biaya tenaga kerja langsung didasarkan atas pemikiran bahwa biaya-biaya nyata atau realisasi dibandingkan dengan biaya-biaya yang dianggarkan, yaitu menghubungkan apa yang telah terjadi dengan apa yang seharusnya terjadi. Untuk menyelesaikan hal ini, perlu adanya suatu ukuran yang dapat diterima tentang biaya-biaya apa yang harus ada.

Tercapai tidaknya pengendalian biaya sangat tergantung pada pengetahuan manajemen akan biaya yang diduga akan dikeluarkan. Para eksekutif dan pengawas menjadi sadar akan pentingnya biaya jika mengetahui akibat-akibatnya. Kesadaran akan pentingnya biaya ini menjurus pada adanya kegiatan untuk mengurangi dan bertindak ekonomis di segala bidang usaha. Berikut pengertian mengenai pengendalian :

“Pengendalian : merupakan proses yang digunakan oleh manajemen agar para pelaksana bekerja dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau tujuan bagian organisasi yang telah ditetapkan terlebih dulu”
(Supriyono, 1996 : 6).

Langkah-langkah yang bisa ditempuh dalam melaksanakan pengendalian biaya ini antara lain :

1. Dibuat suatu biaya standar
2. Dibuat suatu anggaran biaya.
3. Dibentuk suatu fungsi atau departemen pengawasan atau pengendalian.

Pengawas (*Controller*) dan para stafnya dapat berbuat banyak untuk mendorong dan mempromosikan hubungan antara pimpinan dan pegawai, karena hubungan ini merupakan salah satu faktor yang paling penting bagi keberhasilan sebuah perusahaan.

Akuntansi dan pengendalian biaya tenaga kerja makin lama makin menjadi penting. Biaya tenaga kerja pada umumnya telah meningkat, besarnya sebagian hasil dari penjualan yang diterima oleh karyawan sebagai upah telah meningkat. Begitu juga biaya yang berhubungan dengan upah juga meningkat. Oleh karena itu, biaya tenaga kerja menjadi suatu faktor yang lebih penting.

Pengendalian biaya tenaga kerja yang efektif adalah pengembangan dan pemeliharaan suatu sikap bekerja sama diantara karyawan dan pimpinan. Disamping itu dilihat dari segi akuntansinya pengendalian biaya tenaga kerja berkisar pada pengukuran dan pelaksanaan yang sebenarnya terhadap suatu tolak ukur atau standar dan mengadakan tindak lanjut terhadap alasan-alasan terjadinya penyimpangan dari standar ini.

Dalam pengendalian biaya tenaga kerja langsung, seperti juga dengan kebanyakan biaya produksi, tanggung jawab terakhir terletak pada atasan langsung. Maka pada golongan atasan ini harus diberikan bantuan dalam mengukur pelaksanaan dan harus dilaksanakan berbagai fungsi penetapan kebijaksanaan atau pembatasan-pembatasan. Di sini terlihat tugas-tugas utama dari departemen *controller*. Diantara cara yang boleh dipergunakan oleh pimpinan akuntansi untuk bagiannya dalam pengendalian biaya tenaga kerja, adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan prosedur-prosedur untuk membatasi banyaknya pegawai yang dimasukkan dalam daftar upah sampai sejumlah material yang diperlukan untuk rencana produksi.
2. Menyediakan informasi pra-perencanaan yang akan digunakan dalam menetapkan standar regu kerja dengan menghitung standar jam kerja yang diperlukan untuk program produksi.
3. Melaporkan per jam, per hari, atau per minggu pelaksanaan buruh yang sebenarnya dibandingkan dengan standar.
4. Menetapkan prosedur-prosedur untuk pendistribusian yang cermat dari biaya buruh yang sebenarnya.
5. Menyediakan data tentang pelaksanaan masa yang lalu dalam hubungannya dengan penetapan standar-standar.

6. Memelihara catatan-catatan yang cukup tentang standar-standar tenaga kerja dan bersiap-siap terhadap revisi-revisi yang perlu.
7. Menyediakan laporan data tambahan mengenai tenaga kerja, seperti jam dan biaya premi lembur, biaya-biaya kontrak, jam kerja rata-rata per minggu, dan sebagainya.

D. Pengertian Anggaran dan Prosedur Penyusunan Anggaran

Tujuan-tujuan perusahaan yang hendak dicapai akan berhasil apabila seluruh tahap rencana telah dilaksanakan dengan seksama dan dengan pengawasan yang baik oleh pihak-pihak yang bertanggung jawab atas kegiatan tersebut. Berikut beberapa pengertian mengenai anggaran untuk mempermudah pembahasan berikutnya oleh beberapa penulis :

“Anggaran : merupakan rencana kegiatan di masa yang akan datang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang” (Gudono, 1993 : 185).

“Anggaran : merupakan rencana manajemen dengan asumsi bahwa langkah positif akan diambil oleh pelaksana anggaran untuk merealisasikan rencana yang telah disusun” (Anthony, Dearden, Bedford, 1993 : 44).

“Anggaran : suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang” (Munandar, 1989:1).

Prosedur penyusunan anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan anggaran lainnya, ada ditangan pimpinan tertinggi perusahaan. Namun tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan anggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, namun dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan. Adapun siapa atau bagian apa yang diserahi tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran tersebut tergantung pada struktur organisasi dari masing-masing perusahaan. Akan tetapi pada garis besarnya tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran ini dapat didelegasikan kepada (Munandar, 1989:17):

1. Bagian Administrasi

Bagian Administrasi inilah terkumpul semua data-data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, baik kegiatan dibidang pemasaran, kegiatan dibidang produksi, kegiatan dibidang pembelanjaan maupun kegiatan dibidang personalia.

2. Panitia Anggaran

Membentuk Panitia Anggaran ini apabila Bagian Administrasi atau lainnya tidak dimungkinkan digunakan dengan alasan kegiatan-kegiatan perusahaan cukup kompleks, beraneka ragam dengan ruang lingkup yang cukup luas. Team penyusunan anggaran ini biasanya diketuai oleh salah seorang pimpinan

perusahaan (misal Wakil Direktur) dengan anggota-anggota diwakili Bagian Pemasaran, Bagian Produksi, Bagian Pembelian serta Bagian Personalia.

Baik Anggaran yang disusun oleh Bagian Administrasi maupun yang disusun oleh Panitia Anggaran, barulah merupakan rancangan anggaran. Rancangan Anggaran inilah yang kemudian diserahkan kepada pimpinan tertinggi perusahaan untuk disahkan serta ditetapkan sebagai anggaran yang *definitif*.

Anggaran merupakan alat yang baik untuk mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai target atau tujuan tertentu. Anggaran juga merupakan alat untuk mengalihkan perhatian manajemen (*attention directing*), karena anggaran membantu manajemen memusatkan perhatian dan kegiatannya sendiri mungkin pada apa yang harus dicapai dalam periode yang akan datang.

Anggaran dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, terlepas dari jenis dan ukuran perusahaan itu. Berikut beberapa manfaat penggunaan anggaran :

1. Anggaran memaksa manajemen menentukan tujuan perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Anggaran memaksa manajemen menganalisis masalah yang akan dihadapi di masa yang akan datang.
3. Anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi penggunaan sumber daya yang dimiliki sehingga semua kegiatan berjalan dengan harmonis.

4. Anggaran merupakan alat komunikasi antar bagian dan antar tingkatan.
5. Anggaran memberikan dasar bagi pengukuran prestasi.

Berikut beberapa macam anggaran:

1. Anggaran Produksi

Anggaran produksi disebut juga jumlah yang harus diproduksi merupakan suatu perencanaan tingkat atau volume barang yang harus diproduksi selama periode tersebut. Berikut pengertian anggaran produksi :

“Anggaran produksi : merupakan taksiran kuantitas barang-barang yang harus diproduksi selama periode anggaran” (Welsch, Glenn, 1995 : 293)

Anggaran produksi meliputi pengembangan kebijaksanaan-kebijaksanaan berkaitan dengan tingkat-tingkat produksi yang dikehendaki. Anggaran produksi merupakan dasar penyusunan anggaran-anggaran lainnya seperti anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran overhead pabrik. Penyusunan anggaran produksi ini bertujuan untuk :

- a. Menunjang kegiatan penjualan sehingga barang dapat disesuaikan dengan rencana yang telah ditetapkan.
- b. Menjaga tingkat persediaan yang memadai, artinya tingkat persediaan yang tidak terlalu besar dan tidak terlalu kecil. Prinsip manajemen produksi mengatakan bahwa tingkat persediaan yang terlalu besar mengakibatkan meningkatnya biaya-biaya dan resiko yang menjadi beban



perusahaan. Sebaliknya tingkat persediaan yang terlalu kecil mengakibatkan kekurangan persediaan, misalnya kekurangan persediaan bahan mentah mengakibatkan gangguan pada produksi, sedangkan kekurangan barang jadi mengakibatkan banyak pelanggan kecewa dan hilangnya peluang memperoleh keuntungan.

- c. Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya yang dikeluarkan akan seminimal mungkin.

Sebagaimana anggaran lainnya, anggaran produksi mempunyai kegunaan. adapun kegunaan anggaran produksi ini antara lain :

- a. Sebagai pedoman kerja.
- b. Sebagai alat koordinasi kerja.
- c. Sebagai alat pengendalian kerja.

Anggaran ini membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan. Agar suatu anggaran berfungsi dengan baik maka taksiran-taksiran yang termuat dalam anggaran harus cukup akurat sehingga tidak jauh menyimpang dari realisasinya.

2. Anggaran Tenaga Kerja Langsung

Setiap perusahaan tentunya harus ada biaya yang dikeluarkan untuk keperluan tenaga kerja yang merupakan salah satu faktor utama, meskipun perusahaan sudah menggunakan mesin-mesin canggih dalam produksinya.

Mesin yang bekerja dalam produksi perusahaan perlu ditangani oleh tenaga manusia, bagaimanapun baiknya kondisi dan canggihnya mesin tersebut.

Sebagaimana halnya dengan bahan baku, maka tenaga kerja yang digunakan dalam perusahaan juga dikelompokkan menjadi dua, yaitu tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Tenaga kerja langsung merupakan tenaga kerja yang langsung menangani kegiatan-kegiatan proses produksi sedangkan tenaga kerja tidak langsung tidak ada hubungan langsung dengan proses produksi. Anggaran tenaga kerja langsung disusun dari anggaran produksi.

Anggaran ini meliputi taksiran kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan untuk memproduksi jenis dan jumlah produk yang direncanakan dengan anggaran produksi tersebut. Bagi perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu jenis produk maka anggaran tenaga kerja langsung harus dipisahkan dan diperinci sesuai jenis produknya.

Penyusunan anggaran tenaga kerja langsung yang baik akan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan seperti dikemukakan oleh beberapa penulis, adapun manfaat disusunnya anggaran tenaga kerja langsung menurut Gunawan dan Marwan Asri adalah sebagai berikut :

- a. Penggunaan tenaga kerja secara lebih efisien karena rencana yang matang.

- b. Pengeluaran biaya tenaga kerja langsung dapat direncanakan dan diatur secara efisien.
- c. Harga pokok barang dapat dihitung secara tepat.
- d. Dipakai sebagai alat pengawasan biaya tenaga kerja.

Secara umum rumus perhitungannya anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah:

Anggara produksi dalam unit	xx
Jam kerja langsung per unit	xx
Total jam kerja langsung yg diperlukan	<u>xx</u>
Tarif upah per jam kerja langsung	<u>xx</u>
Total anggaran biaya tenaga kerja langsung	xx

3. Anggaran Jam Kerja Tenaga Kerja Langsung

Untuk memperhitungkan besarnya biaya tenaga kerja langsung dalam suatu perusahaan, tentunya harus diketahui terlebih dahulu berapa besarnya jumlah jam kerja tenaga kerja langsung tersebut. Tanpa mengetahui besarnya jam kerja tenaga kerja langsung yang direncanakan dalam suatu perusahaan, maka manajemen perusahaan tidak akan dapat menghitung besarnya jumlah biaya tenaga kerja langsung yang akan diperhitungkan dalam suatu tahun anggaran. Jumlah jam kerja tenaga kerja langsung ini akan dijadikan salah satu dasar utama perhitungan biaya tenaga kerja langsung untuk memproduksi produk perusahaan.

Metode yang paling umum digunakan untuk menghitung berapa besarnya jumlah jam kerja tenaga kerja langsung yang akan direncanakan dalam suatu tahun anggaran adalah dengan mengalikan jumlah unit yang akan diproduksi dengan standar waktu yang ditetapkan untuk menyelesaikan suatu unit produk. Jumlah unit yang akan diproduksi pada suatu tahun anggaran ini akan dapat diperoleh dari anggaran produksi yang telah disusun, sementara standar waktu penyelesaian produk akan ditetapkan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

Bagi perusahaan yang mempergunakan anggaran perusahaan secara lengkap tidak akan timbul kesulitan karena sebelum menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung ini anggaran produksi telah diselesaikan terlebih dahulu.

4. Anggaran Tarip Upah Tenaga Kerja Langsung

Untuk menyusun anggaran tenaga kerja langsung dalam perusahaan, mengetahui besarnya jam kerja dari tenaga kerja langsung saja belum cukup. Disamping itu juga besarnya tarip upah tenaga kerja langsung perlu pula diketahui. Tarip upah ini sangat penting karena akan menyangkut dua pihak, yakni perusahaan yang akan dipergunakan sebagai dasar perhitungan biaya produksi serta karyawan langsung karena menyangkut kepentingannya.

Penentuan tarif upah tenaga kerja langsung dilakukan manajemen perusahaan dengan cara atau berdasarkan salah satu dari dua sistem upah, yakni sistem upah menurut unit waktu dan sistem upah menurut unit produk (*output*). Apabila perusahaan menerapkan sistem upah menurut unit waktu, maka besarnya upah yang akan diterima oleh para karyawan akan tergantung kepada banyak atau sedikitnya jumlah jam kerja yang akan dilaksanakan dalam suatu periode waktu. Sedangkan perusahaan yang melaksanakan sistem upah per produk, besar kecilnya pendapatan karyawan langsung akan tergantung kepada jumlah unit produk (*output*) yang dihasilkan.

E. Efisiensi Biaya Produksi dan Biaya Tenaga Kerja Langsung

Efisiensi dipakai sebagai kriteria pengukuran prestasi kerja dari suatu organisasi, hampir selalu dipergunakan sebagai nilai pembandingan bukan sebagai alat ukur yang absolut. Berikut pengertian mengenai efisiensi :

“**Efisiensi** : merupakan rasio perbandingan antara keluaran / *output* terhadap masukan / *input* atau jumlah keluaran per unit dibandingkan dengan masukan” (Halim, Tjahjono, dan Husein, 1998 : 21).

Dengan kata lain efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan atau dihasilkan dari suatu input yang digunakan, jumlah keluaran yang digunakan.

1. Efisiensi Biaya Produksi

Efisiensi biaya produksi merupakan penekanan biaya dalam menghasilkan produk atau biaya produksi dapat dipertimbangkan penggunaannya kepada yang paling menguntungkan. Efisiensi biaya produksi ini mempunyai kaitan dengan harga jual produk.

