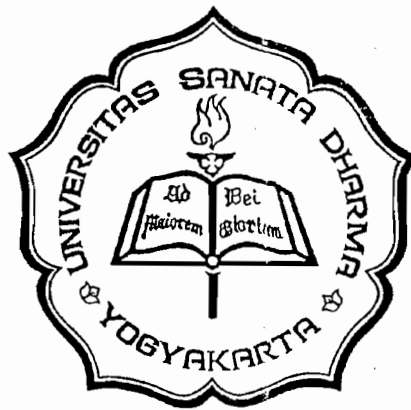


**EVALUASI TERHADAP PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG
STUDI KASUS PADA "PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR"
PADALARANG, BANDUNG**

SKRIPSI

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



Oleh :

RENI WATI WIDJAJA

NIM : 94 2114 105

NIRM : 940051121303120152

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
1998**

SKRIPSI

**EVALUASI TERHADAP PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG
STUDI KASUS PADA "PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR"
PADALARANG, BANDUNG**

Oleh :

RENI WATI WIDJAJA

NIM : 94 2114 105

NIRM : 940051121303120152

Telah disetujui oleh :

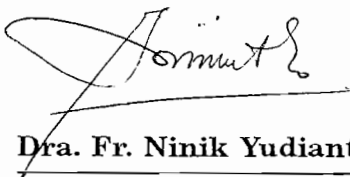
Pembimbing I



Drs. Alex Kahu Lantum, M.S.

Tanggal 17 April 1998

Pembimbing II



Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.

Tanggal 8 Mei 1998

SKRIPSI
EVALUASI TERHADAP PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG
STUDI KASUS PADA "PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR"
PADALARANG, BANDUNG

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

RENI WATI WIDJAJA

NIM : 94 2114 105

NIRM : 940051121303120152

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 24 Juni 1998
Dan dinyatakan memenuhi syarat

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.

Sekretaris Drs. E. Sumardjono, MBA.

Anggota Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.

Anggota Drs. Alex Kahu Lantum, M.S.

Anggota Drs.. E. Sumardjono, MBA.

Yogyakarta, 9 Juli 1998
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma

Dekan,

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

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Percayalah kepada Tuhan dengan segenap hatimu dan janganlah bersandar kepada pengertianmu sendiri. Janganlah engkau menganggap dirimu sendiri bijak, takutlah akan Tuhan dan jauhilah kejahatan (Amsal : 5, 7).

Diberkatilah orang yang mengandalkan Tuhan, yang menaruh harapannya pada Tuhan! (Yeremia 17 : 7).

Berpeganglah pada keyakinan yang engkau miliki, bagi dirimu sendiri di hadapan Allah. Berbahagialah dia yang tidak menghukum dirinya sendiri dalam apa yang dianggapnya baik untuk dilakukan (Roma 14 : 22).

Tuhan memberikan kepada manusia pengetahuan, supaya dimuliakan karena pekerjaan-pekerjaannya yang ajaib (Sirakh 38 : 6).

Skripsi ini kupersembahkan kepada :

Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria

Mama dan Papa tercinta

Oma dan Opa

Om Indra dan Tante Lily

Om Laurence dan Tante Agnes

Adikku tercinta, Daniël

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

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

Yogyakarta, 9 Juli 1998

Penulis

RENI WATI WIDJAJA

ABSTRAK

EVALUASI TERHADAP PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG STUDI KASUS PADA “PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR” PADALARANG, BANDUNG

RENI WATI WIDJAJA
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA 1998

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui apakah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung sudah tepat, dan juga untuk mengetahui apakah biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan selama tahun 1997 sudah efisien. Penelitian dilakukan di PT Indofood Sukses Makmur, Padalarang, Bandung. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Untuk menjawab masalah pertama, yaitu apakah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh PT Indofood Sukses Makmur sudah tepat, langkah yang dilakukan yaitu dengan membandingkan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan dengan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut teori. Untuk menjawab masalah kedua, yaitu apakah biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh PT Indofood Sukses Makmur selama tahun 1997 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 langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh PT Indofood Sukses Makmur sudah tepat. Hal ini dapat dilihat dari langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan sudah mengikuti semua langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut teori. Untuk masalah kedua dapat disimpulkan bahwa biaya tenaga kerja yang dikeluarkan oleh PT Indofood Sukses Makmur sudah efisien. Hal ini dapat dilihat dari selisih antara anggaran dan realisasi (selisih merugikan sebesar Rp. 14.498.333) tidak signifikan. Selisih tidak signifikan berarti hipotesis nol yang menyatakan tidak ada perbedaan antara anggaran dan realisasi diterima. Hipotesis nol diterima maka biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan dikatakan efisien.

ABSTRACT

AN EVALUATION ON PLANNING AND CONTROL OF DIRECT LABOUR COST A CASE STUDY IN "PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR" PADALARANG, BANDUNG

**RENI WATI WIDJAJA
SANATA DHARMA UNIVERSITY
YOGYAKARTA 1998**

The purpose of this study was to find out whether the procedure of direct labour cost budgeting was accurate or not and to know the efficiency of direct labour cost during 1997. The study was conducted in PT Indofood Sukses Makmur, Padalarang, Bandung. The method used for data gathering in this study were interviews, observation, and documentation.

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

Based on the result of the analysis, the writer concluded that the steps carried out by the company in budgeting the direct labour cost had been appropriate. It was seen from the fact that the steps conducted by the company were in accordance with those based on the theory. The analysis of the second problem has come to the conclusion that the direct labour cost of PT Indofood Sukses Makmur has already been efficient. It was shown that the difference between the budget and its realization was not significant (the unfavorable difference was Rp. 14.498.333). Therefore the null hypothesis which states that there is no difference between the budget and its realization was accepted. If the null hypothesis is accepted, the realization of the company's direct labour cost may be considered efficient.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah Yang Maha Kasih atas segala kuasa dan rahmatNya, sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini disusun dalam rangka melengkapi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.

Dalam menyusun skripsi ini, penulis telah mendapat banyak sekali bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada :

1. Rm. Drs. T. Gilarso, S.J., selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
2. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, M.S., selaku Dosen Pembimbing I, yang dengan penuh kesabaran dan ketelitian memberikan bimbingan, koreksi, dan saran-saran dalam penulisan skripsi ini.
3. Ibu Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., selaku Dosen Pembimbing II dan Ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
4. Bapak Drs. A. Triwanggono, M.S., yang telah membimbing dengan penuh kesabaran dan ketelitian memberikan koreksi dan saran-saran dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak Drs. G. Anto Listianto, Akt., selaku Dosen Wali, yang telah banyak membantu, membimbing dan memberi saran kepada penulis.

6. Bapak Drs. Titus Odong Kusumajati, yang telah banyak memberikan bimbingan, saran, dan nasihat kepada penulis.
7. Bapak Mohammad Karyadi, selaku pimpinan PT Indofood Sukses Makmur Bandung, yang telah berkenan memberikan izin kepada penulis untuk mengadakan penelitian.
8. Bapak Hendrawan, selaku Manager Produksi PT Indofood Sukses Makmur Bandung, yang telah membantu penulis dalam memperoleh dan mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian.
9. Bapak Ir. Satriyo Wibowo, selaku Kepala Personalia PT Indofood Sukses Makmur Bandung, yang telah membantu penulis dalam mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian.
10. Mama dan Papa, Oma dan Opa, Om Laurence dan Tante Agnes, Om Indra dan Tante Lily, dedek Daniel, Johan, Beny, Andri, Tante Mariana dan Om yang telah banyak memberikan bantuan, perhatian, doa, dan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
11. Rm. YB. Mangunwijaya dan teman-teman Asrama Dinamika Edukasi Dasar/DED Gank (Annie, Arsi, Ipunk, Untari, Nita, Anti, Rini, Deny, Endar, Maria, Tante, dan Susi), yang telah banyak membantu, memberikan dukungan dan perhatian kepada penulis.
12. Sr. Mediatrice, Andy, Yusuf, Joko, Deny, Tante Maria Sukarni, yang telah banyak memberikan bantuan, masukan, saran, dan dukungan kepada penulis selama penulis menyelesaikan skripsi ini.

13. Teman-temanku : Umbruz Gank (Heny, mbak Ninik, Cak, Iyus, Joko, Wahyu, Krisna, Sulis), Simon, Andy, Han, Kristian, Sr. Medi, Lisna, Rini, Yovita, Pascalia, Aris, Premi, Danang, Desy, Bonggi dan semua rekan Akuntansi '94 yang telah banyak membantu dan memberikan dorongan kepada penulis.
14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari sempurna. Oleh karena itu segala kritik, koreksi, dan saran akan penulis terima dengan senang hati. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat berguna bagi semua pihak yang memerlukannya.

Yogyakarta, 9 Juli 1998

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pembatasan Masalah	3
C. Perumusan Masalah	3
D. Tujuan Penelitian	4
E. Manfaat Penelitian	4
F. Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI	7
A. Pengertian Perencanaan dan Pengendalian	7

	1. Pengertian Perencanaan	7
	2. Pengertian Pengendalian	8
B.	Biaya Tenaga Kerja	9
	1. Pengertian Biaya Tenaga Kerja	9
	2. Biaya Tenaga Kerja Langsung	10
C.	Anggaran	10
	1. Pengertian Anggaran	10
	2. Manfaat Anggaran	11
	3. Penyusunan Anggaran	12
D.	Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	14
E.	Pengertian Efisiensi	16
F.	Tujuan Penilaian Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung	17
G.	Analisis selisih Upah Tenaga Kerja Langsung	18
H.	Hipotesis Penelitian	19
	1. Pengertian dan Jenis Hipotesis	19
	2. Perumusan Hipotesis Penelitian	19
	3. Pengujian Hipotesis	19
BAB	III METODE PENELITIAN	21
	A. Jenis Penelitian	21
	B. Tempat dan Waktu Penelitian	21
	C. Subjek, Objek, dan Data Penelitian	21
	D. Variabel Penelitian	22

	E. Teknik Pengumpulan Data	23
	F. Teknik Analisis Data	23
BAB	IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	28
	A. Sejarah Umum Perusahaan	28
	B. Lokasi dan Tata Letak Perusahaan	30
	C. Struktur Organisasi	30
	D. Produksi	34
	E. Personalia	38
	F. Pemasaran	40
BAB	V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	41
	A. Penyusunan Anggaran	41
	B. Peramalan Penjualan	45
	C. Penyusunan Anggaran Produksi	46
	D. Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	49
BAB	VI KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN	
	SARAN	60
	A. Kesimpulan	60
	B. Keterbatasan Penelitian	61
	C. Saran	61
	DAFTAR PUSTAKA	63
	LAMPIRAN	65
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	70

DAFTAR TABEL

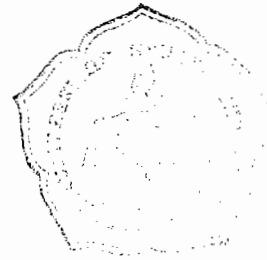
Tabel	Halaman
5.1. Ramalan Penjualan	45
5.2. Persediaan Awal dan Persediaan Akhir Barang Jadi	46
5.3. Anggaran Produksi Barang Jadi	47
5.4. Realisasi Produksi Barang Jadi	48
5.5. Jumlah Tenaga Kerja dan Tingkat Upah	49
5.6. Waktu Standar Tiap Bagian Produksi	50
5.7. Realisasi Waktu Tiap Bagian Produksi	50
5.8. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	52
5.9. Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
4.1. Struktur Organisasi	
PT Indofood Sukses Makmur Bandung	33
4.2. Proses Pembuatan Mie Instan	
PT Indofood Sukses Makmur Bandung	37
5.3. Daerah Penerimaan dan Penolakan Hipotesis Nol	
Pada Pengujian Dua Sisi dengan Sampel Kecil	58

B A B I

PENDAHULUAN



A. Latar Belakang Masalah

Pada umumnya tujuan utama perusahaan adalah mencapai laba dengan menggunakan sumber-sumber ekonomi yang dimilikinya. Laba tersebut akan digunakan untuk mengembangkan perusahaan. Pengembangan perusahaan akan menimbulkan banyak permasalahan. Permasalahan yang timbul bukan hanya dari dalam perusahaan tetapi juga dari luar perusahaan. Permasalahan tersebut harus diperhatikan, karena bila tidak diperhatikan dapat menjadi suatu ancaman bagi kemajuan perusahaan. Untuk mengatasi permasalahan yang timbul, perusahaan dapat membuat suatu perencanaan dan pengawasan yang baik.

Perencanaan dan pengawasan dapat dilaksanakan oleh perusahaan dengan menggunakan anggaran. Anggaran adalah suatu perencanaan keuangan perusahaan dan sekaligus sebagai sistem pengendalian (pengawasan) keuangan perusahaan untuk periode yang akan datang. Dalam penyusunan anggaran ditentukan tujuan keuangan yang akan dicapai. Tujuan tersebut umumnya dinyatakan dengan jumlah laba perusahaan, karena itu penganggaran sering juga disebut dengan perencanaan laba.

