

**EVALUASI EFISIENSI BIAYA TENAGA KERJA  
SEBELUM DAN SESUDAH PENERAPAN SISTEM  
UPAH INSENTIF**

(Studi kasus pada PT. KUSUMATEX YOGYAKARTA)

**SKRIPSI**

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



Oleh:

**NOVEMA ADI NUGROHO**

NIM : 96 2114 017

NIRM : 960051121303120015

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA  
2004**

## Skripsi

# EVALUASI EFISIENSI BIAYA TENAGA KERJA SEBELUM DAN SESUDAH PENERAPAN SISTEM UPAH INSENTIF (Studi kasus pada PT. KUSUMATEX YOGYAKARTA)

Oleh:

Novena Adi Nugroho

Nira : 96 2114 017

Nirm : 960051121303120015

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I



(Drs. A. Triwanggono, M.S.)

Tanggal : 15 Desember 2003

Pembimbing II



(Drs. YP. Supartiyono, M. Si, Ak.)

Tanggal : 16 Januari 2004

## Skripsi

# EVALUASI EFISIENSI BIAYA TENAGA KERJA SEBELUM DAN SESUDAH PENERAPAN SISTEM UPAH INSENTIF (Studi kasus pada PT. KUSUMATEX YOGYAKARTA)

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Novema Adi Nugroho

Nim : 96 2114 017

Nirm : 960051121303120015

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji  
pada tanggal 25 Februari 2004  
Dan dinyatakan memenuhi syarat.

### Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap
Ketua	Drs. YP. Supardiyono M. Si., Akt.
Sekretaris	Drs. G. Anto Lisianto MSA, Akt.
Anggota	Drs. A. Triwanggono MS.
Anggota	Drs. YP. Supardiyono M. Si., Akt.
Anggota	Lilis Setyawati SE., M.Si., Akt.

Tanda Tangan

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Yogyakarta, 28 Februari 2004

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



.....

Drs. Hg. Suseno TW., MS.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Persembahan yang indah adalah sebuah persembahan yang sederhana namun tulus dari dalam hati.

*Skripsi ini saya persembahkan buat:*

***Sangkan Paraning Dumadiku ( Gusti Yesus )***

*Eyang Kakung dan Eyang Putri (Alm)*

*Bapak dan Si-Bu (Alm)*

Mas Joko Purwanggono dan Mbak Irene Endah Winarti

*Mbak Manci (Alm)*

Mas Tri Atmojo Pristanto dan Mbak Yuni Eka Putri

Mbak Desi Natalia dan Mas Endro Susilo

*Mas Sugeng Wasono Putra (Alm)*

Ponakan-ponakan kecilku : Bella, Tano dan Daffa

Honda Z90 AB 5393 Y

Honda GL 125 AA 3628 CB

## MOTTO



Nopek ivanicevic,14111976

*Jangan pernah menyesal dengan apa yang telah kamu lakukan di masa yang lalu, sebab penyesalan hanya akan membuat kita tidak berpikir untuk melakukan sesuatu yang lebih baik.*



Tentang  
Keberanian  
dan  
Kemauan Keras

Ann Landers

Seandainya saya diminta memberikan apa yang saya anggap sekelumit nasehat yang paling berguna bagi semua manusia, agaknya nasehat itu berbunyi begini : Anggaplah kesulitan sebagai bagian dari kehidupan yang tak ter-elakkan, dan bila kesulitan itu datang maka bukalah matamu, pandanglah kesulitan itu lekat-lekat, dan katakan, " Aku lebih besar daripada kamu, dan kamu tak mungkin bisa mengalahkanku".

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA**

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

Yogyakarta, 25 Pebruari 2004

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Novema', with a long horizontal stroke extending to the right.

(Novema Adi Nugroho)

## ABSTRAK

### **EVALUASI EFISIENSI BIAYA TENAGA KERJA SEBELUM DAN SESUDAH PENERAPAN SISTEM UPAH INSENTIF**

Studi Kasus pada Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta

Novema Adi Nugroho  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2004

Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan adanya perubahan efisiensi biaya tenaga kerja langsung sebelum penerapan dan sesudah penerapan sistem upah insentif. Penelitian ini dilakukan di perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi dan dokumentasi. Langkah analisis yang dilakukan : mendeskripsikan standar biaya tenaga kerja langsung sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif yang meliputi standar upah kerja langsung dan standar jam kerja langsung, mendiskripsikan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya sebelum dan sesudah penerapan upah insentif yang meliputi tarip upah langsung sesungguhnya dan jam kerja langsung sesungguhnya, penentuan dan penyajian biaya tenaga kerja langsung standar dan yang sesungguhnya terjadi, analisis selisih antara biaya tenaga kerja langsung standar dan yang sesungguhnya terjadi, pengujian hipotesis dengan menggunakan rumus uji beda rata-rata untuk sampel kecil  $<30$ . Analisis tersebut berdasarkan pada data yang diperoleh dari perusahaan yang meliputi : jam kerja standar, tarip upah standar, jam kerja sesungguhnya, tarip upah sesungguhnya, harga pokok produksi dari tahun 1997 sampai dengan tahun 2002.

Berdasarkan hasil analisis data dapat ditarik kesimpulan bahwa setelah penerapan sistem upah insentif yaitu tahun 2000 sampai dengan tahun 2002, biaya tenaga kerja langsung lebih efisien daripada sebelum penerapan sistem upah insentif yaitu tahun 1997 sampai dengan tahun 1999. Hal itu dapat diketahui dari penelusuran kenaikan efisiensi biaya tenaga kerja langsung, sehingga mulai tahun 2001 terjadi kenaikan efisiensi BTKL sebesar Rp.95.850.000 atau 0,15%. Kenaikan efisiensi tersebut meningkat di tahun 2002 menjadi sebesar Rp.278.460.000 atau 0,34%. Hasil pengujian hipotesis juga menunjukkan bahwa nilai  $t_0$  ( $t$  hitung) = -4,229 adalah lebih kecil  $t_{0,025(4)}$  ( $t$  tabel) =  $\pm 2,776$  maka  $H_0$  ditolak, artinya pendapat bahwa rata-rata efisiensi biaya tenaga kerja langsung sebelum penerapan sistem upah insentif tidak sama dengan rata-rata efisiensi biaya tenaga kerja langsung sesudah penerapan sistem upah insentif diterima.

## ABSTRACT

### EVALUATION OF LABOR COST EFFICIENCY BEFORE AND AFTER INCENTIVE SYSTEM APPLICATION Case Study in KUSUMATEX Textil Enterprise

Novema Adi Nugroho  
Sanata Dharma University  
Yogyakarta  
2004

The objective of this research is to find out efficiency change toward direct labor cost after incentive system application. The research was done in KUSUMATEX textil enterprise in Yogyakarta.

The data were collected through observation and documentation. The steps as undertaken were : describe standard of direct labor cost before and after incentive system application including standard of direct labor wage and standard of direct working time; describe the real direct labor cost before and after incentive system application including the real direct wage tariff and the real direct working time, determine and present of the direct labor cost both standard and the real, analyze the difference between the standard and the real labor cost, test the hypothesis using formula of difference between means for small sample that is less than 30. The analysis was based on the enterprise data that cover the standard of working time, standard wage tariff, real working time, real wage tariff, product cost price from 1997 to 2002.

Based on analysis result, it can be summed up that after incentive system application that is in 2000 till 2002, the direct labor cost was more efficient than the one before incentive system in 1997 till 1999. It could be known from the increase in direct labor cost efficiency, so that there was direct labor cost efficiency rise in 2001, the amount was Rp 95.850.000 or 0.15%. The efficiency grew up in 2002 and became Rp 278.460.000 or 0.34%. The result of hypothesis test showed that  $t_0$  (t count) = -4.229 is less than  $t_{0,025(4)}$  (t table) =  $\pm 2.776$  so  $H_0$  was rejected. It meant that the average of direct labor cost efficiency before incentive system application was not equal with the average of direct labor labor cost efficiency after incentive system application received.



## **KATA PENGANTAR**

Pertama-tama penulis mengucapkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan penyertaannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **EVALUASI EFISIENSI BIAYA TENAGA KERJA SEBELUM DAN SESUDAH PENERAPAN SISTEM UPAH INSENTIF**. Evaluasi efisiensi biaya tenaga kerja digunakan untuk menguji efisiensi biaya tenaga kerja yang ada pada PT. KUSUMATEX YOGYAKARTA sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif.

Pada kesempatan ini penulis juga ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, baik saran maupun usulan, yaitu kepada :

1. Bapak Drs. Hg. Suseno T.W. M.S., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Bapak Drs. A. Triwanggono, M.S., selaku dosen pembimbing I yang telah membimbing dan memberikan pengarahan dari awal sampai akhir penulisan skripsi ini.
3. Bapak Drs. YP. Supardiyono, M. Si., Akt., selaku dosen pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan pengarahan dari awal sampai akhir penulisan skripsi ini.

4. Bapak Mudjijono M.H., selaku perwakilan dari perusahaan serta seluruh keluarga besar PT. KUSUMATEX yang telah meluangkan waktu dan banyak membantu penulis selama penelitian.
5. Segenap dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Kakak-kakakku tercinta yang tidak henti-hentinya memberikan dorongan semangat serta motivasi selama penyusunan skripsi ini. Betapa bangganya aku menjadi bagian dari keluarga kalian.
7. Teman dan Sahabat Sejatiku Bosko dan Mega (B 5779 SC), Iwan Cole, Tawang dan Ana, Aji dan Lian, Hendrik botak dan Si Ling, Andi dan Cik Yen-nya, Icoi dan Cik Hera-nya, Cahyo Kancil, Gondrong, Trisia Indarwati, Decky, Hoho, Jreng, Yayuk, Esti, Indra, Delta, Endah, Morien, Bayuwedhus, T-Plok, Abikusno, Yudho dan komunitas Lampar 12, Antok, Wiwied, temen-temen P3W, karyawan perpustakaan USD, Bagus, Pangky, Andre, Tonce, Panji, Agung, Victor, Andi, Pithik, Wawan dan temen-temen trembuku 6B.
8. Teman-teman akuntansi angkatan 96 serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan, maka penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun.

Yogyakarta, 25 Pebruari 2004

Penulis



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Pembatasan Masalah.....	3
D. Tujuan Penelitian .....	4
E. Manfaat Penelitian .....	4
F. Sistematika Penelitian .....	5
<b>BAB II. LANDASAN TEORI.....</b>	<b>8</b>
A. Efisiensi .....	8

1. Pengertian Efisiensi .....	8
2. Pengukuran Efisiensi .....	9
B. Biaya .....	9
1. Pengertian Biaya .....	9
2. Fungsi Akuntansi Biaya.....	10
3. Penggolongan Biaya.....	10
4. Biaya Tenaga Kerja Langsung .....	12
5. Selisih Biaya Tenaga kerja Langsung.....	14
6. Akuntansi Biaya Tenaga Kerja.....	16
C. Insentif .....	17
1. Pengertian Insentif.....	17
2. Jenis-jenis Program Insentif .....	19
3. Kelebihan dan Kelemahan Insentif.....	21
4. Pengertian Upah Insentif .....	21
D. Harga Pokok Produk.....	22
1. Pengertian Harga Pokok Produksi.....	22
2. Manfaat Informasi Harga Pokok Produksi .....	23
3. Metode Penentuan Harga Pokok Produksi.....	24
E. Rumusan Hipotesis .....	25
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>26</b>
A. Jenis Penelitian.....	26
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	26
C. Subyek dan Obyek Penelitian .....	26

D. Variabel Penelitian .....	27
E. Data yang Dicari .....	27
F. Sumber Data .....	28
G. Teknik Pengumpulan Data .....	28
H. Teknik Analisis Data.....	29
a. Teknik Analisis Selisih .....	29
b. Teknik Analisis Rasio .....	31
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>	<b>34</b>
A. Sejarah Perusahaan.....	34
B. Tujuan Didirikan Perusahaan.....	36
C. Lokasi Perusahaan .....	36
D. Struktur Organisasi .....	38
E. Produksi .....	43
F. Proses Produksi .....	44
G. Karakteristik Produk.....	52
H. Program Pengupahan dan Kesejahteraan Karyawan.....	53
I. Laporan Keuangan.....	56
J. Personalia .....	57
K. Sumber Modal Perusahaan .....	64
L. Pemasaran .....	64
<b>BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>66</b>
A. Deskripsi Data ... ..	66
B. Analisis Data .....	75

C. Pembahasan .....	89
<b>BAB VI PENUTUP</b> .....	92
A. Kesimpulan .....	92
B. Saran .....	93
C. Keterbatasan Penelitian.....	94
DAFTAR PUSTAKA .....	
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	: Data Hasil Produksi Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta Th. 1997 - Th. 2002 .....	53
Tabel 4.2	: Data Penjualan Th. 1997 - Th.2002.....	53
Tabel 4.3	: Jumlah Pemberian Insentif Th.2000 - Th. 2002 .....	56
Tabel 5.1	: Standar Upah Harian Th. 1997 - Th. 2002 .....	67
Tabel 5.2	: Realisasi Upah Harian Th.1997 - Th. 2002.....	68
Tabel 5.3	: Standar Jam Kerja Langsung Th. 1997 - Th. 2002.....	69
Tabel 5.4	: Realisasi Jam Kerja Langsung Th. 1997 - Th. 2002 .....	70
Tabel 5.5	: Standar Upah Harian Th. 2000 - Th. 2002 .....	72
Tabel 5.6	: Realisasi Upah Harian Th. 2000 - Th. 2002.....	73
Tabel 5.7	: Standar Jam Kerja Langsung Th. 2000 – Th. 2002 .....	73
Tabel 5.8	: Realisasi Jam Kerja Langsung Th. 2000 – Th. 2002.....	74
Tabel 5.9	: Jumlah Pemberian Insentif Th. 2000 – Th. 2002 .....	74
Tabel 5.10	: Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung Th. 1997 – Th. 2002.....	80
Tabel 5.11	: Besarnya Harga Pokok Produksi dan Biaya Tenaga Kerja Langsung Th. 1997 – Th. 2002.....	85
Tabel 5.12	: Hasil Uji Analisis rasio Harga Pokok Produksi dengan Biaya Tenaga Kerja Langsung Th. 1997 – Th. 2002.....	87

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	: Struktur Organisasi Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta .....	39
Gambar 4.2	: Tahap - tahap Proses Produksi.....	51



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pertumbuhan sektor industri di Indonesia sekarang ini mengalami perkembangan yang sangat pesat. Untuk dapat mencapai keuntungan, perusahaan harus dapat bekerja secara profesional terutama di dalam menentukan strategi yang paling tepat dan aman untuk menghadapi persaingan yang sangat ketat antar perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan baik kecil, sedang maupun besar harus dapat meningkatkan produksi dan efisiensi perusahaan agar terus bertahan dan berkembang.

Efisiensi biaya produksi terdiri dari efisiensi biaya bahan, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik menjadi satu bagian penting bagi perusahaan. Efisiensi biaya produksi dapat dilakukan dengan berdasarkan penentuan biaya standar dibandingkan dengan biaya sesungguhnya. Biaya standar adalah biaya yang ditetapkan dimuka yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk menghasilkan satu unit barang.

Biaya tenaga kerja merupakan elemen biaya produksi sehingga amat penting dan perlu diadakan efisiensi. Tujuan utama diadakan efisiensi biaya tenaga kerja yaitu supaya dicapai efisiensi tenaga kerja termasuk masalah penentuan kompensasi (insentif), menjaga kualitas produk, memenuhi standar kualitas dan data dicapai volume produk optimal. Efisiensi atas biaya tenaga kerja memerlukan adanya alat pengukur prestasi tenaga kerja yang tepat misalnya

dalam bentuk standar prestasi kerja dan untuk menilai perbedaan antara yang diharapkan dengan yang sesungguhnya terjadi. Salah alat ukur tersebut adalah analisis selisih biaya tenaga kerja. Analisis selisih biaya tenaga kerja mempunyai beberapa kelebihan diantaranya adalah untuk mengetahui efisiensi biaya tenaga kerja, yaitu dengan cara membandingkan antara anggaran biaya tenaga kerja standar dengan biaya tenaga kerja yang sesungguhnya. Analisis biaya tenaga kerja terdiri dari dua langkah yaitu; selisih tarif upah tenaga kerja langsung dan selisih efisiensi tenaga kerja langsung, dimana akan dapat digunakan untuk membandingkan antara biaya tenaga kerja langsung standar dengan biaya tenaga kerja yang sesungguhnya terjadi yang akan memperlihatkan efisiensi tidaknya biaya tenaga kerja.

Ketidak efisienan biaya tenaga kerja langsung salah satunya disebabkan karena tidak tepatnya perusahaan dalam penentuan jumlah tenaga kerja. Kelebihan ataupun kekurangan tenaga kerja akan merugikan perusahaan dalam menjalankan usaha secara normal dalam arti tidak mengalami penurunan mutu maupun target produksi karena kekurangan karyawan dan pemborosan biaya tenaga kerja karena kelebihan karyawan. Sebagai pemecahannya salah satu cara untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang tepat dapat menggunakan *work force analysis* (analisis kebutuhan tenaga kerja), dimana *work force analysis* perhitungannya meliputi *work load analysis*, tingkat absensi dan *net labor turnover*. Dengan demikian perusahaan dapat bekerja seefisien mungkin tanpa terjadi pengangguran tidak kentara dan pemborosan.

Sedangkan sistem upah insentif dapat diartikan sebagai pemberian upah oleh perusahaan kepada karyawan diatas upah normal sebagai penghargaan atas prestasi karyawan tersebut. Sistem upah insentif ini bisa dihubungkan dengan efisiensi biaya tenaga kerja dan menjadi bagian yang akan diteliti oleh penulis. Penulis menyadari bahwa begitu besar peranan efisiensi biaya tenaga kerja bagi perusahaan khususnya yang berhubungan dengan sistem pemberian upah insentif kepada karyawan, sehingga hasil akhirnya adalah adanya perubahan efisiensi biaya tenaga kerja berkenaan dengan penerapan sistem upah insentif.

### **B. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah yang ditawarkan penulis untuk proposal penelitian ini adalah :

Apakah ada perubahan efisiensi biaya tenaga kerja sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif ?

### **C. Pembatasan Masalah**

Agar penelitian ini lebih efisien dan tepat maka penulis membatasi masalah dengan pembatasan masalah :

- a. Evaluasi adalah penelitian kembali terhadap suatu masalah.
- b. Efisiensi berarti rasio antara input terhadap output atau jumlah output per unit input.

- c. Penulis hanya akan membatasi masalah pada biaya tenaga kerja produk tertentu yaitu tiga tahun sebelum penerapan sistem upah insentif dan tiga tahun setelah penerapan sistem upah.
- d. Sebagai salah satu faktor penentu efisiensi biaya tenaga kerja, maka batasan pengertian sistem upah insentif adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan berupa tambahan gaji kepada karyawan sehubungan dengan prestasi kerja karyawan bersangkutan.
- e. Evaluasi efisiensi biaya tenaga kerja sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif merupakan penelitian kembali, apakah sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif terjadi perubahan efisiensi biaya tenaga kerja langsung sesuai dengan input.

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

Tujuan penelitian ini untuk menemukan adanya perubahan efisiensi biaya tenaga kerja langsung sebelum penerapan sistem upah insentif dan sesudah penerapan sistem upah insentif.

