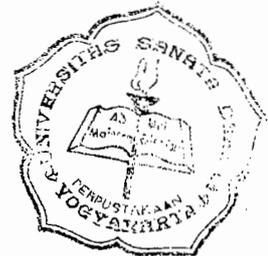


**ANALISA UPAH INSENTIF SEBAGAI PENGUKURAN
KINERJA PUSAT LABA
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN KAYU JATI AGUNG YOGYAKARTA**

SKRIPSI

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



Oleh:

CH. Emy Puji Astuti

NIM : 962114053

NIRM : 960051121303120049

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

2000

Skripsi

**ANALISA UPAH INSENTIF SEBAGAI
PENGUKURAN KINERJA PUSAT LABA
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN KAYU JATI AGUNG YOGYAKARTA**

Oleh:

CH. Emy Puji Astuti

NIM : 962114053

NIRM : 960051121303120049

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I

Tanggal: 20-10-2000



Drs. H. Suseno TW., M.S.

Pembimbing II

Tanggal: 20-10-2000



Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt.

S k r i p s i

**ANALISA UPAH INSENTIF SEBAGAI
PENGUKURAN KINERJA PUSAT LABA
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN KAYU JATI AGUNG YOGYAKARTA**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

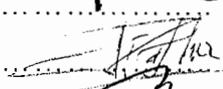
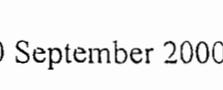
CH. Emy Puji Astuti

NIM : 962114053

NIRM : 960051121303120049

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 20 September 2000
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda tangan
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.	
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.	
Anggota	Drs. H. Suseno TW., M.S.	
Anggota	Drs. FA. Joko Siswanto, M.M.,Akt.	
Anggota	Drs. H. Herry Maridjo, M.Si.	

Yogyakarta, 30 September 2000

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



H. Suseno TW., M.S.)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

-  *Bapak dan Ibu*
-  *Mas Anto Terbilang*
-  *Kakak-kakakku*
-  *Teman-temanku Tersayang*

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

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

Yogyakarta, 20 September 2000

Penulis,



CH. Emy Puji Astuti

ABSTRAK

ANALISA UPAH INSENTIF SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PUSAT LABA Studi Kasus pada Perusahaan Kayu Jati Agung

CH. Emy Puji Astuti
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) korelasi antara upah insentif dengan kinerja margin pusat laba, (2) perbedaan dalam perolehan laba sebelum masa krisis moneter dan pada masa krisis moneter di Perusahaan Kayu Jati Agung, Bantul.

Jenis penelitian berupa studi kasus pada Perusahaan Kayu Jati Agung Jl. Bantul Km. 10, Melikan Lor, Bantul, Yogyakarta. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, dokumentasi dan observasi. Untuk menganalisis data menggunakan analisa korelasi sederhana dan uji perbedaan dua sampel untuk data ordinal.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) analisa korelasi menghasilkan $r = 0,5393$ menunjukkan hubungan yang positif yaitu setiap diberikan insentif selalu diikuti kenaikan perolehan laba, (2) uji perbedaan menghasilkan nilai $p = 0,001$ lebih kecil dari tingkat signifikansinya sebesar 0,05 menunjukkan bahwa ada perbedaan dalam perolehan laba sebelum masa krisis dan pada masa krisis.

ABSTRACT

AN ANALYSIS ON INCENTIVE WAGE AS A MEASUREMENT OF PROFIT-CENTER PERFORMANCE A Case Study at Jati Agung Wood Company

CH. Emy Puji Astuti
Sanata Dharma University
Yogyakarta

This research aimed at finding out: (1) the correlation between incentive wage and profit-center margin performance, (2) the difference between profit gain before monetary crisis and in the monetary crisis in Jati Agung Wood Company, Bantul.

This case study was conducted in Jati Agung Wood Company which is located on Jl. Bantul Km. 10, Melikan Lor, Bantul, Yogyakarta. Interviews, observation and documentation were used as the data gathering techniques. A simple correlation analysis and two samples for ordinal data of difference test were used to analyse the data.