Anggaran yang digunakan dalam suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis, dan masing-masing anggaran mempunyai keterkaitan dan hubungan. Untuk menyusun anggaran yang lengkap diperlukan koordinasi antar departemen. Penyusunan anggaran perusahaan dimulai dari anggaran penjualan

yang didasarkan pada peramalan penjualan. Berdasarkan anggaran penjualan maka disusunlah anggaran produksi yang merupakan penjabaran dari rencana penjualan menjadi rencana produksi. Anggaran produksi yang telah disusun dijadikan dasar untuk menyusun anggaran biaya produksi yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik. Dari ketiga jenis anggaran biaya produksi, anggaran biaya tenaga kerja langsung jumlahnya relatif cukup besar. Hal ini disebabkan biaya tenaga kerja langsung adalah biaya yang selalu dikeluarkan oleh perusahaan, meskipun dalam perusahaan sudah digunakan mesin-mesin.

Anggaran biaya tenaga kerja langsung disusun untuk digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya tenaga kerja langsung. Pengendalian biaya tenaga kerja langsung dilakukan dengan cara membandingkan antara biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan dengan realisasinya. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan antara biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan dengan realisasinya sehingga dapat dilakukan penilaian prestasi dan selanjutnya dapat dilakukan tindakan perbaikan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka penulis mengambil judul **“EVALUASI TERHADAP PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG” STUDI KASUS PADA PT “INDOFOOD SUKSES MAKMUR”, PADALARANG, BANDUNG.**

B. Pembatasan Masalah

Pada penelitian ini penulis membatasi hanya pada masalah anggaran biaya tenaga kerja langsung sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya tenaga kerja langsung. Dibatasi hanya biaya tenaga kerja langsung karena biaya ini jumlahnya relatif besar dan selalu dikeluarkan oleh perusahaan, meskipun dalam perusahaan sudah menggunakan mesin.

Selain itu, penulis juga membatasi produk yang diteliti yaitu hanya untuk satu macam produk, dan data yang digunakan untuk penelitian adalah data anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung tahun 1997.

C. Perumusan Masalah

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

1. Apakah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh PT “Indofood Sukses Makmur” sudah tepat ?
2. Apakah biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh PT “Indofood Sukses Makmur” pada tahun 1997 sudah efisien ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui apakah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh PT “Indofood Sukses Makmur” sudah tepat.
2. Untuk mengetahui apakah biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh PT “Indofood Sukses Makmur” pada tahun 1997 sudah efisien.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan evaluasi bagi perusahaan dalam mengendalikan biaya tenaga kerja langsung, dan diharapkan dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Penelitian ini dapat bermanfaat untuk menambah referensi kepustakaan dan membantu pihak-pihak yang ingin mengetahui dan memahami mengenai pengendalian biaya tenaga kerja langsung.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan pengetahuan dan menerapkan teori-teori yang diperoleh ke dalam praktek.

F. Sistematika Penulisan

BAB I. Pendahuluan

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

BAB II. Landasan Teori

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

BAB III. Metode Penelitian

Dalam bab ini diuraikan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, data penelitian, variabel penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV. Gambaran Umum Perusahaan

Dalam bab ini diuraikan tentang sejarah umum perusahaan, lokasi dan tata letak perusahaan, struktur organisasi, produksi, personalia dan pemasaran.

BAB V. Analisis Data dan Pembahasan

Dalam bab ini diuraikan tentang penyusunan anggaran, peramalan penjualan, penyusunan anggaran produksi, penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan pengendalian biaya tenaga kerja langsung.

BAB VI. Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran

Dalam bab ini dikemukakan kesimpulan sebagai hasil dari analisis data, keterbatasan penelitian, dan saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Perencanaan dan Pengendalian

1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan dalam organisasi adalah fungsi yang paling penting dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi-fungsi manajemen lainnya, yaitu: pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan. Oleh karena itu sebelum manajer dapat mengorganisasi, mengarahkan atau mengawasi kegiatan perusahaan, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi.

Terdapat beberapa pengertian perencanaan menurut pendapat beberapa ahli ekonomi, antara lain :

“Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, rencana tersebut harus diimplementasikan” (Hani Handoko, 1993: 78).

Perencanaan adalah proses untuk menentukan tujuan organisasi yang akan dicapai perusahaan dan mengatur strategi yang akan dilaksanakan, perencanaan ini dapat disusun untuk jangka pendek atau jangka panjang, dan akan dipakai untuk mengendalikan kegiatan perusahaan (Supriyono, 1994: 7).

“Perencanaan adalah proses penyusunan tujuan-tujuan perusahaan dan pemilihan tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan” (Supriyanto, 1995 : 4).

Dari pengertian di atas, maka dapat ditarik suatu pengertian bahwa perencanaan adalah suatu proses yang dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan yang efektif dan efisien dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi sekarang dan yang akan datang.

2. Pengertian Pengendalian

Pada perusahaan yang kecil, pemilik, yang sekaligus sebagai pemimpin, akan melakukan pengendalian langsung terhadap kegiatan yang dilaksanakan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan karena aktivitas perusahaan yang belum begitu kompleks. Namun jika perusahaan sudah menjadi semakin besar, pimpinan perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mengendalikan aktivitas perusahaan.

Adapun pengendalian memiliki beberapa pengertian menurut para ahli ekonomi. Pengertian itu antara lain :

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

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

“Pengendalian adalah proses untuk menjamin bahwa pelaksanaan kerja yang efisien akan dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan” (Supriyanto, 1995 : 5).

Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian adalah suatu proses untuk mengetahui apakah rencana telah dilaksanakan,

menilai pelaksanaannya, dan mengoreksi apabila pelaksanaan tidak sesuai dengan rencana sehingga sasaran dan tujuan dapat tercapai.

B. Biaya tenaga kerja

1. Pengertian Biaya Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang utama dan selalu ada dalam perusahaan. Adapun pengertian biaya tenaga kerja menurut beberapa ahli ekonomi :

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

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

“Biaya tenaga kerja adalah pengeluaran yang diberikan kepada semua orang yang bekerja di dalam perusahaan, mulai dari pucuk pimpinan sampai dengan pekerja operasional dan penjaga malam” (Supriyanto, 1995 : 128).

Dari pengertian di atas, biaya tenaga kerja dapat diartikan sebagai biaya yang timbul karena pemakaian sumber daya manusia. Berdasarkan kaitan antara tenaga kerja dengan produksi maka biaya tenaga kerja dikelompokkan menjadi biaya tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung.

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya tenaga kerja langsung diartikan oleh beberapa ahli ekonomi sebagai berikut :

Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja di pabrik yang secara langsung terlibat dalam proses produksi dan biaya ini dikaitkan dengan biaya produksi atau pada barang yang dihasilkan (Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, 1990 : 273).

“Biaya tenaga kerja langsung adalah semua pembayaran upah kepada para karyawan yang langsung berkaitan dengan hasil (output) tertentu” (Supriyanto, 1995 : 128).

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa biaya tenaga kerja langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja yang secara langsung terlibat dalam proses produksi.

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, tenaga kerja langsung memiliki beberapa sifat, antara lain :

- a. Besar kecilnya biaya untuk jenis ini berhubungan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi.
- b. Biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja langsung merupakan biaya variabel.
- c. Tenaga kerja langsung merupakan tenaga kerja yang kegiatannya langsung dapat dihubungkan dengan produk akhir terutama dalam penentuan harga pokok.

C. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Semakin kompleksnya masalah yang dihadapi perusahaan menyebabkan perusahaan harus membuat perencanaan dengan cermat. Dalam hal membuat perencanaan, perusahaan dapat menggunakan anggaran sebagai

salah satu bentuk rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak semua rencana dapat disebut sebagai anggaran.

Terdapat beberapa definisi tentang anggaran yang dikemukakan oleh para ahli ekonomi. Definisi itu antara lain :

“Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun” (Mulyadi, 1993: 488).

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

“*Business budget* adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggungjawab manajemen di dalam perencanaan koordinasi dan pengawasan” (Gunawan Adisaputro & Marwan Asri, 1995: 6).

Dari beberapa pengertian diatas, anggaran dapat didefinisikan sebagai rencana yang formal dan sistematis yang mencakup seluruh kegiatan organisasi perusahaan dan diukur dalam satuan uang serta berlaku untuk jangka waktu tertentu.

2. Manfaat Anggaran

Menurut Agus Ahyari (1988 : 5) ada beberapa manfaat penyusunan anggaran bagi perusahaan, yaitu :

a. Terdapatnya perencanaan terpadu

Dengan menggunakan anggaran, perusahaan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu. Semua kegiatan perusahaan menggunakan anggaran, sehingga anggaran adalah pencerminan dari seluruh kegiatan perusahaan. Oleh karena itu penyusunan anggaran akan merupakan penyusunan seluruh kegiatan dalam perusahaan secara terpadu.

b. Terdapatnya pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan

Dengan adanya anggaran perusahaan, maka pelaksanaan kegiatan yang ada dalam perusahaan dapat dilaksanakan dengan lebih pasti, karena dapat mendasarkan diri kepada anggaran yang telah ada. Hal ini akan menghilangkan keragu-raguan yang ada dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan, sehingga langkah-langkah yang diambil oleh para pelaksana akan menjadi lebih pasti. Pelaksanaan dengan menggunakan anggaran yang telah ditetapkan akan menghasilkan kegiatan yang sesuai dengan perencanaan yang telah disusun dalam perusahaan tersebut.

c. Terdapatnya alat koordinasi dalam perusahaan

Penyusunan anggaran akan meliputi seluruh kegiatan yang ada, dengan demikian akan melibatkan seluruh bagian dalam perusahaan. Pelaksanaan kegiatan dengan menggunakan anggaran sebagai pedoman berarti kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan di bawah koordinasi yang baik. Hal ini disebabkan karena dalam penyusunan anggaran tersebut sudah dipertimbangkan kaitan satu bagian dengan bagian lain, sehingga pelaksanaan kegiatan yang berpedoman kepada anggaran tersebut sudah terkandung arti koordinasi yang sebenarnya.

d. Terdapatnya alat pengawasan yang baik

Anggaran disamping berfungsi sebagai alat perencanaan juga dapat mempunyai fungsi ganda sebagai alat pengawasan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan perusahaan tersebut dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan tersebut.

e. Terdapatnya alat evaluasi kegiatan perusahaan

Perusahaan yang mempunyai anggaran untuk pelaksanaan kegiatan operasionalnya, akan dapat melaksanakan evaluasi rutin setiap kali selesai melaksanakan kegiatan tersebut.

3. Penyusunan Anggaran

Bagi perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi, sering mengalami berbagai masalah baik yang berhubungan dengan produksi maupun yang berhubungan dengan penjualan. Untuk itu perusahaan perlu memiliki rencana orientasi jauh ke depan dan dalam hal ini anggaran diperlukan. Dengan adanya anggaran diharapkan rencana produksi dapat berjalan dengan baik dan juga diharapkan dapat mengendalikan biaya.

Penyusunan anggaran perusahaan mengikuti langkah-langkah tertentu. Langkah-langkah tersebut, yaitu :

a. Menyusun anggaran penjualan.

Untuk menyusun anggaran penjualan, diperlukan bantuan peramalan penjualan. Peramalan penjualan adalah “Suatu teknik proyeksi tentang tingkat permintaan konsumen potensial pada suatu periode tertentu dengan menggunakan berbagai asumsi tertentu, yakni sesuatu berjalan seperti masa lalu” (Any Agus Kana, 1990 : 17). Peramalan penjualan memiliki beberapa teknik, yaitu : (Any Agus Kana 1990 : 17)

1. *Judgmental Method* atau *Non Statistical Method*, yaitu metode memproyeksikan penjualan yang berdasar pada pendapat *salesman*, *sales manager*, para ahli, dan *survey* konsumen.
2. *Statistical Method*, meliputi :
 - a. Analisis *Trend*, yang terdiri dari :
 1. Penerapan *Garis Trend* Secara Bebas
 2. Penerapan *Garis Trend* Dengan Metode Setengah Rata-Rata
 3. Penerapan *Garis Trend* Secara Matematis, yang terbagi menjadi :
 - a. Metode *Moment*
 - b. Metode Kuadrat Terkecil (*Least Square*)
 - b. Analisis Korelasi
3. *Specific Purpose Method*, meliputi :
 - a. Analisis Industri
 - b. Analisis *Product Line*
 - c. Analisis Penggunaan Akhir

b. Menyusun Anggaran Produksi

Anggaran produksi dapat diartikan dalam arti luas dan arti sempit. Dalam arti luas berupa penjabaran dari rencana produksi yang meliputi perencanaan tentang volume produksi, kebutuhan persediaan, bahan baku, tenaga kerja dan kapasitas produksi, sedangkan dalam arti sempit adalah suatu perencanaan volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan

agar sesuai dengan volume atau tingkat penjualan yang telah direncanakan (Gunawan Adisaputro, 1992: 133). Anggaran produksi disusun dengan menggunakan rumus sebagai berikut : (Supriyono, 1993 : 369).

Anggaran penjualan dalam unit	xxx	
Unit persediaan akhir produk selesai yang diinginkan	xxx	+
	<hr/>	
Unit produk yang diperlukan	xxx	
Unit persediaan awal produk selesai	xxx	-
	<hr/>	
Anggaran produksi dalam unit	xxx	

- c. Menyusun anggaran biaya produksi, yang terdiri dari : anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.

D. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Anggaran biaya tenaga kerja langsung selalu dikaitkan dengan anggaran produksi yang telah disusun sebelumnya. Anggaran ini meliputi taksiran kebutuhan tenaga kerja langsung yang diperlukan untuk memproduksi produk yang direncanakan dalam anggaran produksi tersebut. Anggaran biaya tenaga kerja langsung meliputi :

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

Sebelum menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung perlu dilakukan persiapan-persiapan. Persiapan-persiapan tersebut antara lain :

(Gunawan Adisaputro & Marwan Asri, 1995 : 260)

1. Membuat daftar kebutuhan tenaga kerja.
2. Menentukan dasar satuan utama yang digunakan untuk menghitung, yaitu berdasarkan jam buruh langsung (Direct Labor Hour) atau biaya buruh langsung (Direct Labor Cost).
3. Menentukan tingkat upah.

Anggaran biaya tenaga kerja langsung yang disusun akan berfungsi dengan baik apabila taksiran-taksiran yang termuat di dalamnya cukup akurat sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara baik dan akurat, diperlukan data, informasi serta pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran. Menurut Munandar, faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam anggaran tenaga kerja langsung adalah sebagai berikut :

1. Anggaran unit yang akan diproduksi, khususnya rencana tentang jenis (kualitas) dan jumlah (kuantitas) barang yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.
2. Berbagai standar waktu (time standart) untuk mengerjakan proses produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk menetapkan angka-angka standar ini dapat dilakukan dengan dua cara (metode), yaitu :
 - a. Dengan cara mendasarkan pada data historis/pengalaman di waktu-waktu yang lalu.
 - b. Dengan cara yang mendasarkan diri pada penelitian-penelitian khusus.
3. Sistem pembayaran upah yang dipakai oleh perusahaan. Pada dasarnya ada tiga macam sistem pembayaran upah, yaitu :
 - a. Sistem pembayaran upah menurut waktu, yang menentukan bahwa besar kecilnya upah yang akan dibayarkan kepada masing-masing tenaga kerja tergantung pada banyaknya waktu kerja mereka.
 - b. Sistem upah menurut unit hasil (out-put), yang menentukan bahwa besar kecilnya upah yang akan dibayarkan kepada masing-masing tenaga kerja tergantung pada banyak sedikitnya unit hasil (out-put) yang mereka hasilkan selama bekerja.
 - c. Sistem upah dengan insentif, yang menentukan bahwa besar kecilnya upah yang akan dibayarkan kepada masing-masing tenaga kerja

tergantung pada waktu lamanya mereka bekerja, atau jumlah unit hasil (out-put) yang mereka selesaikan, ditambah dengan insentif (tambahan upah) yang besar kecilnya didasarkan pada prestasi dan keterampilan kerja mereka.

Penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang baik akan banyak memberikan manfaat bagi perusahaan. Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1995: 263), manfaat disusunnya anggaran tenaga kerja langsung adalah sebagai berikut :

- a. Penggunaan tenaga kerja secara lebih efisien karena rencana yang matang.
- b. Pengeluaran/biaya tenaga kerja dapat direncanakan dan diukur secara lebih efisien.
- c. Harga pokok barang dapat dihitung secara tepat.
- d. Dipakai sebagai alat pengawasan biaya tenaga kerja.

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

Anggaran produksi dalam unit	xxx
Jam kerja langsung per unit	xxx x

Total jam kerja langsung yang diperlukan	xxx
Tarif upah per jam kerja langsung	xxx x

Anggaran total biaya tenaga kerja langsung	xxx

E. Pengertian Efisiensi

Menurut Anthony & Dearden (1989 : 200) pengertian efisiensi adalah sebagai berikut :

“Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan/jumlah keluaran yang dihasilkan dari suatu input yang kita pergunakan”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa efisiensi merupakan perbandingan antara output dengan input. Efisiensi dipakai sebagai kriteria pengukuran prestasi

kerja dari suatu organisasi, dan selalu digunakan sebagai nilai pembanding, bukan sebagai alat ukur yang absolut.

Suatu bagian dalam perusahaan dapat dikatakan lebih efisien apabila menghasilkan output yang lebih banyak dari sebelumnya berdasarkan pada pemakaian input yang sama banyaknya. Dari segi produksi dapat dikatakan efisiensi apabila biaya dapat ditekan dalam menghasilkan produk/ biaya produksi dapat dipertimbangkan penggunaannya pada yang paling menguntungkan. Salah satu biaya produksi adalah biaya tenaga kerja langsung. Dengan berkurangnya biaya tenaga kerja langsung maka biaya produksi juga turun. Biaya produksi yang turun akan menguntungkan perusahaan karena dapat menetapkan harga jual yang rendah sehingga mampu bersaing di pasar dengan perusahaan lain yang sejenis. Dengan demikian, efisiensi mencegah terjadinya biaya yang berlebihan yang merupakan pemborosan yang sebenarnya tidak perlu terjadi (dapat dihindari).

F. Tujuan Penilaian Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tujuan dari penilaian efisiensi biaya tenaga kerja langsung, antara lain

1. Untuk menghasilkan efisiensi dalam produksi. Untuk itu karyawan harus bekerja sesuai rencana, sistem dan metode yang telah ditetapkan. Dengan demikian efisiensi akan meningkatkan kedisiplinan dan juga keterampilan kerja
2. Dengan meningkatnya efisiensi, maka 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 yang maksimum, yang akan menyebabkan deviden dan upah naik.

G. Analisis Selisih Upah Tenaga Kerja Langsung

Untuk mengukur efisiensi biaya tenaga kerja langsung dilakukan dengan cara membandingkan realisasi dan anggaran biaya tenaga kerja langsung.. Perbandingan tersebut dilakukan untuk mengetahui jumlah penyimpangan atau selisih. Penyimpangan atau selisih yang terjadi dapat dicari penyebabnya dengan menggunakan analisis selisih yang terdiri dari : selisih tarip upah langsung, dan selisih efisiensi upah langsung.

1. Selisih Tarip Upah Langsung, dihitung dengan rumus :

$$STUL = (TS - TSt) \times JS$$

di mana :

STUL = Selisih tarip upah langsung
 TSt = Tarip upah dianggarkan (standar)
 TS = Tarip sesungguhnya
 JS = Jam sesungguhnya

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

2. Selisih Efisiensi Upah Langsung, dihitung dengan rumus :

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

di mana :

SEUL = Selisih efisiensi upah langsung
 JSt = Jam yang dianggarkan (standar)
 JS = Jam sesungguhnya
 TSt = Tarip upah yang dianggarkan (standar)

Jika $JS > JSt$, maka selisih merugikan
 Jika $JS < JSt$, maka selisih menguntungkan

H. Hipotesis Penelitian

1. Pengertian dan Jenis Hipotesis

Menurut Soeratno dan Lincoln Arsyad (1995 : 22), “Hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang sifatnya masih sementara, belum benar-benar berstatus sebagai tesis”. Sedangkan menurut Nugroho Budiyo (1993 : 183), “Hipotesis adalah suatu anggapan atau pendapat yang diterima secara tentatif untuk menjelaskan suatu fakta atau yang dipakai sebagai dasar bagi suatu penelitian”. Jenis Hipotesis menurut Suharsimi Arikunto (1995 : 60), yaitu :

1. Hipotesis nol, yakni hipotesis yang menyatakan tidak adanya hubungan antara variabel.
2. Hipotesis alternatif atau hipotesis kerja, yakni hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antara variabel.

2. Perumusan Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

“Ada perbedaan antara anggaran dan realisasi”

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian suatu hipotesis pada hakekatnya dapat disusun dalam beberapa tahap. Tahapan pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :
 (Nugroho Budiyo, 1993 : 184).

- a. Perumusan hipotesis nol dan hipotesis alternatif
- b. Penentuan taraf nyata (significant level) biasanya digunakan simbol α , misalnya 10%, 5%, atau 1%.

- c. Menentukan statistik uji atau kriteria uji yang akan digunakan, apakah dengan kurve normal, distribusi t, distribusi x^2 , atau dengan distribusi F.
- d. Pengambilan keputusan apakah hipotesis dapat diterima atautkah hipotesis ditolak.

Dalam penelitian ini, statistik uji yang digunakan adalah distribusi t, dengan taraf nyata 5% (karena penelitian di bidang ekonomi). Rumus statistik uji dengan distribusi t menurut Nugroho Budi Yuwono (1993 : 219), adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{(n_1 + n_2 - 2)} \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

di mana :

- \bar{X}_1 = nilai rata-rata anggaran biaya tenaga kerja langsung
- \bar{X}_2 = nilai rata-rata realisasi biaya tenaga kerja langsung
- S_1^2 = standar deviasi anggaran biaya tenaga kerja langsung
- S_2^2 = standar deviasi realisasi biaya tenaga kerja langsung
- n_1 = jumlah data anggaran biaya tenaga kerja langsung
- n_2 = jumlah data realisasi biaya tenaga kerja langsung

Setelah pengujian dilaksanakan maka akan diambil keputusan yaitu menolak atau menerima hipotesis. Berhubung pengujian yang dilakukan adalah pengujian dua sisi (karena hipotesis alternatif dirumuskan dengan tanda tidak sama dengan) maka hipotesis nol akan ditolak jika nilai statistik mempunyai perbedaan nyata lebih besar atau lebih kecil dari parameter populasi yang dijadikan hipotesis. Bila dalam pengujian ternyata hipotesis nol diterima maka biaya tenaga kerja langsung yang telah dikeluarkan dapat dikatakan efisien.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan terhadap objek tertentu dan pengumpulan datanya dilakukan dengan teknik tertentu, kemudian diteliti. Akibatnya kesimpulan yang diambil tidak dapat digeneralisasikan melainkan hanya berlaku untuk objek yang diteliti saja.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di PT “Indofood Sukses Makmur”, Jl. Raya Caringin No. 353, Padalarang – Bandung.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan dari bulan Februari sampai bulan Maret 1998.

C. Subjek, Objek, dan Data Penelitian

1. Subjek penelitian

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

2. Objek Penelitian

Yang menjadi objek penelitian adalah kebijakan penjualan, kebijakan produksi, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

3. Data penelitian

- a. Gambaran umum perusahaan
- b. Ramalan penjualan tahun 1997
- c. Volume produksi tahun 1997
- d. Persediaan barang jadi awal tahun 1997
- e. Persediaan barang jadi akhir tahun 1997
- f. Jumlah tenaga kerja langsung per bagian produksi
- g. Waktu standar per unit produk
- h. Waktu sesungguhnya produksi per unit produk
- i. Tarif upah yang dianggarkan
- j. Tarif upah sesungguhnya

D. Variabel Penelitian

Variabel penelitian untuk masalah pertama dan masalah kedua adalah variabel tunggal yaitu biaya tenaga kerja langsung. Yang dimaksud dengan biaya tenaga kerja langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja yang secara langsung terlibat dalam proses produksi. Biaya tenaga kerja langsung ini dinyatakan dalam rupiah.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada subjek penelitian untuk memperoleh gambaran umum perusahaan dan proses penyusunan anggaran.
2. Observasi, yaitu mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti dengan tujuan untuk mendapat gambaran secara jelas mengenai gambaran umum perusahaan, proses produksi, dan jenis barang yang dihasilkan.
3. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan data dengan melihat catatan-catatan yang ada di perusahaan guna memperoleh informasi tentang anggaran biaya tenaga kerja langsung dan realisasinya, gambaran umum perusahaan, dan data-data yang lain yang mendukung penelitian.

F. Teknik Analisis Data

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

1. Langkah-langkah yang harus ditempuh untuk menjawab masalah pertama, yaitu :
 - a. Mendeskripsikan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan.
 - b. Mendeskripsikan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut teori. Langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut teori, yaitu : mula-mula menyusun

ramalan penjualan dengan menggunakan teknik tertentu. Setelah itu membuat anggaran penjualan. Anggaran penjualan yang telah disusun digunakan sebagai dasar untuk menyusun anggaran produksi, dan setelah anggaran produksi disusun maka langkah selanjutnya adalah menyusun anggaran biaya produksi yang salah satunya adalah anggaran biaya tenaga kerja langsung. Khusus untuk anggaran biaya tenaga kerja langsung perlu dipersiapkan beberapa hal, yaitu: membuat daftar kebutuhan tenaga kerja, menentukan dasar satuan utama yang digunakan untuk menghitung dan menentukan tingkat upah

- c. Membandingkan antara langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan dengan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut teori.
- d. Melakukan analisis untuk mengetahui apakah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan sudah tepat. Langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung dikatakan tepat apabila langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan sudah sesuai dengan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut teori.