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

Manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini ada tiga poin yang masing-masing dijelaskan sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan

Perusahaan yang diteliti dapat mengambil kebijakan mengenai sistem pemberian insentif yang diberikan kepada karyawan sebagai sarana untuk mengukur efisiensi terhadap biaya tenaga kerja langsung. Sehingga akan diperoleh sistem upah yang tepat untuk lebih mengefisienkan biaya tenaga kerja.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian nantinya bisa dimanfaatkan sebagai tambahan referensi dalam penelitian selanjutnya mengenai hubungan ketenagakerjaan dan pemberian insentif dan pengendalian efisiensi biaya tenaga kerja.

3. Bagi penulis

Manfaat penelitian yang bisa di dapat oleh penulis adalah penulis dapat menerapkan teori yang diterima dari kegiatan perkuliahan khususnya mengenai penggajian untuk tujuan yang lebih baik bagi perusahaan yang diteliti, karyawan dan juga pihak lain yang berkepentingan dan sekaligus salah satu bentuk penjabaran Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu penelitian.

## **F. Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan pembahasan, penulis akan menggunakan Bab sebagai pokok bahasan yang kemudian akan dibagi menjadi sub-sub pokok bahasan yang secara garis besar adalah sebagai berikut :

## **BABI Pendahuluan**

Bab ini berisi mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan yang berupa uraian singkat mengenai bab-bab dalam penyusunan skripsi.

## **BAB II Landasan Teori**

Bab ini berisi landasan teori dari definisi efisiensi, pengukuran efisiensi, definisi biaya, fungsi akuntansi biaya, penggolongan biaya, biaya tenaga kerja langsung, selisih biaya tenaga kerja langsung, pengertian insentif, jenis-jenis insentif, kelebihan dan kekurangan insentif, pengukuran upah insentif, pengertian harga pokok produksi, manfaat informasi harga pokok produksi, metode penentuan harga pokok produksi, rumusan hipotesis.

## **BAB III Metode Penelitian**

Bab ini berisi mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek dan obyek penelitian, variabel penelitian, data yang akan dicari, teknik pengumpulan data, analisis data.

## **BAB IV Gambaran Umum Perusahaan**

Bab ini adalah berisi tentang sejarah berdirinya perusahaan, bidang usaha, lokasi perusahaan, struktur organisasi, personalia, produksi, sistem pemberian insentif, laporan keuangan perusahaan.

## **BAB V Analisis Data Dan Pembahasan**

Pada bab ini berisi tentang pengolahan data yang didapatkan dari hasil penelitian di lapangan. Analisa data dan pembahasan ini berdasarkan teori-teori yang mendukung dan relevan dengan teknik analisa data yang dipakai penulis.

## **BAB VI Penutup**

Bab ini berisi kesimpulan yang bisa diambil dari hasil temuan penelitian dari perhitungan analisis data dan pembahasan. Dari hasil analisis data tersebut maka penyusun akan memberikan saran yang diharapkan dapat ditanggapi positif oleh perusahaan tempat penelitian. Bab ini juga berisi keterbatasan penelitian yang dihadapi penulis.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Efisiensi**

##### **1. Pengertian Efisiensi**

Perusahaan manufaktur sering mengadakan pengkajian kembali mengenai kebijaksanaannya untuk lebih menekan biaya dan mengoptimalkan hasil produk. Perusahaan tidak jarang melakukan beberapa efisiensi yang dirasa perlu sehingga input yang dibutuhkan dapat diolah seoptimal mungkin guna mendapatkan hasil produk yang maksimal. Ada beberapa definisi efisiensi yang dikemukakan oleh beberapa penulis yang antara lain adalah :

Supriyono (1989: 26) mendefinisikan efisiensi adalah :

Menggunakan sumber/biaya/masukan/input lebih kecil untuk menghasilkan keluaran/output yang sama atau menggunakan sumber/biaya/masukan/input yang sama untuk menghasilkan keluaran/output yang lebih besar.

Halim (1998: 64) memberikan pengertian efisiensi adalah :

Sebagai rasio antara output terhadap input atau jumlah output per unit dibandingkan dengan input. Misalnya pusat pertanggungjawaban A lebih efisien dibandingkan pusat pertanggungjawaban B jika, pusat pertanggungjawaban A menggunakan input yang lebih sedikit dibanding pusat pertanggungjawaban B, tetapi menghasilkan output yang sama, atau memperoleh hasil yang lebih besar.

Definisi efisiensi menurut Dearden (1992: 9):

Efisiensi adalah sebagai penggambaran berapa banyak masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit tertentu.



Dari pengertian-pengertian di atas, pada intinya arti efisiensi adalah sama yaitu; perbandingan antara output dan input supaya tidak memiliki *variance* atau selisih yang besar. Jadi apabila antara input dengan output tidak jauh *variance* atau selisihnya maka penggunaan input dapat dikatakan efisien.

## 2. Pengukuran Efisiensi

Menurut Munawir (1998: 101) ada berbagai cara mengukur efisiensi yaitu membandingkan angka rasio dengan :

- a) Standar rasio rata-rata dari seluruh industri semacam dimana perusahaan yang data keuangannya sedang dianalisa menjadi anggotanya.
- b) Rasio yang telah ditentukan dalam *budget* perusahaan yang bersangkutan.
- c) Rasio semacam di waktu-waktu yang lalu (rasio historis) dari perusahaan yang bersangkutan.
- d) Rasio keuangan dari perusahaan lain yang sejenis yang merupakan pesaing perusahaan yang dinilai cukup baik atau berhasil dalam usahanya.

## B. Biaya

### 1. Pengertian Biaya

Perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya tidak terlepas dengan penggunaan biaya-biaya. Biaya merupakan komponen penting untuk

operasi awal perusahaan sebab biasanya sebelum menghasilkan suatu produk, perusahaan telah mengeluarkan biaya tertentu untuk memulai aktivitas produksi. Di bawah ini akan dipaparkan mengenai definisi biaya dari beberapa penulis yaitu :

Biaya adalah nilai yang dikorbankan untuk memperoleh barang atau jasa yang diukur dengan rupiah penurunan aktiva atau kenaikan kewajiban. Suropto (1993: 3)

Biaya menurut Mulyadi (1991: 8-10) diartikan ke dalam arti luas dan sempit, dalam arti luas biaya didefinisikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan moneter (uang) yang telah atau kemungkinan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Sedang dalam arti sempit, biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva, yang disebut juga dengan harga pokok.

Menurut AICPA biaya adalah penurunan bersih aktiva sebagai akibat penggunaan sumber ekonomi untuk mendapatkan pengasilan atau akibat pajak yang dikenakan oleh badan pemerintah. Biaya diukur dari berkurangnya nilai aktiva atau dari bertambahnya pengasilan dalam hubungannya dengan proses produksi. (*AICPA Accounting Research Study No:3*).

## **2. Fungsi Akuntansi Biaya**

Perusahaan dalam mengelola biaya produksinya tidak terlepas dari aktivitas pencatatan, pengikhtisaran, dan perlakuan dari biaya produksi tersebut. Untuk itulah diperlukan suatu akuntansi biaya yang berfungsi sebagai pengukur pengorbanan nilai masukan guna menghasilkan laba atau sisa usaha (Mulyadi, 1993: 11). Akuntansi biaya menyediakan informasi alokasi berbagai sumber ekonomi untuk menjamin dihasilkannya keluaran yang memiliki nilai ekonomis yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai masukan yang dikorbankan.

### 3. Penggolongan Biaya

Penggolongan biaya pada dasarnya dapat digolongkan berdasarkan delapan kategori, berhubung yang ditulis mengenai biaya tenaga kerja maka dalam hal ini penggolongan biaya yang dipakai adalah penggolongan biaya berdasarkan elemen-elemen produk. Berdasarkan elemen-elemen produk, Bambang (1993: 3) menggolongkan biaya menjadi; (1)biaya bahan, (2)biaya tenaga kerja dan (3)biaya overhead pabrik. Biaya bahan dan biaya tenaga kerja diklasifikasikan lebih lanjut ke dalam biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Bahan tidak langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung merupakan bagian dari overhead pabrik. Berikut ini adalah uraian tentang biaya-biaya tersebut di atas:

#### a) Biaya Bahan

Unsur pokok yang digunakan dalam produksi, yang diubah menjadi produk jadi dengan menggunakan tenaga kerja langsung dan overhead pabrik.

1. Bahan langsung yaitu bahan yang digunakan untuk produksi yang dapat diidentifikasi dengan produk, mudah ditelusuri kepada produk dan merupakan biaya yang besar atas produk yang bersangkutan.
2. Bahan tidak langsung yaitu bahan yang digunakan untuk produksi yang tidak diklasifikasikan sebagai bahan langsung.

Usaha fisik dan mental yang dilakukan untuk menghasilkan suatu produk. Biaya tenaga kerja ini diklasifikasikan menjadi dua yaitu :

1. Tenaga kerja langsung yaitu biaya yang terlibat langsung dalam kegiatan produksi yang dapat diidentifikasi dengan produk, mudah ditelusuri keproduk.
2. Tenaga kerja tidak langsung yaitu biaya yang digunakan untuk produksi yang tidak diklasifikasikan sebagai tenaga kerja langsung.

c) **Biaya overhead pabrik**

Biaya yang meliputi semua biaya produksi selain biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Terdiri dari biaya bahan tidak langsung, biaya tenaga kerja tidak langsung, dan biaya produksi tidak langsung lainnya seperti sewa pabrik, perlengkapan pabrik, dan lain-lain.

**4. Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Biaya tenaga kerja langsung adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan pabrik yang manfaatnya dapat diidentifikasi atau diikuti jejaknya pada produk tertentu yang dihasilkan perusahaan. (Mulyadi, 1993: 14).

1. **Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Biaya tenaga kerja merupakan elemen biaya produksi yang cukup besar sehingga amat penting dan perlu mengadakan efisiensi. Tujuan efisiensi biaya tenaga kerja langsung adalah agar tercapai optimalisasi

efisiensi biaya tenaga kerja langsung adalah agar tercapai optimalisasi biaya tenaga kerja yang didalamnya termasuk masalah penentuan kompensasi, menjaga kualitas produk, memenuhi standar kualitas dan dapat dicapainya volume produksi yang optimal. Efisiensi atas biaya tenaga kerja memerlukan adanya alat mengukur prestasi tenaga kerja yang tepat misalnya dalam bentuk standar prestasi agar dapat digunakan sebagai alat pengukur produktivitas dan efisiensi yang tepat untuk menilai perbedaan antara yang diharapkan dengan yang dicapai.

Analisis biaya tenaga kerja dapat dilakukan dengan membandingkan antara anggaran biaya tenaga kerja yang disusun berdasarkan standar dengan biaya tenaga kerja yang sesungguhnya Supriyono (1993: 452).

## 2. Standar Biaya Tenaga Kerja Langsung

Standar biaya tenaga kerja langsung adalah biaya kerja langsung yang seharusnya terjadi dalam satu pengolahan satuan produk Supriyono (1993: 93-96). Standar biaya tenaga kerja langsung ditentukan oleh standar tarif upah langsung dan standar waktu jam kerja langsung.

### a. Standar tarif upah langsung

Standar tarif upah langsung adalah tarif upah langsung yang seharusnya terjadi untuk setiap satuan pengupahan di dalam pengolahan produk tertentu. Di dalam penentuan besarnya standar tarif upah langsung dapat didasarkan atas :

pengolahan produk tertentu. Di dalam penentuan besarnya standar tarif upah langsung dapat didasarkan atas :

1. Sistem penggajian yang dilaksanakan oleh perusahaan misalnya; harian, per jam, per potong.
2. Perjanjian kerja kolektif yang diadakan oleh organisasi buruh atau karyawan dengan perusahaan
3. Tarif upah langsung yang dibayar pada masa lalu disesuaikan dengan tingkat upah yang diharapkan akan terjadi pada periode penggunaan standar
4. Berdasar pasaran tenaga kerja yang bersaing sesuai dengan kondisi dan tempat atau lokasi perusahaan.

b. Standar jam waktu kerja langsung

Standar jam atau waktu kerja langsung adalah jam atau waktu kerja yang seharusnya dipakai didalam pengolahan satu satuan produk.

## 5. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Selisih biaya tenaga kerja langsung merupakan perbedaan antara biaya tenaga kerja langsung standar dengan biaya tenaga kerja langsung yang sesungguhnya terjadi, secara matematis dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

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

Keterangan

SBTKL	=	Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung
Js	=	Jam Kerja Langsung Sesungguhnya
Jst	=	Jam Kerja Langsung Standar
Ts	=	Tarif Sesungguhnya
Ts	=	Tarif Standar

a) Selisih Tarip Upah Langsung

Selisih tarip upah langsung merupakan perbedaan antara tarip sesungguhnya dengan tarip standar.

$$STUL = (Ts - Tst) Js$$

Keterangan

STUL = Selisih Tarip Upah Langsung

Ts = Tarip sesungguhnya

Tst = Tarip standar

Js = Jam sesungguhnya

Jika  $Ts > Tst$  maka selisih tidak menguntungkan

Jika  $Ts < Tst$  maka selisih menguntungkan

Penyebab selisih tarip upah langsung adalah :

1. Telah digunakan tenaga kerja langsung dengan golongan tarip upah yang berbeda dengan standar untuk pekerjaan tertentu.
2. Telah dibayar upah tarip lebih besar atau lebih kecil dibanding tarip standar selama kegiatan musiman, atau kegiatan darurat.
3. Karyawan yang baru diterima tidak dibayar sesuai tarip standar

4. Adanya kenaikan pangkat atau penurunan pangkat karyawan yang menyebabkan perubahan tarif upah.
5. Pembayaran tambahan atas upah karena peraturan upah minimal yang dikeluarkan oleh pemerintah.

b) Selisih Efisiensi upah langsung

Selisih efisiensi upah langsung merupakan perbedaan antara jam kerja langsung sesungguhnya dengan jam kerja langsung standar.

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

Keterangan

SEUL = Selisih Efisiensi Upah Langsung

$J_s$  = Jam Sesungguhnya

$J_{st}$  = Jam standar

$T_{st}$  = Tarif standar

Jika  $J_s > J_{st}$  maka selisih tidak menguntungkan

$J_s < J_{st}$  maka selisih menguntungkan

Penyebab selisih efisiensi upah langsung adalah :

- 1) Pengawasan terhadap tenaga kerja baik atau tidak baik
- 2) Telah digunakannya bahan baku yang kualitasnya lebih baik atau lebih jelek dibanding standar sehingga memerlukan waktu pengerjaan yang lebih pendek atau lebih panjang
- 3) Kurangnya koordinasi dengan departemen produksi lain atau departemen pembantu.



Pengertian insentif menurut Sarwoto (1988: 141):

Insentif adalah sarana motivasi dengan memberi bantuan sebagai suatu perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para karyawan agar dalam dirinya timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi di perusahaan tempat ia bekerja.

Sementara itu Davis (1982: 292) memberi pengertian tentang insentif adalah sebagai berikut:

Sistem insentif itu menghubungkan kompensasi dengan tingkah laku karyawan dengan membayar paling sesuai dengan hasil kerja mereka dan bukan karena kesenioran atau lamanya mereka bekerja di sebuah perusahaan.

Taylor (1981: 13) mendefinisikan insentif sebagai berikut:

Insentif adalah ganjaran finansial yang diberikan kepada karyawan yang tingkat produksinya melampaui standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengertian insentif juga diberikan oleh Dharma (1986: 411) beliau mendefinisikan insentif sebagai berikut:

Insentif adalah program yang mengkaitkan antara tingkat upah dengan prestasi, untuk memotivasi karyawan.

Sistem insentif menunjukkan hubungan antara kompensasi dan prestasi kerja, pengertian insentif ini sangat terbatas, sebab tidak mencakup banyak jenis imbalan yang ditawarkan pada karyawan. Di dalam melaksanakan kerja yang sesuai atau lebih tinggi dari standar yang telah ditetapkan. Tujuan sistem insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan organisasi dengan menawarkan imbalan finansial di atas melebihi upah dan gaji dasar.

Insentif adalah imbalan berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan jika mereka bisa berhasil dengan pekerjaannya. Biasanya perusahaan sebelum memberikan imbalan disertai dengan janji-janji kepada karyawan, janji-janji ini diberikan agar karyawan lebih terpacu dalam mencapai target kerjanya.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa insentif adalah suatu perangsang yang diberikan kepada karyawan dengan sengaja yang bertujuan untuk lebih memacu karyawan bersangkutan dalam hal menghasilkan prestasi yang berawal dari motivasi dan semangat kerja.

## 2. Jenis-jenis program insentif

Insentif menurut Desller (1984: 411) dapat digolongkan menjadi tiga jenis:

### a. Insentif dalam bentuk uang (*financial incentive*)

Insentif dalam bentuk ini cenderung lebih disukai oleh karyawan sebab uang merupakan alat utama yang dapat membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhan pokok mereka, oleh karena itu insentif dalam bentuk uang sangat penting bagi para karyawan, dan perusahaan hendaknya mengutamakan pemberian insentif yang berupa uang agar karyawan termotivasi dalam bekerja.

### b. Insentif dalam bentuk bukan uang (*non financial incentive*).

Sebuah rangsangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang bukan berbentuk uang, misalnya :

1. Terjaminnya tempat kerja yang nyaman bagi karyawan

2. Terjaminnya komunikasi yang baik dan berkesinambungan antara atasan dan bawahan
  3. Adanya penghargaan berupa pujian atau pengakuan atas hasil kerja yang baik dan sesuai target atau bahkan melebihi target.
  4. Tersedianya hiburan, pendidikan, latihan dan promosi kepada karyawan yang berprestasi.
- c. *Social incentive*
- Social incentive* ini tidak beda jauh dengan *non financial incentive*, tetapi *social incentive* lebih cenderung pada keadaan dan sikap dari karyawan yang lain dalam mengapresiasi hasil kerjanya.

Sedangkan sistem pemberian insentif menurut Sondang (1996: 97) juga dibedakan menjadi dua yaitu insentif/imbalan intrinsik.

- a. *Insentif* intrinsik berasal dari diri karyawan sendiri, artinya karyawan merasakan rasa memiliki kepada perusahaan yang telah menggunakan jasa-jasa mereka. Dalam insentif ini terdapat :
    1. Tugas yang menantang
    2. Tanggungjawab yang lebih besar
    3. Otonomi
    4. Partisipasi dalam pengambilan keputusan
  - b. *Insentif*/imbalan ekstrinsik
- Insentif ini terdiri dari (1) imbalan finansial langsung berupa gaji, upah, komisi. (2) imbalan finansial tidak langsung berupa asuransi,

simpan pinjam, liburan, kafetaria murah bagi karyawan, beasiswa. (3) imbalan non finansial berupa simbol status karyawan contoh; karyawan teladan, karyawan paling disiplin.

### **3. Kelebihan dan kelemahan insentif**

Insentif sebagai bagian dari interaksi antara manajemen perusahaan dengan karyawannya memiliki beberapa kelebihan yaitu:

- a. Memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas, menurunkan biaya produksi, menaikkan pendapatan.
- b. Mendorong karyawan untuk mengurangi waktu hilang dan membuat waktu dan peralatan yang lebih efektif.
- c. Menghasilkan penentuan biaya-biaya tenaga kerja yang lebih akurat.