Dengan ditekannya biaya produksi ini akan menguntungkan bagi perusahaan sebab dapat menetapkan harga jual yang rendah, sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain dan dapat menguasai pasar yang ada. Dengan demikian efisiensi mencegah terjadinya biaya yang berlebih yang merupakan pemborosan yang seharusnya tidak terjadi.

2. Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung

Sebagaimana disebutkan di atas, biaya tenaga kerja langsung akan mengakibatkan penekanan-penekanan biaya yang merupakan salah satu unsur dari harga pokok produksi. Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan efisiensi biaya tenaga kerja langsung adalah agar dalam penggunaan dan pengeluaran biaya tenaga kerja langsung lebih efisien. Disamping itu :

1. Untuk menghasilkan efisiensi dalam produksi, karyawan harus bekerja sesuai dengan rencana, sistem, dan metode yang telah ditetapkan.
2. Meningkatkan efisiensi, perusahaan bisa menggunakan sebagian modalnya yang tersisa untuk keperluan lain yang lebih bermanfaat.

3. Keinginan dari pemilik dan karyawan agar perusahaan bekerja seefisien mungkin sehingga dapat dicapai keuntungan maksimal.

Seperti halnya biaya produksi, penekanan biaya tenaga kerja langsung akan mengakibatkan harga pokok produk menjadi rendah yang akan menguntungkan perusahaan. Artinya, dengan harga pokok produk yang rendah maka akan dapat bersaing dan akhirnya dapat menguasai pasar. Dengan demikian efisiensi biaya tenaga kerja langsung dapat mengurangi biaya tenaga kerja yang berlebihan.

F. Analisis Upah Tenaga Kerja Langsung

Upah tenaga kerja langsung dapat dihitung dengan rumus :

Upah tenaga kerja langsung dianggarkan	Rp xxx
Upah tenaga kerja langsung realisasi	<u>Rp xxx</u>
Selisih Upah	Rp xxx

Kemudian selisih tersebut dianalisis dengan dua cara, yaitu :

1. Selisih Tarif Upah Langsung (STUL)

Selisih tarif upah langsung timbul karena perusahaan telah membayar upah langsung dengan tarif lebih tinggi atau lebih rendah dibanding dengan upah langsung standar.

Secara matematis, selisih tarif upah langsung dapat dinyatakan dengan rumus sebagai berikut: (Supriyono, 1996 : 107)

$$STUL = (T_s - T_r) \times JS$$

Dimana, T_s : Tarip upah sesungguhnya

T_{st} : Tarip upah standar

J_s : Jam sesungguhnya

2. Selisih Efisiensi Upah Langsung (SEUL)

Selisih efisiensi upah langsung adalah selisih biaya yang disebabkan oleh adanya perbedaan antara jam kerja sesungguhnya yang dipakai dengan jam kerja standar atau selisih yang timbul, karena telah digunakan waktu kerja yang lebih besar atau lebih kecil dibanding waktu standar.

Secara matematis, dapat dirumuskan sebagai berikut: (Supriyono, 1996: 108).

$$SEUL = (J_s - J_{st}) \times T_{st}$$

Dimana, J_s : Jam sesungguhnya

J_{st} : Jam standar

T_{st} : Tarip upah standar

G. Faktor Penyebab Terjadinya Selisih

Selisih biaya tenaga kerja langsung dapat terjadi karena biaya yang sesungguhnya dikeluarkan lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan. Penyebab terjadinya selisih biaya tenaga kerja langsung antara lain :

1. Selisih efisiensi upah langsung

Selisih efisiensi upah langsung disebabkan oleh :

- a. Tenaga kerja kurang terdidik dengan baik.
- b. Bahan baku berkualitas kurang baik, sehingga dalam pengolahannya memerlukan banyak jam kerja.
- c. Kesalahan mesin, sehingga mengakibatkan gangguan dan terlambatnya pekerjaan.
- d. Kurang baiknya penyelia tenaga kerja.

2. Selisih tarip upah

Pada beberapa perusahaan upah yang dibayarkan kepada para tenaga kerja ditetapkan berdasarkan perjanjian dengan serikat kerja, oleh karena itu selisih tarip upah cenderung tidak ada. Selisih tarip upah dapat terjadi karena :

- a. Telah digunakannya tenaga kerja langsung dengan tarip upah yang berbeda dengan standar pekerjaan tertentu.
- b. Telah dibayar upah dengan tarip lebih besar atau lebih kecil dibanding dengan tarip standar.
- c. Adanya kenaikan atau penurunan pangkat karyawan yang mengakibatkan perubahan tarip upah.
- d. Karyawan yang baru diterima tidak dibayar sesuai dengan tarip standar.
- e. Pembayaran tambahan atas dasar upah karena peraturan upah minimum yang ditetapkan pemerintah.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan terhadap objek tertentu dalam hal ini perusahaan dan pengumpulan datanya dilakukan dengan teknik tertentu kemudian diteliti sehingga kesimpulan dapat diambil, tidak digeneralisasikan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan pada perusahaan manufaktur yakni PT Mataram Tunggal Garment.

2. Waktu Penelitian

Penelitian lapangan akan dilaksanakan bulan Juli sampai dengan Agustus 2000.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

- a. Kepala bagian penjualan.
- b. Kepala bagian akuntansi.

- c. Kepala bagian personalia.
- d. Kepala bagian produksi.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah mengenai selisih biaya tenaga kerja langsung realisasi dengan biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan perusahaan, adapun data yang dicari adalah sebagai berikut :

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

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan alat pengumpulan data untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Penulis akan mengadakan tanya jawab langsung pada pihak perusahaan yang terkait untuk memperoleh data secara langsung.

2. Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan peninjauan langsung pada objek yang akan diteliti, dalam hal ini penulis akan mengamati proses produksi yang berlangsung di perusahaan tersebut untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai proses produksi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan data dari catatan akuntansinya. Penulis akan mencari data-data dengan cara mencatat atau memindahkan data dari arsip perusahaan.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini dengan mengikuti langkah-langkah berikut :

1. Untuk menjawab permasalahan pertama, prosedur yang digunakan adalah :
 - a. Mendeskripsikan prosedur penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung pada PT Mataram Tunggal Garment.
 - b. Melakukan langkah perhitungannya penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut kajian teori, dengan cara sebagai berikut:
 - 1). Prediksi penjualan

Perhitungan mengenai prediksi penjualan menggunakan metode *least squares* dengan rumus persamaan *trend*

$$Y = a + b$$

Dimana, $a : \frac{\sum y}{n}$ dan $b : \frac{\sum xy}{\sum x^2}$

Keterangan, Y : variabel yang diprediksikan

n : banyaknya tahun (data) untuk realisasi penjualan

x : data kuartal dihitung dari periode dasar

a : konstanta yaitu besarnya Y jika $x = 0$

b: variabel per x yang menunjukkan besarnya nilai x dari setiap perubahan satu unit x

Metode *least squares* ini dipilih karena dalam penyusunan hasil dapat dipercaya dan perhitungannya relatif mudah serta metode ini paling banyak digunakan di perusahaan. (Agus Ahyari, 1988:157).

2). Rencana produksi

Data-data yang diperlukan dalam menyusun rencana produksi adalah data tingkat persediaan awal dan data tingkat persediaan akhir dari masing-masing jenis produk. Rencana produksi dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

Rencana penjualan	Rp xxx
Persediaan akhir	<u>Rp xxx +</u>
Kebutuhan	Rp xxx
Persediaan awal	<u>Rp xxx -</u>
Rencana produksi	Rp xxx

3). Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung

Data yang diperlukan untuk menyusun anggaran BTKL adalah data produk, jumlah tenaga kerja langsung yang diperlukan untuk mengerjakan suatu unit produksi, tingkat upah rata-rata, jenis barang yang dihasilkan oleh perusahaan, dan rencana produksi.

Anggaran BTKL disusun dengan menggunakan rumus :

Rencana produksi	xxx unit
Jam tenaga kerja langsung	<u>xxx jam</u> x
Total jam tenaga kerja langsung	xxx jam
Tingkat upah	<u>Rp xxx x</u>
Jumlah BTKL	Rp xxx

- c. Membandingkan prosedur penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan PT Mataram Tunggal Garment dengan prosedur penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut teori.
- d. Menarik kesimpulan untuk mengetahui apakah prosedur penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung pada PT Mataram Tunggal Garment sudah tepat.

2 Untuk menjawab permasalahan kedua, langkah-langkahnya adalah:

- a. Menyusun laporan pelaksanaan biaya tenaga kerja langsung

Data yang digunakan untuk menyusun laporan pelaksanaan BTKL adalah data unit produksi per kontrak, penggunaan jam kerja langsung per unit,

jam kerja langsung yang digunakan, dan tarip upah tenaga kerja langsung.

Laporan BTKL disusun dengan menggunakan rumus

Unit produk per kuartal	xxx unit
Penggunaan jam kerja langsung	<u>xxx jam</u> x
Jam tenaga kerja yang digunakan	xxx jam
Tarip upah per jam kerja	<u>Rp xxx</u> x
Jumlah BTKL	Rp xxx

b. Menghitung selisih biaya tenaga kerja langsung dengan rumus:

Upah tenaga kerja langsung dianggarkan	Rp xxx
Upah tenaga kerja langsung realisasi	<u>Rp xxx</u> –
Selisih Upah	Rp xxx

Kemudian selisih tersebut dianalisis dengan menggunakan dua cara, yaitu

1). Selisih Tarip Upah Langsung

Secara Matematis, selisih tarif upah langsung dapat dinyatakan dengan rumus sebagai berikut:

$$STUL = (T_s - T_{st}) \times J_r$$

Dimana, T_{st} : Tarip upah standar

T_s : Tarip sesungguhnya

J_r : Jam realisasi

Jika, $T_s < T_{st}$, maka selisih upah menguntungkan

$T_s > T_{st}$, maka selisih upah merugikan

2). Selisih Efisiensi Upah Langsung

Secara matematis selisih efisiensi upah langsung dapat dinyatakan dengan rumus berikut:

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

Dimana, JS : Jam sesungguhnya

JSt : Jam standar

Tst : Tarip upah standar

Jika, $JS > JSt$ maka selisih efisiensi upah langsung merugikan (UF).

$JS < JSt$ maka selisih efisiensi upah langsung menguntungkan (F)

Setelah diketahui selisihnya maka dapat dihitung dengan analisis varian, sebagai berikut :

STUL	Rp xxx
SEUL	<u>Rp xxx +</u>
Total	Rp xxx

Langkah berikutnya untuk mengevaluasi pengendalian BTKL dianalisis dengan cara teknik analisis deskriptif yaitu dengan membandingkan data yang di temukan di lapangan dengan kajian teori. Jika total selisih dalam batas 5% , maka biaya tenaga kerja langsung bisa dikatakan efisien, tetapi jika total selisih melebihi dari 5% maka biaya tenaga kerja langsung bisa dikatakan tidak efisien.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdirinya PT Mataram Tunggal Garment

PT Mataram Tunggal Garment berdiri pada tahun 1992 yang bermula dari kesepakatan pemegang saham Jakarta dan Yogyakarta untuk mendirikan usaha dibidang garment. Awalnya daerah yang diusulkan sebagai lokasi pabrik ada tiga, yaitu Semarang, Surabaya, dan Yogyakarta. Berdasarkan rapat dewan direksi, akhirnya dipilih Yogyakarta sebagai lokasi pabrik. Dipilihnya Yogyakarta disebabkan daerah ini mempunyai peluang bisnis pakaian jadi yang cukup potensial dan masih sedikitnya pesaing dalam usaha ini.

PT Mataram Tunggal Garment merupakan usaha Non PMA dan Non PMDN yang didukung dengan adanya izin pendirian perusahaan dari Menteri Perindustrian R.I . No. 291/DJ41/ IUT/III- Non PMA-PMDN/IX/1992 dan secara resmi berbentuk perusahaan dengan nama PT Mataram Tunggal Garment dikuatkan Akte Notaris No. 23 tertanggal 8 Januari 1991 oleh Notaris Bapak RM. Soeyanto Partaningrat. Pada tanggal 27 Februari 1992, berdasarkan akte perubahan No. 209 oleh Notaris Bapak Drs. Haidus Sjahhar SH. Status perusahaan swasta nasional yang berbentuk perseroan terbatas (PT) disandang PT Mataram Tunggal Garment. Selanjutnya hal itu dikukuhkan dengan surat keputusan Menteri Kehakiman R.I No. 02-2491 HT pada tanggal 1 Januari 1992

Dengan kekuatan hukum tersebut, maka resmilah PT Mataram Tunggal Garment menjadi perusahaan swasta nasional penuh.

Perkembangan pabrik secara fisik dilaksanakan pada bulan Januari 1992 yang berakhir pada bulan April 1992. Dengan motto "*Jadilah bunga industri Indonesia!*", PT Mataram Tunggal Garment diresmikan oleh Sultan Hamengku Buwono X pada tanggal 6 Mei 1992 sekaligus dimulainya operasi dan produksi secara komersil. Awalnya produksi yang dihasilkan sesuai dengan order dari perusahaan berupa CMT (*Cutting Marker Trading*). Hal ini dikarenakan pada saat PT Mataram Tunggal Garment masih tergolong perusahaan baru sehingga dalam penentuan produksinya berdasarkan order yang diterima dari perusahaan lain yang bergerak di bidang sejenis. Jadi awalnya hanya bertindak sebagai perusahaan sub kontrak. Kemudian dengan semakin berkembangnya perusahaan PT Mataram Tunggal Garment mulai memproduksi secara terus-menerus (*continuitas*) tidak hanya berdasarkan order saja.

Kapasitas produksi yang terpasang pada tahun 1992 sebanyak 2 *line* terdiri dari 56 mesin. Dengan adanya penambahan peralatan, maka pada tahun 1993 perusahaan mulai melakukan produksi berdasarkan order yang diterima langsung dari konsumen (*buyer*) ditambah dengan order dari perusahaan sejenis. Sampai tahun 1999 kapasitas mesin yang terpasang lebih dari 15 *line* yang terdiri dari 480 mesin.

Sejalan dengan waktu yang berlalu, maka dari tahun ke tahun produksi PT Mataram Tunggal Garment mengalami peningkatan. Untuk itu pihak perusahaan perlu melakukan perluasan area industrinya. Dalam mengadakan perluasan tersebut, perusahaan mengalami hambatan berupa kepemilikan tanah disekitarnya. Tanah yang ada sekitar perusahaan mayoritas adalah milik penduduk setempat untuk menjualnya pada PT Mataram Tunggal Garment. Namun setelah dilakukan pendekatan akhirnya diperoleh kesepakatan bersama, yaitu perusahaan dapat menggunakan tanah-tanah tersebut dengan cara mengontrak untuk beberapa tahun.