Based on the research findings, the research concluded as follows: (1) the result of correlation analysis ($r = 0.5393$) showed a positive correlation, meaning that when the incentive was given, the profit gain increased, (2) the result of difference test ($p = 0.001$) was smaller than its significance level 0.05, it showed that there was a difference in the profit gain before monetary crisis and in the monetary crisis.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas penulisan skripsi ini dengan baik.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. Skripsi ini berjudul “Analisa Upah Insentif sebagai Pengukuran Kinerja Pusat Laba” yang merupakan penelitian studi kasus pada Perusahaan Kayu Jati Agung di Jl. Melikan Lor Km. 10, Bantul, Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari banyak pihak, penulis tidak dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. H. Suseno TW., M.S. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta dan sekaligus sebagai Pembimbing I.
2. Bapak Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt. sebagai Pembimbing II.
3. Bapak Drs. Edi Kustanto, MM. yang telah memberi masukan dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Drs. YP. Supardiyono, MSi., Akt. sebagai Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
5. Bapak Petrus Setiyadi sebagai pimpinan Perusahaan Kayu Jati Agung.

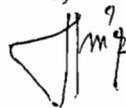
6. Semua pihak yang tak dapat penulis sebutkan satu persatu atas peran dan bantuannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan yang berguna bagi pembaca.

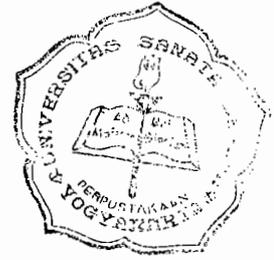
Yogyakarta, 20 September 2000

Penulis,



(CH. Emy Puji Astuti)

DAFTAR ISI



	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	2
C. Perumusan Masalah	2
D. Tujuan Penelitian	3
E. Manfaat Penelitian	3
F. Sistematika Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	5
A. Perencanaan dan Pengendalian Manajemen	5
B. Anggaran	10
C. Motivasi	13
D. Sistem Insentif	14
E. Pusat Laba	22
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	31
A. Jenis Penelitian	31

	B. Tempat dan Waktu Penelitian	31
	C. Subyek dan Obyek Penelitian	31
	D. Variabel Penelitian	32
	E. Data yang Diperlukan	32
	F. Teknik Pengumpulan Data	33
	G. Teknik Analisis Data	33
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	37
	A. Sejarah Berdirinya Perusahaan	37
	B. Letak Geografis Perusahaan	39
	C. Struktur Organisasi	40
	D. Proses Produksi	43
	E. Personalia	46
	F. Kegiatan Promosi	51
	G. Pemasaran	53
	H. Usaha Menghadapi Saingan	53
BAB V	ANALISIS DATA	56
	A. Deskripsi Data	56
	B. Analisa Data dan Pembahasan	58
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	63
	A. Kesimpulan	63
	B. Saran	63

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Cara Penghitungan Laba Rugi	18
Tabel 4.1 Jenis Produk Perusahaan Kayu Jati Agung	45
Tabel 4.2 Jam Kerja Perusahaan Kayu Jati Agung	47
Tabel 5.1 Anggaran Laba Tahun 1995-1999 Perusahaan Kayu Jati Agung	57
Tabel 5.2 Jumlah Laba Tahun 1995-1999 Perusahaan Kayu Jati Agung	58
Tabel 5.3 Jumlah Upah Insentif Tahun 1995-1999 Perusahaan Kayu Jati Agung	58

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.1 Lokasi Perusahaan	40
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Perusahaan Kayu Jati Agung ...	41
Gambar 4.3 Proses Produksi Perusahaan Kayu Jati Agung	44

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Faktor terpenting dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi adalah faktor manusia. Bagaimanapun sempurnanya perencanaan, kebijaksanaan, maupun peralatan yang dimiliki suatu perusahaan, semuanya itu tidak akan berjalan apabila tidak ada faktor manusia yang menggerakkannya. Manusia sebagai salah satu faktor produksi mempunyai sifat yang berbeda dengan faktor -- faktor yang lain, mereka bisa tiba-tiba berubah menjadi malas dan segan melaksanakan tugasnya. Karena itu tidak mudah bagi orang lain untuk dapat mengatasinya. Untuk itu prestasi seseorang dapat ditentukan oleh dua hal yaitu kemampuan dan daya dorong (M. Manullang, 1984: 145). Kemampuan seseorang ditentukan oleh pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi sedangkan daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam dirinya dan hal-hal lain dari luar dirinya.