Insentif juga mempunyai kelemahan yaitu :

- a. Penentuan tarif yang tidak akurat dapat menyebabkan pendapatan yang tidak wajar
- b. Pelaksanaan sistem ini membutuhkan biaya tambahan
- c. Resiko kecelakaan kerja dapat meningkat seiring dengan bersemangatnya karyawan mengejar insentif yang besar.

### **4. Pengertian Upah Insentif**

Pengertian dari upah insentif adalah pemberian upah oleh perusahaan kepada karyawan di atas upah normal sebagai penghargaan atas prestasi orang tersebut. Istilah upah insentif mempunyai pengertian yang terbatas,

karena mencakup banyak jenis perangsang yang diberikan kepada karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang ditetapkan. Sebagai contoh sistem ini meliputi pembayaran upah lembur, upah untuk waktu tidak bekerja, upah diferensial berdasarkan waktu *shif*. Handoko (1985: 129).

Dengan begitu pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah yang berbeda, tetapi bukan didasarkan pada evaluasi jabatan namun ditentukan berdasarkan perbedaan prestasi kerja, sehingga karyawan yang memiliki jabatan yang sama bisa menerima upah berbeda. Hal ini disebabkan karena prestasi kerja yang berbeda, meskipun gaji dasarnya memang sama. Perbedaan upah tersebut merupakan tambahan gaji karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan dengan karyawan yang lain Husnan (1986: 161).

#### **D. Harga Pokok Produk**

##### **1. Pengertian Harga Pokok Produk**

Beberapa definisi tentang pengertian harga pokok produk:

Pengertian Harga Pokok Produk menurut Harnanto (1992: 204) adalah biaya produksi yang dianggap melekat kepada setiap unit produknya dan harga pokok produk tidak lain adalah hasil bagi dari total biaya produksi dengan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam suatu periode proses produksi.

Pengertian Harga Pokok Produk menurut Mardiasmo (1994: 2)

Harga Pokok produk adalah merupakan akumulasi dari biaya-biaya yang dibebankan pada produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

Dari dua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa harga pokok produk merupakan biaya produksi yang telah dinikmati atau dianggap melekat pada setiap unit produk yang dihasilkan.

## **2. Manfaat informasi Harga Pokok Produk**

Menurut Mulyadi (1992: 71), perusahaan yang memproduksi massa, informasi harga pokok produk dihitung untuk jangka waktu tertentu, bermanfaat bagi manajemen untuk :

### **a. Menentukan Harga Jual Produk**

Perusahaan yang memproduksi massa memproses produknya untuk memenuhi persediaan di gudang. Dengan demikian biaya produksi dihitung untuk jangka waktu tertentu untuk menghasilkan informasi biaya produksi per satuan produk. Dalam penetapan harga jual produk, biaya produksi per unit merupakan salah satu data yang dipertimbangkan, disamping data biaya lain serta data non biaya.

### **b. Memantau Realisasi Biaya Produksi**

Jika rencana produksi untuk jangka waktu tertentu telah diputuskan untuk dilaksanakan, manajemen memerlukan informasi biaya produksi yang sesungguhnya dikeluarkan di dalam pelaksanaan rencana produksi tersebut. Oleh karena itu, akuntansi biaya digunakan untuk mengumpulkan informasi biaya produksi yang dikeluarkan dalam jangka waktu tertentu untuk memantau apakah proses mengkonsumsi total biaya produksi sesuai dengan yang

diperhitungkan sebelumnya. Pengumpulan biaya produksi untuk jangka waktu tertentu tersebut dilakukan dengan menggunakan metode Harga Pokok Proses.

c. Menghitung laba atau rugi bruto periode tertentu

Harga pokok produksi juga berguna untuk mengetahui apakah kegiatan produksi dan pemasaran perusahaan dalam periode tertentu mampu menghasilkan laba bruto atau mengakibatkan rugi bruto, manajemen memerlukan informasi biaya produksi yang telah dikeluarkan untuk memproduksi produk dalam periode tertentu. Informasi laba atau rugi bruto periodik diperlukan untuk mengetahui kontribusi produk dalam menutup biaya non produksi dan menghasilkan laba atau rugi.

### 3. Metode Penentuan Harga Pokok Produk

Metode penentuan harga pokok produksi adalah cara memperhitungkan unsur-unsur biaya kedalam harga pokok produksi. Dalam memperhitungkan unsur-unsur biaya dalam harga pokok produksi, terdapat dua pendekatan yaitu *full costing* dan *variable costing*. (Mulyadi, 1992: 18).

a. Metode *Full Costing*

*Full costing* adalah metode penentuan harga pokok produk, yang membebankan seluruh biaya produksi, baik yang bersifat tetap maupun variable kepada produk, yang terdiri dari :



Biaya bahan baku	xxx
Biaya tenaga kerja langsung	xxx
Biaya Overhead Pabrik tetap	xxx
Biaya Overhead Pabrik variable	xxx
	<hr/>
Harga Pokok Produk	xxx

b. Metode *Variable costing*

*Variable costing* adalah metode penentuan harga pokok produk yang hanya membebankan biaya-biaya produksi variabel saja ke dalam harga pokok produk, harga pokok produk ini terdiri dari :

Biaya bahan baku	xxx
Biaya tenaga kerja variabel	xxx
Biaya Overhead Pabrik variabel	xxx
	<hr/>
Harga Pokok Produk	xxx

**E. Rumusan Hipotesis.**

Rumusan hipotesis dalam penelitian ini menggunakan dasar pengalaman penelitian sebelumnya, dimana pemberian upah insentif kepada karyawan meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja sehingga setelah diadakan observasi sampling dan atas dasar hasil uji statistik maka rumusan permasalahannya dapat dijawab dengan keputusan menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$  atau sebaliknya. Hipotesis alternatif yang penulis rumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Ada perubahan efisiensi biaya tenaga kerja sesudah penerapan sistem upah insentif.



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

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

Dalam penelitian ini dipergunakan jenis metode penelitian untuk mengumpulkan data yang dicari dengan menggunakan studi kasus yaitu pengumpulan data dengan menggunakan beberapa elemen kemudian beberapa elemen itu diselidiki, kesimpulan yang diperoleh berlaku terbatas pada perusahaan yang diteliti.

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

1. Penelitian dilakukan di perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta yang memproduksi barang dan mempunyai data-data yang mendukung dalam penulisan.
2. Penelitian dilakukan selama ± 2 bulan, yaitu bulan Juli s/d Agustus 2003.

##### **C. Subyek dan Obyek Penelitian.**

1. Subyek Penelitian.

Subyek penelitian ini adalah bagian akuntansi, bagian penggajian dan personalia pada perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta.

2. Obyek Penelitian.

Obyek penelitian untuk menganalisis permasalahan yang ada. Sedangkan obyek penelitian ini adalah sistem insentif bagi karyawan bagi dan laporan

keuangan, laporan HPProd sebelum dan sesudah penerapan, perubahan sistem upah sebelum dan sesudah penerapan.

#### **D. Variabel Penelitian.**

Rumusan permasalahan pada bab pendahuluan akan dianalisis dengan menggunakan dua buah variabel yaitu:

##### **a. Variabel Tunggal.**

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel tunggal adalah efisiensi biaya tenaga kerja langsung.

1. Efisiensi biaya tenaga kerja langsung yaitu pemanfaatan tenaga kerja yang memiliki hubungan erat dengan terciptanya hasil produksi yaitu dengan membandingkan antara input dengan output.
2. Pengukurannya dilakukan dengan dua cara, yaitu analisis selisih antara biaya standar tenaga kerja langsung (input) dengan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya (output) dan dengan analisis rasio antara biaya tenaga kerja langsung (input) dengan HPProd (output).

##### **b. Variabel Kontrol.**

Pada penelitian ini yang menjadi variabel kontrol untuk rumusan permasalahan tersebut adalah sistem upah insentif baik sebelum maupun sesudah diterapkan di perusahaan.

#### **E. Data yang Dicari.**

1. Data sistem pemberian insentif kepada karyawan.

2. Data mengenai laporan keuangan, baik neraca, laporan laba/rugi, laporan perubahan modal, HPProd.
3. Gambaran umum perusahaan.
4. Struktur organisasi, dll.

#### **F. Sumber Data.**

1. Data primer.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari bagian keuangan perusahaan melalui pengamatan langsung tentang sistem pemberian insentif diperusahaan tempat penelitian.

2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui wawancara dengan pimpinan perusahaan untuk memperoleh data yang mendukung dalam penelitian ini. Data ini berupa informasi tentang sistem penggajian, kebijakan pimpinan perusahaan mengenai kesejahteraan karyawan, dokumen tentang gaji.

#### **G. Teknik Pengumpulan Data.**

1. Observasi.

Pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung dan mengadakan pencatatan secara sistematis tentang obyek yang diteliti. Observasi ini untuk menemukan data primer dan data skunder.

## 2. Dokumentasi.

Teknik pengumpulan data dengan cara mencatat dokumentasi-dokumentasi perusahaan yang mendukung penelitian ini, Dokumentasi ini untuk menumukan data skunder dan gambaran umum perusahaan.

## H. Teknik Analisis Data.

Teknik analisis data untuk permasalahan apakah ada perubahan efisiensi biaya tenaga kerja sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif digunakan teknik analisis selisih dan teknik analisis rasio. Analisis selisih adalah metode analisis untuk mengetahui besarnya penyimpangan antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya. Sedangkan analisis rasio adalah metode analisis untuk mengetahui besarnya perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan.

Teknik analisis data untuk menjawab perumusan masalah tersebut adalah :

### a. Teknik analisis selisih

Langkah-langkah yang dilakukan dalam teknik analisis selisih tenaga kerja langsung adalah sebagai berikut :

1. Mendiskripsikan standar biaya tenaga kerja langsung sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif, dalam standar biaya tenaga kerja langsung ini digunakan standar tarip upah dan standar jam kerja langsung.
2. Mendiskripsikan biaya tenaga kerja langsung dan menyajikan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya yang berasal dari perusahaan.

3. Menganalisis selisih antara standar biaya tenaga kerja langsung dengan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya dengan format :

Thn	BTKL Stdr	BTKL Sesungg	Besar Sel	Sifat Selisih
1995	XXX	XXX	XX	Menguntungkan
1996	XXX	XXX	XX	Tidak
1997	XXX	XXX	XX	Menguntungkan
1998	XXX	XXX	XX	Menguntungkan
1999	XXX	XXX	XX	Menguntungkan
2000	XXX	XXX	XX	Menguntungkan
Jml	----	---	---	

Jika biaya tenaga kerja langsung standar < biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya, maka selisih tidak menguntungkan. Sebaliknya jika biaya tenaga kerja langsung standar > biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya, maka selisih menguntungkan.

4. Kemudian antara selisih sebelum penerapan sistem upah insentif dicari berapa kenaikan atau penurunannya sebagai selisih sebelum penerapan. Dan sesudah penerapan juga dicari berapa kenaikan dan penurunannya sebagai selisih sesudah penerapan. Dari selisih sebelum penerapan dan sesudah penerapan dicari yang mengalami kenaikan efisiensi yang lebih besar, maka kenaikan efisiensi tersebutlah yang dikatakan lebih efisien.

b. Teknik analisis rasio

Langkah-langkah yang dilakukan dalam teknik analisis rasio adalah sebagai berikut :

1. Mendiskripsikan besarnya harga pokok produk sesungguhnya dan besarnya biaya tenaga kerja langsung yang merupakan bagian dari harga pokok produk. Data harga pokok produk diambil dari laporan keuangan perusahaan.
2. Berdasarkan harga pokok produk sesungguhnya dan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya, maka kemudian dianalisis rasio biaya tenaga kerja langsung sebelum penerapan dan sesudah penerapan sistem upah insentif yaitu sebagai berikut :

Sebelum penerapan sistem upah insentif :

$$Tahun1995 = \frac{HP\ Pr\ od}{BTKL}$$

$$Tahun1996 = \frac{HP\ Pr\ od}{BTKL}$$

$$Tahun1997 = \frac{HP\ Pr\ od}{BTKL}$$

Setelah penerapan sistem upah insentif :

$$Tahun1998 = \frac{HP\ Pr\ od}{BTKL}$$

$$Tahun1999 = \frac{HP\ Pr\ od}{BTKL}$$

$$Tahun2000 = \frac{HP\ Pr\ od}{BTKL}$$

3. Kemudian dengan  $\alpha=5\%$  dilakukan uji hipotesis perbedaan dua rata-rata untuk membuktikan apakah ada perubahan efisiensi biaya tenaga kerja langsung sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif dengan rumus sampel kecil atau  $\leq 30$ :

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

dimana:

$$\bar{X}_1 = \frac{1}{n_1} \sum X_{i1}$$

$$\bar{X}_2 = \frac{1}{n_2} \sum X_{i2}$$

$$S_1^2 = \frac{1}{n_1 - 1} \sum (X_{i1} - \bar{X}_1)^2$$

$$S_2^2 = \frac{1}{n_2 - 1} \sum (X_{i2} - \bar{X}_2)^2$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

$t_o$  = nilai observasi sampel kecil

$\bar{X}_{1,2}$  = nilai rata-rata sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif

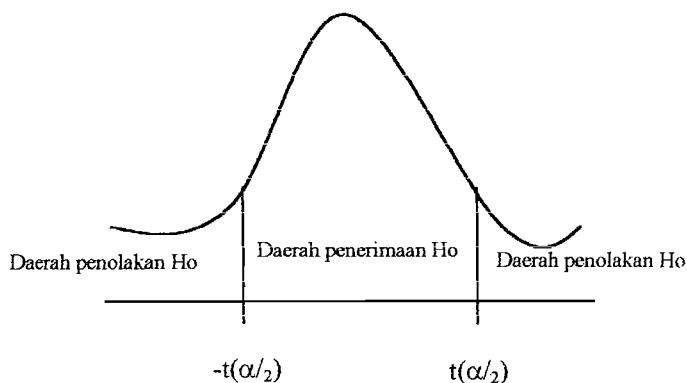
4. Kriteria pengujian :

- 1) Menentukan formulasi  $H_o$  dan  $H_a$  yaitu :

$$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$$

$$H_a: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$$

- 2) Menentukan besarnya tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5 %
- 3) Mencari daerah penerimaan dan daerah penolakan  $H_0$  sesuai dengan tabel yang ditunjukkan pada  $\alpha$  tertentu



- 4) Uji signifikansi dengan rumus uji beda dua rata-rata sampel kecil yaitu

$$t_0 = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}} \sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 - 2)}{n_1 + n_2}}$$

- 5) Membandingkan nilai  $t$  hitung dengan nilai  $t$  tabel kemudian mengambil keputusan, jika  $t_{\text{hit}} > t(\alpha/2)$  maka  $H_0$  ditolak, jika  $t_{\text{hit}} < t(\alpha/2)$  maka  $H_0$  diterima.



## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### A. Sejarah Perusahaan

Perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta, didirikan pada tahun 1963 oleh Bapak Ashari dengan ijin usaha No. 394 / 012 / d / 32114 / II / 1963. Perusahaan ini sebelumnya bernama perusahaan tenun Cindelaras dan dalam bentuk perusahaan perseorangan. Perusahaan KUSUMATEX berdiri di atas tanah seluas 2500 m<sup>2</sup> dan terletak di kawasan Yogyakarta bagian selatan, tepatnya di Jalan Tirtodipuran No. 8 Yogyakarta.

Perusahaan ini pada awalnya beroperasi dengan alat tenun yang masih sangat sederhana yang terbuat dari kayu dan disebut Alat Tenun Bukan Mesin (ATBM) dan jumlahnya masih sedikit sekali sehingga hasilnya juga masih sedikit. Kemudian dari tahun ke tahun perkembangannya mulai membaik, sehingga pada tahun 1975 perusahaan mampu memperbaharui peralatan tenun menjadi Alat Tenun Mesin (ATM) sebanyak 15 unit. Setelah perusahaan memiliki alat tenun mesin produksi perusahaan mengalami peningkatan dan mampu memenuhi permintaan konsumen. Untuk memenuhi permintaan pasar yang makin bertambah maka perusahaan satu tahun kemudian juga menambah 25 unit alat tenun mesin sehingga alat tenun mesin yang dimiliki perusahaan menjadi 40 unit ATM (Alat Tenun Mesin). Dengan adanya alat tenun tersebut perusahaan mengalami peningkatan dalam hasil produksinya dan keadaan ini dapat dipertahankan oleh perusahaan sampai tahun 1982. Akibat dari

perekonomian yang lesu, perusahaan mengalami kesulitan dalam hal finansial serta tidak didukungnya kemampuan pimpinan perusahaan dalam mengelola perusahaan sehingga perusahaan mengalami kemunduran. Kemacetan demi kemacetan terus menimpa perusahaan ini. Sehingga pada tahun 1983 perusahaan mengalami kemacetan total dan kemudian pada tahun itu juga tepatnya pada bulan Oktober perusahaan dijual kepada Bapak Muwardi dengan modal yang dimiliki sebesar Rp 52.022.621,00.

Oleh Bapak Muwardi sebagai pemilik baru perusahaan tersebut, nama perusahaan yang pada awalnya perusahaan tenun Cindelaras kemudian diganti menjadi perusahaan tekstil “KUSUMATEX” Yogyakarta. Di tangan pemilik baru tersebut perusahaan mengalami perkembangan yang cukup pesat karena menggunakan alat tenun mesin (ATM) sebanyak 40 unit dengan didukung oleh tenaga kerja sebanyak 70 orang. Setelah melaksanakan produksi selama 1 tahun perusahaan mengalami peningkatan produksi yang sangat cepat. Permintaan akan barang yang diproduksi perusahaan semakin bertambah sehingga untuk memenuhi permintaan pasar perusahaan menambah jumlah alat tenun mesin (ATM) menjadi 60 unit. Hingga saat ini perusahaan memiliki 72 unit alat tenun mesin (ATM) dengan modal Rp 573.261.612,00 dan jumlah tenaga kerja sebanyak 135 orang.

Perkembangan perusahaan dapat dilihat dengan kemampuan perusahaan untuk melakukan ekspansi perusahaan di daerah Gamping dan di Jalan Magelang. Perusahaan ini merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pengolahan bahan baku benang menjadi bahan dasar

sandang. Bahan dasar sandang ini berupa kain *grey*, yang terdiri dari 2 macam produk yaitu kain *grey* biru dan kain *grey* prima.

## **B. Tujuan**

Perusahaan merupakan suatu bentuk kerjasama dari berbagai unsur untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Demikian juga perusahaan tekstil KUSUMATEX juga memiliki tujuan terutama dalam mendirikan perusahaan ini. Adapun tujuan-tujuan tersebut antara lain:

1. Memenuhi kebutuhan sandang masyarakat pada umumnya serta masyarakat Daerah Istimewa Yogyakarta pada khususnya.
2. Menciptakan lapangan kerja yang tetap bagi masyarakat sekitar perusahaan sehingga dapat mengurangi jumlah pengangguran.
3. Mempertahankan kain tradisional dalam hal ini kain batik.
4. Membantu pemerintah dalam usaha meningkatkan pendapatan nasional.
5. Mendapatkan keuntungan dari hasil usahanya.