Sebagai industri yang bergerak dibidang pakain jadi dan di dukung oleh semua karyawan yang semakin bertambah besar, maka usaha dari PT Mataram Tunggal Garment semakin maju dan berkembang, dengan semakin banyaknya order yang diterima. Hal ini terbukti dengan padatnya jadwal produksi yang harus dilaksanakan. Dengan semakin meningkatnya kebutuhan akan sandang, dalam hal ini pakaian jadi dari tahun ke tahun baik di Indonesia maupun mancanegara, maka mendirikan industri pakaian jadi merupakan suatu usaha yang menguntungkan. Pendirian PT Mataram Tunggal Garment di Yogyakarta ini membawa misi untuk mengisi peluang pasar pakaian jadi yang semakin meningkat.

Adapun tujuan didirikannya PT Mataram Tunggal Garment antara lain adalah :

1. Membuat pakaian jadi berupa baju, celana, jaket, dan lain sebagainya.
2. Melaksanakan perdagangan dalam dan luar negeri.
3. Ikut menunjang pembangunan nasional.
4. Memperkenalkan teknologi dan manajemen dibidang industri pakaian jadi.
5. Mengembangkan daerah industri.
6. Membuka kesempatan dan lapangan kerja bagi penduduk di sekitar lokasi pabrik khususnya dan di Yogyakarta pada umumnya.
7. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar lokasi pabrik khususnya dan masyarakat Indonesia pada umumnya.
8. Membantu pemerintah dalam melaksanakan pembangunan dan menghemat devisa negara.

B. Lokasi PT Mataram Tunggal Garment

Persoalan dimana suatu pabrik akan didirikan bukanlah merupakan permasalahan yang mudah. Pada umumnya ada beberapa kondisi yang akhirnya akan membawa ke persoalan penentuan lokasi pabrik, yaitu :

1. Perluasan pabrik (ekspansi)
2. Pembagian pabrik kedalam sentral-sentral unit kerja (desentralisasi).
3. Faktor-faktor ekonomis (pasar, tenaga kerja, transportasi, bahan baku, dll)

Lokasi pabrik yang ideal adalah lokasi yang dapat memberikan total biaya produksi rendah dan keuntungan maksimal. Dengan kata lain, lokasi yang

terbagi- bagi suatu pabrik adalah lokasi dimana unit *cost* dari proses produksi dan distribusi akan rendah, sedangkan harga dan volume penjualan produk mampu menghasilkan keuntungan sebesar-besarnya bagi perusahaan.

PT Mataram Tunggal Garment mengambil lokasi di Dusun Balong, Kelurahan Donoharjo, Kecamatan Ngaglik, Kabupaten Sleman PO. Box. 68, Daerah Istimewa Yogyakarta dengan menempati areal tanah seluas 5.418 m² dan mempunyai luas bangunan 3.790 m². Lokasi ini sangat strategis karena terletak diantara Jalan Kaliurang dan Jalan Tentara Pelajar yang dapat menghubungkan dengan daerah-daerah disebelah utara, selatan, barat, dan timur Yogyakarta. Selain itu lokasi ini juga relatif jauh dari pemukiman penduduk.

C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi mengkhususkan pembagian kegiatan kerja dan menunjukan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda dihubungkan sampai batas tertentu, dan juga menunjukan tingkat spesialisasi kegiatan kerja. Struktur organisasi juga menunjukan hierarki dan struktur wewenang organisasi serta memperhatikan hubungan pelaporannya. Struktur organisasi turut memberikan stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan mempertahankan kedatangan dan kepergian orang-orang dan untuk mengkoordinasi hubungannya dengan lingkungan.

Sesuai dengan aktivitas perusahaan, struktur organisasi PT Mataram Tunggal Garment selalu berubah, namun secara umum akan mengikuti sistem staf fungsional. Setiap manajer departemen (Kepala bagian) membawai seksi-seksi, dimana setiap seksi membawai kelompok yang lebih kecil. Selain itu, manajer tersebut juga mempunyai wewenang dan tanggung jawab kepada atasan

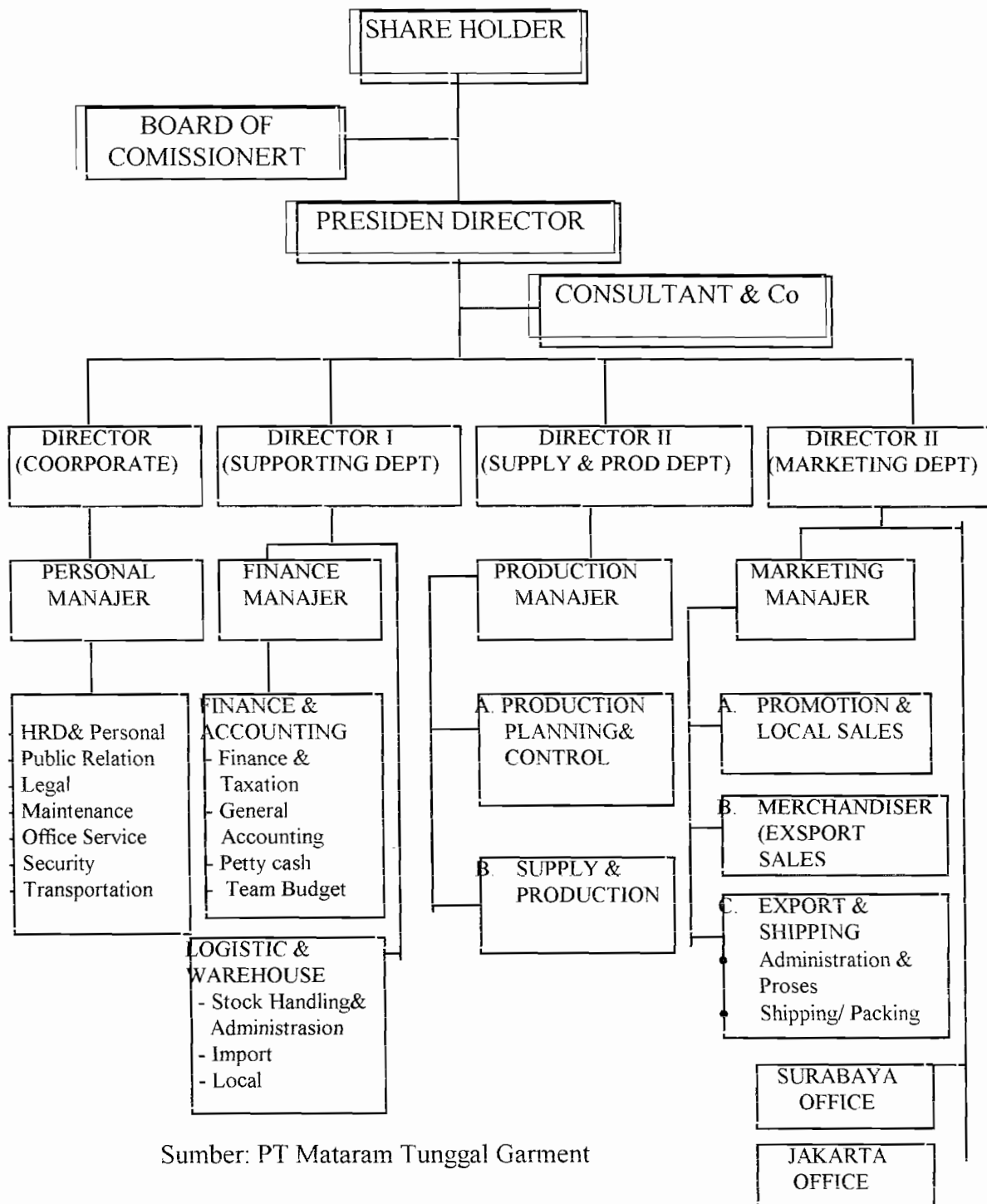
Struktur organisasi PT Mataram Tunggal Garment secara garis besar dapat dilihat di bawah ini: (hal. 47)

Adapun Struktur Organisasi PT Mataram Tunggal Garment beserta wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

1. Share Holders

Share holders adalah mereka yang memiliki saham di PT Mataram Tunggal Garment. *Share holders* mempunyai kekuasaan tertinggi dalam menentukan segala keputusan yang ditetapkan oleh perusahaan. Para pemegang saham ini memiliki wewenang untuk mengangkat dan memperhentikan pimpinan perusahaan. Para pemegang saham di PT Mataram Tunggal Garment adalah sebagai berikut:

- a. Sri Sultan Hamengku Buwono X
- b. R. Boedi Oetomo Ismaun
- c. Soepriyonggo Margono
- d. Robby K



Sumber: PT Mataram Tunggal Garment

Gambar IV.1
Struktur Organisasi
PT Mataram Tunggal Garment

- e. L. Agung Djunaidy
- f. Henry Pramono
- g. Slamet Widodo

2. *Board of Commissioners*

Board of commissioners adalah susunan dewan komisaris, yaitu orang-orang yang tidak secara langsung terjun dalam kegiatan operasional di pabrik. Jadi mereka hanya mempunyai modal yang digunakan untuk kepentingan pabrik. Para dewan komisaris ini juga dapat dikatakan sebagai pemilik pabrik karena dana pembangunan dan keuntungan perusahaan ditangan mereka. Dalam hal ini pemegang saham terbesar dijadikan Presiden Komisaris.

3. *Presiden Direktur*

President Director adalah orang yang bertugas memimpin dan bertanggungjawab terhadap seluruh kegiatan operasional yang dijalankan perusahaan. Selain itu, *President Director* juga bertanggungjawab terhadap kegiatan yang dilakukan atas nama perusahaan baik yang ada di luar perusahaan maupun yang ada di dalam perusahaan.

4. *Consultants & Partners*

Tugas dari konsultan adalah membantu Presiden Direktur dalam hal pemberian nasihat yang berhubungan dengan segala kegiatan pabrik. Konsultan ikut membantu dalam merumuskan kebijaksanaan dan atau

perbaikan disegala bidang. Partner adalah mitra dalam menjalankan kegiatan perusahaan.

5. *Director (Coorporate)*

Departemen ini bertanggungjawab terhadap segala kegiatan yang berkaitan dengan hubungan kemasyarakatan dan keamanan perusahaan terhadap gangguan dari luar.

Director membawahi:

- *Personal Manager*

Tugas dan tanggungjawabnya antara lain adalah :

- a. Membantu direktur dalam mengurus keseluruhan tenaga kerja perusahaan, baik karyawan tetap maupun buruh harian.
- b. Membuat laporan secara periodik mengenai keadaan personal perusahaan.
- c. Mengkoordinasi keamanan pabrik
- d. Menangani masalah hubungan masyarakat, baik kunjungan / kerja praktek dan mengadakan pameran.

Manajer Personalia membawahi antara lain, adalah :

1) *HRD & Personal*

Bertanggungjawab terhadap pengawasan kondisi karyawan seperti kedisiplinan dan kewajiban, juga bertugas untuk menangani masalah-masalah personalia yang meliputi administrasi, absensi, penggajian, lembur(*over time*) serta peningkatan keahlian karyawan.



2) *Public Relation*

Bertugas untuk menangani masalah hubungan masyarakat, kunjungan, riset penelitian / kerja praktek dan yang sejenis, siswa atau mahasiswa dan instansi / perusahaan. Selain itu *Publik Relation* juga bertugas untuk mengadakan pameran-pameran ataupun kegiatan-kegiatan seni yang diperuntukkan bagi masyarakat.

3) *Legal*

Merupakan aspek kekuatan hukum dari badan usaha yang ingin dibentuk. Dengan jelasnya status badan usaha yang dibentuk, maka kegiatan usaha berupa industri tersebut telah memiliki akte hukum, artinya perangkat operasionalnya sudah dapat melakukan kegiatan sesuai kekuatan hukumnya yang diatur dalam undang-undang. Suatu badan usaha akan sah apabila sudah dimuat dalam lembaran berita negara yang menyebutkan bahwa telah ada suatu badan usaha yang mempunyai kekuatan hukum sehingga dapat berfungsi atau melakukan kegiatan atas nama badan usaha tersebut.

4) *Maintenance*

Bertanggungjawab terhadap pengadaan, perbaikan dan perawatan peralatan, baik secara berkala maupun rutin.

5) *Security*

Bertanggungjawab terhadap keamanan di lokasi pabrik dan lingkungan sekitar pabrik dari gangguan yang datang dari luar yang mungkin saja dapat terjadi sewaktu-waktu.

6) *Transportation*

Bertanggungjawab terhadap kendaraan inventaris perusahaan, mulai dari persoalan bahan bakar sampai perawatan kendaraan tersebut, juga melayani antar jemput bagi para karyawan.

6. **Director I** (*Supporting Departement*)

Departemen ini membawahi:

- *Finance Manager*

Manager keuangan ini bertanggung jawab pada direktur I dan membawahi

1) **Finance & Accounting**

Finance & Accounting Departement bertugas dan bertanggungjawab terhadap pencatatan biaya yang dipergunakan oleh perusahaan. *Finance & Accounting Departement* membawahi :

2) *Finance & Taxation*

Tugas bagian ini adalah melaksanakan pembayaran pajak yang dikenakan terhadap peralatan, bangunan, dan lain sebagainya.

3) *General Accounting*

Bertugas melaksanakan pembayaran terhadap variabel yang terkait, baik kepada karyawan maupun kepada para relasi (*buyer*).

4) *Petty Cash*

Bertugas dalam hal pendanaan, yaitu melakukan penyimpanan dan pengeluaran uang tunai lewat kas kecil, biasa untuk keperluan-keperluan yang memakai dana yang tidak terlalu besar serta keperluan yang sifatnya mendadak.

5) *Team Budget*

Bertugas dalam penyusunan anggaran, team ini biasanya diketuai oleh pimpinan perusahaan (misal wakil direktur) dengan anggota-anggota yang mewakili bagian pemasaran, bagian personalia, bagian produksi dan sebagainya.

- *Logistic & Warehouse*

Bagian ini bertanggung jawab pada direktur I (Supporting Departement).

Logistic bertanggungjawab terhadap pengaturan dan pelaksanaan pengadaan barang-barang yang dibutuhkan, baik untuk kepentingan produksi maupun untuk kepentingan non produksi yang hendak dibeli atau diinvestasikan.

Warehouse bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan administrasi barang-barang yang telah dibeli oleh bagian *logistic*. Dengan kata lain,

warehouse merupakan bagian yang menangani masalah penggudangan barang-barang yang telah dibeli.

7. Director II (Supply & Production Departement)

Tugas dan tanggungjawabnya adalah:

- a. Menerima laporan tentang kegiatan produksi dari manajer produksi.
- b. Mengadakan pemeriksaan terhadap *quality control* dan menerima laporan tentang *supply product*.

Direktur II ini membawahi

- *Production Manager*

Manajer produksi bertanggung jawab pada direktur II, tugasnya antara lain adalah:

- a. Mengawasi jalannya proses produksi perusahaan
- b. Membawahi bagian *finishing* dan *quality control*.

Manajer produksi membawahi

1) Production Planning and Control

Production Planning and Control merupakan bagian yang menangani masalah *quality control* dalam perusahaan. Pada saat perusahaan memperoleh barang berupa bahan baku ataupun bahan pendukung produksi lainnya, maka barang tersebut harus dilaporkan terlebih dahulu kepada bagian PPC.