Pengertian motif adalah tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga dalam diri manusia yang menyebabkan manusia untuk bertindak. Pengertian motivasi adalah faktor yang mendorong manusia untuk bertindak dengan cara tertentu. Pengertian motivator adalah rangsangan atau dorongan dari luar yang diberikan pada seseorang untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu. Pengertian insentif adalah alat motivasi atau sarana yang menimbulkan dorongan (M. Manullang, 1984: 146).

Pemberian insentif dapat menjadi daya tarik yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu untuk bisa mendapatkan imbalan dalam memuaskan kebutuhannya. Apabila insentif yang ditawarkan sesuai dengan motif yang ada, maka seseorang tentu akan tertarik untuk mendapatkan insentif tersebut.

Salah satu bentuk insentif yang dapat dipakai untuk merangsang motivasi tenaga kerja ini yaitu upah insentif. Upah insentif digunakan sebagai pendorong atau perangsang motivasi tenaga kerja. Apabila motivasi tenaga kerja semakin kuat, hal ini akan berpengaruh positif pada perilaku kerjanya dan bertambahnya kinerja suatu perusahaan. Mengingat begitu besarnya peranan upah insentif terhadap kinerja suatu perusahaan maka penulis bermaksud untuk membahas skripsi dengan judul “Analisa Upah Insentif sebagai Pengukuran Kinerja Pusat Laba”.

B. Batasan Masalah

1. Upah insentif dapat diterapkan pada setiap pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Dalam penelitian ini penulis membatasi permasalahan pada kinerja pusat laba.
2. Dalam penelitian ini penerapan insentif dilakukan atas data pada Perusahaan Kayu Jati Agung selama lima tahun, tahun 1995 sampai tahun 1999.

C. Perumusan Masalah

1. Apakah ada korelasi antara upah insentif dengan kinerja margin pusat laba?

2. Apakah ada perbedaan dalam perolehan laba sebelum masa krisis moneter dan pada masa krisis moneter?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah insentif yang diberikan oleh Perusahaan Kayu Jati Agung sudah efektif atau belum.
2. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh motivasi insentif terhadap kinerja pusat laba, sesuai dengan dana yang dikeluarkan.
3. Untuk mengetahui apakah ada perbedaan dalam perolehan laba sebelum masa krisis moneter dengan pada masa krisis moneter.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan
Hasil penelitian diharapkan membantu perusahaan dalam mengukur kinerja pusat laba dan membantu manajemen dalam pengambilan keputusan.
2. Bagi universitas
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan dan bahan bacaan yang berguna serta menjadi bahan pertimbangan yang berhubungan dengan sistem insentif.
3. Bagi penulis
 - a. Penulis dapat menerapkan ilmu yang diperoleh dalam kuliah dan dapat membandingkan antara teori dengan keadaan yang sesungguhnya.

- b. Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pengalaman dalam bidang penelitian ilmiah.

F. Sistematika Penulisan

Bab I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini yang akan dibahas adalah latar belakang masalah, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan teori-teori tentang perencanaan dan pengendalian manajemen, anggaran, motivasi, sistem insentif, dan pusat laba.

Bab III : METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, variabel penelitian, data yang diperlukan, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini akan diuraikan tentang latar belakang perusahaan, struktur organisasi, personalia, dan lain-lain.

Bab V : ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai analisis data dari data yang telah diperoleh beserta pembahasannya.