## **C. Lokasi Perusahaan**

Perusahaan tekstil KUSUMATEX terletak di Jalan Tirtodipuran No. 8, Kelurahan Mangkuyudan, Kecamatan Mantrijeron, Kodya Yogyakarta, dengan menempati tanah seluas 2500 m<sup>2</sup>. Tempat berdirinya perusahaan ini dipandang memiliki letak yang sangat baik dan menguntungkan. Pemilihan lokasi perusahaan ini didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

1. Dekat dengan bahan baku dan bahan pembantu.

Bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan mudah diperoleh, dengan tersedianya bahan baku tersebut sehingga proses produksi dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

2. Pemasaran.

Perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta memiliki letak yang sangat strategis, hal ini memudahkan konsumen untuk mengetahui atau menghubungi perusahaan sehingga penjualan hasil produksi perusahaan dapat berjalan lancar dan mudah dilakukan. Konsumen dari perusahaan tekstil KUSUMATEX ini adalah pengusaha pakaian jadi dan pengusaha batik.

3. Tenaga kerja mudah diperoleh.

Perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta terletak di daerah pinggiran Yogyakarta, dimana daerah perkampungannya sangat padat penduduk sehingga akan banyak menampung tenaga kerja serta dapat diperoleh tenaga kerja yang relatif murah dan produktif.

4. Transportasi.

Perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta terletak di tepi jalan raya sehingga memudahkan dalam transportasi, yaitu transportasi untuk menghubungkan perusahaan dengan pasar (konsumen), bahan baku, dan tenaga kerja baik di dalam kota maupun di luar kota sehingga aktivitas perusahaan menjadi semakin cepat dan lancar. Transportasi di perusahaan

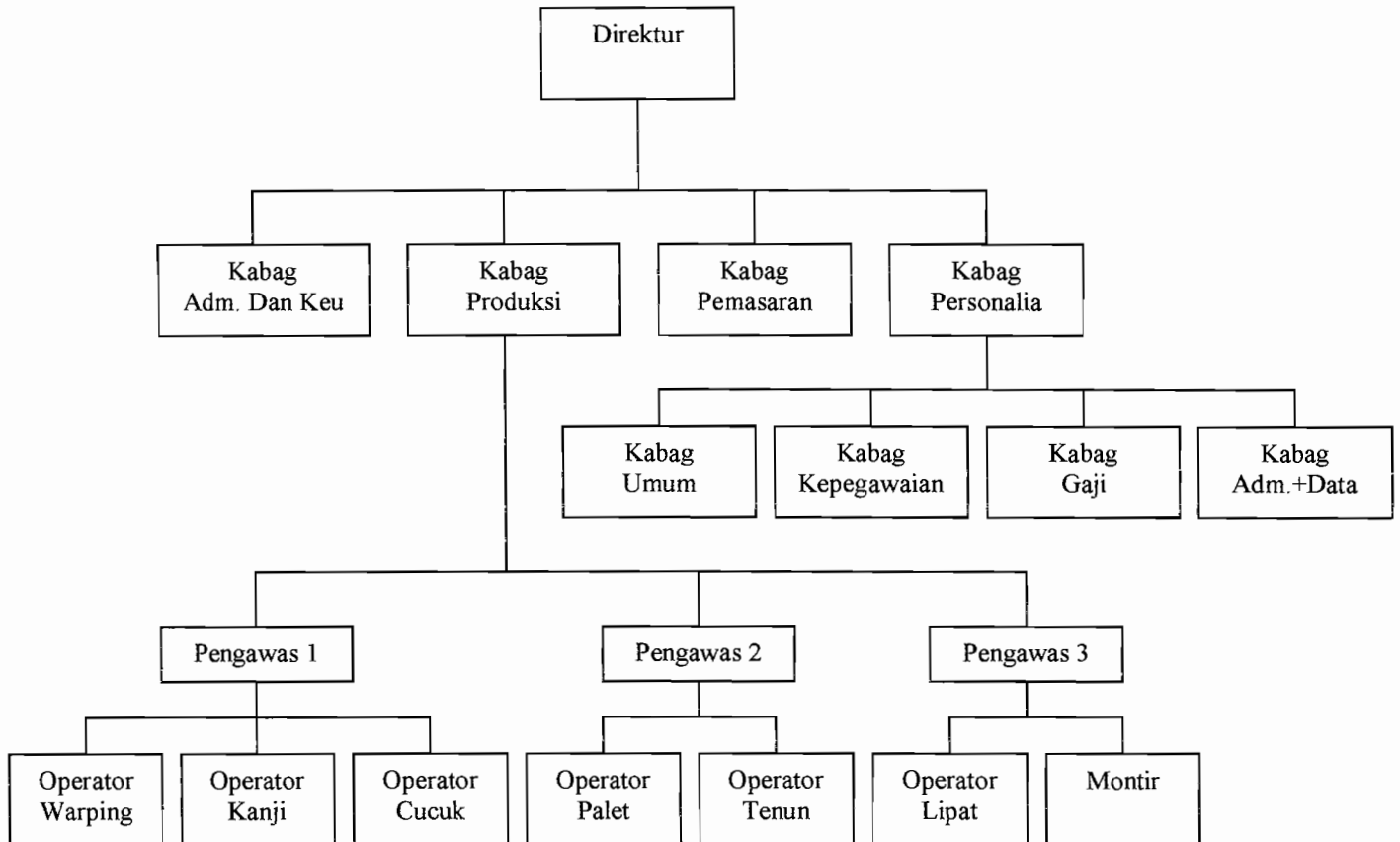
yang sudah baik juga bermanfaat untuk proses distribusi produk ke konsumen luar daerah.

#### **D. Struktur Organisasi**

Perusahaan tekstil KUSUMATEX merupakan perusahaan perseorangan sehingga pemilik perusahaan secara langsung menjadi pemimpin utama dalam perusahaan. Adapun bentuk struktur organisasi dari perusahaan yaitu struktur organisasi lini (Garis).

Perusahaan menerapkan struktur organisasi lini karena dipandang paling praktis dibandingkan dengan struktur-struktur organisasi lainnya dan struktur organisasi lini (Garis) ini juga sesuai dengan perusahaan kecil dan perusahaan perseorangan seperti perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta. Dalam hal ini wewenang, kekuasaan, dan tanggung jawab berada di tangan pimpinan perusahaan sehingga segala perintah tertinggi dari pimpinan mengalir ke bawah melalui garis lurus sampai ke bagian bawahan yang paling rendah. Ketegasan perintah dan pengawasan lebih jelas sehingga dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan. Struktur organisasi juga memudahkan manajemen perusahaan untuk melakukan evaluasi maupun pengawasan terhadap semua bagian baik karyawan ditingkat bawah, maupun karyawan yang mengendalikan manajemen perusahaan seperti kepala bagian, pengawas, dan jajaran direksi. Struktur organisasi perusahaan akan lebih jelas terlihat pada bagan struktur organisasi berikut ini:

Gambar 4.1.  
Struktur Organisasi  
Perusahaan Tenun KUSUMATEX Yogyakarta



Sumber : Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta

Struktur Organisasi perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta dilihat dari bagan di atas menjadi lebih jelas aliran wewenang, kekuasaan, dan tanggung jawab, untuk lebih jelasnya akan diuraikan tugas dari masing-masing bagian sebagai berikut:

#### 1. Pimpinan perusahaan.

Pimpinan perusahaan memiliki tugas untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengawasi kegiatan-kegiatan yang

terjadi di perusahaan demi kelancaran jalannya kinerja dalam perusahaan tersebut.

## 2. Bagian Pemasaran.

Dipegang oleh Kepala Bagian Pemasaran dan dibantu oleh beberapa staf karyawan bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Tugas yang harus dilaksanakan bagian pemasaran yaitu mencari daerah-daerah pemasaran baru untuk memasarkan hasil produksi perusahaan dan mendistribusikan kepada para konsumen.

## 3. Bagian Produksi.

Dipegang oleh kepala bagian produksi dan memiliki tugas untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi jalannya produksi yang mencakup jumlah yang dihasilkan dan kualitas hasil produksi perusahaan. Kepala bagian produksi dalam menjalankan tugas dibantu oleh tiga orang pengawas, yaitu Pengawas 1, Pengawas 2, dan Pengawas 3 dan tiga orang pengawas ini memiliki tugas untuk menangani segala proses produksi dan mengawasi setiap operator mesin yang menjalankan proses produksi dan masing-masing pengawas membawahi beberapa bagian dalam proses produksi. Adapun tugas dari masing-masing bagian dibawah pengawas, yaitu:

### a. Operator *Warping*.

Operator *warping* memiliki tugas untuk mengawasi kerja mesin *warping* dalam menggulung benang ke dalam kelos. Disamping tugas

tersebut operator juga mencatat berapa roll benang yang telah diselesaikan dalam satu kali *shift*.

b. Operator Palet.

Operator palet memiliki tugas untuk menggulung benang yang masih dalam ikatan cone ke dalam palet.

c. Operator Kanji.

Operator kanji memiliki tugas untuk mengkanji benang lusi yang berupa kelanjutan ke dalam mesin palet.

d. Operator Cucuk.

Operator cucuk memiliki tugas untuk memisahkan utas-utas benang pada *boom* tenun atau *boom warping* dengan menggunakan alat cucuk.

e. Operator Tenun.

Operator tenun memiliki tugas untuk mengawasi kerja mesin tenun dan mengganti palet-palet kecil yang dipasang melintang pada mesin tenun apabila palet-palet kecil tersebut habis benangnya.

f. Operator Lipat.

Operator lipat memiliki tugas untuk melipat kain *grey* yang telah selesai dari proses produksi dan memasukkannya ke dalam gudang.

g. Montir.

Montir memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap kelancaran jalannya mesin produksi dan juga bertugas merawat dan memperbaiki apabila terjadi kerusakan mesin. Jika ada mesin yang rusaknya parah maka montir berhak merekomendasikan penyediaan mesin baru.



#### 4. Bagian Administrasi dan Keuangan.

Dipegang oleh Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan dan dibantu oleh beberapa staf sebagai bawahannya. Bagian Administrasi dan keuangan memiliki tugas untuk melaksanakan surat menyurat baik ke dalam maupun ke luar perusahaan dan mendokumentasikan kegiatan perusahaan serta melaksanakan kegiatan-kegiatan di bidang keuangan, yaitu antara lain:

- a. Mencatat segala kejadian transaksi keuangan perusahaan.
- b. Membuat rekapitulasi secara mingguan.
- c. Menyusun laporan keuangan perusahaan.
- d. Mengelompokkan dan memfile faktur.
- e. Melakukan penelitian terhadap kelengkapan dan kebenaran dokumen pokok dan dokumen pendukung.
- f. Menyiapkan data dan menyusun administrasi dan investasi kekayaan perusahaan.
- g. Melaksanakan dan menyelesaikan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban perusahaan dan yang berhubungan dengan lembaga-lembaga keuangan (asuransi, pajak, klaim).
- h. Melakukan analisis secara berkala terhadap keuangan perusahaan (bulanan, triwulanan, dan tahunan). Melaporkan hasil analisis tersebut kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan perusahaan baik pihak intern perusahaan maupun pihak luar perusahaan.

## 5. Bagian Personalia

Dipegang oleh Kepala Bagian Personalia dan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh beberapa staf karyawan bawahan. Bagian personalia memiliki tugas untuk memperkirakan jumlah karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan melakukan seleksi dalam proses penerimaan karyawan serta mengatur penempatan bagi karyawan yang disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan ketrampilan karyawan. Hal ini sangat penting karena akan berpengaruh pada tingkat efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan dalam perusahaan.

## E. Produksi

Perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta dalam proses produksi menghasilkan dua macam kain, yaitu kain *grey* biru dan kain *grey* prima. Hal yang membedakan kedua jenis kain *grey* ini adalah bahan baku yang digunakan. Bahan baku yang digunakan untuk menghasilkan kain *grey* tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Bahan baku

Bahan baku yang digunakan untuk menghasilkan 1 meter kain *grey* biru adalah 0,123 kg benang No. 30/s. Sedangkan bahan baku yang digunakan untuk menghasilkan 1 meter kain *grey* prima adalah 0,115 kg benang No. 40/s. Bahan baku ini ada yang dipasok oleh supplier yang sudah lama bekerja sama dan ada yang dibeli oleh perusahaan sehingga kebutuhan bahan baku dapat terpenuhi dan tidak mengganggu proses produksi.

## 2. Bahan pembantu

Bahan pembantu yang digunakan untuk menghasilkan kedua jenis kain *grey* ini sama, yaitu kanji, PVA, Tepcol. Bahan-bahan tersebut digunakan dalam proses pengkanjian dan proses ini tidak dilakukan oleh perusahaan tetapi oleh perusahaan lain antara lain: Patal Senayan (Jakarta), Patal Textratex (Tangerang), Patal Tyfuontex (Solo), dan Patal Jentra (Semarang).

## F. Proses Produksi

Pertenunan merupakan proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta. Proses pertenenan merupakan proses dimana benang yang berupa kelos kecil diproses sehingga menghasilkan kain *grey* yang merupakan barang jadi dan siap dipasarkan. Pertenunan dilaksanakan dengan melalui beberapa proses:

### 1. Proses pengelosan (*warping*)

Proses pengelosan adalah proses untuk menyatukan beberapa benang dan menggulung benang ke dalam *beam* lusi yang akan dipasang pada mesin tenun dengan gulungan sejajar. Benang tenun yang digulung biasanya masih dalam ikatan *cone* (kerucut). Kemudian digulung kembali dalam *boom warping* (kelos-kelos *warving*). Efisiensi pada *warping* dalam pertenenan dapat meningkatkan dengan kualitas kain menjadi lebih baik apabila *bobbin* dari pemintalan digulung kembali dalam bentuk *cone* yang

dikehendaki, sehingga akan diperoleh *bobbin* yang sama besarnya, bersih dan bebas dari kesalahan yang terjadi dalam proses produksi.

## 2. Proses pengkanjian (*sizing*)

Proses pengkanjian adalah proses untuk meningkatkan daya tenun benang yang akan digunakan sebagai benang lusi. Proses pengkanjian dapat meningkatkan daya tenun berupa peningkatan kekuatan tarik benang akibat serat yang saling mengikat. Selain itu juga dapat menutupi bulu-bulu lusi sehingga pada saat pembentukan mulut menjadi bersih dan karena sifat licin benang bertambah, akan mengurangi terjadinya putus benang. Selain itu daya tahan gesekan akan semakin kuat karena bulu benang tertutup oleh larutan kanji. Kain menjadi tidak mudah rusak karena dalam kanji terdapat bahan anti jamur. Dalam kanji juga terdapat bahan pelemas (*softening agents*), sehingga benang yang dihasilkan adalah benang yang luwes, yaitu mempunyai serat lemas tetapi kuat. Proses pengkanjian pada perusahaan masih dilakukan di luar perusahaan karena keterbatasan modal dan tempat. Proses pengkanjian melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

### a. Proses penguluran

Penguluran lusi terjadi karena adanya gerakan aktif dari rol pemerias dan rol penggulung (*delivery roll*), sehingga mengakibatkan *beam* ikut tertarik. Besar kecilnya gulungan benang pada *beam*, kecepatan *beam*, dan kecepatan penggulangan benang dan rol pemerias menentukan besar kecilnya tegangan benang. Besar kecilnya tegangan benang akan

menentukan prosentase mulut benang lusi yang akan diproses. Jumlah *beam* dalam pengkanjian tergantung dari konstruksi kain yang akan dibuat. Semakin berat konstruksinya akan semakin banyak *beam* yang digunakan. Penempatan *beam* harus rata supaya tebal lapisan benang menjadi rata dan bagian pinggir tidak saling bergesekan.

b. Proses pengkanjian

Proses pengkanjian merupakan proses dimana benang dilewatkan pada bak larutan kanji (*size box*) yang di dalamnya terdapat rol perendam dan rol pemeras. Suhu larutan kanji tergantung dari jenis benang yang akan diproses. Pada suhu sekitar  $90^{\circ}$  C larutan kanji akan mudah masuk pada serat dan lapisan lilin yang terdapat pada serat akan larut. Suhu sekitar  $90^{\circ}$  C tersebut harus dijaga agar selalu tetap karena suhu yang terlalu tinggi akan mengakibatkan larutan kanji menjadi pekat dan kadar kanji yang masuk dalam serat menjadi lebih sedikit, sedangkan kadar kanji pada bagian luar serat akan semakin tebal.

c. Proses pengeringan

Benang setelah proses pengkanjian kemudian dikeringkan dengan menggunakan alat pengering berbentuk silinder, yang di dalamnya memiliki ruang udara yang cukup panas. Penggunaan mesin tersebut dimaksudkan agar pengeringan lebih cepat dan merata pada permukaan benang sebab pengeringan yang tidak stabil dan merata akan mempengaruhi mutu benang.

d. Proses pemisahan

Kadang dalam proses pengeringan terjadi adanya benang yang saling melekat satu sama lainnya dan hal ini dapat menghambat proses pertununan sehingga untuk mengatasi masalah ini benang yang telah dikeringkan dipisahkan agar tidak melekat. Pencegahan agar pengkanjian tidak terlalu tebal dilakukan dengan menggunakan rol pemisah benang kering sehingga sebagian kanji dan kotoran lepas dan menimbulkan bulu-bulu pada benang. Pengkanjian yang terlalu tebal akan mengakibatkan benang lusi mudah putus. Mesin kanji dilengkapi dengan sisir yang berfungsi untuk menyebarkan benang lusi dengan lalatan tenun agar gulungan menjadi rata.

e. Proses penggulungan

Penggulungan benang dilakukan pada lalatan lusi dengan lebar yang telah direncanakan. Panjang benang yang digulung pada setiap menitnya sama dan diatur dengan kecepatan variable pada piringan cakera.

3. Proses Pencucukan (*reaching*)

Proses pencucukan merupakan proses dimana benang lusi dari *beam* dimasukkan ke dalam lubang *dropper*, lubang guna, dan lubang sisir. Pemasangan benang untuk arah memanjang dilakukan pencucukan dengan bantuan tenaga manual operator. Pemasangan benang untuk arah pakan atau melintang diperlukan benang pakan yang berasal dari palet dari hasil proses pemaletan.

#### 4. Proses pemaletan (*pirn winder*)

Proses pemaletan merupakan proses penggulungan benang dari *bobbin* kerucut (silinder) ke dalam *bobbin* pakan supaya palet dapat dipasang pada alat peluncuran (teropong). Pada dasarnya gerakan mesin palet dibedakan mejadi gerakan pokok sebagai berikut:

- a. Gerakan penggulungan benang.
- b. Gerakan bolak-balik pengantar benang.
- c. Gerakan meluncurkan pengantar benang dari pangkal keujung palet
- d. Gerakan pengantar benang yang besarnya sama dengan diameter gulungan benang.

Gulungan benang pada palet harus padat supaya lapisan benang dapat terurai sesuai dengan jalannya teropong. Gulungan yang terlalu besar akan mengakibatkan sulit masuknya gulungan ke dalam teropong, sedangkan apabila terlalu kecil akan mengakibatkan periode penggantian pakan semakin cepat.