2) *Supply and Production*

Bagian ini bertanggungjawab atas kegiatan proses produksi mulai dari pengadaan bahan baku, penjadwalan dan pengaturan operasi, mesin sampai produk siap dikerjakan dan siap dipacking. Bagian ini juga bertugas dalam menentukan penerimaan order dari perusahaan lain yang bergerak dibidang sejenis (sub kontrak).

8. *Director III (Marketing Departement)*

Tugas dari departemen ini adalah merencanakan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan pemasaran serta melaksanakan pengadaan atau pembelian barang untuk kepentingan perusahaan. Selain itu bertanggung jawab atas kelancaran pemasaran produk yang dihasilkan perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya, departemen ini dibantu oleh:

- *Marketing Manager*

Tugas dan tanggungjawabnya adalah:

- a. Bertanggung jawab atas penanganan order yang diterima dari pembeli
- b. Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan pemasaran atau penjualan produksi.

Manajer pemasaran membawahi :

1) *Promotion and Lokal Sales*

Bagian promosi bertugas dalam membuat atau menentukan kebijaksanaan dalam bidang promosi, juga dapat melakukan penelitian tentang pasar.

Bagian *Lokal Sales* bertugas melaksanakan kebijaksanaan pengembangan pemasaran.

2) *Merchandiser (Marketing)*

Merchandiser bertugas untuk memasarkan hasil produksi dari perusahaan kepada pihak konsumen yang ada di luar negeri. Bagian ini menangani barang-barang yang akan diekspor sekaligus bagaimana pemasarannya.

3) *Export and Shipping*

Bagian *Export and Shipping* membawahi:

➤ *Administration and Proses*

Menangani administrasi barang-barang yang akan di *expor* dan kebijaksanaan proses yang akan dilewati sehubungan dengan dilakukannya pengiriman barang ke luar negeri.

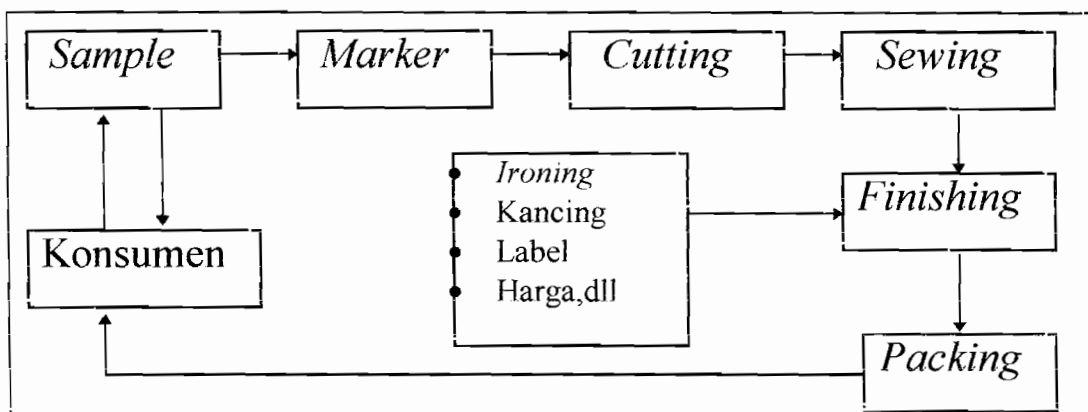
➤ *Shipping Packing*

Bagian ini bertanggung jawab dalam hal proses pemasangan *hanger*, pemberian kertas merk, membungkus produk dan melakukan pengepakan. Dan bertanggung jawab pula terhadap pengawasan pemuatan pakaian jadi yang akan dikirim dan administrasi pengiriman produk kepada agen yang ada di Jakarta dan Semarang.

D. Produksi

Proses produksi PT Mataram Tunggal Garment adalah membuat pakaian jadi dengan menggunakan bahan baku seperti kain, benang, kancing, dan lain sebagainya yang akan dikerjakan oleh tenaga kerja dengan bantuan mesin atau peralatan dan modal kerja.

Proses pembuatan pakaian jadi pada PT Mataram Tunggal Garment selain didasarkan pada pesanan juga memproduksi secara kontinyu. Proses pembuatan pakaian jadi di PT Mataram Tunggal Garment terdiri dari beberapa tahap.



Sumber: PT Mataram Tunggal Garment

Gambar IV. 2

Skema Proses Produksi
PT Mataram Tunggal Garment

Berdasarkan skema di atas, dapat dijelaskan proses pembuatan pakaian jadi sebagai berikut:

1. Konsumen melakukan pemesanan kepada pihak pemasaran sesuai dengan jenis/ model pakaian yang diinginkan atau juga dari model yang disediakan

perusahaan. Selanjutnya pihak pemasaran akan melaporkan pesanan tadi kepada bagian PPC (*Production Planning Control*).

2. Pembuatan *sample*. Berdasarkan laporan dari bagian pemasaran, kemudian bagian PPC membuat sampel pakaian. Tujuan pembuatan sampel ini adalah untuk mengetahui waktu baku proses. Sampel ini selanjutnya dikirimkan kepada konsumen untuk konfirmasi. Apabila konsumen merasa cocok dengan sampel, maka proses selanjutnya segera dilakukan.
3. Pembuatan *marker*. *Marker* adalah penggambaran pola-pola pakaian yang akan dibuat ke atas kertas *marker*. Adapun ukuran kertas yang digunakan sebagai *marker* berdasarkan ukuran kain yang akan dibentangkan di atas meja *cutting*. Bila proses pembuatan *marker* selesai, maka akan segera diserahkan ke bagian *cutting*.
4. *Cutting*. Langkah pertama yang dilakukan adalah proses *spreading* yaitu menumpuk kain yang akan dipotong berdasarkan gambar (*marker*) dan *mat*. *Mat* adalah penumpukan kain yang tergantung dari jenis bahan, biasanya rata-rata *mat* 60-250 lembar dan panjangnya 6-9 yard. Tumpukan kain yang di atasnya telah dipasang *marker* siap untuk dipotong mengikuti garis-garis yang siap digambar. Bagian-bagian yang sudah dipotong kemudian dilakukan proses *bundelling* yaitu mengelompokkannya perbagian per-rol untuk menghindari *shading color* (perbedaan waktu). Pada proses *bundelling* ini juga dilakukan penomoran. Kemudian bagian *loading* mengambil potongan-

potongan tadi untuk disalurkan ke bagian *sewing*. Sebelum disalurkan ke bagian *sewing*, ada beberapa bagian pakaian yang harus masuk ke bagian *supplier* seperti potongan kerah, lengan dan ikat pinggang untuk dilakukan proses pres.

5. *Sewing*. Yang dimaksud *sewing* disini adalah penyambungan tiap bagian yang sudah dipotong pada bagian *cutting* menjadi pakaian. Proses ini merupakan bagian utama dalam perusahaan *garment*. Setelah pakaian selesai dijahit, selanjutnya akan dikirim ke bagian *finishing* yang didalamnya terdapat proses *transfer* yaitu pengecekan terhadap jumlah pakaian apakah sudah cocok dengan rencana produksi.
6. *Finishing*. Pada bagian *finishing*, pakaian yang telah dijahit kemudian dipasang dengan kancing, merek pakaian, label harga dan lain sebagainya. Kemudian dilakukan *ironing*, yaitu penghalusan pakaian dengan seterika. Setelah semua dianggap selesai kemudian dilakukan *final cekker final quality control* sebelum dilakukan *packing*.
7. *Packing*. Pada proses ini, pakaian telah siap untuk dikirimkan kepada konsumen dan merupakan akhir dari proses pembuatan pakaian.

Bahan baku yang digunakan PT Mataram Tunggal Garment antara lain kain, benang, kancing dan lain-lain. PT Mataram Tunggal Garment juga melakukan kerja sama dengan beberapa perusahaan *supplier* bahan baku, baik itu perusahaan dalam negeri maupun luar negeri. Perusahaan-perusahaan itu antara lain:

1. *Supllier* benang

Data Interlining, Astra, Sing Long dan Indo Banten

2. *Supllier* Kancing

YKK, Golden Kancing

3. *Supllier* Label

Buana Label

4. *Supllier* Kain

Standtex (Taiwan), Sun Kwang (Korea)

PT Mataram Tunggal Garment menggunakan mesin yang jumlahnya tidak sedikit. Berikut adalah mesin-mesin yang digunakan serta kegunaannya:

1. *Single Needle*

Berfungsi untuk menjahit dengan satu jarum.

2. *Single Needle Cutter*

Berfungsi untuk menjahit dengan satu jarum dan memotong sisa kain.

3. *Double Needle*

Berfungsi untuk menjahit dengan dua jarum, yang menggunakan Brother B 842.

4. *Otomatic Double Needle*

Berfungsi untuk menjahit dengan dua jarum secara otomatis, yang menggunakan *Brother*

5. *Overlock 4 Thread*

Yaitu mesin obras benang 4.

6. *Overlock 5 Thread*

Yaitu mesin obras benang 5

7. *Overlock 6 Thread*

Yaitu mesin obras benang 6, yang menggunakan Siruba 576.

8. *Overdeck*

Berfungsi untuk membuat kerah kaos oblong.

9. *Mesin Pasang Karet*

Berfungsi untuk memasang karet (elastik) pada bagian pinggang

10. *B. Land Stik*

Berfungsi untuk membuat sum

11. *Cutting Knife*

Berfungsi untuk memotong kain.

12. *Mesin Bordir*

Berfungsi untuk membordir kain, yaitu menggunakan Juki L2271

13. *Button Hole*

Berfungsi untuk membuat lubang kancing, menggunakan Brother B814.3

14. *Buttoning*

Berfungsi untuk memasang kancing, menggunakan Brother B 917

15. *Band Knife*

Yaitu mesin potong ulang, menggunakan KM M-700.

16. *Patron Cutting*

Berfungsi untuk membuat pola.

17. *Cone Wonder Machin*

Yaitu mesin pemecah benang, menggunakan *Hashima HW-40*

18. *Bartack*

Berfungsi untuk membuat tempat ikat pinggang, menggunakan mesin *Brother KD 160*.

19. *Cloth Drill*

Yaitu mesin penitik saku baju, menggunakan *Brother KD 160*

20. *Spray gun*

Berfungsi untuk membersihkan noda dan kotoran pada kain.

21. *Stroping Machine*

Yaitu mesin packing, menggunakan *Miewa MC-11*.

22. *Thread Suching*

Yaitu mesin penyedot benang, menggunakan *Yutichi*.

23. *Tum Rollar*

Yaitu mesin inspeksi kain, menggunakan *Ngai Shing WS-42*.

24. *Ironing*

Yaitu alat untuk menyeterika pakaian.

25. *Fussing Press*

Yaitu mesin pres kerah baju, menggunakan TYP PS GDLHI

26. *Mesin Boiler*

Mesin untuk membuat uap panas, menggunakan mesin Mira.

E. Pemasaran

Pemasaran dan distribusi produk dilakukan melalui *main distributor* berupa agen yang ditunjuk dan disahkan oleh rapat pemegang saham. Untuk penjualan didalam negeri, *main distributor* berada di Jakarta. Agen Jakarta ini kemudian akan menyalurkan produk ke *retailer*. Sedangkan untuk penjualan di luar negeri dikendalikan oleh *main distributor* yang berada di Taipei (*Fashionite Corps. Taipei*).



Sumber: PT Mataram Tunggal Garment

Gambar IV. 3
Aliran Distribusi Produk PT MTG

Promosi biasanya dilakukan dengan melakukan kunjungan kepada pihak konsumen, terutama untuk konsumen di luar negeri. Untuk konsumen di dalam negeri, dilakukan dengan memberi sampel produk.

Dalam menghadapi persaingan pasar yang telah memiliki *market leader*, pihak perusahaan berusaha untuk mengikuti perkembangan yang terjadi. Langkah yang diambil antara lain adalah dengan melakukan *riset* pasar yaitu dengan menanyakan kepada konsumen perihal kualitas produk serta pelayanan yang diberikan.

F. Personalia

PT. Mataram Tunggal Garment berdasarkan data sampai dengan bulan September 1999 memiliki jumlah karyawan sekitar 1360 orang. Krisis moneter yang saat ini masih terjadi di Indonesia tidak mempunyai pengaruh yang besar terhadap PT Mataram Tunggal Garment, khususnya bidang ketenagakerjaan. Hal ini terbukti dengan cenderung konstantanya jumlah tenaga kerja yang dimiliki dari tahun ke tahun.

PT Mataram Tunggal Garment melakukan kegiatan produksi selama 6 hari dalam seminggu. Rata-rata jam kerja perharinya 8 jam. Jam kerja harian ini memiliki perbedaan untuk setiap bagian.

Berikut sistem jam kerja yang diberlakukan PT Mataram Tunggal Garment :

1. *Staff office* dan staf produksi

- Senin - Kamis = 08.00 - 17.15 WIB
- Jumat = 08.00 - 17.45 WIB
- Sabtu = 08.00 - 15.15 WIB

2. Produksi dan Karyawan Harian

- Senin - Kamis = 07.30 - 15.00 WIB
- Jumat = 07.30 - 15.45 WIB
- Sabtu = 07.30 - 12.30 WIB

3. *Driver* (transportasi)

Senin - Sabtu = 06.00 - 18.00 WIB

4. *Security*

- *Shift I* = 07.00 - 15.00 WIB
- *Shift II* = 15.00 - 23.00 WIB
- *Shift III* = 23.00 - 07.00 WIB

Waktu istirahat yang diberlakukan:

- Senin - Kamis = 45 menit
- Jumat = 60 menit
- Sabtu = tidak ada istirahat

Dalam penarikan tenaga kerja, PT Mataram Tunggal Garment selalu mengadakan seleksi dengan selektif, yaitu didasarkan atas kemampuan/ potensi yang dimiliki calon karyawan tanpa ada unsur subyektif dari penyeleksi secara

pribadi. Prosedur-prosedur yang biasanya dilakukan oleh PT Mataram Tunggal Garment untuk mendapatkan tenaga kerja dari berbagai sumber, antara lain diperoleh dari :

1. Surat lamaran yang masuk secara kebetulan.
2. Kerabat atau rekan-rekan karyawan yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.
3. Melayangkan iklan di surat kabar.

Sistem kompensasi atau pengupahan yang diterapkann dalam manajemen PT.Mataram Tunggal Garment yaitu upah kerja bulanan. Apabila akan atau telah dilakukan kerja lembur (*over time*), maka tambahan gaji dari pekerjaan over time dibayarkan pada tanggal 10 di setiap bulannya yang besarnya sesuai dengan lamanya jam *over time* terlaksana. Hal ini terutama diberikan kepada karyawan bagian produksi (operator). Susunan upah/ gaji terdiri dari gaji pokok ditambah dengan tunjangan-tunjangan. Tunjangan yang diterima karyawan antara lain:

- Tunjangan prestasi
- Tunjangan hari raya
- Tunjangan pengobatan

Sesuai dengan peraturan pemerintah UU No. 3/1992, maka perusahaan wajib mengasuransikan karyawannya pada PT. Jamsostek. Selain itu, untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya, PT Mataram Tunggal Garment juga

memberikan fasilitas-fasilitas tempat ibadah , koperasi karyawan dan antar jemput karyawan.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Pada PT Mataram Tunggal Garment

Pada PT Mataram Tunggal Garment penyusunan anggaran dilakukan oleh sebuah *Team Budget*. *Team Budget* pada PT Mataram Tunggal Garment melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan, misalnya Bagian Produksi, Bagian Pembelian, dan Bagian Personalia. *Team Budget* ini berada di bawah tanggung jawab manajer keuangan, karena perusahaan mempunyai pertimbangan bahwa pada lingkup akuntansi dan keuangan inilah terkumpul semua data-data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, baik kegiatan di bidang pemasaran, kegiatan dibidang produksi, kegiatan dibidang pembelian dan kegiatan dibidang personalia. *Team Budget* ini diperlukan agar semua unsur di dalam perusahaan ikut terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran, sehingga anggaran yang tersusun merupakan hasil kesepakatan bersama, sesuai dengan kondisi, fasilitas, serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Selain itu diharapkan dengan adanya *Team Budget* memudahkan perusahaan dalam melaksanakan anggaran yang dibuat karena adanya koordinasi yang baik antar bagian.