Bab VI : KESIMPULAN DAN SARAN

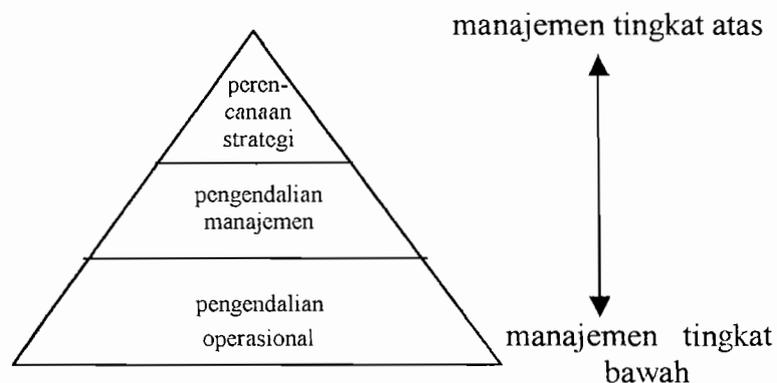
Dalam bab ini berisi kesimpulan dari analisis data dan saran-saran bagi perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perencanaan dan Pengendalian Manajemen

Proses perencanaan dan pengendalian manajemen dapat disusun dalam suatu hirarki (Supriyono, 1989: 236), yaitu:



1. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi adalah proses pembuatan keputusan mengenai tujuan organisasi, perubahan tujuan organisasi yang dipandang tidak cocok, penentuan garis besar strategi organisasi serta keputusan pengkombinasian dan penggunaan sumber-sumber yang dimiliki perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Supriyono, 1989: 237). Para penyusun strategi harus menghubungkan organisasinya dengan lingkungan eksternal yang berubah-ubah secara dinamis. Proses perencanaan strategi memberikan pedoman dalam proses pengendalian manajemen. Perencanaan strategi mempunyai manfaat dan kelemahan bagi suatu perusahaan. Manfaat perencanaan strategi:

- a. Memberikan kerangka kerja untuk pengembangan anggaran operasi.

- b. Memastikan adanya proses yang urut, berkesinambungan dan komitmen terhadap alternatif-alternatif strategi tertentu. Perencanaan strategi membantu mempersempit kisaran pilihan-pilihan strategi.
- c. Perencanaan strategi dapat menunjukkan implikasi keuangan dan implikasi yang lain.

Kelemahan perencanaan strategi:

- a. Memakan waktu dan biaya
- b. Perencanaan strategi yang formal tidak diperlukan bagi beberapa perusahaan.

2. Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen adalah suatu proses dimana para manajer menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Agus Maulana, 1992: 13). Pengendalian manajemen berhubungan dengan arah kegiatan manajemen sesuai dengan garis besar pedoman yang sudah ditentukan dalam proses perencanaan strategi. Penyusunan sistem pengendalian manajemen dapat menggolongkan subyek pengendalian manajemen menjadi tiga bagian (Supriyono, 1989: 240), yaitu:

1. Mempertimbangkan pola-pola otonomi yang digunakan oleh organisasi untuk mempengaruhi perilaku manajer ke arah pencapaian tujuan organisasi.
2. Menyusun secara lengkap rancangan struktur pengendalian manajemen, yang meliputi:

- a. Keputusan pembentukan pertanggungjawaban unit-unit dalam organisasi untuk menjaga sumber-sumber organisasi.
 - b. Sistem pengukuran prestasi yang digunakan untuk mengevaluasi pusat pertanggungjawaban.
 - c. Penentuan insentif dan ganjaran untuk memotivasi perilaku para manajer pusat pertanggungjawaban dalam pencapaian tujuan.
3. Menyusun proses pengendalian manajemen yang sifatnya berulang-ulang. Misalnya: penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis. Proses pengendalian manajemen biasanya didukung oleh sistem informasi formal. Sistem tersebut jika pelaksanaannya benar, dapat menjamin hubungan struktur dan proses pengendalian manajemen. Proses pengendalian yang berulang-ulang disusun untuk tujuan pengolahan informasi yang dapat:
- a. Menterjemahkan tujuan menyeluruh organisasi menjadi tujuan-tujuan berbagai subunit atau pusat pertanggungjawaban organisasi.
 - b. Manajer menjadi peka terhadap perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi tujuan dan strategi.
 - c. Membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan prestasi yang diinginkan.
 - d. Membuat tindakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam rangka pencapaian tujuan.