#### 5. Proses pertenenan (*knitting*)

Proses pertenenan merupakan proses dimana palet dipasang pada teropong kemudian benang dari palet berfungsi sebagai benang pakan. Kain tenun dihasilkan dari penggabungan silang antara benang lusi dan benang pakan yang teratur  $90^0$ . Proses pembuatan silang ini disebut pertenenan dan proses ini harus benar-benar diawasi oleh operator agar kain yang dihasilkan sesuai dengan standar produk yang telah ditentukan

perusahaan. Proses pertenunan ini melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

a. Proses pembukaan mulut lusi

Merupakan proses pembukaan gulungan benang yang akan membentuk suatu celah yang disebut lusi.

b. Proses peluncuran pakan

Merupakan proses pemasukan benang pakan menembus mulut lusi, sehingga kedua benang saling menyilang dan membentuk anyaman.

c. Proses penyetakan

Merupakan proses penangkapan benang pakan yang telah diluncurkan pada benang pakan sebelumnya setelah dianyam dengan benang lusi.

d. Proses penguluran lusi

Merupakan proses penguluran benang lusi dari gulungan sedikit demi sedikit sesuai dengan kebutuhan dalam pembentukan mulut lusi dan proses penganyaman yang dilakukan berikutnya.

e. Proses penggulungan kain

Merupakan proses penggulungan kain yang disesuaikan dengan anyaman yang sudah jadi dan kemudian gulungan kain siap untuk diproses kembali pada bagian akhir (*finishing*).

6. Proses akhir (*finishing*)

Pada proses akhir, bulu-bulu pada kain *grey* yang dihasilkan dicukur dan dilakukan reparasi untuk memperbaiki kerusakan yang terjadi. Proses akhir dilakukan dengan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:





a. Proses pencucukan (*shearing*)

Merupakan proses pencukuran bulu-bulu pada kain *grey* dan menghubungkan kain *grey* agar kualitasnya dapat dipertahankan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan mudah dalam melakukan pemeriksaan.

b. Proses pemeriksaan (*inspecting*)

Merupakan proses pemeriksaan standar kain dan penggulungan serta melakukan pemisahan kain cacat dan perbaikan kain dengan menggunakan alat manual seperti gunting, pisau, dan jarum.

c. Proses pengepakan (*packing*)

Merupakan proses pengepakan kain yang sudah diperiksa dan sesuai dengan kelas standar yang telah ditentukan dan siap untuk disimpan di gudang.

d. Penyimpanan (*storage*)

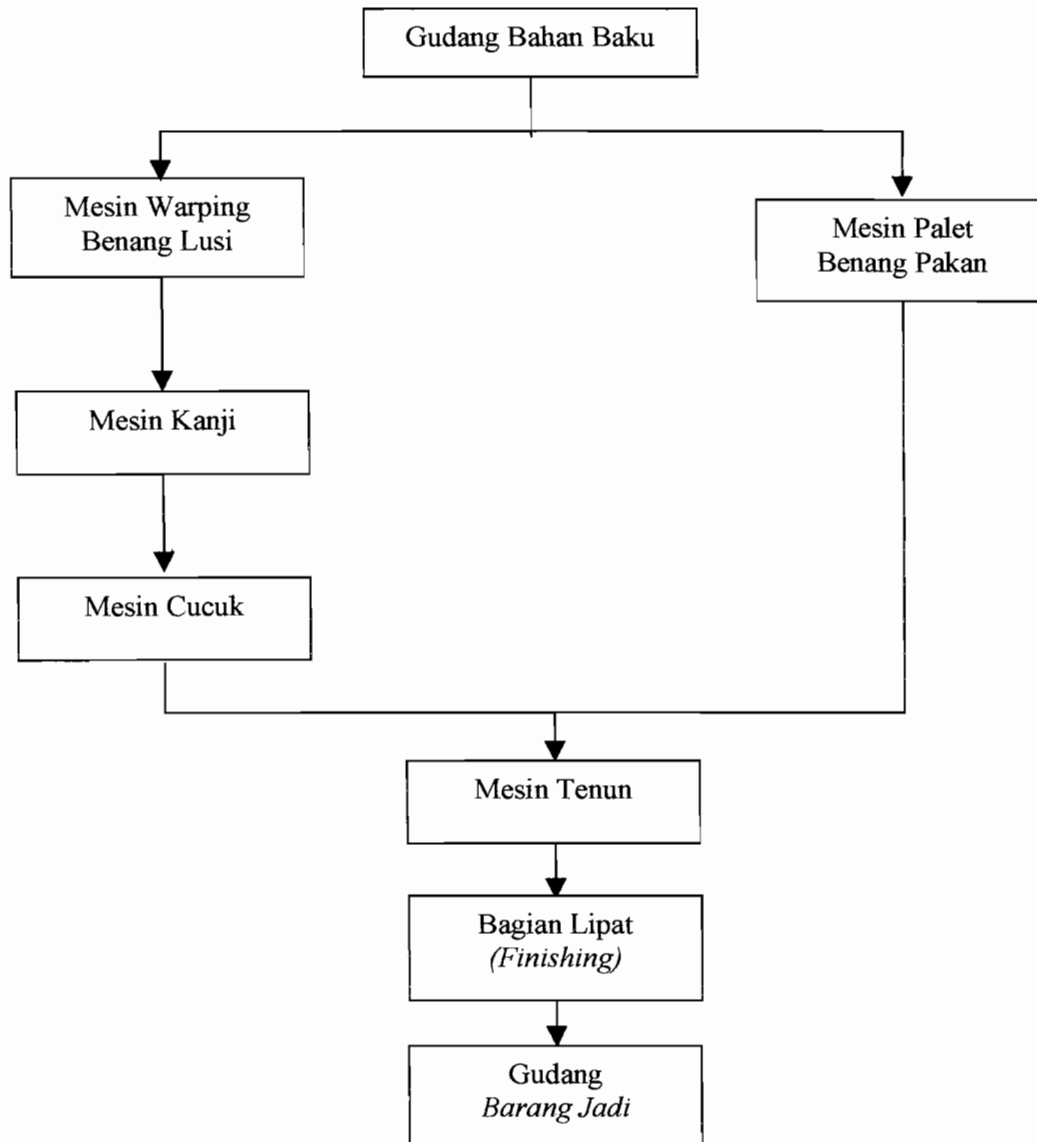
Merupakan kegiatan penyimpanan barang jadi dan siap untuk dipasarkan.

Gambar dibawah ini menunjukkan prose produksi yang terjadi di perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta yang menggambarkan penjelasan proses produksi diatas, yaitu mulai dari proses pengelosan bahan baku berupa benang sampai dengan proses penyimpanan barang jadi sebelum produk tersebut dipasarkan ke pasar melalui saluran distribusi yang ada di

perusahaan. Proses produksi tersebut tentunya diawasi oleh staf pengawas dan dikerjakan oleh karyawan yang sudah terlatih diperusahaan :

Gambar 4.2.

Tahap-tahap Proses Produksi  
Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta



Sumber: Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta

## G. Karakteristik Produk

Perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta dalam proses produksinya menghasilkan produk kain blacu (kain *grey*) yang merupakan spesialisasi dari produk perusahaan. Perusahaan dalam proses produksi memerlukan bahan baku benang cotton 305 yang dalam pelaksanaan proses produksi menggunakan benang lusi maupun benang pakan untuk menghasilkan produk kain blacu (kain *grey*). Sifat atau karakteristik dari kain blacu (kain *grey*) yang diproduksi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Lebar kain 110 cm.
2. Bahan baku yang digunakan untuk menghasilkan kain *grey* biru berupa benang tenun dengan perbandingan No. 30/s benang pakan dan No. 30/s benang lusi. Sedangkan untuk menghasilkan kain *grey* prima berupa benang tenun dengan perbandingan No. 30/s benang pakan dan No. 40/s benang lusi.
3. Bahan baku benang yang digunakan semakin besar nomor benang maka semakin lembut seratnya sehingga kain yang digunakan semakin halus. Tetapi bahan yang bagus tanpa penanganan proses produksi yang cermat dan efisien tentu saja tidak bisa menghasilkan produk kain yang bisa bersaing dengan kompetitor, untuk itulah karyawan dituntut untuk bekerja sebaik mungkin dan meminimalkan kesalahan proses produksi.
4. Jumlah produksi dan jumlah penjualan yang telah dicapai oleh perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta dari tahun 1997 sampai dengan tahun 2002 dihitung dalam satuan meter adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1.  
Data Hasil Produksi  
Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta  
Periode tahun 1997 - 2002

<b>Tahun</b>	<b>Produksi (m)</b>
1997	1.164.418,50
1998	1.397.214,50
1999	1.787.967,00
2000	1.740.592,75
2001	2.589.363,75
2002	4.101.521,25

Sumber: Perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta

Tabel 4.2.  
Data Penjualan  
Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta  
Periode tahun 1997 – 2001

<b>Tahun</b>	<b>Kain grey</b>	
	<b>Meter</b>	<b>Rupiah</b>
1997	1.279.464,25	1.533.622.271,31
1998	1.431.949,25	1.822.563.238,73
1999	1.745.387,75	1.925.881.340,00
2000	1.570.757,00	2.760.490.337,56
2001	2.571.344,75	3.973.522.130,00
2002	4.021.383.50	4.825.151.317,00

Sumber: Perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta

## H. Program Pengupahan dan Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta dalam hal memberikan

Upah bagi karyawan menerapkan berbagai macam upah yaitu:

### 1. Upah Harian

Upah harian diberikan tiap tanggal 1 dan 15 pada bagian staff, pengawas, *wrapping*, cucuk, palet, lipat yang besarnya Rp.10.500/hari.

## 2. Upah Borongan

Upah borongan diberikan tiap tanggal 1 dan 15 pada bagian tenun besarnya Rp.55/meter. Selain mendapatkan upah diatas, jika karyawan ada yang sakit dalam jangka waktu lama yang dibuktikan dengan surat keterangan dokter, maka upahnya dibayar sesuai dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Sakit 3 bulan pertama dibayar sebesar 100 % upah
- b. Sakit 3 bulan kedua dibayar sebesar 75 % upah
- c. Sakit 3 bulan ketiga dibayar sebesar 50 % upah
- d. Sakit 3 bulan keempat dibayar sebesar 25 % upah

Apabila setelah lewat 12 bulan ternyata karyawan bersangkutan belum mampu bekerja kembali, maka perusahaan dapat memutuskan hubungan kerja dengan program pensiun dini.

Perusahaan juga memberikan program kesejahteraan bagi karyawannya yang tujuannya selain untuk meningkatkan semangat kerja juga memotivasi karyawan agar bekerja lebih teliti, cekatan, dan sedikit mungkin melakukan kesalahan/kecelakaan kerja. Adapun program kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan adalah sebagai berikut:

### 1. Tunjangan Hari Raya (THR)

- a. Pekerja yang telah bekerja selama 12 bulan atau lebih akan mendapat THR sebesar 1 bulan upah.

- b. Pekerja yang masa kerjanya 3 bulan terus menerus tetapi kurang dari 12 bulan, THRnya sebesar 3 bulan dibagi 12 bulan dikali upah 1 bulan. Tunjangan ini diberikan selambat-lambatnya 7 hari sebelum hari raya.
2. Tunjangan Pernikahan untuk setiap karyawan yang akan melangsungkan pernikahan sebesar Rp.400.000.
  3. Tunjangan pernikahan anak kandung sebesar Rp.300.000
  4. Istri karyawan melahirkan sebesar Rp.400.000
  5. Tunjangan kematian untuk keluarga karyawan sebesar Rp.400.000
  6. Tunjangan kesehatan untuk karyawan dalam hal pengobatan, akan diganti perusahaan.
  7. Tunjangan uang makan sebesar Rp.2.500/hari
  8. Premi kehadiran Rp.10.000/2 minggu.

Semua pekerja yang berusia dibawah 55 tahun dipertanggungjawabkan oleh perusahaan dalam program ASTEK (JAMSOSTEK) yang meliputi; program asuransi kecelakaan kerja, program tabungan hari tua, program asuransi kematian. Apabila pekerja mendapatkan kecelakaan sesuai dengan yang dimaksud dengan Undang-undang JAMSOSTEK, maka perusahaan memberikan ganti kerugian sebagaimana diatur dalam UU No. 3/1992 yang dalam pelaksanaannya dilaksanakan melalui program PT. JAMSOSTEK. Ganti kerugian yang dimaksud adalah biaya pengangkutan pekerja dari tempat kecelakaan ke rumahnya atau kerumah sakit, biaya perawatan dan pengobatan.

Selain itu Perusahaan juga memberikan 2 stel seragam setiap tahunnya, pekerja juga diberikan alat-alat kesehatan seperti; penutup hidung, penutup telinga, penutup kepala serta sarung tangan. Fasilitas lain yang ada diberusahaan adalah musholla, mess, ruang olah raga, ruang istirahat. Berikut ini adalah tabel pemberian insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2002 :

Tabel 4.3.  
Jumlah Pemberian Insentif Th.2000 - Th.2002  
Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta

Bulan	Th.2000	Th.2001	Th.2002
Jan	Rp.12.582.600	Rp.13.041.200	Rp.15.262.300
Feb	Rp.13.175.200	Rp.12.860.500	Rp.14.781.600
Mar	Rp.13.520.400	Rp.13.164.300	Rp.15.065.200
Apr	Rp.13.248.600	Rp.13.680.700	Rp.15.604.100
Mei	Rp.13.460.500	Rp.12.762.300	Rp.14.240.200
Jun	Rp.12.921.300	Rp.12.975.400	Rp.13.175.300
Jul	Rp.13.135.800	Rp.13.286.200	Rp.15.272.500
Agt	Rp.12.061.600	Rp.13.651.300	Rp.15.580.200
Sep	Rp.12.752.500	Rp.13.064.500	Rp.14.830.600
Okt	Rp.12.431.200	Rp.12.175.300	Rp.15.162.300
Nop	Rp.11.905.800	Rp.12.328.400	Rp.14.851.200
Des	Rp.11.732.600	Rp.12.561.900	Rp.13.062.600

Sumber : Perusahaan KUSUMATEX

## I. Laporan Keuangan

Laporan keuangan Perusahaan tekstil KUSUMATEX terdiri dari Laporan NERACA, Laporan Rugi Laba, Laporan Harga Pokok Produksi. Laporan keuangan tersebut dilaporkan tiap satu bulan sekali, tiga bulan sekali dan akan menjadi bahan laporan untuk penyusunan laporan keuangan tahunan. Selain itu perusahaan juga membuat laporan keuangan pendukung yang meliputi :

- a. Laporan penjualan tiap tahun
- b. Laporan pembelian Bahan
- c. Laporan produksi tiap tahun
- d. Laporan upah insentif per tahun
- e. Laporan standar biaya tenaga kerja
- f. Laporan realisasi biaya tenaga kerja
- g. Laporan bonus kehadiran karyawan per tahun

#### **J. Personalia**

Salah satu faktor yang penting untuk mendukung aktivitas produksi perusahaan adalah tenaga kerja. Perusahaan tekstil KUSUMATEX merupakan perusahaan manufaktur yang mengolah bahan baku menjadi barang jadi. Tenaga kerja diperlukan dalam proses pengolahan bahan baku menjadi barang jadi dalam perusahaan manufaktur.

Perusahaan dalam menerima tenaga kerja berdasarkan pada kebutuhan akan tenaga kerja saat ini. Sehingga tenaga kerja akan diterima oleh perusahaan apabila ada tempat yang lowong, baik karena adanya perluasan usaha maupun ada karyawan yang keluar dari perusahaan. Tenaga kerja yang diambil oleh perusahaan berasal dari karyawan lama untuk menduduki jabatan tertentu yang lowong maupun dari luar perusahaan. Tenaga kerja yang direkrut kebanyakan dari daerah sekitar perusahaan, hal ini bertujuan untuk memberikan lapangan pekerjaan kepada penduduk sekitar sekaligus memiliki keberadaan perusahaan di daerah tersebut.



Jumlah tenaga kerja yang ada dalam perusahaan tekstil KUSUMATEX ada 200 orang. Adapun rinciannya adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan perusahaan : 1 orang
2. Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan : 1 orang
3. Kepala Bagian Produksi : 1 orang
4. Kepala Bagian Personalia : 1 orang
5. Kepala Bagian Pemasaran : 1 orang
6. Karyawan:
  - a. Bagian Administrasi dan Keuangan : 6 orang
  - b. Bagian Personalia : 5 orang
  - c. Bagian pemasaran : 30 orang
  - d. Bagian Produksi:
    - 1) Pengawas : 10 orang
    - 2) Bagian *wrapping* : 15 orang
    - 3) Bagian kanji : 15 orang
    - 4) Bagian palet : 15 orang
    - 5) Bagian cucuk : 24 orang
    - 6) Bagian tenun : 45 orang
    - 7) Bagian lipat : 20 orang
    - 8) Montir : 10 orang

Karyawan yang dipilih untuk menduduki jabatan atau pekerjaan yang tinggi harus memenuhi beberapa kriteria ,yaitu kerajinan, pendidikan, kemampuan, tanggung jawab, inisiatif, dan prestasi kerja. Sumber tenaga kerja yang

berasal dari luar perusahaan terutama tenaga kerja yang berasal dari daerah sekitar perusahaan meliputi:

1. Pelamar yang baru pertama kali mencari pekerjaan (tidak ada pengalaman kerja).
2. Pelamar yang sudah pernah kerja di perusahaan lain (ada pengalaman kerja). Perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan menetapkan beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja, yaitu antara lain:

(a) Pendidikan

Tingkat pendidikan untuk bagian pembukuan minimal SLTA. Untuk bagian produksi minimal SD karena tidak memerlukan keahlian khusus dan dalam pengerjaan produk menggunakan mesin semi otomatis, sehingga pengaruhnya terhadap produk relatif kecil. Karyawan baru akan menjalani masa percobaan atau training sekaligus mengenalkan mesin-mesin maupun cara kerja yang akan dijalani selama karyawan bersangkutan bekerja di perusahaan.

(b) Umur

Perusahaan menetapkan bagi calon karyawan yang dapat diterima perusahaan adalah tenaga kerja yang sudah berumur 17 sampai 30 tahun dan juga sudah memiliki Kartu Tanda Penduduk (KTP).

(c) Jenis kelamin

Karyawan wanita lebih diutamakan untuk bagian produksi, sedangkan karyawan pria untuk pemeliharaan peralatan dan angkutan.

(d) Pengalaman kerja

Perusahaan mengutamakan calon tenaga kerja yang memiliki pengalaman kerja pada perusahaan lain yang sejenis.

(e) Keadaan fisik

Calon tenaga kerja yang diterima perusahaan tidak memiliki cacat fisik yang mengganggu dalam bekerja, selain itu penampilan dan kepribadian masing-masing calon tenaga kerja juga diperhatikan perusahaan dalam menerima tenaga kerja. Perusahaan memiliki peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh karyawan yang bekerja di perusahaan. Peraturan-peraturan tersebut adalah:

1. Jam kerja karyawan

- a. Waktu kerja tidak boleh lebih dari 7 jam setiap harinya atau 40 jam dalam satu minggu.
- b. Jam kerja karyawan bagian perkantoran mulai dari pukul 08.00 sampai pukul 16.00 dengan diberikan istirahat selama satu jam. Sedangkan untuk karyawan bagian produksi ditetapkan menjadi 3 *shift* dan waktu kerja efektif untuk tiap *shift*nya adalah 7 jam.