2. Untuk menjawab masalah kedua, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Mendeskripsikan data-data perusahaan yang digunakan perusahaan dalam menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung.
 - b. Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung
 - c. Mendeskripsikan data realisasi biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan.
 - d. Membandingkan anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan realisasinya.
 - e. Melakukan analisis jika terjadi perbedaan antara anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan realisasinya untuk mengetahui penyebab selisih yang timbul. Cara yang dipakai adalah dengan analisis selisih upah tenaga kerja langsung, yang terdiri dari dua macam, yaitu analisis selisih tarip upah langsung dan analisis selisih efisiensi upah langsung.
1. Selisih tarip upah langsung, dihitung dengan rumus :

$$STUL = (TS - TSt) \times JS$$

di mana :

- STUL = Selisih tarip upah langsung
 TSt = Tarip upah dianggarkan (standar)
 TS = Tarip sesungguhnya
 JS = Jam sesungguhnya

Jika $TS < TSt$, maka selisih menguntungkan

Jika $TS > TSt$, maka selisih merugikan

2. Selisih efisiensi upah langsung, dihitung dengan rumus :

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

di mana :

$$\begin{aligned} SEUL &= \text{Selisih efisiensi upah langsung} \\ JS &= \text{Jam sesungguhnya} \\ JSt &= \text{Jam yang dianggarkan (standar)} \\ TSt &= \text{Tarip upah yang dianggarkan (standar)} \end{aligned}$$

Jika $JS > JSt$, maka selisih merugikan

Jika $JS < JSt$, maka selisih menguntungkan

- f. Melakukan evaluasi terhadap efisien tidaknya selisih biaya tenaga kerja langsung dari hasil analisis. Untuk menentukan efisiensi, dianalisis dengan menggunakan uji hipotesis distribusi t. Adapun langkah-langkah untuk melakukan pengujian :

1. Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

H_0 = Tidak ada perbedaan antara anggaran (A) dan realisasi (R)

$H_0 = \mu_A = \mu_R$

H_A = Ada perbedaan antara anggaran (A) dan realisasi (R)

$H_A = \mu_A \neq \mu_R$

2. Menentukan taraf nyata yaitu 5% dengan pengujian dua sisi sehingga $t_{0,025}$ dengan derajat kebebasan $(n_1 + n_2 - 2)$.

3. Rumus Statistik Uji : (Nugroho Budiyuwono, 1993 : 219)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{(n_1 + n_2 - 2)} \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

di mana :

\bar{X}_1 = nilai rata-rata anggaran biaya tenaga kerja langsung

\bar{X}_2 = nilai rata-rata realisasi biaya tenaga kerja langsung

S_1^2 = standar deviasi anggaran biaya tenaga kerja langsung

S_2^2 = standar deviasi realisasi biaya tenaga kerja langsung

n_1 = jumlah data anggaran biaya tenaga kerja langsung

n_2 = jumlah data realisasi biaya tenaga kerja langsung

4. Kesimpulan :

Jika hasil pengujian menunjukkan $t \text{ tabel } (-) < t \text{ hitung } < t \text{ tabel } (+)$, berarti perbedaan tidak signifikan maka hipotesis nol diterima. Bila hipotesis nol diterima berarti tidak terdapat perbedaan antara anggaran dan realisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan efisien.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Umum Perusahaan

PT Indofood Sukses Makmur pada mulanya adalah suatu perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan minuman. Didirikan pada tahun 1971 dengan komitmen menghasilkan produk makanan olahan bermutu yang aman dan halal untuk dikonsumsi masyarakat. Saat ini PT Indofood Sukses Makmur telah mempunyai berbagai macam produk (sekitar 25 merk) serta memiliki cabang-cabang perusahaan yang tersebar hampir di seluruh Indonesia.

Produk yang dihasilkan oleh PT Indofood Sukses Makmur dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. *Instant Noodles* (Indomie, Pop Mie, Sarimie, Top mie, Supermie, Supercup, Indomie Special Quality, Sakura dan Anak Mas).
2. *Snack and Confectionery Foods* (Chiki, Chee-tos, Jetz, Chitato, Yoyo, Chikita).
3. *Convenience and Basic Foods* (Promina, Sun, Menu Indofood, Indovita, Bubur Indofood).
4. *Specialty Foods* (Bumbu Instan Indofood, Bumbu Kaldu Indofood, Kecap Saus Indofood, Kecap Piring Lombok dan Kecap Niki Echo).
5. *Beverages* (Kopi Tugu Luwak dan Cafela).

Dari berbagai macam produk di atas, mie instan yang memiliki divisi terbesar. Pabriknya tersebar di 12 kota besar di Indonesia, yaitu : Medan,

Pekanbaru, Palembang, Pontianak, Semarang, Surabaya, Banjarmasin, Ujung Pandang, Tangerang, Cibitung, Jakarta dan Bandung. Produk mie instan ini juga telah membawa nama PT Indofood Sukses Makmur ke pasar internasional karena pada tahun 1980 PT Indofood Sukses Makmur melakukan ekspor Indomie ke Asean, Timur Tengah, Hongkong, Taiwan, Cina, Belanda, Inggris, Jerman, Australia dan Afrika.

Salah satu cabang PT Indofood Sukses Makmur terletak di Bandung. PT Indofood Sukses Makmur Cabang Bandung ini bergerak dalam bidang pengolahan makanan berupa mie instan. Didirikan pertama kali pada bulan Mei 1992 dengan nama PT Karya Pangan Inti Sejati, dan mulai beroperasi pada bulan Oktober 1992. Pada tahun 1994 berganti nama menjadi PT Indofood Sukses Makmur dengan akte notaris Benny Kristianto, S.H. No. 108 tanggal 12 Februari 1994, Jakarta.

PT Indofood Sukses Makmur cabang Bandung selama didirikan telah mengalami tiga kali pergantian pimpinan. Pimpinan sekarang adalah Bapak Mohammad Karyadi. PT Indofood Sukses Makmur dalam menjalankan usahanya memiliki filosofi usaha "*CONSISTENT*" (Consumer, Innovation, Staff, Excellence dan Teamwork), yaitu penuhilah kepuasan pelanggan dengan terus berinovasi dari staf yang dipercaya (diandalkan) dan memenuhi prestasi terbaik serta didukung oleh hasil kerjasama yang baik.

B. Lokasi dan Tata Letak Perusahaan

PT Indofood Sukses Makmur Cabang Bandung berlokasi di jalan Raya Caringin No. 353 Padalarang. Perusahaan menempati tanah seluas 6.1 hektar dengan luas bangunan 61.640 m² yang terdiri atas : tempat parkir, pos keamanan, mushola, ruang *boiler*, kantin, ruang produk jadi, koperasi, gudang barang jadi, ruang *packing*, ruang produksi, *wc* pria, *wc* wanita, ruang pertemuan, poliklinik, *locker* wanita, *locker* pria, ruang proses dan ruang *diesel*.

Lokasi perusahaan dipilih berdasarkan alasan-alasan tertentu. Alasan-alasan itu, yaitu :

1. Terletak di kawasan industri.
2. Dekat dengan lokasi tersedianya bahan baku.
3. Banyak tersedia tenaga kerja.
4. Untuk memenuhi kebutuhan konsumen Jawa Barat
5. Dekat dengan jalan raya utama sehingga memudahkan transportasi dan mengurangi biaya transportasi.

C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu bagan yang menunjukkan bentuk kerjasama dari berbagai bagian dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi menunjukkan tugas-tugas setiap bagian dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi, hubungan antara fungsi-fungsi, dan wewenang dari tiap-tiap anggota organisasi.

Struktur organisasi yang digunakan oleh PT Indofood Sukses Makmur adalah bentuk garis. Bentuk ini menggambarkan hubungan tugas, tanggung jawab dan wewenang berjalan secara lurus dan vertikal yaitu mulai dari pimpinan sampai dengan karyawan yang paling bawah.

Berdasarkan struktur organisasi PT Indofood Sukses Makmur maka berikut ini akan diuraikan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian.

Branch Manager

- a. Bertugas sebagai pimpinan tertinggi dalam perusahaan.
- b. Memimpin segala kegiatan yang berlangsung di perusahaan.
- c. Mengatur dan mengadakan hubungan dengan pihak lain.
- d. Membimbing para bawahan dan mengetahui masalah-masalah yang dihadapi oleh tiap bagian.
- e. Bertanggungjawab atas tercapainya tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Secretary

- a. Membantu *Branch Manager* dalam menjalankan tugasnya.
- b. Bertanggungjawab terhadap kelancaran surat masuk dan surat keluar.
- c. Menerima, menyimpan dan mengeluarkan arsip atas perintah pihak yang berwenang.

Factory Manager

- a. Mengatur dan mengawasi kegiatan yang berhubungan dengan produksi.
- b. Membantu dalam pembuatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pabrik.
- c. Bertanggungjawab atas kontinuitas proses produksi.

Quality Control Supervisor

- a. Mengawasi analisis kualitas hasil produksi.
- b. Memeriksa kualitas bahan baku.
- c. Memeriksa tambahan produk jadi, bahan pengemas dan kelengkapan laboratorium untuk analisis.

Factory Accounting Manager

- a. Bertanggungjawab atas pengeluaran dan pemasukan uang.
- b. Memeriksa akuntansi di tiap bagian yang berkaitan dengan masalah akuntansi.
- c. Menyajikan analisis perbedaan antara target dan aktual.
- d. Menyediakan laporan keuangan.

Area Sales & Promotion Manager (ASPM)

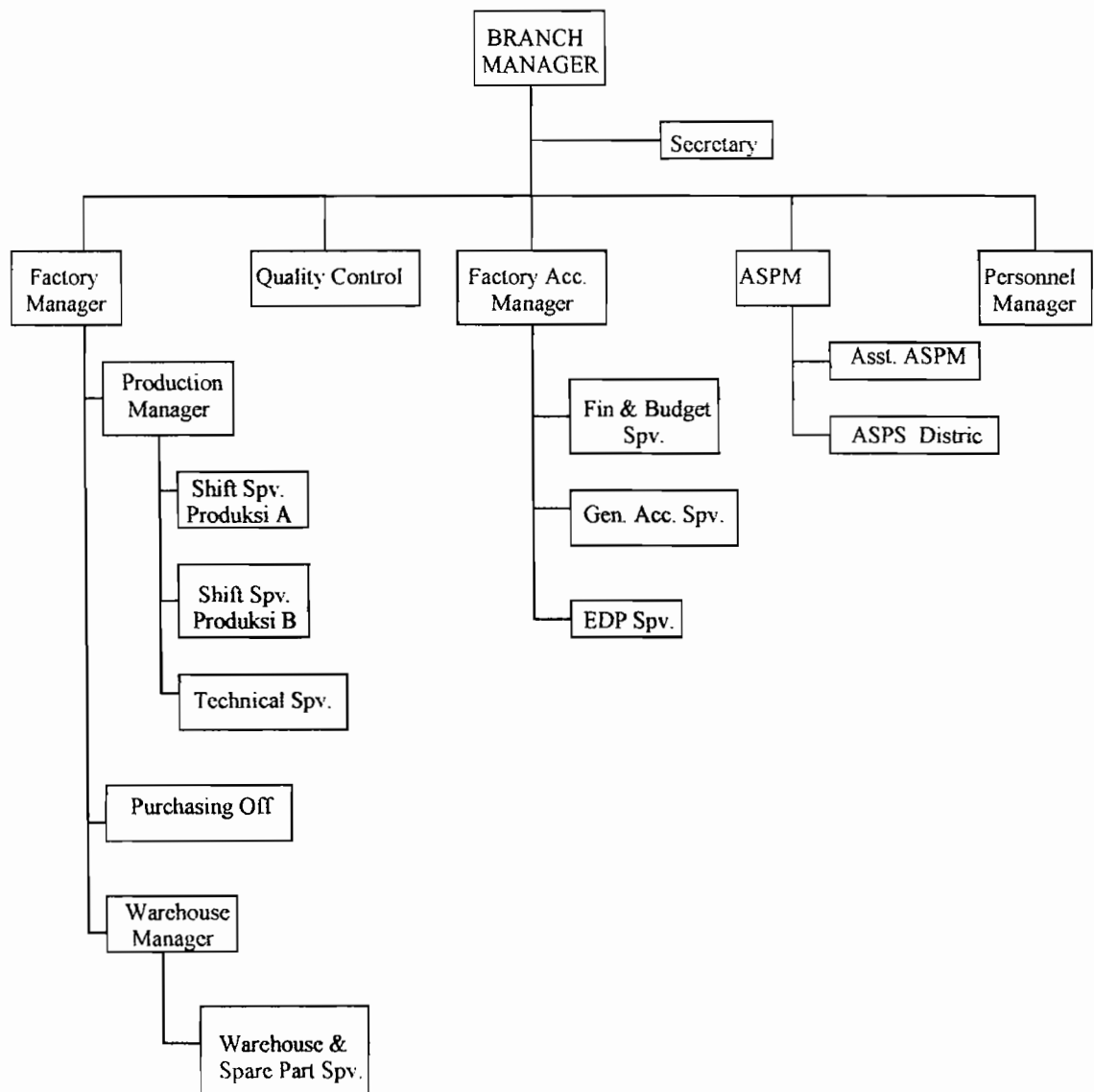
- a. Bertugas untuk mempromosikan produk.
- b. Mengatur strategi pemasaran.
- c. Menganalisis hasil penjualan dan membandingkannya dengan rencana yang telah ditetapkan.
- d. Membina hubungan yang baik dengan pelanggan.
- e. Bertanggungjawab untuk mencapai target penjualan yang telah ditetapkan.

Personnel Manager

- a. Menyusun laporan manajemen bidang umum.
- b. Mengatur kelancaran bidang personalia.
- c. Merencanakan, mengatur dan mengawasi tugas tata usaha

Untuk lebih jelasnya, struktur organisasi PT Indofood Sukses Makmur dapat dilihat pada gambar 4.1.

Gambar 4.1. Struktur Organisasi
PT Indofood Sukses Makmur



Sumber : PT Indofood Sukses Makmur

D. Produksi

Hasil produksi dari PT Indofood Sukses Makmur Cabang Bandung adalah mie instan. Proses produksi yang dilakukan hanya untuk pembuatan mie saja, sedangkan bumbu untuk setiap jenis mie instan diambil dari Indofood Semarang, dan akan dimasukkan pada saat *packing*. Produk mie instan ini memiliki ketahanan delapan bulan setelah produksi dimana dua bulan sebelumnya adalah masa penarikan dari pasar.