Dalam penyusunan sistem pengendalian dapat dirumuskan suatu sistem yang mampu melakukan pengaturan sendiri tanpa mengetahui kepastian semua

hubungan sebab akibat masukan dengan pengeluaran. Manajemen berusaha untuk meningkatkan pengetahuannya mengenai hubungan sebab akibat masukan dengan pengeluaran, tetapi tidak semua hubungan sebab akibat tersebut dapat diketahui. Misalnya, dalam suatu organisasi yang merupakan kumpulan banyak individu mempunyai perilaku yang lebih kompleks dan probabilistik sifatnya dibanding dengan otak manusia. Sistem pengendalian dalam organisasi sifatnya lebih besar dibanding dengan otak manusia sebagai sistem pengolahan yang mengarahkan pada pengaturan fungsi-fungsi anggota badan. Meskipun pengendalian manajemen dapat dianalogikan dengan bekerjanya otak manusia, namun terdapat perbedaan antara pembuatan keputusan dan pengendalian oleh seorang individu dengan pembuatan keputusan dan pengendalian dalam suatu organisasi. Karena itu, disusunlah paradigma pengendalian sebagai pedoman untuk merancang atau merancang kembali proses pengendalian manajemen sehingga sesuai dengan realitasnya. Ciri utama paradigma pengendalian adalah konsep umpan balik (*feed back*). Umpan balik negatif adalah proses dimana suatu sistem menyebarkan isyarat bahwa usaha-usaha yang dilaksanakan terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan dibandingkan dengan hasil yang diharapkan. Umpan balik positif adalah proses dalam mana sistem menyebarkan isyarat yang mengarah pada tindakan yang memperkuat pelaksanaan sistem sehingga hasil-hasilnya dalam penyimpangan yang menguntungkan dibandingkan dengan pengukurannya.

3. Pengendalian Operasional

Pengendalian operasi adalah proses yang menjamin bahwa tugas-tugas dilaksanakan secara efektif dan efisien (Supriyono, 1989: 253). Fokus

pengendalian operasi adalah tugas-tugas para individu atau kelompok atau pada transaksi tertentu.

Untuk lebih memahami kegiatan pengendalian operasional maka perlu diketahui pengertian mengenai masukan dan pengeluaran (*input-output*) dan kegiatan yang diprogramkan (Supriyono, 1989: 253). Keluaran adalah barang atau jasa atau akibat-akibat lainnya yang ditimbulkan oleh suatu organisasi atau suatu unit organisasi. Keluaran dari suatu unit organisasi mungkin dipakai sebagai masukan oleh unit organisasi yang lain. Masukan adalah sumber-sumber yang dikonsumsi oleh organisasi atau unit organisasi. Masukan atau sumber yang dikonsumsi oleh suatu unit organisasi dapat berasal dari keluaran unit organisasi lainnya dalam perusahaan atau dapat juga berasal dari sumber diluar perusahaan. Salah satu tugas manajemen yang penting dalam suatu organisasi adalah mencari hubungan optimum antara keluaran dengan masukan. Dalam beberapa keadaan, memungkinkan manajemen dapat menentukan hubungan antara keluaran dan masukan. Tetapi seringkali manajemen sulit untuk menentukan hubungan antara keluaran dan masukan. Kondisi ini melahirkan konsep penggolongan biaya ke dalam biaya diskresionari (*discretionary cost*) dan biaya enjiner (*engineered cost*). Dalam kegiatan tertentu jika hubungan masukan keluaran optimum maka masukan yang harus digunakan oleh kegiatan tersebut dapat diprogramkan. Program tersebut merupakan aturan-aturan dalam melaksanakan kegiatan. Pengendalian operasional dibatasi oleh kegiatan-kegiatan yang diprogramkan.