Pembagian *shift* bagi karyawan bagian produksi adalah sebagai berikut:

1) *Shift* I

Jam kerja : pukul 07.00 – 15.00

Istirahat : pukul 12.00 – 13.00

2) *Shift II*

Jam kerja : pukul 15.00 – 23.00

Istirahat : pukul 20.00 – 21.00

3) *Shift III*

Jam kerja : pukul 23.00 – 07.00

Istirahat : pukul 04.00 – 05.00

- c. Kelebihan jam kerja dari waktu kerja yang telah ditetapkan diatas dianggap sebagai kerja lembur.
- d. Hari Minggu merupakan hari istirahat mingguan karyawan, kecuali bagi karyawan yang karena pekerjaannya ditentukan lain.
- e. Semua karyawan tidak dipekerjakan pada hari raya resmi yang ditetapkan pemerintah.
- f. Pekerjaan pada hari libur mingguan atau hari raya resmi adalah kerja lembur yang sifatnya suka rela.

## 2. Kesejahteraan Tenaga Kerja

Perusahaan memberikan tunjangan atau jaminan sosial kepada karyawan dalam usahanya untuk memberikan kesejahteraan bagi karyawannya. Disamping itu tujuan pemberian tunjangan dan fasilitas lain bagi karyawan, yaitu agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja, merasa ada jaminan pemenuhan kebutuhan pokok dari gaji yang diterima. Adapun tunjangan atau jaminan sosial yang diberikan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Upah makan

Upah makan diberikan untuk tiap karyawan setiap masuk kerja dan besarnya uang makan adalah Rp 2.500,00 setiap harinya.

b. Bonus kehadiran

Karyawan yang selama dua minggu masuk secara terus menerus perusahaan akan memberikan bonus kehadiran sebesar Rp 10.000,00.

c. Tunjangan Hari Raya

Karyawan mendapat tunjangan setiap hari raya dan besarnya ditentukan berdasarkan kemampuan perusahaan.

d. Biaya pengobatan

Karyawan akan diberikan biaya pengobatan yang ditanggung perusahaan apabila mengalami kecelakaan atau sakit dalam menjalankan tugasnya

e. Perlengkapan kerja

Perusahaan memberikan perlindungan kerja bagi karyawannya dengan menyediakan perlengkapan kerja yang memadai untuk keamanan karyawan antara lain menyediakan penutup hidung, penutup kepala, dan sarung tangan. Walaupun sudah diberikan perlengkapan kerja yang memenuhi standar keselamatan kerja, kadang karyawan tidak melaksanakannya, sehingga masih terjadi kecelakaan kerja tapi yang sifatnya ringan dan bisa diatasi.

terjadi kecelakaan kerja tapi yang sifatnya ringan dan bisa diatasi.

f. Asuransi tenaga kerja

Perusahaan mengasuransikan karyawannya sesuai dengan peraturan pemerintah dengan Asuransi Sosial Tenaga Kerja (ASTEK).

3. Tata Tertib

- a. Mematuhi jam kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bagi karyawan harian harus sudah datang di perusahaan 10 menit sebelum pekerjaan dimulai.
- b. Mentaati dan mengikuti petunjuk-petunjuk kerja yang telah diberikan atasan serta bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan pada atasannya.
- c. Karyawan dan buruh diharuskan memakai perlengkapan kerja demi keselamatan dan kesehatan kerja dan memakai pakaian kerja yang disediakan perusahaan sesuai dengan sifat pekerjaannya masing-masing.
- d. Para karyawan dan buruh harus bersikap sopan selama di perusahaan baik kepada pimpinan perusahaan maupun kepada teman sekerjanya.
- e. Karyawan dilarang mengalihkan tugasnya kepada karyawan yang lainnya tanpa sepengetahuan atasannya.

- f. Karyawan dalam jam kerjanya dilarang menerima tamu kecuali sudah mendapat ijin dari atasan.
- g. Karyawan dan buruh pada saat bekerja dilarang bergurau dengan teman-teman sekerjanya.
- h. Bilamana ada suatu keperluan dan karyawan harus meninggalkan pekerjaannya maka karyawan harus minta ijin terlebih dahulu kepada petugas yang telah ditunjuk secara tertulis dengan persetujuan atasan.

#### **K. Sumber Modal Perusahaan**

Salah satu faktor penunjang dalam proses produksi dan sangat menentukan dalam pelaksanaan proses produksi adalah modal. Modal perusahaan dapat berasal dari modal sendiri dan modal pinjaman atau dapat juga berasal dari kombinasi modal sendiri dan modal pinjaman.

Modal perusahaan berasal dari kombinasi antara modal sendiri dan modal pinjaman yang dalam bentuk kredit bank BCA dan bank BPD.

#### **L. Pemasaran**

##### **1. Daerah pemasaran**

Daerah pemasaran perusahaan adalah Yogyakarta, Solo dan daerah sekitarnya. Saat ini perusahaan mencoba untuk memasarkan produknya ke luar daerah yaitu ke Sumatera, Bali, Sulawesi dan sudah ada jaringan distribusinya, walupun baru di kota-kota besar daerah tersebut.

## 2. Harga

Perusahaan dalam menetapkan harga berpedoman pada harga pokok ditambah dengan laba yang diinginkan. Faktor-faktor lain yang dipertimbangkan perusahaan dalam menetapkan harga, yaitu pesaing dan harga pasar. Perusahaan juga memberikan potongan harga bagi konsumen tetap yang membeli produk perusahaan secara bulanan, hal ini bertujuan agar pelanggan tetap tersebut tidak berpindah pada produsen lain dan bisa membuat pelanggan terpuaskan dengan pelayanan perusahaan.

## 3. Saluran distribusi dan promosi

Perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta menggunakan saluran distribusi langsung dalam menyalurkan hasil produksinya. Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan yaitu dengan memberikan kalender setiap awal tahun kepada konsumen dan karyawan sehingga diharapkan agar konsumen yang sudah ada dapat menyebarluaskan informasi mengenai perusahaan. Selain itu perusahaan juga sering bekerja sama dengan pihak lain dalam rangka mempromosikan produknya..

## 4. Persaingan

Persaingan yang cukup ketat dihadapi oleh perusahaan terutama dalam hal kualitas, harga maupun pelayanan. Untuk mempertahankan pasar konsumen yang sudah ada, perusahaan selalu berusaha mempertahankan kualitas produk, memberikan pelayanan tertentu seperti transportasi hasil produksi ke konsumen dengan tujuan untuk meningkatkan penjualan hasil produksi dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan.



## **BAB V**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Analisis data merupakan cara atau teknik yang dipakai dalam menyelesaikan data yang diperoleh dari perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta. Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai deskripsi data, analisis data dan pembahasan.

#### **A. Deskripsi Data**

Data yang diperoleh dari perusahaan meliputi beberapa hal, baik data sebelum penerapan sistem upah insentif maupun sesudah penerapan. Adapun data yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Data sebelum penerapan sistem upah insentif :

1. Data tarip upah langsung standar tahun 1997 sampai dengan tahun 1999
2. Data realisasi tarip upah langsung tahun 1997 sampai dengan tahun 1999
3. Data standar jam kerja langsung tahun 1997 sampai dengan 1999
4. Data realisasi jam kerja langsung tahun 1997 sampai dengan 1999

Data setelah penerapan sistem upah insentif :

1. Data tarip upah langsung standar tahun 2000 sampai dengan tahun 2002
2. Data realisasi tarip upah langsung tahun 2000 sampai dengan tahun 2002
3. Data standar jam kerja langsung tahun 2000 sampai dengan 2002
4. Data realisasi jam kerja langsung tahun 2000 sampai dengan 2002
5. Data jumlah pemberian insentif tahun 2000 sampai dengan 2002

Data pendukung :

a. Data Harga Pokok Produksi dari tahun 1997 sampai dengan 20002

Dengan menguraikan data yang diperoleh dari perusahaan tersebut, maka permasalahan mengenai apakah ada perubahan efisiensi biaya tenaga kerja langsung sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif semakin jelas.

Penjelasan data sebelum penerapan sistem upah insentif.

1. Data tarip upah langsung standar tahun 1997 sampai dengan tahun 1999

Upah merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, untuk menghindari adanya penyimpangan besarnya tarip upah yang diberikan kepada karyawan, maka untuk penetapan besarnya tarip upah tersebut ditentukan dengan beberapa cara yaitu : (1) atas perjanjian dengan organisasi perusahaan, (2) dapat pula ditentukan dengan pengalaman masa lalu dan, (3) perhitungan tarip dalam keadaan minimal. Perusahaan dalam menetapkan tarip upah didasarkan pada perjanjian antara karyawan dengan perusahaan. Adapun besarnya upah standar maupun realisasi upah yang diberikan kepada karyawan untuk upah harian di perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.1. dan tabel 5.2. berikut ini:

Tabel 5.1.  
Standar Upah Harian Th.1997 - Th. 1999  
Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta

<b>Tahun</b>	<b>Standar Upah Harian</b>
1997	Rp.6.500
1998	Rp.7.700
1999	Rp.8.100

Standar upah harian di perusahaan tekstil KUSUMATEX di atas adalah menggambarkan standar upah yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, yang dimaksud dengan standar adalah upah tersebut sudah disepakati baik oleh manajemen perusahaan maupun karyawan. Penentuannya berdasarkan kesepakatan antara karyawan dan perusahaan dengan mempertimbangkan kenaikan harga barang konsumsi dan kebutuhan karyawan. Secara tidak langsung perusahaan juga mempertimbangkan standar upah harian tersebut dengan ramalan penjualan yang terjadi pada tahun berikutnya.

2. Data realisasi tarip upah langsung tahun 1997 sampai dengan tahun 1999

Tabel 5.2.  
Realisasi Upah Harian Th.1997 - Th. 1999  
Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta

<b>Tahun</b>	<b>Realisasi Upah Harian</b>
1997	Rp.6.000
1998	Rp.7.500
1999	Rp.7.800

Sumber : Perusahaan Tekstil KUSUMATEX

Realisasi upah harian di perusahaan tekstil KUSUMATEX di atas adalah menggambarkan upah harian yang berlaku sesungguhnya mulai dari tahun 1997 sampai dengan tahun 1999. Sedangkan yang dimaksud dengan realisasi upah harian dalam suatu tahun adalah upah yang sesungguhnya terjadi pada tahun tersebut selama 12 bulan, sebagai contohnya selama tahun 1997 upah harian yang sesungguhnya terjadi adalah sebesar Rp.6.000,-

3. Data jam kerja langsung standar tahun 1997 sampai dengan tahun 1999

Tujuan perusahaan dalam menetapkan jam kerja langsung standar adalah untuk meningkatkan efisiensi maksimal yang dapat dicapai oleh karyawan. Di dalam menetapkan standar jam kerja langsung, perusahaan menggunakan data jam kerja langsung standar dari tahun sebelumnya. Hal ini dikarenakan perusahaan menganggap bahwa jam kerja standar untuk tahun yang akan datang tidak berbeda jauh dengan tahun sebelumnya dan telah disesuaikan dengan jumlah hari libur nasional.

Tabel 5.3.  
Standar Jam Kerja Langsung Th.1997 - Th.1999  
Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta  
(dalam Satuan Jam Kerja Langsung)

<b>Bulan</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Jan	14.450	14.683	14.892
Feb	15.500	15.806	14.520
Mar	15.150	15.174	15.084
Apr	16.100	16.196	16.687
Mei	16.180	16.204	16.922
Jun	16.000	16.031	16.486
Jul	15.600	15.685	15.035
Agt	16.200	16.206	15.612
Sep	16.250	16.275	16.508
Okt	16.650	16.681	16.702
Nop	16.000	16.112	17.036
Des	16.010	16.114	17.158
Jumlah	190.090	191.167	192.642

Sumber : Perusahaan tekstil KUSUMATEX

4. Data realisasi jam kerja langsung tahun 1997 sampai dengan 1999

Realisasi jam kerja langsung di perusahaan tekstil KUSUMATEX di atas adalah menggambarkan jam kerja langsung yang berlaku sesungguhnya mulai dari tahun 1997 sampai dengan tahun 1999.

Tabel 5.4.  
 Realisasi Jam Kerja Langsung Th.1997 - Th.199  
 Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta  
 (dalam Satuan Jam Kerja Langsung)

Bulan	1997	1998	1999
Jan	14.500	14.762	15.469
Feb	15.000	15.285	14.366
Mar	15.200	15.804	15.683
Apr	16.000	16.123	17.030
Mei	16.200	16.261	17.116
Jun	16.000	15.875	16.967
Jul	15.620	15.742	15.020
Agt	16.150	16.186	15.469
Sep	16.200	16.324	16.954
Okt	16.600	16.708	17.426
Nop	16.100	15.976	17.122
Des	16.000	16.088	18.000
Jumlah	189.570	191.134	196.622

Akhir tahun 1999, melalui surat keputusan direksi No.15/Desember/Dir/1999 perusahaan memberlakukan sistem pengupahan yang baru, yaitu dengan memberikan insentif berupa uang dan adanya bonus kehadiran bagi karyawan. Perusahaan juga menaikkan uang makan dari Rp.1500/hari menjadi Rp.2500/hari dan menambah jenis tunjangan bagi karyawan (lihat halaman 54). Hal ini bertujuan untuk lebih memotivasi kerja karyawan, seiring dengan berkembangnya perusahaan dan bertambahnya area pemasaran maka perusahaan perlu menambah kapasitas produksi.

Sehingga komposisi gaji yang diterima oleh karyawan adalah sebagai berikut :

Sebelum penerapan sistem upah insentif (tahun 1997 – 1999):

$$\text{Gaji} = \text{gaji pokok} + \text{uang makan} + \text{uang lembur}$$

Setelah penerapan sistem upah insentif (tahun 2000 – 2002) :

$$\text{Gaji} = \text{gaji pokok} + \text{uang makan} + \text{uang lembur} + \text{bonus} + \text{insentif}$$

Perusahaan juga menaikkan standar jam kerja karyawan yang semula 5 jam/hari menjadi 7 jam/hari. Sebab sebelum penerapan sistem upah insentif, standar jam kerja karyawan rendah. Sementara itu realisasi jam kerja langsung karyawan tidak stabil kadang di atas standar jam kerja, kadang di bawah standar jam kerja, jelas hal tersebut merugikan perusahaan. Setelah penerapan sistem upah insentif perusahaan menetapkan standar jam kerja untuk setiap karyawan adalah minimal 7 jam/hari, sehingga perusahaan dapat mengontrol realisasi jam kerja karyawan agar stabil dan karyawan bekerja minimal sesuai dengan standar jam kerja.

Jam kerja karyawan sebelum penerapan sistem upah insentif:

1) *Shift I*

Jam kerja : pukul 08.00 – 14.00

Istirahat : pukul 11.00 – 12.00

2) *Shift II*

Jam kerja : pukul 15.00 – 21.00

Istirahat : pukul 18.00 – 19.00

3) *Shift* III

Jam kerja : pukul 23.00 – 05.00

Istirahat : pukul 02.00 – 03.00

Jam kerja karyawan setelah penerapan sistem upah insentif menjadi sebagai berikut :

1) *Shift* I

Jam kerja : pukul 07.00 – 15.00

Istirahat : pukul 12.00 – 13.00

2) *Shift* II

Jam kerja : pukul 15.00 – 23.00

Istirahat : pukul 20.00 – 21.00

3) *Shift* III

Jam kerja : pukul 23.00 – 07.00

Istirahat : pukul 04.00 – 05.00

Penjelasan data setelah penerapan sistem upah insentif.

## 1. Data tarip upah langsung standar tahun 2000 sampai dengan tahun 2002

Tabel 5.5.  
Standar Upah Harian Th.2000 - Th. 2002  
Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta

<b>Tahun</b>	<b>Standar Upah Harian</b>
2000	Rp.8.330
2001	Rp.9.600
2002	Rp.11.300

2. Data realisasi tarip upah langsung tahun 2000 sampai dengan tahun 2002

Tabel 5.6.  
Realisasi Upah Harian Th.2000 - Th. 2002  
Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta

<b>Tahun</b>	<b>Realisasi Upah Harian</b>
2000	Rp.8.270
2001	Rp.9.300
2002	Rp.10.500

Sumber :Perusahaan Tekstil KUSUMATEX

3. Data jam kerja langsung standar tahun 2000 sampai dengan tahun 2002

Tabel 5.7.  
Standar Jam Kerja Langsung Th.2000 - Th.2002  
Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta  
(dalam Satuan Jam Kerja Langsung)

<b>Bulan</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Jan	33.600	33.600	33.600
Feb	33.600	33.600	33.600
Mar	33.600	33.600	33.600
Apr	33.600	33.600	33.600
Mei	33.600	33.600	33.600
Jun	33.600	33.600	33.600
Jul	33.600	33.600	33.600
Agt	33.600	33.600	33.600
Sep	33.600	33.600	33.600
Okt	33.600	33.600	33.600
Nop	33.600	33.600	33.600
Des	33.600	33.600	33.600
Jumlah	403.200	403.200	403.200

Sumber : Perusahaan tekstil KUSUMATEX

4. Data realisasi jam kerja langsung tahun 2000 sampai dengan 2002

Realisasi jam kerja langsung perusahaan tekstil KUSUMATEX di atas adalah menggambarkan jam kerja langsung yang berlaku sesungguhnya mulai dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2002.



Tabel 5.8.  
 Realisasi Jam Kerja Langsung Th.2000 - Th.2002  
 Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta  
 (dalam Satuan Jam Kerja Langsung)

Bulan	2000	2001	2002
Jan	34.000	33.600	34.000
Feb	33.600	34.000	33.600
Mar	33.700	34.000	33.600
Apr	35.000	33.700	35.000
Mei	33.600	33.600	35.000
Jun	33.600	33.700	33.700
Jul	33.600	33.600	33.600
Agt	34.000	34.500	34.000
Sep	35.000	34.000	33.600
Okt	34.500	33.600	33.600
Nop	33.600	34.000	33.700
Des	33.700	33.600	34.000
Jumlah	407.900	405.900	407.400

5. Data jumlah pemberian insentif tahun 2000 sampai dengan 2002

Tabel 5.9.  
 Jumlah Pemberian Insentif Th.2000 - Th.2002  
 Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta

Bulan	Th.2000	Th.2001	Th.2002
Jan	Rp.12.582.600	Rp.13.041.200	Rp.15.262.300
Feb	Rp.13.175.200	Rp.12.860.500	Rp.14.781.600
Mar	Rp.13.520.400	Rp.13.164.300	Rp.15.065.200
Apr	Rp.13.248.600	Rp.13.680.700	Rp.15.604.100
Mei	Rp.13.460.500	Rp.12.762.300	Rp.14.240.200
Jun	Rp.12.921.300	Rp.12.975.400	Rp.13.175.300
Jul	Rp.13.135.800	Rp.13.286.200	Rp.15.272.500
Agt	Rp.12.061.600	Rp.13.651.300	Rp.15.580.200
Sep	Rp.12.752.500	Rp.13.064.500	Rp.14.830.600
Okt	Rp.12.431.200	Rp.12.175.300	Rp.15.162.300
Nop	Rp.11.905.800	Rp.12.328.400	Rp.14.851.200
Des	Rp.11.732.600	Rp.12.561.900	Rp.13.062.600
Jumlah	Rp.152.928.100	Rp.155.552.000	Rp.161.615.600

Sumber : Perusahaan KUSUMATEX



Penjelasan data pendukung :

1. Data jumlah Harga Pokok produksi tahun 1997 sampai dengan 2002

Data harga pokok produksi berguna sebagai pembanding biaya tenaga kerja langsung. Hasil perbandingan antara harga pokok produksi dengan biaya tenaga kerja langsung akan dipakai sebagai data untuk membuktikan apakah ada perubahan efisiensi biaya tenaga kerja langsung sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif.