Bahan-bahan yang digunakan dalam pembuatan mie instan terdiri dari bahan utama dan bahan penolong. Bahan utamanya adalah tepung terigu, sedangkan bahan penolongnya adalah air, minyak goreng (dari kelapa sawit), garam, kalium karbonat dan natrium karbonat (menyebabkan warna sedikit kuning), natrium polifosfat (pengemulsi, pemantap dan sekuestrans bahan tambahan), natural gum (tambahan yang sifatnya pengental dan pemantap), serta tartrazine CI 19140 (pewarna makanan kuning keemasan). Mie instan ini juga menggunakan bahan penunjang, yaitu bumbu, kecap, minyak sayur, bawang goreng dan saus.

Proses pengolahan mie instan melalui beberapa tahap. Tahap-tahap tersebut, yaitu :

1. *Mixing*

Pencampuran dan pengadukan bahan baku utama (terigu) dengan bahan tambahan lain sehingga membentuk adonan yang homogen. Tepung terigu diangkut dari tanki ke *mixer* untuk dicampur dengan air kansui (campuran air

dan *ingredient*). Tujuannya adalah membentuk adonan yang cukup air sehingga pengepresan dapat membentuk adonan yang baik.

2. *Pressing*

Pengepresan, yaitu proses membentuk lembaran adonan mie melalui *roll press* sampai ketebalan tertentu dan siap untuk *dislitting*. *Slitting* adalah pemotongan lembaran adonan menjadi untaian mie, kemudian dibentuk gelombang mie. Tujuannya adalah untuk struktur *gluten* dengan arah yang sama secara merata sehingga lembar adonan menjadi lembut dan elastis, dan kemudian dapat dipotong menjadi untaian mie yang berbentuk bergelombang yang dapat dikelompokkan dalam beberapa lajur.

3. *Steaming*

Pengkukusan mie yang keluar dari slitter secara kontinue dengan steam suhu rendah. Tujuan proses ini adalah memasak mie mentah menjadi mie matang dengan sifat fisik yang solid. Dalam proses ini terjadi *gelatinisasi pati* dan *koagulasi gluten* (zat protein dalam terigu). Oleh karena itu gelombang mie dapat solid.

4. *Frying*

Pemotongan lajur mie, melipat potongan dan distribusi pada mangkok penggorengan serta menggoreng. Penggorengan ini dilakukan pada saat mie masih basah, dan digoreng dengan minyak goreng. Tujuannya adalah untuk mencapai kadar air tertentu sehingga tidak memerlukan bahan pengawet dan mie instan dapat bertahan lama. Selain itu tujuan penggorengan adalah untuk pematapan pati.

5. *Cooling*

Pendinginan mie yang panas dari penggorengan dengan sistem fan. Mie diangkut ke ruang pendingin, yaitu ruangan yang berisi fan. Tujuannya adalah untuk mendinginkan mie sehingga dapat diperoleh suhu mendekati suhu kamar sebelum dikemas.

6. *Packing*

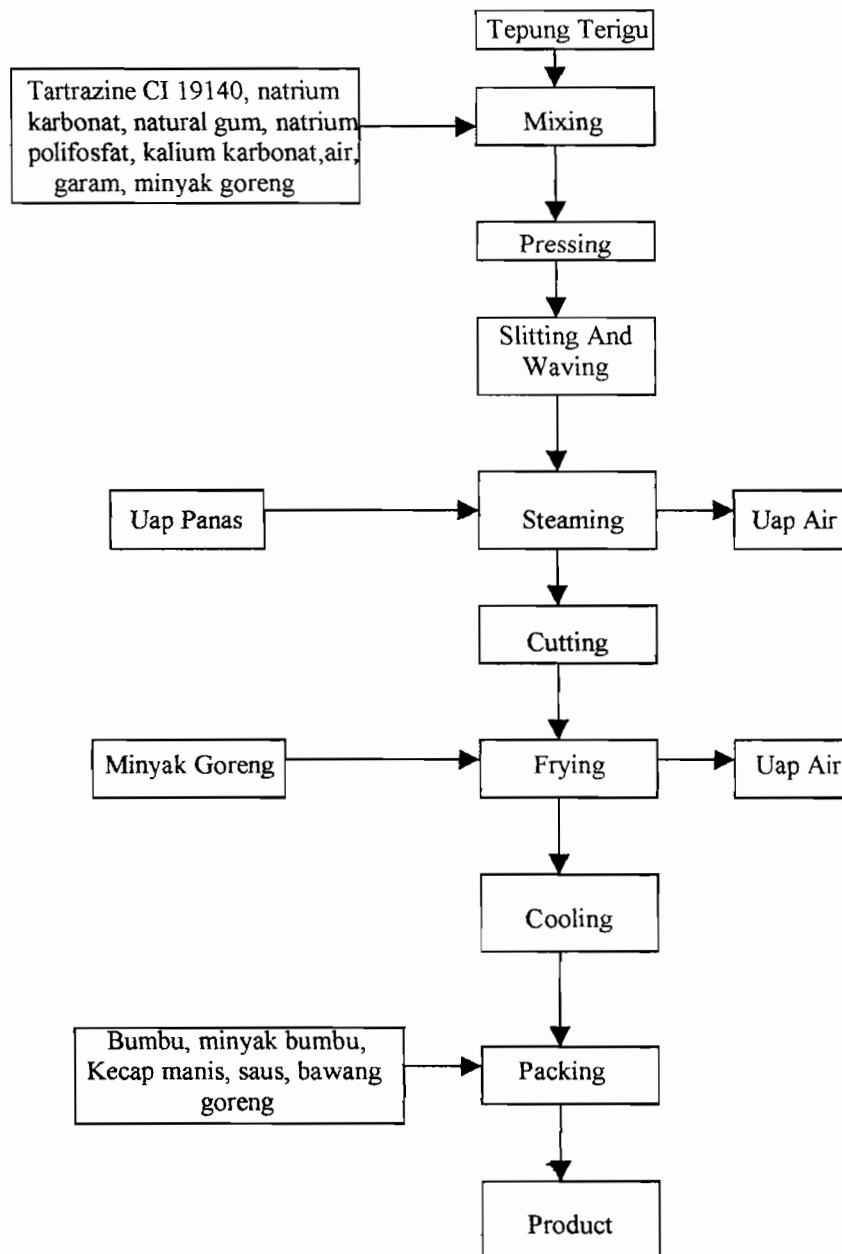
Pengemasan mie yang telah dingin disertai dengan pemasukan bumbu, saus dan minyak sayur dengan etiket sebagai pengemas primer dan karton sebagai pengemas sekunder. Tujuannya adalah untuk melindungi tercemarnya/rusaknya produk waktu sampai ke konsumen. Dalam etiket terdapat kode produksi, yaitu :

Gunakan sebelum : 020698
Bdg B10102

Kode produksi tersebut artinya boleh dikonsumsi sampai tanggal 02 Juni 1998, diproduksi di Bandung, regu B, shift 1, nomor mesin 01, dan diproduksi tanggal 02.

Untuk lebih jelasnya tentang proses produksi yang dilakukan oleh PT Indofood Sukses Makmur dapat dilihat pada gambar 4.2.

Gambar 4.2.
Proses Pembuatan Mie Instan



Sumber : PT Indofood Sukses Makmur

E. Personalia

Karyawan PT Indofood Sukses Makmur kebanyakan terdiri dari wanita, terutama karyawan pabrik. Jumlah seluruh karyawan adalah 1030 orang. Jumlah tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

- 780 orang adalah karyawan pabrik yang terlibat langsung dalam proses produksi.
- 250 orang adalah karyawan bagian staff dan administrasi, termasuk petugas keamanan.

Jam kerja karyawan di PT Indofood Sukses Makmur adalah delapan jam sehari. Pembagian jam kerjanya sebagai berikut :

1. Untuk Kantor (staff dan administrasi)
 - Senin – Jumat : Pk. 08.00 – 16.00 WIB
 - Sabtu : Pk. 08.00 – 14.00 WIB
2. Untuk karyawan bagian produksi, dalam seminggu bekerja hanya lima hari kerja, yang terdiri dari dua shift, dengan perincian sebagai berikut :
 - Shift I : Pk. 06.30 – 15.00 WIB
 - Shift II : Pk. 15.00 – 23.30 WIB

Setiap shift masing-masing memiliki waktu istirahat selama 30 menit.

Supaya tujuan perusahaan dapat tercapai dan produktivitas kerja baik serta kesejahteraan karyawan dapat meningkat, maka perusahaan memberikan fasilitas-fasilitas dan tunjangan-tunjangan kepada para karyawannya.

Tunjangan dan fasilitas tersebut antara lain :

1. Perawatan kesehatan : 90% ditanggung oleh perusahaan dan 10% ditanggung sendiri.
2. Cuti : Selama 12 hari dipotong hari raya lebaran enam hari dan hari natal empat hari. Selain itu untuk wanita ada cuti hamil tiga bulan, cuti haid satu hari, dan cuti nikah tiga hari.
3. Pakaian kerja : Untuk karyawan pabrik, pakaiannya putih, celana putih, topi, masker, sarung tangan, dan sepatu karet. Untuk staff seragamnya putih biru.
4. Kantin : Perusahaan menyediakan makanan dan minuman gratis untuk para karyawannya.
5. Koperasi : Melayani simpan pinjam dan penjualan barang kebutuhan sehari-hari dengan harga murah.
6. Tunjangan hari raya : Diberikan pada hari raya lebaran dan natal.
7. Rekreasi karyawan : Diadakan setiap tahun.
8. Pembinaan dan pengembangan karyawan : Meliputi pendidikan, pelatihan dan pengembangan di dalam lingkup perusahaan dengan training secara bergiliran.
9. Jaminan hari tua : Uang pensiun sesuai dengan lamanya masa kerja.
10. Kegiatan olahraga : Setiap satu tahun sekali ada aktivitas olahraga seperti senam, sepakbola, musik, tenis meja dan tenis lapangan.

F. Pemasaran

Pemasaran PT Indofood Sukses Makmur Cabang Bandung dilakukan di lima kota di Jawa Barat, yaitu : Bandung, Cirebon, Tasikmalaya, Purwakarta, dan Sukabumi. Dalam menyalurkan produknya, Indofood memiliki distributor. Distributornya, yaitu : PT PDU (Indomie), PT CSM (Sarimi) dan PT Indomarco (Supermie dan Sakura). Distributor ini akan menyalurkannya ke pengecer dan akhirnya dari pengecer akan dijual ke konsumen.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Penyusunan Anggaran

PT Indofood Sukses Makmur adalah suatu perusahaan manufaktur yang menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Perusahaan menyusun anggaran yang menyangkut seluruh kegiatan produksi. Penyusunan anggaran dilakukan oleh manajer produksi yang bekerjasama dengan manajer pemasaran. Anggaran yang disusun meliputi anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.

Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT Indofood Sukses Makmur mengikuti suatu prosedur atau langkah-langkah. Langkah pertama yang dilakukan oleh perusahaan adalah menyusun ramalan penjualan (*forecast*). Ramalan penjualan dilakukan berdasarkan data-data penjualan tahun-tahun sebelumnya, dan dalam hal ini perusahaan menggunakan teknik *forecast* berdasarkan pendapat, yaitu pendapat dari *sales manager*. Ramalan penjualan yang dibuat akan digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran penjualan.

Setelah anggaran penjualan disusun, langkah selanjutnya adalah menyusun rencana produksi yang dituangkan dalam anggaran produksi. Rencana produksi yang disusun, tidak hanya berdasarkan anggaran penjualan saja, tetapi juga dipengaruhi oleh persediaan awal dan persediaan akhir perusahaan.

Langkah selanjutnya yang ditempuh oleh perusahaan dalam menyusun anggaran adalah melakukan penyusunan anggaran biaya produksi. Anggaran biaya produksi ini terdiri dari : anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.

Untuk menyusun anggaran biaya produksi, khususnya anggaran biaya tenaga kerja langsung, perusahaan terlebih dahulu membuat daftar kebutuhan tenaga kerja yang berisi tentang jenis tenaga kerja, jumlahnya, dan bagian-bagian yang memerlukannya. Selain itu, perusahaan juga menentukan dasar satuan utama yang digunakan untuk menghitungnya. Satuan yang digunakan oleh perusahaan adalah jam buruh langsung (DLH), dengan menggunakan standar. Selain kedua hal tersebut, perusahaan juga menentukan tingkat upah rata-rata untuk tahun anggaran yang bersangkutan. Tingkat upah yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan perjanjian yang dilakukan oleh perusahaan dengan karyawannya, dan besarnya berdasarkan upah minimum regional (UMR).

Untuk lebih jelasnya dalam menganalisis masalah pertama, yaitu apakah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh PT Indofood Sukses Makmur sudah tepat, maka di bawah ini akan diberikan perbandingan antara langkah-langkah penyusunan anggaran menurut teori dengan yang sesungguhnya dilakukan oleh perusahaan.