Prosedur penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung sebelum melakukan langkah perhitungannya, *Team Budget* yaitu:

1. Membuat rancangan anggaran

Team Budget dalam membuat rancangan anggaran dibantu oleh anggota-anggota yaitu perwakilan dari Bagian Produksi, Bagian Pemasaran, Bagian Pembelian, dan Bagian Personalia.

2. Menyerahkan rancangan anggaran kepada pimpinan perusahaan

Apabila rancangan anggaran disetujui dan disahkan oleh pimpinan perusahaan maka rancangan anggaran menjadi anggaran yang *definitif*, yang akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasi kerja dan sebagai alat pengawasan kerja. Namun sebelum disahkan oleh pimpinan perusahaan atau apabila rancangan tersebut ditolak, masih dimungkinkan untuk diadakan perubahan-perubahan terhadap rancangan anggaran tersebut. Rancangan tersebut dibahas kembali oleh pimpinan perusahaan dengan *Team Budget* untuk menyempurnakan rancangan anggaran tersebut.

3. Setelah tugas penyusunan rancangan anggaran selesai dan disahkan menjadi anggaran yang *definitif*, tugas dan kedudukan *Team Budget* tidak selesai begitu saja, melainkan secara berkala masih perlu untuk mengadakan pertemuan-pertemuan konsultatif guna membahas pelaksanaan anggaran tersebut dari waktu ke waktu, untuk meningkatkan kerja sama dan koordinasi antar bagian, serta mengadakan revisi-revisi terhadap anggaran

yang telah disusun bilamana memang dirasa perlu.

Penyusunan anggaran yang dilakukan PT Mataram Tunggal Garment mengikuti suatu prosedur atau langkah-langkah. Langkah perhitungan pertama yang dilakukan oleh perusahaan adalah menyusun prediksi penjualan (*forecasting*). Prediksi penjualan dilakukan berdasarkan data penjualan tahun-tahun sebelumnya dan perhitungannya menggunakan metode *least squares*.

Setelah melakukan prediksi penjualan, langkah selanjutnya adalah menyusun rencana produksi yang dituangkan dalam anggaran produksi. Dalam menentukan rencana produksi memerlukan suatu prediksi penjualan tahunan dan kuartalan. Untuk dapat membuat prediksi penjualan tahun 1999 maka digunakan data realisasi penjualan tahun 1995-1998.

Tabel V. 1

Realisasi Penjualan Tahun 1995 s/d 1998 (potong)
PT Mataram Tunggal Garment

Jenis Produk	TAHUN				Jumlah
	1995	1996	1997	1998	
<i>Blouse</i>	350.000	400.000	1.000.000	800.000	2.550.000
<i>Dress</i>	500.000	900.000	700.000	145.000	2.245.000
<i>Skirt</i>	500.000	350.000	200.000	180.000	1.230.000
<i>Pant</i>	250.000	300.000	400.000	500.000	1.450.000
<i>Shirt</i>	100.000	100.000	110.000	116.000	426.000
<i>Romper</i>	100.000	180.000	150.000	200.000	630.000
Jumlah	1.800.000	2.530.00	2.560.00	1.941.000	8.631.000

Sumber: PT Mataram Tunggal Garment

Perincian realisasi penjualan tiap kuartal masing-masing jenis produk dapat dilihat pada tabel V. 2, V. 3, V. 4, V.5, V.6, V.7.

Tabel V.2
Realisasi Penjualan *Blouse* (potong)

Tahun	Kuartal				Jumlah
	I	II	III	IV	
1995	89.500	78.300	96.500	85.700	350.000
1996	98.000	115.400	84.500	102.100	400.000
1997	262.000	245.000	270.000	223.000	1.000.000
1997	220.000	195.000	215.000	170.000	800.000
Jumlah	669.500	633.700	666.000	580.800	2.550.000

Sumber : PT Mataram Tunggal Garment

Keterangan: Kuartal I : Januari - Maret
 Kuartal II : April - Juni
 Kuartal III : Juli - September
 Kuartal IV : Oktober - Desember

Tabel V. 3
Realisasi Penjualan *Dress* (potong)

Tahun	Kuartal				Jumlah
	I	II	III	IV	
1995	134.000	122.000	132.000	112.000	500.000
1996	205.000	243.000	220.000	232.000	900.000
1997	184.000	167.000	178.000	171.000	700.000
1998	34.000	39.000	32.000	40.000	145.000
Jumlah	557.000	571.000	562.000	555.000	2.245.000

Sumber : PT Mataram Tunggal Garment

Tabel V. 4
Realisasi Penjualan *Skirt* (potong)

Tahun	Kuartal				Jumlah
	I	II	III	IV	
1995	130.000	129.000	121.000	120.000	500.000
1996	88.000	82.000	88.000	92.000	350.000
1997	47.000	54.000	51.000	48.000	200.000
1998	48.000	42.000	43.000	47.000	180.000
Jumlah	313.000	307.000	303.000	307.000	1.230.000

Sumber : PT Mataram Tunggal Garment

Tabel V.5
Realisasi Penjualan *Pant* (potong)

Tahun	Kuartal				Jumlah
	I	II	III	IV	
1995	58.000	54.000	64.000	74.000	250.000
1996	75.000	74.000	79.000	72.000	300.000
1997	98.000	102000	100.000	100.000	400.000
1998	129.000	121.000	122.000	128.000	500.000
Jumlah	360.000	351.000	365.000	374.000	1450.000

Sumber : PT Mataram Tunggal Garment

Tabel V.6
Realisasi Penjualan *Shirt* (potong)

Tahun	Kuartal				Jumlah
	I	II	III	IV	
1995	24.000	25.000	26.000	25.000	100.000
1996	25.000	26.000	25.000	24.000	100.000
1997	27.000	26.000	29.000	28.000	110.000
1998	28.000	30.000	29.000	29.000	116.000
Jumlah	104.000	107.000	109.000	106.000	426.000

Sumber: PT Mataram Tunggal Garmen

Tabel V.7
Realisasi Penjualan *Romper* (potong)

Tahun	Kuartal				Jumlah
	I	II	III	IV	
1995	25.000	24.000	25.000	26.000	100.000
1996	44.000	46.000	47.000	43.000	180.000
1997	38.000	37.000	37.000	38.000	150.000
1998	50.000	52.000	49.000	49.000	200.000
Jumlah	157.000	159.000	158.000	159.000	630.000

Sumber : PT Mataram Tunggal Garment

Anggaran produksi PT Mataram Tunggal Garment tahun 1999 dapat dihitung dengan menjumlahkan hasil prediksi penjualan dengan persediaan akhir kemudian di kurangi dengan persediaan awal. Jumlah persediaan awal tahun 1999 PT Mataram Tunggal Garment yaitu sebesar Rp 65350 untuk produk *blouse*, Rp 12952 untuk produk *dress*, Rp 1445 untuk produk *skirt*, Rp 34850 untuk produk *pant*, Rp 5817 untuk produk *shirt*, Rp 11015 untuk produk *romper*.

Langkah berikutnya, perusahaan dalam menyusun anggaran produksi adalah melakukan penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung. Dalam penyusunan 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 *garment* berdasarkan upah harian dan kelompok pada bagian kegiatan yang sesuai dengan tahap-tahap produk yaitu *unit cutting*, *unit sewing*, dan *unit finishing*.

Tabel V.8
 Realisasi Produksi Th 1999 (potong)
 PT Mataram Tunggal Garment

Jenis Produk	Kuartal I	Kuartal II	Kuartal III	Kuartal IV	Total Produk
<i>Blouse</i>	238648.55	239088.48	249041.46	229293.38	956071.87
<i>Dress</i>	52244.639	53263.11	52173.599	51452.91	209134.258
<i>Skirt</i>	6028.0391	5915.68	5566.11	5826.558	23336.3871
<i>Pant</i>	120185.8	121555.37	123254.24	127265.09	492260.5
<i>Shirt</i>	23346.96	24418.479	24863.84	24190.211	96819.49
<i>Romper</i>	47281.297	48362.328	48095.25	47489.025	<u>191227.9</u>
Jumlah	487735.29	492603.45	502994.5	485517.17	1968850.405

Sumber : PT Mataram Tunggal Garment

Jumlah tenaga kerja langsung dan tingkat upah untuk masing-masing proses produksi adalah sebagai berikut:

956071,87
 80000

Tabel V.9
 Penggolongan tingkat upah
 PT MTG

Bagian	Jumlah tenaga kerja langsung	Tingkat upah
<i>Cutting</i>	129 orang	Rp 7000
<i>Sewing</i>	787 orang	Rp 8500
<i>Finishing</i>	283 orang	Rp 6500

Sumber : PT Mataram Tunggal Garment

Dalam menghasilkan produk dibutuhkan waktu untuk melakukan proses produksi. Waktu selama proses produksi ini perlu diketahui, karena akan digunakan untuk menentukan besarnya biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan perusahaan dalam menghasilkan sejumlah produk yang telah

direncanakan. Produksi standar untuk menghasilkan produk pakaian jadi pada masing-masing bagian proses produksi adalah : 7000 potong untuk *unit cutting*, 6000 potong untuk *unit sewing*, dan 6500 potong untuk *unit finishing*.

Berdasarkan data-data di atas maka dapat dihitung upah per-jam kerja langsung dan waktu standar yang digunakan untuk memproduksi pakaian jadi setiap potong, perhitungannya sebagai berikut:

1. Perhitungan upah tiap bagian proses produksi

a. *Unit Cutting*

$$129 \text{ orang} \times \text{Rp } 7000 = \text{Rp } 903000$$

$$\text{Upah per-jam} = \text{Rp } 903000 : 8 \text{ jam}$$

$$= \text{Rp } 112875$$

b. *Unit Sewing*

$$787 \text{ orang} \times \text{Rp } 8500 = \text{Rp } 6689500$$

$$\text{Upah per-jam} = \text{Rp } 6689500 : 8 \text{ jam}$$

$$= \text{Rp } 836187,5$$

c. *Unit Finishing*

$$283 \text{ orang} \times \text{Rp } 6500 = \text{Rp } 1839500$$

$$\text{Upah per-jam} = \text{Rp } 1839500 : 8 \text{ jam}$$

$$= \text{Rp } 229937,5$$

2. Perhitungan waktu tiap bagian proses produk

- a) *Unit Cutting*, 8 jam : 7000 potong = 0.00114 jam/ potong
- b) *Unit Sewing*, 8 jam : 6000 potong = 0.00133 jam/ potong
- c) *Unit Finishing*, 8 jam : 6500 potong = 0.00123 jam/ potong

Realisasi biaya tenaga kerja yang dibayarkan perusahaan pada tahun 1999 adalah sebesar Rp 273347807 untuk upah *unit cutting*, Rp 2634124957 untuk upah *unit sewing*, dan Rp 602107678 untuk upah *unit finishing*.

Sedangkan waktu sesungguhnya bagian proses produksi adalah:

- a) *Unit Cutting*, 8 jam : 6500 potong = 0.00123 jam/ potong
- b) *Unit Sewing* 8 jam : 5000 potong = 0.0016 jam/ potong
- c) *Unit Finishing* 8 jam : 6000 potong = 0.00133 jam/ potong

2. Perbandingan Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Dalam menganalisis masalah pertama yaitu apakah prosedur penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh PT Mataram Tunggal Garment sudah tepat, maka di bawah ini akan diberikan perbandingan antara langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut teori dengan yang sesungguhnya dilakukan oleh perusahaan.

Langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung

Teori	Perusahaan	Hasil
<p>Siapa atau bagian apa yang diserahi tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran tersebut tergantung pada struktur organisasi dari masing-masing perusahaan. Dalam menyusun anggaran dapat didelegasikan kepada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagian Administrasi Bagian Administrasi inilah terkumpul semua data-data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan. 2. Panitia Anggaran Panitia anggaran ini dilakukan apabila bagian administrasi tidak lagi dipakai dengan alasan perusahaan sangat kompleks dan beragam. <p>Rancangan anggaran ini, apabila sudah menjadi rancangan yang benar, kemudian diserahkan kepada pimpinan perusahaan untuk disahkan sehingga menjadi rancangan yang <i>definitif</i>, dan yang akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasi kerja dan sebagai alat pengawasan kerja. Adapun langkah perhitungannya adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat prediksi penjualan untuk membantu dalam penyusunan anggaran penjualan. Macam tehnik prediksi penjualan: 	<p>Pada PT Mataram Tunggal Garment penyusunan anggaran dilakukan oleh sebuah <i>Team Budget</i>. <i>Team Budget</i> pada PT Mataram Tunggal Garment melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan, misalnya bagian produksi, bagian pembelanjaan, dan bagian personalia. <i>Team Budget</i> ini berada di bawah tanggung jawab manajer keuangan, karena perusahaan mempunyai pertimbangan bahwa pada lingkup akuntansi dan keuangan inilah terkumpul semua data-data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, baik kegiatan di bidang pemasaran, kegiatan dibidang produksi, kegiatan dibidang pembelanjaan dan kegaitan dibidang personalia. Rancangan anggaran yang dibuat <i>team budget</i> tersebut kemudian diserahkan kepada pimpinan perusahaan untuk disahkan apabila rancangan yang disusun</p>	<p>Tepat</p>

<p>a. <i>Jugment method</i> Pendapat salesmen, pendapat sales manager, dan survei konsumen.</p> <p>b. <i>Statistical method</i> <i>Analisis trend, analisis least squares, analisis korelasi.</i></p> <p>c. <i>Spesific purpose method</i> Analisis industri, analisis produk <i>line</i>, dan analisis penggunaan akhir. Prediksi penjualan yang disusun dijadikan dasar untuk menyusun anggaran produksi.</p>	<p>tersebut sudah benar.</p> <p>Langkah perhitungannya adalah: Perusahaan membuat prediksi penjualan dengan metode <i>least squares</i>. Dalam membuat prediksi penjualan menggunakan data-data penjualan tahun-tahun sebelumnya. Setelah prediksi penjualan diketahui maka perusahaan menyusun anggaran produksi</p>	
<p>2. Menyusun anggaran produksi Dalam penyusunan anggaran produksi dibutuhkan juga persediaan awal dan persediaan akhir untuk menghitung anggaran produksinya. Anggaran produksi tersebut dipakai untuk membuat anggaran biaya tenaga kerja langsung.</p>	<p>Dalam membuat anggaran produksi dibutuhkan juga persediaan awal dan persediaan akhir. Dimana persediaan awal tahun 1999 merupakan persediaan akhir tahun 1998 dan persediaan akhir tahun 1999 merupakan rencana yang ditentukan oleh perusahaan</p>	Tepat
<p>3. Dalam penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung ada hal-hal yang perlu dipersiapkan, yaitu:</p> <p>a. membuat daftar kebutuhan tenaga kerja b. menentukan dasar satuan utama yang digunakan untuk menghitung (berdasarkan jam buruh langsung atau biaya buruh langsung) dengan menggunakan standar. c. menentukan tingkat upah.</p>	<p>a. Membuat daftar kebutuhan tenaga kerja b. Memakai dasar satuan jam buruh langsung dengan cara menetapkan standar waktu c. menentukan tingkat upah berdasarkan tarip upah minimum regional (UMR) Ini diperlukan untuk penyusunan BTKL.</p>	Tepat

B. Analisis Data

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang sangat penting bagi perusahaan untuk merencanakan tenaga kerja terutama tenaga kerja langsung, karena tenaga kerja langsung terlibat langsung pada proses produksi. Perencanaan biaya tenaga kerja langsung disusun oleh perusahaan dengan apa yang disebut anggaran biaya tenaga kerja langsung, yang isinya meliputi jumlah yang akan diproduksi, jumlah jam kerja, dan tarif upah yang akan dibayarkan pada tenaga kerja langsung.