B. Anggaran

1. Pengertian anggaran

Anggaran adalah rencana yang disusun secara kuantitatif, umumnya dalam ukuran satuan moneter, yang mencakup jangka waktu tertentu yang biasanya satu tahun (Supriyono, 1982: 73). Anggaran sangat bermanfaat bagi suatu perusahaan sebagai pengukur prestasi setiap pusat pertanggungjawaban. Anggaran menjadi dasar untuk melihat penerapan anggaran tersebut terhadap perencanaan strategi. Anggaran berbeda dengan peramalan karena anggaran merupakan rencana manajemen dengan asumsi-asumsi tentang langkah-langkah positif yang akan diambil, sedangkan peramalan merupakan prediksi tentang apa yang paling mungkin terjadi dan tidak menjamin bahwa ramalan itu akan terjadi.

2. Keuntungan dan Keterbatasan Anggaran

Anggaran mempunyai kebaikan dan keburukan dalam pelaksanaannya. Pemakaian anggaran dalam perusahaan memberikan keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran merupakan kekuatan manajemen dalam menyusun perencanaan, dimana manajemen melihat ke depan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam ukuran finansial.
2. Anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan. Misalnya: koordinasi antara kegiatan penjualan dengan kegiatan produksi.

3. Implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan. Penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya dihitung dan dianalisa sehingga manajemen dapat mengetahui penyebab adanya penyelewengan tersebut.
4. Manajemen dapat memeriksa dengan seksama penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan apakah berdayaguna (efisien) dan berhasil guna (efektif). Misalnya: efisiensi menjadi faktor utama dalam penilaian terhadap prestasi manajer produksi. Efisiensi berarti dengan tingkat pengeluaran yang sama diperlukan masukan yang lebih kecil atau dengan jumlah masukan yang sama dihasilkan keluaran yang lebih banyak.
5. Pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan agar manajer termotivasi memaksimalkan kinerja. Misalnya: dalam mengukur kinerja ekonomi pusat laba, yaitu sejauh mana pusat laba sebagai unit kegiatan ekonomi dapat mencapai atau memenuhi anggaran labanya. Pengukuran kinerja ini digunakan untuk proses perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian kegiatan harian pusat laba dan juga sebagai alat untuk merangsang motivasi kerja para manajernya.
6. Pemakaian anggaran dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk memilih berbagai alternatif yang mungkin dilaksanakan. Misalnya: membuat atau membeli, membuat atau menyewa, menolak atau menerima pesanan khusus, mendorong atau mengurangi produksi tertentu, dan sebagainya.

Keterbatasan dari anggaran adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman dan kemampuan dari estimator atau proyektor sangat menentukan ketepatan proyeksi anggaran, ketidaktepatan suatu anggaran dapat mengakibatkan tidak dipakainya anggaran tersebut sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengawasan dengan baik.
2. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi tertentu, oleh karena itu perubahan kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat manajemen. Perubahan kondisi dan asumsi misalnya dapat berupa laju inflasi atau kebijakan pemerintah di bidang ekonomi.
3. Anggaran dapat dipakai sebagai alat oleh manajemen apabila manajer-manajer perusahaan secara terus menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggung jawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan di dalam anggaran.

3. Hubungan antara Anggaran dan Manajemen

Fungsi pokok manajemen adalah melakukan perencanaan, koordinasi dan pengendalian. Sebuah perusahaan akan mampu mencapai prestasi yang baik jika manajer melakukan fungsi pokoknya dengan benar. Prestasi manajer yang baik adalah prestasi yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Fungsi perencanaan dilakukan oleh manajer sebagai proses pemilihan tujuan-tujuan perusahaan yang realistis. Manajer melakukan koordinasi atas segala kegiatan yang dilakukan untuk melihat apakah operasi perusahaan yang sebenarnya sesuai dengan rencana

yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya. Perencanaan strategi bermanfaat dalam memberikan kerangka kerja untuk pengembangan anggaran operasi. Dengan adanya perencanaan strategi perusahaan tidak banyak mempertimbangkan isu-isu strategi dalam penyusunan anggaran. Salah satu cara untuk melakukan pengendalian dalam suatu perusahaan ialah dengan menggunakan anggaran. Anggaran merupakan salah satu pembanding atas prestasi sesungguhnya dalam suatu perusahaan. Jika prestasi perusahaan kurang baik maka manajer perlu mengubah prestasi ke arah yang diinginkan. Karena itu, anggaran akan menjadi kurang bermanfaat jika tidak didukung oleh manajemen yang baik.