Langkah-langkah penyusunan anggaran menurut :

Teori	Perusahaan	Interpretasi
<p>1. Membuat ramalan penjualan untuk membantu dalam penyusunan anggaran penjualan. Teknik ramalan penjualan dapat dikelompokkan sebagai berikut :</p> <p>a. <i>Judgmental Method</i> Pendapat <i>salesman</i>, pendapat <i>sales manager</i>, pendapat para ahli, dan <i>survey</i> konsumen</p> <p>b. <i>Statistical Method</i> - Analisis <i>trend</i> Garis <i>trend</i> secara bebas, garis <i>trend</i> metode setengah rata-rata, dan garis <i>trend</i> matematis (metode <i>moment</i> dan metode kuadrat terkecil). - Analisis korelasi</p> <p>c. <i>Specific Purpose Method</i> Analisis industri, analisis <i>product line</i>, dan analisis penggunaan akhir. Ramalan penjualan yang disusun dijadikan dasar penyusunan anggaran penjualan.</p>	<p>Membuat ramalan penjualan. Perusahaan membuat ramalan dengan teknik <i>judgmental method</i>, yaitu berdasarkan pendapat dari <i>sales manager</i>. Setelah ramalan penjualan diketahui, maka perusahaan menyusun anggaran penjualan.</p>	<p>Tepat</p>
<p>2. Menyusun anggaran produksi</p>	<p>Membuat rencana produksi dan kemudian disusun menjadi anggaran produksi.</p>	<p>Tepat</p>
<p>3. Menyusun anggaran biaya produksi yang terdiri dari : anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik</p>	<p>Menyusun anggaran biaya produksi, yaitu anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.</p>	<p>Tepat</p>

<p>4. Untuk penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung, ada hal-hal yang harus dipersiapkan, yaitu :</p> <p>a. Membuat daftar kebutuhan tenaga kerja.</p> <p>b. Menentukan dasar satuan utama yang digunakan untuk menghitung (berdasarkan jam buruh langsung atau biaya buruh langsung).</p> <p>c. Menentukan tingkat upah.</p>	<p>1. Membuat daftar kebutuhan tenaga kerja yang isinya tentang jenis tenaga kerja yang dibutuhkan, jumlah tenaga kerja, dan bagian-bagian yang membutuhkan.</p> <p>2. Memakai dasar satuan jam buruh langsung (DLH) dengan cara menetapkan standar.</p> <p>3. Menentukan tingkat upah berdasarkan tarip upah minimum regional (UMR)</p>	<p>Tepat</p>
---	--	--------------

Dengan melihat perbandingan langkah-langkah penyusunan anggaran yang dilakukan perusahaan dengan langkah-langkah menurut teori, maka dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan sudah tepat. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat langkah-langkah yang dilakukan oleh perusahaan sudah mengikuti semua langkah menurut teori, yaitu : mula-mula menyusun ramalan penjualan dengan menggunakan salah satu metode yang ada di dalam teori, yaitu *judgmental method* berdasarkan pendapat *sales manager*, setelah itu menyusun anggaran produksi, dan kemudian menyusun anggaran biaya produksi, yaitu anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.

Untuk penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung, perusahaan juga melakukan persiapan-persiapan, yaitu membuat daftar kebutuhan tenaga kerja, menentukan dasar satuan utama untuk menghitung yaitu jam buruh

langsung (DLH) dengan menetapkan standar, dan terakhir perusahaan juga menentukan tarif upah yang berdasarkan upah minimum regional.

B. Peramalan Penjualan

PT Indofood Sukses Makmur melakukan peramalan penjualan sebelum menyusun anggaran penjualan. Teknik peramalan penjualan yang digunakan adalah *judgmental method*, berdasarkan pendapat *sales manager*.

Untuk tahun 1997 perusahaan menetapkan ramalan penjualan sebesar 2.291.498 carton, dan ramalan penjualan ini digunakan untuk menyusun anggaran penjualan. Adapun data ramalan penjualan PT Indofood Sukses Makmur untuk tahun 1997 dapat dilihat pada Tabel 5.1. di bawah ini.

Tabel 5.1.
Ramalan Penjualan (carton)
PT Indofood Sukses Makmur
Bandung
1997

Bulan	Penjualan
Januari	181.445
Februari	161.207
Maret	245.914
April	182.147
Mei	165.838
Juni	207.408
Juli	179.869
Agustus	166.595
September	202.234
Oktober	175.564
November	186.871
Desember	236.406
Jumlah	2.291.498

Sumber : PT Indofood Sukses Makmur

C. Penyusunan Anggaran Produksi

Setelah Anggaran penjualan yang diambil dari ramalan penjualan disusun, maka perusahaan kemudian menyusun anggaran produksi. Anggaran produksi selain dipengaruhi oleh anggaran penjualan, juga dipengaruhi oleh persediaan awal dan akhir. Adapun persediaan awal dan akhir PT Indofood Sukses Makmur untuk tahun 1997 dapat dilihat pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2.
Persediaan Awal dan Persediaan Akhir Barang Jadi (carton)
PT Indofood Sukses Makmur
Bandung
1997

Bulan	Persediaan Awal	Persediaan Akhir
Januari	39.401	25.321
Februari	25.321	27.982
Maret	27.982	34.725
April	34.725	35.306
Mei	35.306	33.588
Juni	33.588	33.918
Juli	33.918	32.086
Agustus	32.086	31.858
September	31.858	35.028
Oktober	35.028	31.828
November	31.828	31.433
Desember	31.433	38.741
Jumlah	392.474	391.814

Sumber : PT Indofood Sukses Makmur

Berdasarkan data ramalan penjualan, persediaan awal dan persediaan akhir tahun 1997, maka disusunlah anggaran produksi.

Contoh perhitungan anggaran produksi yang dilakukan oleh PT Indofood Sukses Makmur untuk bulan Januari adalah sebagai berikut :

Rencana penjualan	181.445 carton	
Persediaan akhir	25.321 carton	+
	<u>206.766 carton</u>	
Persediaan awal	39.401 carton	-
Jumlah yang akan diproduksi	167.365 carton	

Demikianlah perhitungan tersebut berlaku untuk bulan-bulan berikutnya sampai dengan bulan Desember 1997. Hasil perhitungan anggaran produksi untuk tahun 1997 disajikan pada Tabel 5.3. di bawah ini.

Tabel 5.3.
Anggaran Produksi Barang Jadi (carton)
PT Indofood Sukses Makmur
Bandung
1997

Bulan	Penjualan	Persediaan akhir	Jumlah	Persediaan awal	Produksi
Januari	181.445	25.321	206.766	39.401	167.365
Februari	161.207	27.982	189.189	25.321	163.868
Maret	245.914	34.725	280.639	27.982	252.657
April	182.147	35.306	217.453	34.725	182.728
Mei	165.838	33.588	199.426	35.306	164.120
Juni	207.408	33.918	241.326	33.588	207.738
Juli	179.869	32.086	211.955	33.918	178.037
Agustus	166.595	31.858	198.453	32.086	166.367
September	202.234	35.028	237.262	31.858	205.404
Oktober	175.564	31.828	207.392	35.028	172.364
November	186.871	31.433	218.304	31.828	186.476
Desember	236.406	38.741	275.147	31.433	243.714
Jumlah	2.291.498	391.814	2.683.312	392.474	2.290.838

Pada saat perusahaan melaksanakan produksinya, ternyata produksi yang direncanakan berbeda dengan realisasinya. Perbedaan ini terjadi karena adanya

persediaan akhir dan persediaan awal. PT Indofood Sukses Makmur menyusun anggaran produksinya sebesar 2.290.838 carton, ternyata realisasinya hanya sebesar 2.193.438 carton. Perbedaannya sebesar 97.400 carton. Realisasi produksi PT Indofood Sukses Makmur tahun 1997 dapat dilihat pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4.
Realisasi Produksi Barang Jadi (carton)
PT Indofood Sukses Makmur
Bandung
1997

Bulan	Produksi
Januari	197.787
Februari	149.509
Maret	155.525
April	200.812
Mei	148.685
Juni	164.993
Juli	212.393
Agustus	162.669
September	152.734
Oktober	225.823
November	178.343
Desember	244.165
Jumlah	2.193.438

Sumber : PT Indofood Sukses Makmur

Setelah anggaran produksi disusun, langkah selanjutnya yang dilakukan perusahaan adalah menyusun anggaran biaya produksi yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik. Berhubung yang diteliti hanya tentang biaya tenaga kerja langsung maka yang akan diuraikan selanjutnya hanya penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung.

D. Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Dalam menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung diperlukan data jumlah produk yang akan diproduksi, waktu yang digunakan untuk memproduksi, dan tarif upah yang akan dibayarkan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja langsung.

PT Indofood Sukses Makmur mengelompokkan tenaga kerjanya berdasarkan pada proses produksinya. Proses produksinya terdiri atas enam proses, yaitu *mixing*, *pressing*, *steaming*, *frying*, *cooling*, dan *packing*. Jumlah tenaga kerja langsung adalah 780 orang. Upah yang diberikan berdasarkan upah minimum regional. Adapun jumlah tenaga kerja langsung dan tarif upah tenaga kerja langsung PT Indofood Sukses Makmur dapat dilihat pada Tabel 5.5. di bawah ini.

Tabel 5.5.
Jumlah Tenaga Kerja dan Tingkat Upah
PT Indofood Sukses Makmur
Bandung
1997

Bagian	Jumlah Tenaga Kerja	Tingkat Upah Per Jam (Rp.)
1. <i>Mixing</i>	120	129.750
2. <i>Pressing</i>	110	118.937
3. <i>Steaming</i>	150	162.187
4. <i>Frying</i>	150	162.187
5. <i>Cooling</i>	130	140.562
6. <i>Packing</i>	120	129.750

Sumber : PT Indofood Sukses Makmur

Untuk memproduksi produk, dibutuhkan waktu untuk melakukan proses produksi. Perusahaan menentukan waktu standar untuk proses produksi.

Waktu standar yang ditentukan oleh PT Indofood Sukses Makmur untuk menghasilkan produk dapat dilihat pada Tabel 5.6. di bawah ini.

Tabel 5.6.
Waktu Standar Tiap Bagian Produksi
PT Indofood Sukses Makmur
Bandung
1997

Bagian	Waktu Standar Per Unit Produk (DLH)
1. Mixing	0,00022
2. Pressing	0,00026
3. Steaming	0,00040
4. Frying	0,00030
5. Cooling	0,00028
6. Packing	0,00020
Jumlah	0,00166

Sumber : PT Indofood Sukses Makmur

Setelah proses produksi dilakukan ternyata waktu standar yang ditetapkan berbeda dengan realisasinya, terdapat selisih sebesar 0,00012 DLH. Realisasi waktu yang digunakan PT Indofood Sukses Makmur selama proses produksi untuk tahun 1997 dapat dilihat pada Tabel 5.7. di bawah ini.

Tabel 5.7.
Realisasi Waktu Tiap Bagian Produksi
PT Indofood Sukses Makmur
Bandung
1997

Bagian	Realisasi Waktu Per Unit Produk (DLH)
1. Mixing	0,00023
2. Pressing	0,00028
3. Steaming	0,00042
4. Frying	0,00033
5. Cooling	0,00030
6. Packing	0,00022
Jumlah	0,00178

Sumber : PT Indofood Sukses Makmur

Semua data di atas digunakan untuk menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung. Contoh penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh PT Indofood Sukses Makmur untuk bulan Januari 1997 bagian mixing adalah sebagai berikut :

Anggaran produksi	167.365 carton
Jam kerja langsung per unit	<u>0.00022 DLH</u> x
Total jam kerja langsung	36,8203 DLH
Tarif upah per jam	<u>Rp. 129.750</u> x
Jumlah biaya tenaga kerja langsung	Rp. 4.777.434

Cara perhitungan tersebut berlaku untuk bagian-bagian lainnya dan untuk bulan-bulan berikutnya. Anggaran biaya tenaga kerja langsung dapat dilihat pada Tabel 5.8.

Untuk menjawab masalah kedua, yaitu apakah biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh PT Indofood Sukses Makmur pada tahun 1997 sudah efisien, maka anggaran biaya tenaga kerja langsung dibandingkan dengan realisasinya. Realisasi biaya tenaga kerja langsung dapat dilihat pada Tabel 5.9.