## **B. Analisis Data**

Menjawab permasalahan, apakah ada perubahan efisiensi biaya tenaga kerja antara sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif digunakan teknik analisis data yaitu :

1. Teknik analisis selisih

Langkah-langkah dalam analisis teknik selisih dapat dijelaskan seperti dibawah ini :

- a. Mendiskripsikan standar biaya tenaga kerja langsung sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif yang meliputi standar upah kerja langsung dan standar jam kerja langsung.

Penentuan Standar biaya tenaga kerja langsung :

Standar biaya tenaga kerja langsung perusahaan tekstil KUSUMATEX untuk tahun 1997 sampai dengan tahun 2002

mengalami kenaikan. Standar biaya tenaga kerja langsung dari perusahaan meliputi :

1. Standar tarif upah langsung

Perusahaan menerapkan tarif upah langsung berdasarkan upah harian, dimana upah harian tersebut ditetapkan sebesar : tahun 1997 Rp.6.500, tahun 1998 Rp.7.700, tahun 1999 Rp.8100, tahun 2000 Rp.8.330, tahun 2001 Rp.9.600, dan tahun 2002 sebesar Rp.11.300. Data tersebut merupakan standar upah harian dari perusahaan, karena standar tarif upah langsung sudah ditetapkan oleh perusahaan maka diharapkan penyimpangan biaya tenaga kerja langsung dapat dihindari.

2. Standar jam kerja langsung

Dalam penentuan standar jam kerja langsung, perusahaan menggunakan dasar pengalaman pengetahuan operasi jumlah karyawan di perusahaan dalam setiap tahunnya. Adapun rincian standar jam kerja langsung dari perusahaan mulai dari tahun 1997 sampai dengan tahun 2002 untuk semua karyawan adalah sebagai berikut :

Sebelum penerapan:

Tahun 1997	sebesar	190.090 jkl/thn
Tahun 1998	sebesar	191.167 jkl/thn
Tahun 1999	sebesar	192.642 jkl/thn

Setelah penerapan:

Tahun 2000	sebesar	403.200 jkl/thn
Tahun 2001	sebesar	403.200 jkl/thn
Tahun 2002	sebesar	403.200 jkl/thn

### 3. Tarip upah langsung sesungguhnya

Perusahaan tekstil KUSUMATEX menerapkan tarip upah langsung berdasarkan upah harian, dimana upah harian yang terjadi sesungguhnya adalah sebesar : tahun 1997 Rp.6.000, tahun 1998 Rp.7.500, tahun 1999 Rp.7.800, tahun 2000 Rp.8.270, tahun 2001 Rp.9.300, dan tahun 2002 sebesar Rp.10.500. Data tersebut merupakan upah harian yang sesungguhnya terjadi dari perusahaan. Karena tarip upah langsung sesungguhnya lebih kecil dari tarip upah langsung standar, maka perusahaan dapat menghemat biaya tenaga kerja dan penghematan biaya tersebut digunakan perusahaan untuk membiayai aktifitas perusahaan lainnya.

### 4. Jam kerja langsung sesungguhnya

Berdasarkan data dari perusahaan tekstil KUSUMATEX tahun 1997 sampai dengan tahun 2002 dengan memperhitungkan liburan-liburan yang terjadi maka jam kerja langsung yang sesungguhnya terjadi pada tahun 1997 sampai dengan 2002 adalah sebagai berikut:

Sebelum penerapan:

Tahun 1997	sebesar	189.570 jkl/thn
Tahun 1998	sebesar	191.134 jkl/thn
Tahun 1999	sebesar	196.622 jkl/thn

Setelah penerapan:

Tahun 2000	sebesar	407.900 jkl/thn
Tahun 2001	sebesar	405.900 jkl/thn
Tahun 2002	sebesar	407.400 jkl/thn

- b. Mendiskripsikan biaya tenaga kerja langsung dan penyajian biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif. Sebelum penerapan :

Tahun 1997

$$\text{Biaya standar} = \text{Rp.}6.500 \times 190.090 \text{ jk} = \text{Rp.}1.235.585.000$$

$$\text{Biaya sesungguhnya} = \text{Rp.}6.000 \times 189.570 \text{ jkl} = \text{Rp.}1.137.420.000.$$

Tahun 1998

$$\text{Biaya standar} = \text{Rp.}7.700 \times 191.167 \text{ jkl} = \text{Rp.}1.471.985.900$$

$$\text{Biaya sesungguhnya} = \text{Rp.}7.500 \times 191.134 \text{ jkl} = \text{Rp.}1.433.505.000$$

Tahun 1999

$$\text{Biaya standar} = \text{Rp.}8.100 \times 192.642 \text{ jkl} = \text{Rp.}1.560.400.200$$

$$\text{Biaya sesungguhnya} = \text{Rp.}7.800 \times 196.622 \text{ jkl} = \text{Rp.}1.533.651.600$$

Sesudah penerapan :

Tahun 2000

Biaya standar=Rp.8.330x403.200jkl = Rp.3.358.656.000

Biaya sesungguhnya=Rp.8.270x407.900jkl= Rp.3.373.333.000

Tahun 2001

Biaya standar =Rp.9.600x403.200jkl = Rp.3.870.720.000

Biaya sesungguhnya=Rp.9.300x405.900jkl= Rp.3.774.870.000

Tahun 2002

Biaya standar =Rp.11.300x403.200 jkl = Rp.4.556.160.000

Biaya sesungguhnya=Rp.10.500x407.400jkl= Rp.4.277.700.000

- c. Analisis selisih antara standar biaya tenaga kerja langsung dengan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya.

Sebagai alat untuk mengetahui sifat selisih dan menghindari adanya bias inflasi standar biaya tenaga kerja langsung dengan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya maka dibuat :

1. Tabel selisih yang datanya berasal dari perbandingan biaya sesungguhnya dengan biaya standar di atas, maka didapat selisih seperti terlihat pada tabel 5.5. berikut ini :

Tabel 5.10.  
 Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung  
 Tahun 1997 - Tahun 2002  
 Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta  
 (dalam Satuan Rupiah)

Thn	Std. BTKL	Real. BTKL	Selisih BTKL	Sifat Selisih
1997	1.235.585.000	1.137.420.000	98.165.000	untung
1998	1.471.985.900	1.433.505.000	37.480.900	untung
1999	1.560.400.200	1.533.651.600	26.748.600	untung
2000	3.358.656.000	3.373.333.000	(14.768.000)	rugi
2001	3.870.720.000	3.774.870.000	95.850.000	untung
2002	4.556.160.000	4.277.700.000	278.460.000	untung

2. Tabel persentase selisih perbandingan biaya sesungguhnya dengan biaya standar di depan.

Persentase selisih biaya tenaga kerja langsung sebelum penerapan sistem upah insentif :

$$\text{Tahun 1997} \quad \frac{1.235.585.000}{1.137.420.000} \times 100\% = 1.08\%$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan persentase efisiensi biaya tenaga kerja di tahun 1997. Hal ini berarti bahwa perbandingan antara biaya tenaga kerja langsung standar dengan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya di tahun 1997 menghasilkan selisih yang menguntungkan sebesar 1.08%.

$$\text{Tahun 1998} \quad \frac{1.471.985.900}{1.433.505.000} \times 100\% = 1.02\%$$

Di tahun 1998 perbandingan antara biaya tenaga kerja langsung standar dengan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya

menghasilkan efisiensi biaya tenaga kerja sebesar 1.02. Hal ini berarti terjadi penurunan efisiensi biaya tenaga kerja sebesar 0.06% yaitu dari 1.08% menjadi 1.02%.

$$\text{Tahun 1999} \quad \frac{1.560.400.200}{1.533.651.600} \times 100\% = 1.01 \%$$

Efisiensi biaya tenaga kerja tahun 1999 juga mengalami penurunan yaitu sebesar 0.01%. Walaupun tidak terlalu besar penurunan efisiensinya tetap saja hal tersebut merugikan perusahaan. Untuk menghindari penurunan efisiensi biaya tenaga kerja yang lebih besar, maka perusahaan memberlakukan sistem upah baru yaitu dengan memberikan insentif.

Persentase selisih biaya tenaga kerja langsung setelah penerapan sistem upah insentif :

$$\text{Tahun 2000} \quad \frac{3.358.656.000}{3.373.333.000} \times 100\% = 0.99 \%$$

Di tahun 2000 menghasilkan selisih yang menguntungkan sebesar 0.99%. Jika dibandingkan dengan persentase tahun 1999 memang masih lebih kecil. Sebab pada awal penerapan masih terjadi kesalahpahaman antara karyawan dan perusahaan.

$$\text{Tahun 2001} \quad \frac{3.870.720.000}{3.774.870.000} \times 100\% = 1.02 \%$$



Di tahun 2001 perbandingan antara biaya tenaga kerja langsung standar dengan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya menghasilkan efisiensi biaya tenaga kerja sebesar 1.02%. Hal ini berarti terjadi kenaikan efisiensi biaya tenaga kerja sebesar 0.03% yaitu dari 0.99% menjadi 1.02%.

$$\text{Tahun 2002} \quad \frac{4.556.160.000}{4.277.700.000} \times 100\% = 1.06\%$$

Di tahun 2002 kenaikan efisiensi biaya tenaga kerja semakin meningkat menjadi 0.04% yaitu dari 1.02% menjadi 1.06%. Hal ini berarti bahwa setelah penerapan sistem upah insentif biaya tenaga kerja lebih efisien.

d. Mencari kenaikan atau penurunan selisih biaya tenaga kerja langsung sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif.

1. Sebelum penerapan sistem upah insentif

Tahun 1997 sampai dengan tahun 1998 terjadi penurunan efisiensi BTKL sebesar Rp.60.684.100. Penurunan efisiensi tersebut dapat ditelusuri dari selisih BTKL tahun 1997 sebesar Rp.98.165.000 menjadi selisih BTKL tahun 1998 sebesar Rp.37.480.900. Begitu juga menggunakan persentase selisih BTKL, terjadi penurunan sebesar 0,38%.

Dengan cara yang sama, tahun 1998 sampai dengan tahun 1999 juga terjadi penurunan efisiensi BTKL sebesar Rp.10.732.300 atau 0,71%. Melihat adanya penurunan efisiensi biaya tenaga kerja langsung yang hampir tiap tahun terjadi, maka pada pertengahan tahun 1999 perusahaan mengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan memberikan upah insentif.

## 2. Setelah penerapan sistem upah insentif

Tahun 2000 sampai dengan tahun 2001 terjadi selisih yang merugikan, hal ini dikarenakan penerapan sistem upah insentif masih memerlukan penyesuaian dan sosialisasi dari karyawan, banyak karyawan yang belum begitu mengerti dengan maksud kebijakan baru tersebut, hal ini berakibat pada tidak optimalnya kerja karyawan. Tetapi mulai tahun 2001 seiring dengan semakin mengertinya karyawan tentang kebijakan baru tersebut, karyawan mulai bekerja dengan baik, dan cenderung untuk lebih termotivasi. Sehingga mulai tahun 2001 terjadi kenaikan efisiensi BTKL sebesar Rp.95.850.000 atau 0,15%. Kenaikan efisiensi tersebut meningkat di tahun 2002 menjadi sebesar Rp.278.460.000 atau 0,34%. Diharapkan untuk tahun-tahun berikutnya efisiensinya terus meningkat.

Pada dasarnya sebelum penerapan sistem upah insentif, perusahaan sudah mengalami sifat selisih BTKL yang menguntungkan. Tetapi efisiensi biaya tenaga kerja langsung dari tahun 1997 sampai dengan pertengahan tahun 1999 terjadi penurunan. Setelah adanya penerapan sistem upah insentif, efisiensi biaya tenaga kerja langsung menjadi meningkat, kecuali pada tahun 2000 atau tahun pertama penerapan sistem upah insentif.

Dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2002 ( setelah penerapan sistem upah insentif) kenaikan efisiensi biaya tenaga kerja langsung terbesar terjadi pada tahun 2001 sampai dengan 2002. Hal tersebut menandakan bahwa diantara ketiga tahun setelah penerapan sistem upah insentif, maka tahun 2001 sampai dengan tahun 2002 adalah yang lebih efisien BTKL-nya.

## 2. Teknik analisis rasio

### a. Penentuan besarnya Harga Pokok Produksi

Harga pokok produksi perusahaan tekstil KUSUMATEX terdapat dalam laporan perhitungan rugi laba yang dilaporkan tiap tiga bulan sekali dan laporan rugi laba tahunan (lihat lampiran).

Berikut ini tabel yang menunjukkan besarnya harga pokok produksi dan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya dari tahun 1997 sampai dengan tahun 2002 :

Tabel 5.11.  
Besarnya HPProd dan Biaya Tenaga Kerja Langsung  
Th.1997 - Th.2002  
Perusahaan Tekstil KUSUMATEX Yogyakarta

Tahun	Biaya Tenaga Kerja Langsung	Harga Pokok Produksi
1997	Rp.1.137.420.000	Rp.1.428.233.371
1998	Rp.1.433.505.000	Rp.1.704.813.845
1999	Rp.1.533.651.600	Rp.1.674.811.846
2000	Rp.3.373.333.000	Rp.4.173.500.000
2001	Rp.3.774.870.000	Rp.4.792.685.911
2002	Rp.4.277.700.000	Rp.5.516.513.323

Sumber : Perusahaan tekstil KUSUMATEX

- b. Analisis efisiensi biaya tenaga kerja langsung sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif melalui analisis rasio adalah sebagai berikut :

Sebelum penerapan:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 1997} &= \frac{1428786100}{1137420000} \\ &= 1,256 \end{aligned}$$

Nilai produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 1,256 menunjukkan bahwa setiap penggunaan input tenaga kerja sebesar Rp.1000000 akan menghasilkan output harga pokok produksi sebesar Rp.1256000.

$$\begin{aligned} \text{Tahun 1998} &= \frac{1704813845}{1433505000} \\ &= 1,189 \end{aligned}$$

Nilai produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 1,189 menunjukkan bahwa setiap penggunaan input tenaga kerja sebesar Rp.1000000 akan menghasilkan output harga pokok produksi sebesar Rp.1189000.

$$\begin{aligned} \text{Tahun 1999} &= \frac{1674811846}{1533651600} \\ &= 1,093 \end{aligned}$$

Nilai produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 1,093 menunjukkan bahwa setiap penggunaan input tenaga kerja sebesar Rp.1000000 akan menghasilkan output harga pokok produksi sebesar Rp.1093000.

Setelah penerapan:

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2000} &= \frac{3.573.500.000}{3.373.333.000} \\ &= 1,237 \end{aligned}$$

Nilai produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 1,000 menunjukkan bahwa setiap penggunaan input tenaga kerja sebesar Rp.1000000 akan menghasilkan output harga pokok produksi sebesar Rp.1000000

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2001} &= \frac{4.792.685.911}{3.774.870.000} \\ &= 1,269 \end{aligned}$$

Nilai produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 1,269 menunjukkan bahwa setiap penggunaan input tenaga kerja sebesar Rp.1000000 akan menghasilkan output harga pokok produksi sebesar Rp.1.269.000.

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2002} &= \frac{5.516.513.323}{4.277.700.000} \\ &= 1,289 \end{aligned}$$

Nilai produktivitas tenaga kerja langsung sebesar 1,289 menunjukkan bahwa setiap penggunaan input tenaga kerja sebesar Rp.1000000 akan menghasilkan output harga pokok produksi sebesar Rp.1.289.000.

- c. Kemudian data hasil analisis rasio tersebut digunakan sebagai data untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan alat analisis perbedaan dua rata-rata, dengan sampel kecil. Langkah-langkah uji analisis perbedaan dua rata-rata tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 5.12.  
Hasil uji analisi rasio HPPProd dibagi BTKL th 1997-th 2002  
Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta

Tahun	Sebelum Penerapan	Setelah Penerapan
1997	1,256	-
1998	1,189	-
1999	1,093	-
2000	-	1,237
2001	-	1,269
2002	-	1,289

$$1) H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$$

$$H_a: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$$

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

$$\bar{X}_1 = \frac{1}{n_1} \sum X_{i1} = 1/3(1,256 + 1,189 + 1,093) = 1,179$$

$$\bar{X}_2 = \frac{1}{n_2} \sum X_{i2} = 1/3(1,237 + 1,269 + 1,289) = 1,265$$

$$S_1^2 = \frac{1}{n_1 - 1} \sum (X_{i1} - \bar{X}_1)^2 = 1/2(0,006 + 0 + 0,007) = 0,0065$$

$$S_2^2 = \frac{1}{n_2 - 1} \sum (X_{i2} - \bar{X}_2)^2 = 1/2(0,001 + 0 + 0,001) = 0,0010$$

$$t_o = \frac{1,179 - 1,426}{\sqrt{(3-1)0,0065 + (3-1)0,0325}} \sqrt{\frac{(3)(3)(3+3-2)}{3+3}}$$

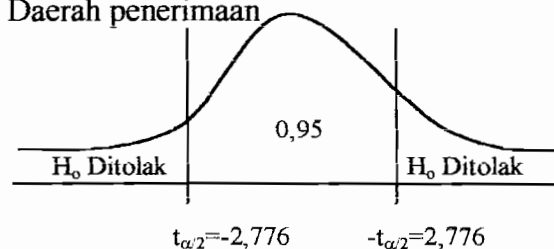
$$= \frac{-0,247}{0,279} (6)$$

$$= -4,229$$

$$\alpha = 5\% \quad t_{\alpha/2} = t_{0,025(df)} = t_{0,025(4)} = \pm 2,776$$

$$df = n_1 + n_2 - 2 = 3 + 3 - 2 = 4$$

3) Daerah penerimaan



Oleh karena  $t_0 = \pm 4,229 < -t_{0,025(4)} = -2,776$  maka  $H_0$  ditolak artinya pendapat bahwa rata-rata efisiensi biaya tenaga kerja langsung sebelum penerapan sistem upah insentif sama dengan rata-rata efisiensi biaya tenaga kerja langsung sesudah penerapan sistem upah insentif ditolak. Hasil analisis data menunjukkan ada perubahan efisiensi biaya tenaga kerja langsung sebelum dan sesudah penerapan sistem upah insentif. Dalam hal ini data menunjukkan bahwa efisiensi BTKL setelah penerapan sistem upah insentif lebih tinggi daripada efisiensi BTKL sebelum penerapan sistem upah insentif.

### C. Pembahasan

Penilaian kembali terhadap penggunaan biaya produksi sangat diperlukan, karena penilaian kembali ini dilakukan untuk memperbaiki manajemen perusahaan apabila terjadi kekeliruan atau ketidak efisienan khususnya ketidakefisienan biaya tenaga kerja langsung. Penilaian kembali bisa juga digunakan untuk menekan biaya produksi dan menaikkan laba perusahaan dalam waktu tertentu.