C. Motivasi

Motivasi sumber manusia melalui kepemimpinan yang dinamis merupakan kunci bagi manajemen yang efektif. Suatu perusahaan menginginkan anggota organisasi mencapai tujuan organisasinya, namun anggota organisasi juga memiliki tujuan dan kepentingan sendiri. Motivasi bagi setiap anggota perlu dilakukan, tetapi tentu saja akan berbeda satu sama lainnya. Manajer puncak yang telah tercukupi kebutuhannya, mungkin akan mempunyai tujuan hanya untuk mengejar karir yang lebih menantang. Bagi seorang manajer bawahan mungkin bertujuan mengamankan posisinya saat ini untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Bagi karyawan, ia akan bekerja dengan sungguh-sungguh hanya untuk mendapatkan perhatian dari pimpinan. Motif dan tujuan seseorang bekerja seringkali tidak sama satu sama lain, karena itu diperlukan keselarasan tujuan (*goal congruence*) antara tujuan individu dalam organisasi dengan tujuan

organisasi itu sendiri. Pengukuran kinerja dapat menjadi motivator bila dikaitkan dengan sistem penghargaan (*reward system*) perusahaan. Hasil pengukuran kinerja akan mendapat umpan balik dari persepsi manajer tentang kemungkinan hubungan usaha dan imbalan, selanjutnya imbalan yang diperoleh atas kinerja mendapat umpan balik dari prestasi manajer tentang imbalan yang layak diperoleh. Anggaran merupakan salah satu alat pembanding dalam menilai prestasi suatu organisasi. Bagi manajer, anggaran merupakan salah satu pendorong dalam mencapai laba perusahaan.

D. Sistem Insentif

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu cara yang digunakan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan memberikan penghargaan kepada para anggota. Tiga komponen kompensasi yang diterima oleh manajer (Anthony dan Govindarajan, 1995: 556), yaitu:

- a. Gaji
- b. Tunjangan-tunjangan dalam bentuk natura
- c. Insentif

Ketiga komponen diatas saling berkait, tetapi kompensasi insentif secara khusus berkaitan dengan fungsi pengendalian manajemen. Pemberian insentif kepada manajer dan anggota organisasi merupakan suatu cara yang baik untuk memotivasi manajer dalam melampaui target yang ditetapkan dan disepakati awal tahun. Gaji dan tunjangan merupakan suatu keharusan dan kewajiban yang harus

dibayarkan perusahaan, sedangkan insentif pemberiannya tergantung pada realisasi laba. Perbedaan penting antara insentif dengan gaji dan tunjangan-tunjangan adalah dalam pembagian jumlah yang akan diterima oleh manajer dan karyawan.

Kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan pada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Penelitian atas insentif cenderung mendukung hal-hal sebagai berikut (Anthony dan Govindarajan, 1995: 555):

- a. Individu cenderung lebih termotivasi dengan hadiah penghasilan dari pada ketakutan terhadap hukuman, yang akan mendorong sistem pengendalian manajemen lebih berorientasi pada penghargaan atau insentif.
- b. Hadiah secara personal bersifat situasional. Kompensasi dengan uang merupakan cara penting untuk memuaskan kebutuhan tertentu, namun untuk tingkatan tertentu jumlah kompensasi tersebut tidaklah sepenting kompensasi yang tidak berbentuk uang. Misalnya, seorang manajer puncak yang telah tercukupkan hidupnya secara ekonomi, mungkin akan mempunyai tujuan hanya untuk mengejar karir yang lebih menantang.
- c. Individu akan termotivasi jika mereka menerima umpan balik atas kinerjanya. Misalnya, manajer memberikan pujian atau penghargaan secukupnya dan hal ini merupakan tanda bahwa prestasi individu tersebut konsisten dengan tujuan organisasi.