Anggaran biaya tenaga kerja langsung dan realisasinya dibandingkan untuk melihat selisih yang timbul. Selisih antara anggaran dan realisasi setelah dibandingkan menunjukkan selisih yang merugikan sebesar Rp.14.498.333. Perhitungannya dapat dilihat di bawah ini :

Anggaran biaya tenaga kerja langsung	Rp. 545.922.452
Realisasi biaya tenaga kerja langsung	Rp. 560.420.785 -
Selisih biaya tenaga kerja langsung	<u>Rp. 14.498.333</u>

Tabel 5.8.
 Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung (rupiah)
 PT Indofood Sukses Makmur
 Bandung
 1997

Bulan	Mixing	Pressing	Steaming	Frying	Cooling	Packing	Jumlah
Januari	4.777.434	5.175.532	10.857.771	8.143.328	6.587.045	4.343.122	39.884.232
Februari	4.677.612	5.067.392	10.630.904	7.973.178	6.449.412	4.252.375	39.050.873
Maret	7.212.094	7.813.069	16.391.072	12.293.304	9.943.912	6.556.449	60.209.900
April	5.215.971	5.650.611	11.854.442	8.890.832	7.191.692	4.741.792	43.545.340
Mei	4.684.805	5.075.184	10.647.252	7.985.439	6.459.329	4.258.914	39.110.923
Juni	5.929.881	6.424.011	13.476.961	10.107.721	8.176.019	5.390.801	49.505.394
Juli	5.082.066	5.505.548	11.550.115	8.662.586	7.007.066	4.620.060	42.427.441
Agustus	4.748.946	5.144.670	10.793.026	8.094.769	6.547.766	4.317.224	39.646.401
September	5.863.257	6.351.835	13.325.543	9.994.158	8.084.159	5.330.234	48.949.186
Oktober	4.920.130	5.330.119	11.182.080	8.386.560	6.783.792	4.472.846	41.075.527
November	5.322.957	5.766.513	12.097.593	9.073.195	7.339.203	4.839.052	44.438.513
Desember	6.956.816	7.536.519	15.810.897	11.858.173	9.591.939	6.324.378	58.078.722
Jumlah	65.391.969	70.841.003	148.617.656	111.463.243	90.161.334	59.447.247	545.922.452

Tabel 5.9.
 Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung (rupiah)
 PT Indofood Sukses Makmur
 Bandung
 1997

Bulan	Mixing	Pressing	Steaming	Frying	Cooling	Packing	Jumlah
Januari	5.902.458	6.586.774	13.472.962	10.585.898	8.340.401	5.812.014	50.700.507
Februari	4.461.722	4.979.002	10.184.335	8.001.977	6.304.585	4.433.919	38.365.540
Maret	4.641.255	5.179.349	10.594.136	8.323.964	6.558.271	4.605.646	39.902.621
April	5.992.732	6.687.513	13.679.020	10.747.802	8.467.961	5.898.363	51.473.391
Mei	4.437.132	4.951.561	10.128.205	7.957.875	6.269.838	4.410.398	38.155.009
Juni	4.923.804	5.494.656	11.239.082	8.830.707	6.957.524	4.875.910	42.321.683
Juli	6.338.338	7.073.188	14.467.901	11.367.636	8.956.315	6.228.943	54.432.321
Agustus	4.854.449	5.417.261	11.086.775	8.706.323	5.859.524	4.809.572	40.733.904
September	4.557.964	5.086.403	10.404.017	8.174.585	5.440.579	4.525.977	38.189.525
Oktober	5.739.129	7.520.439	15.382.733	12.086.433	9.522.639	6.612.302	56.863.675
November	5.322.201	5.939.243	12.148.465	9.545.222	7.520.474	5.256.986	45.732.591
Desember	7.286.494	9.131.271	16.632.163	13.068.128	10.296.096	7.135.866	63.550.018
Jumlah	64.457.678	74.046.660	149.419.794	117.396.550	90.494.207	64.605.896	560.420.785

Berdasarkan perbandingan antara anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan realisasi biaya tenaga kerja langsung ternyata ditemukan bahwa sumbangan selisih yang terbesar berasal dari bagian *packing*. Penyebab selisih antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung adalah perbedaan waktu standar dengan waktu realisasi, yaitu waktu realisasi lebih besar daripada waktu standar.

Masing-masing bagian proses produksi memiliki waktu standar, dan proses produksinya berjalan seperti ban berjalan. Hal ini menyebabkan waktu proses produksi untuk suatu bagian akan dipengaruhi oleh waktu proses produksi sebelumnya. Bila waktu proses produksi di satu bagian bertambah maka waktu proses produksi berikutnya juga akan bertambah.

Setelah proses produksi dilakukan, ternyata waktu yang dibutuhkan (realisasi) untuk proses produksi mie instan pada PT Indofood Sukses Makmur lebih besar daripada waktu standar. Hal ini disebabkan adanya proses produksi yang memerlukan tambahan waktu. Proses produksi yang memerlukan tambahan waktu adalah bagian *pressing*. Bagian *Pressing* memerlukan tambahan waktu disebabkan penggunaan bahan yang kualitasnya rendah, sehingga pada waktu dilakukan proses memerlukan waktu yang lama. Adanya tambahan waktu untuk bagian *pressing* menyebabkan tambahan waktu juga untuk proses produksi berikutnya sampai dengan proses paling akhir.

Packing adalah proses paling akhir dari proses pembuatan mie instan. Adanya tambahan waktu dalam proses produksi sebelumnya, yaitu bagian *pressing* menyebabkan waktu untuk proses produksi bagian *packing* juga

bertambah. Pekerjaan untuk bagian *packing* harus menunggu selesainya bagian yang lain, padahal pada bagian lain ada tambahan waktu. Tambahan waktu ini menyebabkan keterlambatan dalam proses produksi. Keterlambatan dalam proses produksi ini mengakibatkan tenaga kerja bagian *packing* menganggur karena harus menunggu selesainya proses sebelumnya. Adanya tenaga kerja yang menganggur merupakan suatu pemborosan yang mengakibatkan terjadi selisih yang besar antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung untuk bagian *packing*.

Selisih yang timbul tersebut dapat juga dicari penyebabnya dengan menggunakan analisis selisih, yang terdiri dari dua macam, yaitu : selisih tarip upah langsung dan selisih efisiensi upah langsung. Setelah dilakukan analisis ternyata selisih tarip upah langsung adalah nol karena sistem upah yang digunakan perusahaan adalah sistem upah harian. Oleh karena itu tarip standar dan tarip sesungguhnya adalah sama. Untuk selisih efisiensi upah langsung, perhitungannya dapat dilihat di bawah ini.

1. Bagian Mixing

$$\begin{aligned} \text{SEUL} &= (\text{JS} - \text{JSt}) \times \text{TSt} \\ &= (504,49 - 503,98) \times \text{Rp. } 129.750 \\ &= \text{Rp. } 66.172 \text{ (R)} \end{aligned}$$

2. Bagian Pressing

$$\begin{aligned} \text{SEUL} &= (\text{JS} - \text{JSt}) \times \text{TSt} \\ &= (614,16 - 595,62) \times \text{Rp. } 118.937 \\ &= \text{Rp. } 2.205.092 \text{ (R)} \end{aligned}$$

3. Bagian Steaming

$$\begin{aligned} \text{SEUL} &= (\text{JS} - \text{JSt}) \times \text{TSt} \\ &= (921,24 - 916,33) \times \text{Rp. } 162.187 \\ &= \text{Rp. } 796.338 \text{ (R)} \end{aligned}$$

4. Bagian Frying

$$\begin{aligned} \text{SEUL} &= (\text{JS} - \text{JSt}) \times \text{TSt} \\ &= (723,83 - 687,25) \times \text{Rp. } 162.187 \\ &= \text{Rp. } 5.932.800 \text{ (R)} \end{aligned}$$

5. Bagian Cooling

$$\begin{aligned} \text{SEUL} &= (\text{JS} - \text{JSt}) \times \text{TSt} \\ &= (658,03 - 641,43) \times \text{Rp. } 140.562 \\ &= \text{Rp. } 2.333.329 \text{ (R)} \end{aligned}$$

6. Bagian Packing

$$\begin{aligned} \text{SEUL} &= (\text{JS} - \text{JSt}) \times \text{TSt} \\ &= (482,56 - 458,17) \times \text{Rp. } 129.750 \\ &= \text{Rp. } 3.164.602 \text{ (R)} \end{aligned}$$

Setelah analisis selisih dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah mengevaluasi efisiensi biaya tenaga kerja langsung. Cara mengevaluasinya dengan menggunakan uji t dan taraf nyata yang dipakai adalah 5%. Langkah-langkah untuk melakukan pengujian adalah sebagai berikut :

- $H_0 =$ Tidak ada perbedaan antara anggaran (A) dan realisasi (R)
 $H_0 = \mu_A = \mu_R$
 $H_A =$ Ada perbedaan antara anggaran (A) dan realisasi (R)
 $H_A = \mu_A \neq \mu_R$

2. Taraf nyata 5% berarti $t_{0,025}$ (karena pengujian dua sisi) dengan derajat kebebasan $(n_1 + n_2 - 2) = (12 + 12 - 2) = 24 - 2 = 22$. Menurut tabel $t = 2,074$ pengujian dengan dua sisi.
3. Statistik uji :

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{(n_1 + n_2 - 2)} \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}}$$

di mana :

\bar{X}_1 = nilai rata-rata anggaran biaya tenaga kerja langsung

\bar{X}_2 = nilai rata-rata realisasi biaya tenaga kerja langsung

S_1^2 = standar deviasi anggaran biaya tenaga kerja langsung

S_2^2 = standar deviasi realisasi biaya tenaga kerja langsung

n_1 = jumlah data anggaran biaya tenaga kerja langsung

n_2 = jumlah data realisasi biaya tenaga kerja langsung

$$t = \frac{45.493.537,67 - 46.701.732,08}{\sqrt{\frac{11(6.980.460,92)^2 + 11(8.177.887,22)^2}{(12 + 12 - 2)} \sqrt{\frac{1}{12} + \frac{1}{12}}}}$$

$$t = \frac{-1.208.194,41}{\sqrt{\frac{5,359951812^{14} + 7,356562332^{14}}{22} \sqrt{\frac{2}{12}}}}$$

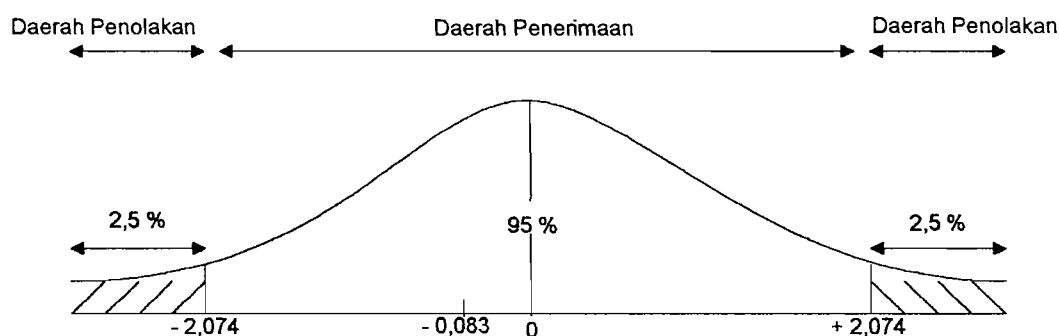
$$t = \frac{-1.208.194,41}{\sqrt{1,27165141415)(0,1666666666667)}}$$

$$t = \frac{-1.208.194,41}{14.558.224,58} = -0,083$$

4. Kesimpulan

Hasil statistik uji $-0,083$ (t_{hitung}) $>$ $-2,074$ (t_{tabel}) atau masuk dalam daerah penerimaan, hipotesis nol diterima. Perbedaannya tidak signifikan. Hipotesis nol diterima berarti antara anggaran dan realisasi tidak ada perbedaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar 5.3.

Gambar 5.3.
Daerah Penerimaan dan Penolakan Hipotesis Nol
Pada Pengujian Dua Sisi dengan Sampel Kecil



Berdasarkan analisis diperoleh hasil t hitung ($-0,083$) lebih besar dari t tabel ($-2,074$), atau masuk dalam daerah penerimaan. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan yang terjadi (selisih) tidak signifikan, dan karena itu hipotesis nol diterima. Hipotesis nol diterima berarti tidak ada perbedaan antara anggaran dan realisasi, oleh sebab itu biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan dapat dikatakan efisien.

Selisih yang timbul adalah selisih merugikan, tetapi tidak signifikan. Selisih merugikan tersebut terjadi karena adanya perbedaan waktu standar yang digunakan untuk melakukan proses produksi dengan waktu realisasinya. Jumlah

waktu standar untuk menghasilkan satu unit produk adalah 0,00166 DLH, sedangkan jumlah waktu realisasinya adalah 0,00178 DLH, terdapat selisih merugikan sebesar 0,00012 DLH. Terjadinya perbedaan waktu standar dengan waktu realisasi disebabkan penggunaan bahan yang kualitasnya rendah sehingga pada waktu proses produksi diperlukan tambahan waktu. Proses produksi berjalan seperti ban berjalan. Oleh karena itu, bila terlambat di salah satu bagian maka bagian lain juga akan terpengaruh.

BAB VI

KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN

A. Kesimpulan

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

1. Langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh PT Indofood Sukses Makmur Cabang Bandung sudah tepat. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan langkah-langkah penyusunan anggaran yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan langkah-langkah penyusunan anggaran menurut teori.
2. Biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh PT Indofood Sukses Makmur pada tahun 1997 sudah efisien. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung yang menimbulkan selisih merugikan (Rp.14.498.333) tetapi tidak signifikan. Oleh karena itu hipotesis nol yang menyatakan tidak ada perbedaan antara anggaran dan realisasi diterima, dan dengan demikian dapat dikatakan bahwa biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh PT Indofood Sukses Makmur pada tahun 1997 sudah efisien.

Perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung pada PT Indofood Sukses Makmur menimbulkan selisih rugi disebabkan adanya perbedaan antara waktu standar yang digunakan untuk

menghasilkan satu unit produk dengan waktu realisasinya. Perbedaannya sebesar 0,00012 DLH (R). Terjadinya perbedaan waktu standar dengan waktu realisasi karena perusahaan menggunakan bahan yang kualitasnya rendah sehingga pada waktu proses produksi memerlukan tambahan waktu.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan ruang lingkup penelitian, maksudnya adalah kesimpulan yang diperoleh berdasarkan data dan analisis data tidak dapat digeneralisasikan untuk perusahaan lain yang sejenis maupun tidak sejenis.
2. Dalam penelitian ini, penulis tidak dapat menelusuri kebenaran dari data yang penulis peroleh, namun demikian data ini diperoleh dari sumber yang dapat dipercaya (dalam hal ini PT Indofood Sukses Makmur).