Anggaran tenaga kerja langsung ini akan menjadi pedoman dalam kegiatan usaha perusahaan. Pengendalian terhadap biaya tenaga kerja langsung dapat menggunakan standar waktu (waktu yang dianggarkan), yang berarti suatu pekerjaan dapat diselesaikan dalam jumlah waktu tertentu dalam kondisi normal. Untuk mencapai tujuan pengendalian biaya tenaga kerja langsung yaitu efisiensi tenaga kerja langsung, maka diperlukan kerja sama yang baik antara bagian yang satu dengan yang lainnya.

Pengendalian biaya tenaga kerja langsung bertujuan untuk menekan biaya tenaga kerja langsung, untuk melaksanakan pengendalian yang baik maka diperlukan adanya sistem pengawasan. Sistem pengawasan dilakukan antara lain dengan memeriksa elemen-elemen yang terkait dalam biaya tenaga kerja langsung.

Pengendalian biaya tenaga kerja langsung hanya bisa dilaksanakan apabila biaya yang dianggarkan ditetapkan lebih dahulu. Anggaran biaya tenaga kerja langsung dibuat sebagai pedoman untuk biaya yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan. Sebagai alat penilai maka anggaran biaya tenaga kerja langsung pada setiap akhir periode dibandingkan dengan biaya tenaga kerja langsung yang sesungguhnya dikeluarkan oleh perusahaan. Bila hasil perbandingan tersebut terjadi penyimpangan dapat segera diketahui dan jika penyimpangan itu cukup besar maka perlu diketahui dan ditelusuri penyebabnya pada bagian-bagian yang terkait.

Dalam perencanaan dan pengendalian anggaran biaya tenaga kerja langsung, awal yang harus ditentukan adalah jumlah yang diproduksi. Sedangkan jumlah yang akan diproduksi ditentukan berdasarkan jumlah yang akan dijual dan dikaitkan dengan persediaan awal dan persediaan akhir tahun. Jumlah produk yang akan dijual dapat direncanakan dengan menggunakan prediksi penjualan yang didasarkan data realisasi penjualan tahun-tahun yang lalu. Hal ini penting dilakukan perusahaan karena hasil prediksi penjualan ini akan digunakan sebagai dasar untuk merencanakan anggaran biaya produksi yang salah satunya adalah biaya tenaga kerja langsung. Dengan demikian perencanaan dan pengendalian biaya tenaga kerja langsung dapat dilakukan oleh perusahaan dan hasilnya dapat digunakan sebagai pedoman dalam kegiatan usahanya.

Berdasarkan deskripsi data yang telah penulis sajikan di atas, maka pada bagian ini penulis akan menganalisisnya. Adapun tujuan dari analisisnya biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan dengan biaya tenaga kerja langsung yang sesungguhnya dikeluarkan oleh perusahaan. Jika terjadi selisih maka perlu ditelusuri penyebabnya dan perlu diambil tindakan sebagai perbaikan.

Elemen-elemen dari anggaran biaya tenaga kerja langsung sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam usaha meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja langsung akan dianalisis adalah dengan urutan sebagai berikut :

1. Prediksi penjualan
2. Penyusunan anggaran produksi
3. Penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung
4. Pengendalian biaya tenaga kerja langsung
5. Analisis biaya tenaga kerja langsung

1. Prediksi Penjualan

Prediksi penjualan adalah memperkirakan tingkat penjualan yang akan dicapai perusahaan pada waktu yang akan datang. Prediksi penjualan merupakan titik tolak dari semua kegiatan perusahaan. Untuk mengetahui besarnya prediksi penjualan tahun 1999 dapat dicari berdasarkan dari data-data penjualan tahun sebelumnya. PT Mataram Tunggal Garment menggunakan data penjualan 4 tahun terakhir. Penulis menggunakan metode

Least Square untuk memperkirakan tingkat penjualan tahun 1999. Pada cara ini berlaku anggapan bahwa apa yang terjadi pada masa mendatang tidak terlepas dari apa yang terjadi pada masa lalu. Penulis dalam memperkirakan tingkat penjualan tahun 1999 menggunakan data realisasi penjualan tahun 1995 sampai dengan tahun 1998.

Seperti yang telah penulis kemukakan diatas bahwa untuk memprediksikan penjualan tahun 1999 menggunakan metode *Least Square*. Dalam metode ini ada hubungan antara faktor-faktor waktu dan volume penjualan, sehingga secara umum dapat dirumuskan:

$$\text{Dimana: } Y = a + bX$$

$$a = \frac{\sum Y}{n} \qquad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

Dengan syarat : $\sum X = 0$

a). Prediksi Penjualan *Blouse* tahun 1999

Tabel V. 10
Perhitungan Prediksi Penjualan *Blouse* (potong)
PT Mataram Tunggal Garment tahun 1999

Tahun	Penjualan (Y)	X	X ²	XY
1995	350.000	-3	9	-1.050.000
1996	400.000	-1	1	-400.000
1997	1.000.000	1	1	1.000.000
1998	800.000	3	9	2.400.000
Jumlah	2.550.000			1.950.000

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

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{2.550.000 \text{ potong}}{4} = 637.500 \text{ potong}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{1.950.000 \text{ potong}}{20} = 97.500 \text{ potong}$$

$$Y = a + bX$$

$$= 637.500 + 97.500 X$$

Untuk tahun 1999 nilai X= 5 maka prediksi penjualannya adalah :

$$Y = 637.500 + 97.500 (5)$$

$$= 1.125.000 \text{ potong}$$

Penyebaran ke setiap kuartal dihitung berdasar data pada tabel V. 2 dengan jumlah penjualan kuartal tertentu selama 4 tahun dan membandingkan dengan jumlah penjualan secara keseluruhan selama 4 tahun sebagai berikut :

$$\text{Kuartal I} = \frac{669.500 \text{ potong}}{2.550.000 \text{ potong}} \times 100\% = 26,25\%$$

$$\text{Kuartal II} = \frac{633.700 \text{ potong}}{2.550.000 \text{ potong}} \times 100\% = 24,85\%$$

$$\text{Kuartal III} = \frac{666.000 \text{ potong}}{2.550.000 \text{ potong}} \times 100\% = 26,12\%$$

$$\text{Kuartal IV} = \frac{580.800 \text{ potong}}{2.550.000 \text{ potong}} \times 100\% = 22,78\%$$

Sehingga pada tahun 1999 prediksi penjualan *Blouse* pada setiap kuartal adalah

$$\text{Kuartal I} = 26,25\% \times 1.125.000 \text{ potong} = 295.313 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal II} = 24,85\% \times 1.125.000 \text{ potong} = 279.562 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal III} = 26,12\% \times 1.125.000 \text{ potong} = 293.850 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal IV} = 22,72\% \times 1.125.000 \text{ potong} = 256.27 \text{ potong}$$

b. Prediksi Penjualan *Dress* tahun 1999

Tabel V.11

Perhitungan Prediksi Penjualan *Dress* (potong)

PT Mataram Tunggal Garment

1999

Tahun	Penjualan (Y)	X	X ²	XY
1995	500.000	-3	9	-1.500.000
1996	900.000	-1	1	- 900.000
1997	700.000	1	1	700.000
1998	145.000	3	9	435.000
	2.245.000		20	- 1.265.000

Dari Data diatas maka a dan b dapat dihitung yaitu :

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{2.245.000 \text{ potong}}{4} = 561.250 \text{ potong}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{-1.265.000 \text{ potong}}{20} = - 63.250 \text{ potong}$$

$$\begin{aligned}
 Y &= a + bX \\
 &= 561.250 - 63.250 X \\
 Y &= 561.250 - 63.250 (5) \\
 &= 245.000 \text{ potong}
 \end{aligned}$$

Penyebaran ke setiap kuartal dihitung berdasar data pada tabel V.3 dengan jumlah penjualan kuartal tertentu selama 4 tahun dan membandingkan dengan jumlah penjualan secara keseluruhan selama 4 tahun sebagai berikut

$$\text{Kuartal I} = \frac{557.000 \text{ potong}}{2.245.000 \text{ potong}} \times 100\% = 24,81\%$$

$$\text{Kuartal II} = \frac{571.000 \text{ potong}}{2.245.000 \text{ potong}} \times 100\% = 25,43\%$$

$$\text{Kuartal III} = \frac{562.000 \text{ potong}}{2.245.000 \text{ potong}} \times 100\% = 25,03\%$$

$$\text{Kuartal IV} = \frac{555.000 \text{ potong}}{2.245.000 \text{ potong}} \times 100\% = 24,72\%$$

Sehingga pada tahun 1999 prediksi penjualan *Dress* pada setiap kuartal adalah :

$$\text{Kuartal I} = 24,81\% \times 245.000 \text{ potong} = 60.760 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal II} = 25,43\% \times 245.000 \text{ potong} = 62.230 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal III} = 25,03\% \times 245.000 \text{ potong} = 61.495 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal IV} = 24,72\% \times 245.000 \text{ potong} = 60.515 \text{ potong}$$

c. Prediksi Penjualan *Skirt* tahun 1999

Tabel V. 12
Perhitungan Prediksi Penjualan *Skirt* (potong)
PT Mataram Tunggal Garment Th 1999

Tahun	Penjualan (Y)	X	X ²	XY
1995	500.000	-3	9	-1.500.000
1996	350.000	-1	1	-350.000
1997	200.000	1	1	200.000
1998	180.000	3	9	540.000
Jumlah	1.230.000		20	-1.110.000

Dari Data di atas maka a dan b dapat dihitung yaitu :

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{1.230.000 \text{ potong}}{4} = 307.500 \text{ potong}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{-1.110.000 \text{ potong}}{20} = -55.500 \text{ potong}$$

$$\begin{aligned} Y &= a + bX \\ &= 307.500 - 55.500 (5) \\ Y &= 307.500 - 277.500 \\ &= 30.000 \text{ potong} \end{aligned}$$

Penyebaran ke setiap kuartal dihitung berdasar data pada tabel V.4 dengan jumlah penjualan kuartal tertentu selama 4 tahun dan membandingkan dengan jumlah penjualan secara keseluruhan selama 4 tahun sebagai berikut :

$$\text{Kuartal I} = \frac{313.000 \text{ potong}}{1.230.000 \text{ potong}} \times 100\% = 25,45\%$$

$$\text{Kuartal II} = \frac{307.000 \text{ potong}}{1.230.000 \text{ potong}} \times 100\% = 24,96\%$$

$$\text{Kuartal III} = \frac{303.000 \text{ potong}}{1.230.000 \text{ potong}} \times 100\% = 24,63\%$$

$$\text{Kuartal IV} = \frac{307.000 \text{ potong}}{1.230.000 \text{ potong}} \times 100\% = 24,96\%$$

Sehingga pada tahun 1999 prediksi penjualan *Skirt* pada setiap kuartal adalah :

$$\text{Kuartal I} = 25,45\% \times 30.000 \text{ potong} = 7.620 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal II} = 24,96\% \times 30.000 \text{ potong} = 7.500 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal III} = 24,63\% \times 30.000 \text{ potong} = 7.380 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal IV} = 24,96\% \times 30.000 \text{ potong} = 7.500 \text{ potong}$$

d. Prediksi Penjualan *Pant* tahun 1999

Tabel V. 13

Perhitungan Prediksi Penjualan *Pant* (potong)
PT Mataram Tunggal Garment tahun 1999

Tahun	Penjualan (Y)	X	X ²	XY
1995	250.000	-3	9	-750.000
1996	300.000	-1	1	-300.000
1997	400.000	1	1	400.000
1998	500.000	3	9	1500.000
Jumlah	1.450.000		20	850.000

Dari Data di atas maka a dan b dapat dihitung yaitu :

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{1.450.000 \text{ potong}}{4} = 362.500 \text{ potong}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{850.000 \text{ potong}}{20} = 42.500 \text{ potong}$$

$$\begin{aligned} Y &= a + bX \\ &= 362.500 + 42.500 X \\ Y &= 362.500 + 42.500 (5) \\ &= 575.000 \text{ potong} \end{aligned}$$

Penyebaran ke setiap kuartal dihitung berdasar data pada tabel V. 5 dengan jumlah penjualan kuartal tertentu selama 4 tahun dan membandingkan dengan jumlah penjualan secara keseluruhan selama 4 tahun sebagai berikut :

$$\text{Kuartal I} = \frac{360.000 \text{ potong}}{1.450.000 \text{ potong}} \times 100\% = 24,8\%$$

$$\text{Kuartal II} = \frac{351.000 \text{ potong}}{1.450.000 \text{ potong}} \times 100\% = 24,2\%$$

$$\text{Kuartal III} = \frac{365.000 \text{ potong}}{1.450.000 \text{ potong}} \times 100\% = 25,2\%$$

$$\text{Kuartal IV} = \frac{374.000 \text{ potong}}{1.450.000 \text{ potong}} \times 100\% = 25,8\%$$

Sehingga pada tahun 1999 prediksi penjualan *Pant* pada setiap kuartal adalah :

Kuartal I = 24,8% x 575.000 potong = 142.600 potong

Kuartal II = 24,2% x 575.000 potong = 139.150 potong

Kuartal III = 25,2% x 575.000 potong = 144.900 potong

Kuartal IV = 25,8% x 575.000 potong = 148.350 potong

e. Prediksi Penjualan *Shirt* tahun 1999

Tabel V. 14
Perhitungan Prediksi Penjualan *Shirt* (potong)
PT Mataram Tunggal Garment
1999

Tahun	Penjualan (Y)	X	X ²	XY
1995	100.000	-3	9	-300.000
1996	100.000	-1	1	-100.000
1997	110.000	1	1	110.000
1998	116.000	3	9	348.000
Jumlah	426.000		20	58.000