Berdasarkan dua analisis diatas, dapat di kemukakan hasil analisis data sebagai berikut :



Biaya tenaga kerja langsung perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta mengalami perubahan efisiensi. Jika menggunakan analisis selisih, sesudah penerapan sistem upah insentif mengalami peningkatan efisiensi. Sedangkan dengan alat analisis rasio juga mengalami peningkatan efisiensi. Dilihat dari hasil kedua analisis tersebut maka teknik analisis selisih yang lebih dipercaya hasilnya, sebab analisis selisih tersebut berpedoman pada biaya tenaga kerja standar yang telah ditentukan oleh manajemen perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta. Sehingga dengan berpedoman pada biaya tenaga kerja langsung standar maka penyimpangan atas biaya produksi khususnya biaya tenaga kerja dapat dihindari.

Sebab-sebab terjadinya perbedaan efisiensi di perusahaan antara lain semakin diperketatnya pengawasan terhadap jam kerja langsung karyawan sehingga sedikit sekali karyawan yang mempunyai waktu menganggur selama jam kerja, penentuan standar jam kerja maupun standar upah kerja yang lebih teliti tetapi juga tidak merugikan perusahaan maupun karyawan, tingkat kedisiplinan kerja karyawan yang lebih baik akibat adanya tambahan insentif yang diberikan perusahaan, sehingga dalam bekerja karyawan merasa nyaman, tingkat kesejahteraan karyawan yang lebih baik, adanya fasilitas pendukung yang diberikan kepada karyawan agar karyawan lebih berkembang baik kemampuan maupun kreatifitas kerjanya. Pemberian gaji yang tepat waktu dan adanya kebijaksanaan dari perusahaan tentang uang lembur, tunjangan, asuransi kesehatan yang dapat membuat karyawan termotivasi untuk lebih baik lagi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kebijaksanaan dari perusahaan yang tepat sasaran

bagi karyawan sehingga semua karyawan dapat merasakan adanya keadilan yang sesuai dengan fungsi dan tugas karyawan masing-masing.

Sebagai akibat dari perubahan efisiensi tersebut di atas adalah perusahaan dapat mengoptimalkan hasil kerja karyawan, memaksimalkan hasil produksi, memenuhi permintaan pasar, menaikkan laba perusahaan, efisiensi biaya tenaga kerja yang semakin efisien. Sedangkan akibat bagi karyawan yang terpenting adalah para karyawan selama bekerja lebih merasa nyaman, dan mendapatkan gaji yang sesuai dengan pekerjaannya ditambah fasilitas dan tunjangan lain selain gaji. Disamping itu karyawan juga lebih disiplin dalam hal bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya sebab dengan insentif diluar gaji ada jaminan tambahan pendapatan dan jaminan pemberian tunjangan yang sangat berarti bagi karyawan.

Walaupun karyawan dituntut untuk lebih disiplin, lebih menghargai waktu kerja, lebih bekerja keras tetapi hasilnya akan berguna dan dapat dirasakan manfaatnya baik oleh karyawan maupun perusahaan. Pada awal pelaksanaan kebijaksanaan sistem upah insentif banyak karyawan yang merasa kerjanya selalu diawasi, jam kerjanya lama, terlalu banyak aturan yang membingungkan karyawan, karyawan dituntut untuk sebaik mungkin dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga sempat terjadi kesalahpahaman antara manajemen perusahaan dengan para karyawan, tetapi setelah dijelaskan maksud dari kebijaksanaan tersebut, karyawan mau memahami dan mau melaksanakan kebijaksanaan itu dengan catatan manajemen perusahaan memberikan jaminan bahwa timbal balik dari kebijaksanaan itu benar-benar dipenuhi oleh perusahaan.

Secara keseluruhan perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta sudah tepat dalam mengambil kebijakan penerapan system upah insentif, sebab penerapan system upah insentif terbukti meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja langsung. Walaupun belum sempurna tetapi baik karyawan maupun manajemen perusahaan dapat saling memenuhi dan bekerja sama untuk memajukan dan mengoptimalkan kinerja perusahaan.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Tahun 2000 perusahaan tekstil KUSUMATEX Yogyakarta mengubah system upah lama dengan sistem upah yang baru yaitu system upah insentif, berupa :

1. Tambahan uang insentif gaji pokok. Jumlah insentifnya setiap karyawan tidak sama tergantung pada rajin tidaknya karyawan bersangkutan masuk kerja dan mengerjakan tugasnya.
2. Uang bonus kehadiran yang dahulu tidak ada, sekarang ada. Besarnya Rp.10.000. Uang bonus kehadiran ini diberikan kepada karyawan yang masuk kerja selama dua minggu berturut-turut tanpa bolos ataupun ijin (lihat halaman 62, red)
3. Uang makan per hari naik menjadi Rp.2.500 dari yang sebelumnya sebesar Rp. 1.500,00

Adapun rumusan penggajian setelah penerapan sistem upah insentif adalah gaji pokok + uang makan + uang insentif + uang bonus kehadiran.

Berdasarkan hasil analisis data yang menggunakan teknik analisis selisih biaya tenaga kerja maka dapat ditarik kesimpulan bahwa setelah penerapan sistem upah insentif yaitu tahun 2000 sampai dengan tahun 2002 efisiensi biaya tenaga kerja langsung lebih efisien daripada sebelum penerapan sistem upah insentif yaitu tahun 1997 sampai dengan tahun 1999.

Hal itu dapat diketahui dari penelusuran kenaikan efisiensi biaya tenaga kerja langsung. Sehingga mulai tahun 2001 terjadi kenaikan efisiensi BTKL sebesar Rp.95.850.000 atau 0,15%. Kenaikan efisiensi tersebut meningkat di tahun 2002 menjadi sebesar Rp.278.460.000 atau 0,34%. Diharapkan untuk tahun-tahun berikutnya efisiensinya terus meningkat.

Berdasarkan teknik analisis data dengan menggunakan rumus uji beda dua rata-rata, maka dapat disimpulkan bahwa  $t_o = \pm 4,229$  lebih kecil dari  $-t_{0,025(4)} = -2,776$  sehingga  $H_o$  ditolak, artinya pendapat bahwa rata-rata efisiensi biaya tenaga kerja langsung sebelum penerapan sistem upah insentif tidak sama dengan rata-rata efisiensi biaya tenaga kerja langsung sesudah penerapan sistem upah insentif diterima. Hasil analisis data menunjukkan ada perubahan efisiensi biaya tenaga kerja langsung sesudah penerapan sistem upah insentif. BTKL setelah penerapan sistem upah insentif lebih efisien daripada sebelum penerapan sistem upah insentif.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan, penulis akan memberikan saran untuk perusahaan tekstil KUSUMATEX agar perusahaan bisa melakukan perbaikan berkesinambungan dalam hubungannya dengan pemberian upah kepada karyawan sehingga antara perusahaan dan karyawan akan menghasilkan keputusan yang bisa diterima baik oleh manajemen perusahaan maupun karyawan yaitu:

1. Teruskan kebijakan penerapan sistem upah insentif, sebab terbukti meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja.

2. Karyawan hendaknya bekerja secara profesional dan berikan sanksi jika ada karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja. Sebab karyawan yang bekerja tidak profesional jelas akan mengganggu proses produksi. Sanksi berguna untuk menanamkan rasa kedisiplinan karyawan dalam bekerja.
3. Selain memberikan insentif kepada karyawan, hendaknya perusahaan juga melakukan pengawasan terhadap jam kerja karyawan agar kejadian jam kerja karyawan yang tidak stabil, dan dapat merugikan perusahaan tidak terulang kembali.
4. Standar jam kerja karyawan dipertahankan sampai adanya kebijakan baru yang mengharuskan apakah standar jam kerja karyawan ditambah atau dikurangi. Sebab standar jam kerja karyawan yang berlaku sekarang terbukti mampu meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja dibanding standar jam kerja karyawan sebelum penerapan sistem upah insentif.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

1. Data yang didapat hanya data untuk tahun 1997 sampai dengan tahun 2002.
2. Hasil yang didapat penulis merupakan data yang didapat untuk saat ini, sehingga terbuka kemungkinan suatu saat akan berubah.
3. Biaya tenaga kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah biaya tenaga kerja langsung. Alasan digunakannya biaya tenaga kerja langsung karena jenis biaya ini selain mudah ditelusuri juga karena berhubungan langsung dengan proses produksi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baridwan, Zaki (1992). *Intermediate Accounting*. Yogyakarta:BPFE.
- Dayan, Anto (1984). *Pengantar Metode Statistik Deskriptif*. Jakarta: LP3ES.
- Davis, Keith (1989). *Perilaku dalam Organisasi*. Diterjemahkan oleh Agus Dharma. Jakarta:Erlangga.
- Dearden, Anthoni (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Suripto. Jakarta: Sinar Baru.
- Dessler, Gary (1987). *Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Dharma, Agus (1992). *Perilaku Organisasi; Kepemimpinan yang Efektif*. Jakarta: Erlangga.
- Halim, Abdul (1990). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani (1985). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Harnanto (1992). *Akuntansi Biaya untuk Perhitungan Harga Pokok Produksi, Sistem Biaya Historis*. Yogyakarta: BPFE.
- Husnan, Suad (1989). *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: UPP Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mardiasmo (1994). *Akuntansi Biaya; Penentuan Harga Pokok Produksi, Ikhtisar, Teori, Soal dan Penyelesaian*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mulyadi (1993). *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*. Yogyakarta: BPFE.
- Munawir S. (1998). *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- Ranupandojo, Heidjrahman dan Suad Husnan (1989). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Sarwoto (1998). *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sondang, P. Siagian (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Aksara Offset.

- Subiyanto, Ibnu (1993). *Seri Teori, Soal dan Penjelasan Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Supranto J. (2001). *Statistik; Teori dan Aplikatif*. Jakarta: Erlangga.
- Supriyono (1993). *Akuntansi Biaya; Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*. Yogyakarta. BPFE.
- Suripto, Bambang (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Erlangga
- Sutrisno, Hadi (1995). *Pengantar Statistik II*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Taylor, Frederick (1987). *Manajemen Operasional; Teori dan Aplikasi*. Diterjemahkan oleh Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.



# LAMPIRAN

## **DAFTAR PERTANYAAN**

### **A. Sejarah Perusahaan**

1. Pendirian perusahaan
  - a. Perusahaan didirikan oleh siapa dan kapan?
  - b. Dengan menggunakan akte notaris siapa dan nomor berapa?
  - c. Mendapatkan ijin resmi dari siapa?
  - d. Tahun berapa perusahaan mulai berproduksi?
2. Lokasi perusahaan
  - a. Di mana letak perusahaan saat ini?
  - b. Berapa luas tanah yang dipakai perusahaan?
  - c. Apa saja pertimbangan perusahaan memilih lokasi itu?
3. Bentuk perusahaan
  - a. Apa bentuk perusahaan pertama kali dan saat ini?
  - b. Bagaimana susunan pimpinan perusahaan?
  - c. Ada berapa kepala bagian perusahaan dan apa saja?
  - d. Apa tugas, kewajiban dan wewenang masing-masing bagian?
  - e. Bagaimana cara mengendalikan setiap bagian
  - f. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
  - g. Bagaimana perkembangan perusahaan sejak berdiri sampai sekarang?

### **B. Personalia**

1. Berapa jumlah keseluruhan karyawan saat ini (karyawan tetap dan tidak tetap)?
2. Bagaimana cara mendelegasikan karyawan pada masing-masing bagian?
3. Apa yang menjadi syarat-syarat karyawan?
4. Bagaimana cara perekrutan karyawan baru?
5. Bagaimana cara untuk meningkatkan kemampuan karyawan?

6. Apakah ada program pengembangan dan pelatihan karyawan?
7. Bagaimana masalah kesejahteraan karyawan?
8. Apa saja fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan?
9. Bagaimana sistem penggajian/pengupahan terhadap karyawan?
10. Bagaimana dengan jam kerja karyawan dan pembagian jam kerja karyawan?

**C. Administrasi dan umum**

1. Bagaimana hubungan perusahaan dengan masyarakat sekitar?
2. Apa saja upaya perusahaan dalam menghadapi tuntutan lingkungan sekitar?
3. Apakah perusahaan pernah membantu masyarakat sekitar?
4. Tahun berapa perusahaan menerapkan sistem upah insentif?

**D. Produksi**

1. Darimana dan bagaimana cara perusahaan memperoleh persediaan bahan baku?
2. Apakah perusahaan memiliki pemasok tetap bahan baku?
3. Bagaimana sistem pembelian bahan baku yang diterapkan perusahaan?
4. Ada berapa macam produk yang dihasilkan perusahaan?
5. Apa saja bahan-bahan yang digunakan untuk proses produksi?
6. Apa saja peralatan yang digunakan perusahaan untuk produksi?
7. Bagaimana urutan proses produksi dari bahan baku sampai menjadi barang jadi?
8. Apakah ada usaha untuk meningkatkan kualitas produk dalam proses produksi?

**E. Pemasaran**

1. Daerah mana saja yang merupakan tujuan pemasaran perusahaan?



2. Adakah strategi khusus dalam pemasaran produk untuk meningkatkan laba perusahaan?
3. Faktor-faktor apa saja yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan laba?
4. Bagaimana keadaan laba yang diperoleh perusahaan setiap tahunnya (1997,1998, 1999, 2000, dan 2001)?
5. Bagaimana kebijakan penetapan harga di perusahaan?
6. Bagaimana sistem penjualan produk yang ditetapkan perusahaan?
7. Bagaimana penjualan produk setiap tahunnya (1997,1998, 1999, 2000, dan 2001)?
8. Adakah usaha promosi produk yang dilakukan perusahaan?
9. Siapakah konsumen perusahaan?

#### **F. AKUNTANSI**

1. Berapa upah insentif selama tahun 1995 – 2002 ?
2. Berapa bonus selama tahun 1995 – 2002 ?
3. Berapa biaya produksi selama tahun 1995 – 2002 ?
4. Berapa harga pokok produk (HPP) selama 1995 – 2002 ?
5. Bagaimana sistem penyusunan akuntansi yang diterapkan perusahaan ?
6. Kapan disusunnya laporan akuntansi untuk satu proses produksi ?
7. Bagaimana format pelaporan keuangan perusahaan ?

§13

930131

100

9

**Perusahaan Tenun**  
**“KUSUMATEX”**

**Jl. Tirtodipuran No. 8 Telp. 379109 Yogyakarta 55143**

Yogyakarta, 30 Juli 2003

**SURAT KETERANGAN**

**No. 124 / RIS / VII / 2003**


Yang bertanda tangan di bawah ini kami pimpinan dari Perusahaan Tenun “KUSUMATEX” Yogyakarta, menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : NOVEMA ADI NUGROHO  
No. Mhs. : 962114017  
Jurusan : Akuntansi  
Universitas Sanata Darma Yogyakarta  
Fakultas : Ekonomi

telah / sedang mengadakan Penelitian pada perusahaan kami selama  $\pm$  2 bulan, dengan mengambil topik :

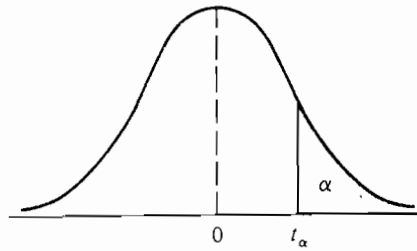
**“EVALUASI EFISIENSI BIAYA TENAGA KERJA SEBELUM DAN SESUDAH PENERAPAN SISTEM UPAH INSENTIF”**

Surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Perusahaan Tenun “KUSUMATEX”  
Pimpinan,  
  
(Mudjijono M.H)



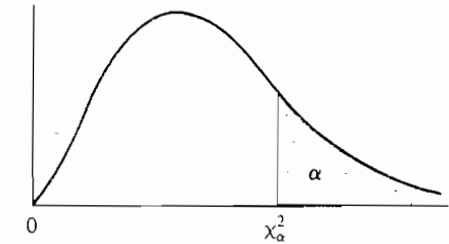
Tabel 5 † Nilai kritis distribusi t



$\nu$	$\alpha$				
	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	1,415	1,895	2,365	2,928	3,499
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
inf.	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576

† Dari Tabel 4 R. A. Fisher, *Statistical Methods for Research Workers*, diterbitkan oleh Oliver & Boyd, Edinburgh, seizin pengarang dan penerbit.

Tabel 6 † Nilai kritis distribusi Khi-kuadrat



$\nu$	$\alpha$							
	0,995	0,99	0,975	0,95	0,05	0,025	0,01	0,005
1	0,0 <sup>4</sup> 393	0,0 <sup>3</sup> 157	0,0 <sup>3</sup> 982	0,0 <sup>2</sup> 393	3,841	5,024	6,635	7,879
2	0,0100	0,0201	0,0506	0,103	5,991	7,378	9,210	10,597
3	0,0717	0,115	0,216	0,352	7,815	9,348	11,345	12,838
4	0,207	0,297	0,484	0,711	9,488	11,143	13,277	14,860
5	0,412	0,554	0,831	1,145	11,070	12,832	15,086	16,750
6	0,676	0,872	1,237	1,635	12,592	14,449	16,812	18,548
7	0,989	1,239	1,690	2,167	14,067	16,013	18,475	20,278
8	1,344	1,646	2,180	2,733	15,507	17,535	20,090	21,955
9	1,735	2,088	2,700	3,325	16,919	19,023	21,666	23,589
10	2,156	2,558	3,247	3,940	18,307	20,483	23,209	25,188
11	2,603	3,053	3,816	4,575	19,675	21,920	24,725	26,757
12	3,074	3,571	4,404	5,226	21,026	23,337	26,217	28,300
13	3,565	4,107	5,009	5,892	22,362	24,736	27,688	29,819
14	4,075	4,660	5,629	6,571	23,685	26,119	29,141	31,319
15	4,601	5,229	6,262	7,261	24,996	27,488	30,578	32,801
16	5,142	5,812	6,908	7,962	26,296	28,845	32,000	34,267
17	5,697	6,408	7,564	8,672	27,587	30,191	33,409	35,718
18	6,265	7,015	8,231	9,390	28,869	31,526	34,805	37,156
19	6,844	7,633	8,907	10,117	30,144	32,852	36,191	38,582
20	7,434	8,260	9,591	10,851	31,410	34,170	37,566	39,997
21	8,034	8,897	10,283	11,591	32,671	35,479	38,932	41,401
22	8,643	9,542	10,982	12,338	33,924	36,781	40,289	42,796
23	9,260	10,196	11,689	13,091	35,172	38,076	41,638	44,181
24	9,886	10,856	12,401	13,848	36,415	39,364	42,980	45,558
25	10,520	11,524	13,120	14,611	37,652	40,646	44,314	46,928
26	11,160	12,198	13,844	15,379	38,885	41,923	45,642	48,290
27	11,808	12,879	14,573	16,151	40,113	43,194	46,963	49,645
28	12,461	13,565	15,308	16,928	41,337	44,461	48,278	50,993
29	13,121	14,256	16,047	17,708	42,557	45,722	49,588	52,336
30	13,787	14,953	16,791	18,493	43,773	46,979	50,892	53,672

† Diringkas dari Tabel 8 *Biometrika Tables for Statisticians*, Jilid I, seizin E. S. Pearson dan Biometrika Trustees.