C. Saran

1. Langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan sudah tepat. Oleh karena itu disarankan agar langkah-langkah ini terus dilakukan sehingga efektivitas penggunaan anggaran dapat tetap terlaksana.
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh PT Indofood Sukses Makmur sudah efisien. Meskipun efisien, terdapat selisih yang merugikan (tetapi tidak signifikan) antara anggaran dan realisasi. Selisih yang merugikan ini disebabkan adanya

perbedaan waktu standar dan waktu realisasi produksi. Perbedaan waktu standar dan waktu realisasi produksi disebabkan penggunaan bahan yang kualitasnya rendah sehingga pada waktu proses produksi memerlukan tambahan waktu. Supaya waktu standar dan waktu realisasi dapat sama, maka diharapkan perusahaan menggunakan bahan dengan kualitas yang baik. Untuk itu perusahaan harus betul-betul teliti pada saat membeli dan memeriksa bahan. Selain itu, perusahaan diharapkan dapat mencari pemasok yang betul-betul dapat dipercaya, sehingga bahan yang akan dibeli juga terjamin kualitasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Asri, Marwan (1995). *Anggaran Perusahaan*. Edisi ke-3, Yogyakarta : BPFE.
- Ahyari, Agus (1988). *Anggaran Perusahaan. Pendekatan Kuantitatif*. Buku I, Yogyakarta : BPFE.
- Anthony, Robert N & Givindarajan, Vijay (1995). *Management Control System*. Illinois : Richard D. Irwin, Inc.
- Arikunto, Suharsimi (1995). *Manajemen Penelitian*. Edisi ke-3, Jakarta : Rineka Cipta.
- Budiyuwono, Nugroho (1993). *Pengantar Statistik Ekonomi dan Perusahaan*. Edisi Revisi, Yogyakarta : UPP. AMP YKPN.
- Hadi, Sutrisno (1986). *Metodologi Research*. Yogyakarta : Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Handoko, Hani. T. (1993). *Manajemen*. Edisi ke-2, Yogyakarta : BPFE.
- Kana, Any Agus (1990). *Anggaran Perusahaan : Pembahasan Teori Akuntansi Soal Jawab*. Yogyakarta : BPFE.
- Mulyadi (1993). *Akuntansi Biaya : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- (1993). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Nazir, Mohamad (1985). *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Polimeni, Ralph. S. & Fabozzi, Frank. J. & Adelberg, Arthur. H.(1991). *Cost Accounting : Concepts and Applications for Managerial Decision Making*. 3rd edition, McGraw-Hill, Inc.
- Soeratno dan Arsyad, Lincolin (1995). *Metodologi Penelitian*. Edisi Revisi, Yogyakarta : UPP. AMP YKPN.
- Supranto, J. (1994). *Statistik : Teori dan Aplikasi*. Edisi Ke-5, Jakarta : Erlangga.
- Supriyanto (1995). *Anggaran Perusahaan : Perencanaan dan PengendalianLaba*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Supriyono (1991). *Akuntansi Manajemen : Proses Pengendalian Manajemen*.
Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

----- (1993). *Akuntansi Biaya : Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*. Edisi Ke-2, Yogyakarta : BPFE.

----- (1994). *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan*. Edisi Ke-2, Yogyakarta : BPFE.

Lampiran 1

Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
PT Indofood Sukses Makmur
Bandung
1997

Bulan/Bagian	Produksi	Standar Waktu	Jumlah Jam	Upah Per Jam (Rp)	Jumlah Upah (Rp)
Januari					
Mixing	167.365	0.00022	36,8203	129.750	4.777.433,925
Pressing	167.365	0,00026	43,5149	118.937	5.175.531,661
Steaming	167.365	0,00040	66,9460	162.187	10.857.770,900
Frying	167.365	0,00030	50,2095	162.187	8.143.328,177
Cooling	167.365	0,00028	46,8622	140.562	6.587.044,556
Packimg	167.365	0,00020	33,4730	129.750	4.343.121,750
			277,8259		39.884.230,97
Pebruari					
Mixing	163.868	0.00022	36,0509	129.750	4.677.612,060
Pressing	163.868	0,00026	42,6057	118.937	5.067.391,762
Steaming	163.868	0,00040	65,5472	162.187	10.630.903,730
Frying	163.868	0,00030	49,1604	162.187	7.973.177,795
Cooling	163.868	0,00028	45,8830	140.562	6.449.411,868
Packimg	163.868	0,00020	32,7736	129.750	4.252.374,600
			272,0208		39.050.871,82
Maret					
Mixing	252.657	0.00022	55,5845	129.750	7.212.094,065
Pressing	252.657	0,00026	65,6908	118.937	7.813.069,058
Steaming	252.657	0,00040	101,0628	162.187	16.391.072,340
Frying	252.657	0,00030	75,7971	162.187	12.293.304,260
Cooling	252.657	0,00028	70,7439	140.562	9.943.912,506
Packimg	252.657	0,00020	50,5314	129.750	6.556.449,150
			419,4105		60.209.901,38
April					
Mixing	182.728	0.00022	40,2002	129.750	5.215.970,760
Pressing	182.728	0,00026	47,5093	118.937	5.650.611,235
Steaming	182.728	0,00040	73,0912	162.187	11.854.442,450
Frying	182.728	0,00030	54,8184	162.187	8.890.831,841
Cooling	182.728	0,00028	51,1638	140.562	7.191.691,678
Packimg	182.728	0,00020	36,5456	129.750	4.741.791,600
			303,3285		43.545.339,57
Mei					
Mixing	164.120	0.00022	36,1064	129.750	4.684.805,400
Pressing	164.120	0,00026	42,6712	118.937	5.075.184,514
Steaming	164.120	0,00040	65,6480	162.187	10.647.252,180
Frying	164.120	0,00030	49,2360	162.187	7.985.439,132
Cooling	164.120	0,00028	45,9536	140.562	6.459.329,923
Packimg	164.120	0,00020	32,8240	129.750	4.258.914,000
			272,4392		39.110.925,15

Lampiran 2

Bulan/Bagian	Produksi	Standar Waktu	Jumlah Jam	Upah Per Jam (Rp)	Jumlah Upah (Rp)
Juni					
Mixing	207.738	0.00022	45,7024	129.750	5.929.881,210
Pressing	207.738	0,00026	54,0119	118.937	6.424.010,972
Steaming	207.738	0,00040	83,0952	162.187	13.476.961,200
Frying	207.738	0,00030	62,3214	162.187	10.107.720,900
Cooling	207.738	0,00028	58,1666	140.562	8.176.019,252
Packing	207.738	0,00020	41,5476	129.750	5.390.801,110
			344,8451		49.505.394,64
Juli					
Mixing	178.037	0.00022	39,1681	129.750	5.082.066,165
Pressing	178.037	0,00026	46,2896	118.937	5.505.548,534
Steaming	178.037	0,00040	71,2148	162.187	11.550.114,770
Frying	178.037	0,00030	53,4111	162.187	8.662.586,076
Cooling	178.037	0,00028	49,8504	140.562	7.007.066,302
Packing	178.037	0,00020	35,6074	129.750	4.620.060,150
			295,5414		42.427.442,00
Agustus					
Mixing	166.367	0.00022	36,6007	129.750	4.748.946,015
Pressing	166.367	0,00026	43,2554	118.937	5.144.669,889
Steaming	166.367	0,00040	66,5468	162.187	10.793.025,850
Frying	166.367	0,00030	49,9101	162.187	8.094.769,389
Cooling	166.367	0,00028	46,5828	140.562	6.547.765,911
Packing	166.367	0,00020	33,2734	129.750	4.317.223,650
			276,1692		39.646.400,70
September					
Mixing	205.404	0.00022	45,1889	129.750	5.863.257,180
Pressing	205.404	0,00026	53,4050	118.937	6.351.835,242
Steaming	205.404	0,00040	82,1616	162.187	13.325.543,420
Frying	205.404	0,00030	61,6212	162.187	9.994.157,564
Cooling	205.404	0,00028	57,5131	140.562	8.084.159,173
Packing	205.404	0,00020	41,0808	129.750	5.330.233,800
			340,9706		48.949.186,38
Oktober					
Mixing	172.364	0.00022	37,9209	129.750	4.920.130,380
Pressing	172.364	0,00026	44,8146	118.937	5.330.118,838
Steaming	172.364	0,00040	68,9456	162.187	11.182.080,030
Frying	172.364	0,00030	51,7092	162.187	8.386.560,020
Cooling	172.364	0,00028	48,2619	140.562	6.783.791,989
Packing	172.364	0,00020	34,4728	129.750	4.472.845,800
			286,125		41.075.527,06

Lampiran 3

Bulan/Bagian	Produksi	Standar Waktu	Jumlah Jam	Upah Per Jam (Rp)	Jumlah Upah (Rp)
November					
Mixing	186.476	0,00022	41,0247	129.750	5.322.957,420
Pressing	186.476	0,00026	48,4838	118.937	5.766.512,963
Steaming	186.476	0,00040	74,5904	162.187	12.097.593,200
Frying	186.476	0,00030	55,9428	162.187	9.073.194,904
Cooling	186.476	0,00028	52,2133	140.562	7.339.203,063
Packing	186.476	0,00020	37,2952	129.750	4.839.052,200
			145,4513		44.438.513,75
Desember					
Mixing	243.714	0,00022	53,6171	129.750	6.956.816,300
Pressing	243.714	0,00026	63,3656	118.937	7.536.519,125
Steaming	243.714	0,00040	97,4856	162.187	15.810.897,000
Frying	243.714	0,00030	73,1142	162.187	11.858.172,760
Cooling	243.714	0,00028	68,2399	140.562	9.591.939,635
Packing	243.714	0,00020	48,7428	129.750	6.324.378,300
			404,5652		58.078.723,120

Lampiran 4

Deviasi Standar
 Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
 PT Indofood Sukses Makmur
 Bandung

Anggaran (X) (Rp)	$(X - \bar{X})$	$(X - \bar{X})^2$
39.884.232	-5.609.305,67	3,14643101 ¹³
39.050.873	-6.442.664,67	4,150792805 ¹³
60.209.900	14.716.362,33	2,165713202 ¹⁴
43.545.340	-1.948.197,67	3,795474161 ¹²
39.110.923	-6.382.614,67	4,073777003 ¹³
49.505.394	4.011.856,33	1,609499121 ¹³
42.427.441	-3.066.096,67	9,40094879 ¹²
39.646.401	-5.847.136,67	3,418900724 ¹³
48.949.186	3.455.648,33	1,194150538 ¹³
41.075.527	-4.418.010,67	1,951881828 ¹³
44.438.513	-1.055.024,67	1,113077054 ¹²
58.078.722	12.585.143,33	1,583868646 ¹⁴
$\Sigma X = 545.922.452$		$(\Sigma X - \bar{X})^2$
$\bar{X} = 45.493.537,67$		$= 5,847220151398^{14}$

$$S = \sqrt{\frac{5,847220151398^{14}}{12}}$$

$$S = \sqrt{4,872683459498^{13}}$$

$$S = 6.980.460,915654$$

Lampiran 5

Deviasi Standar
 Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung
 PT Indofood Sukses Makmur
 Bandung

Realisasi (X) (Rp)	$(X - \bar{X})$	$(X - \bar{X})^2$
50.700.507	3.988.774,92	1,599020086 ¹³
38.365.540	-8.336.192,08	6,949209839 ¹³
39.902.621	-6.799.111,08	4,622791148 ¹³
51.473.391	4.771.658,92	2,276872885 ¹³
38.155.009	-8.546.723,08	7,304647541 ¹³
42.321.683	-4.380.049,08	1,918482994 ¹³
54.432.321	7.730.588,92	5,976200505 ¹³
40.733.904	-5.967.828,08	3,561497199 ¹³
38.189.525	-8.512.207,08	7,245766937 ¹³
56.863.675	10.161.942,92	1,032650839 ¹⁴
45.732.591	-969.141,08	9,392344329 ¹¹
63.550.018	16.848.285,92	2,838647384 ¹⁴
$\Sigma X = 560.420.785$		$(\Sigma X - \bar{X})^2$
$\bar{X} = 46.701.732,08$		$= 8,02534073307^{14}$

$$S = \sqrt{\frac{8,02534073307^{14}}{12}}$$

$$S = \sqrt{6,687783944225^{13}}$$

$$S = 8.177.887,22362$$

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : RENI WATI WIDJAJA
Umur : 22 tahun
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang/ 07 April 1976
Agama : Katholik
Tempat Tinggal : Jl. Dr. Hakim No. 16178/12
RT 20, 20 Ilir III
Palembang 30129
Sumatera Selatan

Menerangkan dengan sesungguhnya

PENDIDIKAN

1. SD Xaverius V, Palembang, Sumatera Selatan, lulus tahun 1988
2. SMP Xaverius 1, Palembang, Sumatera Selatan, lulus tahun 1991
3. SMA Xaverius 1, Palembang, Sumatera Selatan, lulus tahun 1994
4. Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta, lulus tahun 1998

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 9 Juli 1998

Saya yang menyatakan,

RENI WATI WIDJAJA