Dari Data di atas maka a dan b dapat dihitung yaitu :

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{426.000 \text{ potong}}{4} = 106.500 \text{ potong}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{58.000 \text{ potong}}{20} = 2.900 \text{ potong}$$

$$\begin{aligned} Y &= a + bX \\ &= 106.500 + 2.900 X \\ Y &= 106.500 + 2.900 (5) \\ &= 121.000 \text{ potong} \end{aligned}$$

Penyebaran ke setiap kuartal dihitung berdasar data pada tabel V. 6 dengan jumlah penjualan kuartal tertentu selama 4 tahun dan membandingkan dengan jumlah penjualan secara keseluruhan selama 4 tahun sebagai berikut :

$$\text{Kuartal I} = \frac{104.000 \text{ potong}}{426.000 \text{ potong}} \times 100\% = 24,4\%$$

$$\text{Kuartal II} = \frac{107.000 \text{ potong}}{426.000 \text{ potong}} \times 100\% = 25,1\%$$

$$\text{Kuartal III} = \frac{109.000 \text{ potong}}{426.000 \text{ potong}} \times 100\% = 25,6\%$$

$$\text{Kuartal IV} = \frac{106.000 \text{ potong}}{426.000 \text{ potong}} \times 100\% = 24,9\%$$

Sehingga tahun 1999 prediksi penjualan *Shirt* pada setiap kuartal adalah :

$$\text{Kuartal I} = 24,4\% \times 121.000 \text{ potong} = 29.524 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal II} = 25,1\% \times 121.000 \text{ potong} = 30.371 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal III} = 25,6\% \times 121.000 \text{ potong} = 30.976 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal IV} = 24,9\% \times 121.000 \text{ potong} = 30.129 \text{ potong}$$

f. **Prediksi Penjualan *Romper* tahun 1999**

Tabel V. 15
Perhitungan Prediksi Penjualan *Romper* (potong)
PT Mataram Tunggal Garment tahun 1999

Tahun	Penjualan (Y)	X	X ²	XY
1995	100.000	-3	9	-300.000
1996	180.000	-1	1	-180.000
1997	150.000	1	1	150.000
1998	200.000	3	9	600.000
Jumlah	630.000		20	270.000

Dari Data di atas maka a dan b dapat dihitung yaitu :

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{630.000 \text{ potong}}{4} = 157.500 \text{ potong}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{270.000 \text{ potong}}{20} = 13.500 \text{ potong}$$

$$Y = a + bX$$

$$= 157.500 + 13.500 X$$

$$Y = 157.500 + 13.500 (5)$$

$$= 225.000 \text{ potong}$$

Penyebaran ke setiap kuartal dihitung berdasar data pada tabel V. 7 dengan jumlah penjualan kuartal tertentu selama 4 tahun dan membandingkan dengan jumlah penjualan secara keseluruhan selama 4 tahun sebagai berikut :

$$\text{Kuartal I} = \frac{157.000 \text{ potong}}{630.000 \text{ potong}} \times 100\% = 24,9\%$$

$$\text{Kuartal II} = \frac{159.000 \text{ potong}}{630.000 \text{ potong}} \times 100\% = 25,2\%$$

$$\text{Kuartal III} = \frac{158.000 \text{ potong}}{630.000 \text{ potong}} \times 100\% = 25,1\%$$

$$\text{Kuartal IV} = \frac{156.000 \text{ potong}}{630.000 \text{ potong}} \times 100\% = 24,8\%$$

Sehingga pada tahun 1999 prediksi penjualan *Romper* pada setiap kuartal adalah :

$$\text{Kuartal I} = 24,9\% \times 225.000 \text{ potong} = 56.025 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal II} = 25,2\% \times 225.000 \text{ potong} = 56.700 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal III} = 25,1\% \times 225.000 \text{ potong} = 56.475 \text{ potong}$$

$$\text{Kuartal IV} = 24,8\% \times 225.000 \text{ potong} = 55.800 \text{ potong}$$

Tabel V. 16

Hasil Prediksi Penjualan Tahun 1999

(potong)

Jenis Produk	Kuartal				Total Prediksi Penjualan
	I	II	III	IV	
<i>Blouse</i>	295.312	279.563	293.850	256.275	1.125.000
<i>Dress</i>	60.760	62.230	61.495	60.515	245.000
<i>Skirt</i>	7.620	7.500	7.380	7.500	30.000
<i>Pant</i>	142.600	139.150	144.900	148.350	575.000
<i>Shirt</i>	29.524	30.371	30.976	30.129	121.000
<i>Romper</i>	56.025	56.700	56.475	55.800	225.000
Jumlah	591.841	575.514	595.076	558.569	2.321.000

2. Penyusunan Anggaran Produksi

Anggaran produksi adalah anggaran yang merencanakan secara rinci 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. Sedangkan persediaan akhir tahun 1999 perusahaan merencanakan sebesar: Rp 63740 untuk produk *blouse*, Rp 13212 untuk produk *dress*, Rp 1525 untuk produk *skirt*, Rp 45170 untuk produk *pant*, Rp 6400 untuk produk *shirt*, Rp 11555 untuk produk *romper*.

Perhitungan rencana produksi tahun 1999 PT Mataram Tunggal Garment dapat dilihat pada tabel V. 17 pada halaman 93.

3. Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Anggaran biaya tenaga kerja langsung ialah anggaran yang merencanakan secara lebih rinci tentang upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan satu unit produk, tarif upah yang akan dibayarkan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja langsung.

Cara perhitungannya adalah dengan mengalikan jumlah produksi dengan standar waktu perjam dikalikan dengan tingkat upah akan didapatkan hasil jumlah biaya tenaga kerja langsung masing-masing bagian, kemudian dijumlahkan

Tabel. V. 17
Rencana produksi tahun 1999 (potong)
PT Mataram Tunggal Garment

Jenis produk	Prediksi penjualan	Persediaan akhir	Jumlah	Persediaan awal	Jumlah produksi
<i>Blouse</i>					
• Kuartal I	295312	16730	312042	18670	293372
• Kuartal II	279563	15840	295403	15500	279903
• Kuartal III	293850	16650	310500	16760	293740
• Kuartal IV	256275	14520	270795	14420	256375
<i>Dress</i>					
• Kuartal I	60760	3062	63822	3602	60220
• Kuartal II	62230	3650	65880	3060	62820
• Kuartal III	61495	3300	64795	3260	61535
• Kuartal IV	60515	3200	63715	3030	60685
<i>Skirt</i>					
• Kuartal I	7620	365	7985	380	7605
• Kuartal II	7500	375	7875	350	7525
• Kuartal III	7380	395	7775	365	7410
• Kuartal IV	7500	390	7890	350	7540
<i>Pant</i>					
• Kuartal I	142600	9000	151600	9850	141750
• Kuartal II	139150	8700	147850	8750	139100
• Kuartal III	144900	9120	154020	8650	145370
• Kuartal IV	148350	9350	157700	7600	150100
<i>Shirt</i>					
• Kuartal I	29524	1425	30949	1650	29299
• Kuartal II	30371	1500	31871	1230	30641
• Kuartal III	30976	1675	32651	1425	31226
• Kuartal IV	30129	1800	31929	1512	30417
<i>Romper</i>					
• Kuartal I	56025	2705	58730	2965	55765
• Kuartal II	56700	2940	59640	2600	57040
• Kuartal III	56475	2950	59425	2700	56725
• Kuartal IV	55800	2960	58760	2750	56010
Jumlah	2321000	132602	2453602	131429	2322173

Contoh perhitungan untuk kuartal I pada bagian cutting:

jumlah produksi	xx (potong)
standar waktu	<u>xx</u> per jam
total jumlah TKL	xx
tingkat upah	<u>Rp xx</u>
jumlah biaya TKL	Rp xx

Demikian perhitungan tersebut berlaku untuk kuartal-kuartal selanjutnya sampai dengan kuartal IV. Perhitungan penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung bisa dilihat pada tabel V.18.

Tabel V.18

Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tahun 1999

Jenis produk	Rencana produksi (potong)	JKL			Upah unit Cutting Rp 112875	Upah unit Sewing Rp 836187.5	Upah unit Finishing Rp 229937.5	Total Anggaran BTKL (Rp)
		Unit Cutting 0.00114 jam	Unit Sewing 0.00133 jam	Unit Finishing 0.00123 jam				
Blouse								
Kuartal I	293372	334.44408	390.18476	360.84756	37750375.53	326267619	82972385.83	446990380.4
Kuartal II	279903	319.08942	372.27099	344.28069	36017218.28	311288348.5	79163041.16	426468607.9
Kuartal III	293740	334.8636	390.6742	361.3002	37797728.85	326676882.6	83076464.74	447551076.2
Kuartal IV	256375	292.2675	340.97875	315.34125	32989694.06	285122168.5	72508778.67	390620641.3
Dress		0	0	0	0	0	0	0
Kuartal I	60220	68.6508	80.0926	74.0706	7748959.05	66972430.96	17031608.59	91752998.6
Kuartal II	62820	71.6148	83.5508	77.2686	8083520.55	69863967.34	17766948.71	95714436.6
Kuartal III	61535	70.1499	81.84155	75.68805	7918169.963	68434881.09	17403521	93756572.05
Kuartal IV	60685	69.1809	80.71105	74.64255	7808794.088	67489571.12	17163121.34	92461486.55
Skirt		0	0	0	0	0	0	0
Kuartal I	7605	8.6697	10.11465	9.35415	978592.3875	8457743.897	2150869.866	11587206.15
Kuartal II	7525	8.5785	10.00825	9.25575	968298.1875	8368773.547	2128244.016	11465315.75
Kuartal III	7410	8.4474	9.8553	9.1143	953500.275	8240878.669	2095719.356	11290098.3
Kuartal IV	7540	8.5956	10.0282	9.2742	970228.35	8385455.488	2132486.363	11488170.2
Pant		0	0	0	0	0	0	0
Kuartal I	141750	161.595	188.5275	174.3525	18240035.63	157644338.9	40090177.97	215974552.5
Kuartal II	139100	158.574	185.003	171.093	17899040.25	154697196.1	39340696.69	211936933
Kuartal III	145370	165.7218	193.3421	178.8051	18705848.18	161670247.2	41113997.68	221490093.1
Kuartal IV	150100	171.114	199.633	184.623	19314492.75	166930619.2	42451751.06	228696863
Shirt		0	0	0	0	0	0	0
Kuartal I	29299	33.40086	38.96767	36.03777	3770122.073	32584278.56	8286434.739	44640835.37
Kuartal II	30641	34.93074	40.75253	37.68843	3942807.278	34076756.18	8665983.373	46685546.83
Kuartal III	31226	35.59764	41.53058	38.40798	4018083.615	34727351.86	8831434.901	47576870.38
Kuartal IV	30417	34.67538	40.45461	37.41291	3913983.518	33827639.2	8602630.993	46344253.71
Rompel		0	0	0	0	0	0	0
Kuartal I	55765	63.5721	74.16745	68.59095	7175700.788	62017894.6	15771631.57	84965226.95
Kuartal II	57040	65.0256	75.8632	70.1592	7339764.6	63435859.55	16132231.05	86907855.2
Kuartal III	56725	64.6665	75.44425	69.77175	7299231.188	63085538.8	16043141.77	86427911.75
Kuartal IV	56010	63.8514	74.4933	68.8923	7207226.775	62290366.29	15840923.23	85338516.3
Jumlah	2322173	2647.27722	3088.49009	2856.27279	298811416.2	2582556807	656764224.7	3538132448

Tabel V.19
 Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung
 Tahun 1999

Jenis produk	Realisasi produksi (potong)	JKL			Upah ✓	Upah ✓	Upah	Total Realisasi BTKL (Rp)
		Unit Cutting 0.00123 jam	Unit Sewing 0.0016 jam	Unit Finishing 0.00133 jam	unit Cutting Rp. 112875	unit Sewing Rp.836187.5	unit Finishing Rp.229937.5	
Blouse								
Kuartal I	238649	293.53772	381.83768	317.402572	33133069.7	319287895	72982754	425403719
Kuartal II	239088	294.07883	382.54157	317.987678	33194148	319876477	73117292	426187917
Kuartal III	249041	306.321	398.46634	331.225142	34575982.4	333192569	76161081	443929633
Kuartal IV	229293	282.03086	366.86941	304.960195	31834233	306771613	70121785	408727631
Dress								
Kuartal I	52244.6	64.260906	83.591422	69.4853699	7253449.76	69898102.5	15977292	93128844.5
Kuartal II	53263.1	65.513625	85.220976	70.8399363	7394850.46	71260714.9	16288758	94944323.2
Kuartal III	52173.6	64.173527	83.477758	69.3908867	7243586.83	69803058.1	15955567	93002211.9
Kuartal IV	51452.9	63.287079	82.324656	68.4323703	7143529.08	68838848.3	15735168	91717545.5
Skirt								
Kuartal I	6028.04	7.4144881	9.6448626	8.017292	836910.343	8064913.51	1843476.1	10745299.9
Kuartal II	5915.68	7.2762864	9.465088	7.8678544	821310.827	7914588.27	1809114.8	10545013.9
Kuartal III	5566.11	6.8463153	8.905776	7.4029263	772777.839	7446898.57	1702210.4	9921886.77
Kuartal IV	5826.56	7.1666663	9.3224928	7.74932214	808937.463	7795351.95	1781859.8	10386149.2
Pant								
Kuartal I	120186	147.82853	192.29728	159.847114	16686145.8	160796582	36754846	214237573
Kuartal II	121555	149.51311	194.48859	161.668642	16876291.7	162628930	37173683	216678905
Kuartal III	123254	151.60272	197.20678	163.928139	17112156.5	164901848	37693227	219707231
Kuartal IV	127265	156.53606	203.62414	169.26257	17669007.9	170267964	38919812	226856784
Shirt								
Kuartal I	23347	28.716761	37.355136	31.0514568	3241404.38	31235897.8	7139894.3	41617196.5
Kuartal II	24418.5	30.034729	39.069566	32.4765771	3390170.06	32669483.1	7467582.9	43527236
Kuartal III	24863.8	30.582523	39.782144	33.0689072	3452002.31	33265331.5	7603781.8	44321115.7
Kuartal IV	24190.2	29.75396	38.704338	32.1729806	3358478.18	32364083.3	7397774.7	43120336.2
Rompel								
Kuartal I	47281.3	58.155995	75.650075	62.884125	6564357.97	63257647.3	14459418	84281423.7
Kuartal II	48362.3	59.485663	77.379725	64.3218962	6714444.26	64703958.6	14790016	86208418.9
Kuartal III	48095.3	59.157158	76.9524	63.9666825	6677364.15	64346635	14708339	85732338.2
Kuartal IV	47489	58.411501	75.98244	63.1604033	6593198.15	63535566.5	14522945	84651709.9
Jumlah	1968850	2421.686	3150.1606	2618.57104	273347807	2634124957	602107678	3509580442

Tabel V.20
Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung
Tahun 1999

Jenis Produk	Rencana produksi (potong)	Realisasi produksi (potong)	Total Anggaran BTKL (Rp)	Total BTKL Sesungguhnya (Rp)	Selisih BTKL (Rp)	x 100%
Blouse						
Kuartal I	293372	238648.55	446990380.4	425403718.6	21586661.78	0.048293348
Kuartal II	279903	239088.48	426468607.9	426187917.2	280690.7145	0.000658174
Kuartal III	293740	249041.46	447551076.2	443929632.8	3621443.422	0.008091687
Kuartal IV	256375	229293.38	390620641.3	408727631.1	-18106989.81	-0.046354411
Dress						
Kuartal I	60220	52244.639	91752998.6	93128844.51	-1375845.914	-0.014995106
Kuartal II	62820	53263.11	95714436.6	94944323.18	770113.4223	0.008045948
Kuartal III	61535	52173.599	93756572.05	93002211.94	754360.1101	0.008045944
Kuartal IV	60685	51452.91	92461486.55	91717545.51	743941.0392	0.008045956
Skirt						
Kuartal I	7605	6028.0391	11587206.15	10745299.94	841906.2147	0.072658258
Kuartal II	7525	5915.68	11465315.75	10545013.87	920301.8795	0.080268341
Kuartal III	7410	5566.11	11290098.3	9921886.775	1368211.525	0.121186857
Kuartal IV	7540	5826.558	11488170.2	10386149.17	1102021.029	0.095926593
Pant						
Kuartal I	141750	120185.8	215974552.5	214237573.4	1736979.129	0.008042518
Kuartal II	139100	121555.37	211936933	216678904.7	-4741971.654	-0.022374447
Kuartal III	145370	123254.24	221490093.1	219707230.7	1782862.419	0.0080494
Kuartal IV	150100	127265.09	228696863	226856783.9	1840079.117	0.008045931
Shirt						
Kuartal I	29299	23346.96	44640835.37	41617196.51	3023638.863	0.067732578
Kuartal II	30641	24418.479	46685546.83	43527236.05	3158310.781	0.067650718
Kuartal III	31226	24863.84	47576870.38	44321115.69	3255754.689	0.06843146
Kuartal IV	30417	24190.211	46344253.71	43120336.21	3223917.498	0.069564557
Rompel						
Kuartal I	55765	47281.297	84965226.95	84281423.72	683803.2286	0.008048036
Kuartal II	57040	48362.328	86907855.2	86208418.91	699436.2913	0.008048022
Kuartal III	56725	48095.25	86427911.75	85732338.19	695573.5648	0.00804802
Kuartal IV	56010	47489.025	85338516.3	84651709.92	686806.383	0.008048023
Jumlah	2322173	1968850.4	3538132448	3509580442	28552005.72	0.008069796

4. Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Langsung

Anggaran biaya tenaga kerja langsung PT Mataram Tunggal Garment untuk mengendalikan biaya tenaga kerja langsung apakah sudah efisien atau belum dapat diketahui dengan cara membandingkan biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan dengan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya dikeluarkan perusahaan. Apabila total selisih masih dalam batas toleransi 5% maka anggaran biaya tenaga kerja langsung dikatakan efisien, tetapi jika total selisih melebihi batas toleransi 5% maka anggaran biaya tenaga kerja langsung dikatakan tidak efisien.

Biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan PT Mataram Tunggal Garment pada tahun 1999 adalah:

• <i>Unit Cutting</i>	Rp	273347807	
• <i>Unit Sewing</i>	Rp	2634124957	
• <i>Unit Finishing</i>	Rp	<u>602107678</u>	+
Jumlah	Rp	3509580442	

Sedangkan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dibuat PT Mataram Tunggal Garment pada tahun 1999 adalah:

• <i>Unit Cutting</i>	Rp	298811416	
• <i>Unit Sewing</i>	Rp	2582556807	
• <i>Unit Finishing</i>	Rp	<u>656764224</u>	
Jumlah	Rp	3538132448	

Dari hasil perbandingan antara anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan realisasinya biaya tenaga kerja langsung menunjukkan selisih yang menguntungkan sebesar Rp 3538132448 - Rp 3509580442 =Rp 28552722. Selisih yang terjadi tersebut dapat dicari penyebabnya dengan menggunakan analisis selisih.

5. Analisis Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tujuan analisis biaya tenaga kerja langsung adalah untuk mengetahui apakah terdapat selisih antara biaya tenaga kerja langsung yang sesungguhnya dikeluarkan oleh perusahaan dengan dengan biaya tenaga kerja langsung yang telah dianggarkan. Selisih biaya tenaga kerja langsung terdiri dari dua komponen yaitu, selisih tarip upah langsung, dan selisih efisiensi upah langsung.

Untuk dapat menganalisis biaya tenaga kerja langsung, langkah yang harus ditempuh adalah menyusun laporan pelaksanaan sebagai evaluasi terhadap biaya tenaga kerja langsung pada akhir periode. Dalam penyusunan laporan pelaksanaan biaya tenaga kerja langsung dibutuhkan data realisasi jam kerja langsung dan jam kerja langsung sesungguhnya. Berdasarkan data yang ada maka dapat disusun laporan pelaksanaan biaya tenaga kerja langsung yang mencantumkan unit produksi, jam tenaga kerja yang dianggarkan, jam kerja yang digunakan, tarip upah tenaga kerja dan jumlah biaya tenaga kerja langsung. Perhitungannya adalah dengan mengalikan unit produksi dengan jam kerja yang dianggarkan yang hasilnya



adalah jumlah jam kerja yang digunakan. Kemudian jam kerja yang digunakan di kalikan dengan tarif upah tenaga kerja langsung hasilnya adalah jumlah biaya tenaga kerja langsung. Dengan menggunakan data-data tersebut diatas maka PT Mataram Tunggal Garment dapat menyusun laporan pelaksanaan biaya tenaga kerja langsung.

a. Selisih Tarif Upah Langsung

$$STUL = (TSt - TR) X JR$$

dimana : STUL = Selisih tarif upah langsung

TSt = Tarif upah standar

TR = Tarif realisasi

JR = Jam realisasi

Upah tenaga kerja yang dibayarkan PT Mataram Tunggal Garment berdasar atas perjanjian kerja yang diadakan oleh perusahaan dan karyawan. Tarif upah yang dibayarkan perusahaan pada tahun 1999 tidak mengalami perubahan sehingga tarif upah dianggarkan sama dengan tarif realisasi, maka selisih tarif upah langsung adalah nol.

b. Selisih Efisiensi Upah Langsung

$$SEUL = (JSt - JS) X TSt$$

dimana : SEUL = Selisih efisiensi upah langsung

JSt = Jam standar

JS = Jam sesungguhnya

TSt = Tarif standar

Analisis selisihnya adalah :

1. Selisih efisiensi upah langsung untuk *unit cutting* adalah:

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

$$(2421.69 - 2647.28) \times \text{Rp. } 112875 = \text{Rp. } 25463471.2 \text{ (F)}$$

2. Selisih efisiensi upah langsung untuk *unit sewing* adalah:

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

$$(3150.16 - 3088.49) \times \text{Rp. } 836187.5 = \text{Rp. } 51567683.1 \text{ (UF)}$$

3. Selisih efisiensi upah langsung untuk *unit finishing* adalah:

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

$$(2618.57 - 2856.27) \times \text{Rp. } 229937.5 = \text{Rp. } 54656143.7 \text{ (F)}$$

Total efisiensi upah langsung adalah sebesar :

$$\text{Rp. } 25463471.2 \text{ (F)} + \text{Rp. } 51567683.1 \text{ (UF)} + \text{Rp. } 54656143.7 \text{ (F)}$$

$$= \text{Rp. } 28552000. \text{ (F)}$$

Dari hasil perhitungan analisis selisih tersebut dapat diketahui jumlah selisih

biaya tenaga kerja langsung yang terjadi yaitu:

1. Selisih tarif upah = 0.00

2. Selisih efisiensi upah langsung = Rp. 28552000 (F)

$$\text{Total selisih BTKL} = \text{Rp. } 28552000 \text{ (F)}$$

Total selisih sebesar Rp 28552000 (F) yang terjadi menunjukkan penyimpangan sebesar 0.8% menguntungkan (F), sehingga biaya tenaga kerja langsung dikatakan efisien.

C. Pembahasan

1. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh PT Mataram Tunggal Garment sudah tepat. Hal ini dapat dilihat dari penyusunan yang dilakukan oleh perusahaan sudah sesuai dengan kajian teori, (lihat tabel V.1).

2. Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Langsung

Dengan prediksi penjualan yang mendekati realisasinya, perusahaan akan dapat merencanakan produksinya dan selanjutnya menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung yang mendekati kenyataan. Rencana penjualan PT Mataram Tunggal Garment tahun 1999 yang dibuat berdasarkan dari realisasi penjualan tahun 1995 sampai dengan tahun 1998. Rencana penjualan ini dapat digunakan untuk memperkirakan jumlah produksi tahun 1999 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 dibandingkan dengan anggaran biaya tenaga kerja langsung.

Setelah dianalisis dilihat dari sudut tarif upah langsung maka realisasi upah tenaga kerja langsung tidak terjadi selisih atau sama dengan nol. Selisih yang menunjukkan anggaran nol ini disebabkan tarif upah dianggarkan sama dengan tarif upah realisasi. Jika dipandang dari sudut efisien upah langsung ternyata terjadi selisih yang menguntungkan (F) sebesar Rp 28552000.

Hal ini terjadi karena realisasi pemakaian jam kerja langsung ada perbedaan dengan yang dianggarkan. Bisa dilihat dari hasil analisis efisiensi yaitu untuk unit *cutting* dan unit *finishing* jam sesungguhnya lebih kecil dari jam yang dianggarkan atau jam standar sebesar Rp 25463471 (F) dan Rp 54656143 (F), sedangkan untuk unit *sewing* jam sesungguhnya lebih besar dari jam anggaran sebesar Rp 51567683 (UF). Sedangkan untuk tarif upah langsung tidak ada perubahan, hal ini berdasarkan kesepakatan antara perusahaan dengan karyawan.

Selisih menguntungkan ini bisa disebabkan karena koordinasi antar unit departemen produksi sudah baik sehingga memperlancar pekerjaan dan juga karena persediaan bahan baku sudah baik sehingga pengolahan bahan baku tersebut tidak memerlukan banyak jam kerja langsung dan akhirnya berpengaruh terhadap besar kecilnya pengeluaran biaya tenaga kerja langsung.

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis pada PT Mataram Tunggal Garment secara keseluruhan pengendalian biaya tenaga kerja langsung sudah efisien.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan analisis data yang dilakukan oleh penulis pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan yaitu:

1. Prosedur penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan PT Mataram Tunggal Garment sudah tepat. Hal ini dapat dilihat dari penyusunan yang dilakukan oleh perusahaan sudah sesuai dengan kajian teori.
2. Berdasarkan perhitungan analisis selisih, diketahui bahwa realisasi biaya tenaga kerja langsung yang terjadi pada PT Mataram Tunggal Garment tahun 1999 sudah efisien. Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan selisih biaya tenaga kerja langsung tahun 1999, dimana yang terjadi bersifat menguntungkan sebesar Rp 28552000 atau 0.8%. Dimana perhitungan tersebut berasal dari hasil penjumlahan antara selisih tarip upah langsung sebesar 0 dengan selisih efisiensi upah langsung sebesar RP 28552000, sehingga total selisih biaya tenaga kerja langsung sebesar RP 28552000 atau 0.8%. Selisih yang terjadi dikarenakan perbedaan antara waktu standar dengan waktu realisasinya. Namun selisih tersebut bersifat menguntungkan, hal tersebut mungkin dikarenakan karena koordinasi antar unit departemen

produksi yang terjadi sudah baik sehingga memperlancar pekerjaan. Selain itu disebabkan karena bahan baku yang digunakan oleh perusahaan sudah baik sehingga dalam pengolahan bahan baku tersebut tidak terlalu memerlukan banyak jam kerja langsung.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Cara memperoleh data yaitu bahwa penulis tidak diperkenankan untuk melakukan observasi langsung kebagian produksi, sehingga data yang diperoleh hanya terbatas pada wawancara dan dokumen saja.
2. Penulis tidak dapat mengecek keaslian sebagian data yaitu data prosedur penentuan tarif dan data realisasi biaya tenaga kerja langsung, bahkan data tersebut perlu ditinjau kembali kebenarannya. Hal ini dikarenakan data yang diberikan hanya garis besarnya saja yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

C. Saran

Prediksi penjualan yang tepat atau yang mendekati realisasi akan mencerminkan kemampuan perusahaan dan mempermudah perencanaan kegiatan perusahaan yang lain. Dalam penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung perusahaan harus menyusun terlebih dahulu anggaran produksi, karena anggaran produksi merupakan dasar penyusunan anggaran biaya tenaga kerja

langsung. Dan pada akhir periode membuat laporan pelaksanaan sebagai evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan oleh perusahaan selama periode tersebut.

Perusahaan perlu melakukan pengoptimalan dalam penggunaan tenaga kerja langsung dan pengupahan tenaga kerja langsung yang dimilikinya berdasarkan hasil produksinya. Selain itu 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 sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Dan sebaiknya perusahaan melakukan juga penyelidikan mengenai standar jam kerja langsung, sehingga perusahaan dapat mengetahui mengapa standar yang telah ditetapkan tersebut terlalu besar atau terlalu kecil dari realisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adikoesoemah, Soemita. (1993). *Anggaran Perusahaan*. Edisi VI. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Ahyari, Agus. (1998). *Anggaran Perusahaan*. Edisi I. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Anthony, Robert N. dan Dearden, John. (1993). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi VI. Jakarta: Banipura Aksara.
- Asri, Marwan. (1980). *Peramalan Penjualan*. Edisi I. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Gudono. (1993). *Akuntansi Manajemen*. Edisi I. Jakarta: Gramedia.
- Halim, Abdul. (1998). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi I. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Kana, Any Agus. (1990). *Anggaran Perusahaan : Pembahasan Teori Akuntansi Soal Jawab*. Edisi I. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Munandar, M. (1986). *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengendalian*. Edisi I. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiri, Slamet. (1994). *Akuntansi Manajemen*. Edisi I. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Supriyanto, Y. (1995). *Anggaran Perusahaan: Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Edisi I. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Supriyono, RA. (1996). *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan*. Buku 2 (Edisi II). Yogyakarta: BPFE.
- Welsch, Glenn A. (1995). *Penyusunan Anggaran Perusahaan (Budgeting): Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Edisi 5. Jakarta: Aksara Baru.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS

Nama : Stephanus Hartono
Jenis Kelamin : Pria
Warga Negara : WNI
Tempat / Tanggal Lahir : Wonosobo/ 05 Mei 1973
Agama : Katholik
Alamat : Jl. Pertanian No. 412
Tegalmulyo, BTP , Jogjakarta 55198
: Sikapat, Besuki, Kec. Wadaslintang
Kab. WONOSOBO

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SDN Besuki I, Wonosobo Lulus Tahun 1986
2. SMP Kanisius , di Jogjakarta Lulus Tahun 1989
3. SMA Bonaventura, di Madiun Lulus Tahun 1992
4. Universitas Sanata Dharma tahun 2002.