- d. Efektivitas insentif menurun secara cepat begitu berlalunya waktu. Efektivitas insentif hanya bersifat sementara, tidak untuk selamanya, yaitu sesuai dengan periode anggarannya. Setelah periode anggaran berakhir maka rencana insentif dapat dibuat lagi sesuai prestasi dari individu. Efektivitas insentif berkurang bila perbedaan (jarak) waktu antara prestasi dan insentif semakin panjang.
- e. Motivasi akan jelek jika seseorang ditargetkan untuk mencapai target yang tidak mudah dicapai. Target yang ditentukan sebaiknya tidak terlalu mudah dan juga tidak terlalu sulit untuk dicapai. Jadi, sebaiknya target yang digunakan disesuaikan dengan kemampuan orang tersebut atau dengan melihat kinerjanya pada periode sebelumnya.
- f. Insentif yang dilengkapi dengan anggaran atau laporan lainnya paling baik apabila manajer berpartisipasi secara aktif bersama atasannya dalam proses pencapaian target yang ditetapkannya. Hal ini disebabkan oleh tujuan atau standar yang cenderung memberi insentif kuat hanya jika manajer menganggapnya adil dan merasa ikut memiliki komitmen untuk mencapainya.

2. Karakteristik Rencana Kompensasi Insentif

Pemberian insentif kepada anggota dan manajer merupakan salah satu cara yang baik memberikan motivasi supaya target perusahaan yang telah direncanakan tercapai. Berhubungan dengan pemberian kompensasi, insentif berbeda dengan yang lain yaitu gaji, upah dan berbagai jenis tunjangan. Gaji dan tunjangan merupakan suatu keharusan dan kewajiban yang harus dibayarkan oleh

perusahaan, sedang insentif dapat diterima apabila realisasi laba, volume produksi, volume penjualan dan hasil penjualan berada diatas anggaran yang direncanakan. Rencana kompensasi insentif dapat dibagi menjadi dua bagian (Anthony dan Govindarajan, 1995: 555), yaitu:

- a. Rencana kompensasi jangka pendek yang diberikan berdasarkan prestasi tahun yang bersangkutan, biasanya diberikan dalam bentuk uang tunai.
- b. Kompensasi insentif jangka panjang yang didasarkan pada harga saham biasa perusahaan, biasanya tidak harus berupa uang tunai tetapi berupa hak untuk membeli saham perusahaan.

3. Insentif untuk Manajer Unit Bisnis

a. Tipe insentif (Abdul Halim, 1998: 237)

1) Penghargaan keuangan

- a) peningkatan gaji
- b) bonus
- c) kesejahteraan
- d) penghasilan tambahan

2) Penghargaan non keuangan yang berupa penghargaan sosial dan psikologis

- a) kemungkinan promosi
- b) pemberian tanggung jawab
- c) pemberian otonomi
- d) penempatan ke wilayah yang lebih baik
- e) pengakuan

Dengan memberikan penghargaan baik bersifat keuangan maupun non keuangan sangat bermanfaat dalam memberikan motivasi bagi manajer untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Kriteria kinerja (Abdul Halim, 1998: 239)

Kriteria kinerja dapat dinilai melalui beberapa cara, berikut adalah cara penilaian kinerja menurut kriteria keuangan.

Tabel 2.1
Cara Perhitungan Laba Rugi

	Cara-cara pengukuran		Nomer
Pendapatan		\$ 1,000	
Biaya penjualan		600	
Lab a kotor		400	
Biaya-biaya variabel		180	
Kontribusi laba		220	1
Biaya-biaya lainnya	\$ 60		
Pembebanan dari divisi-divisi lainnya	30	90	
Lab a divisi langsung		130	2
Alokasi biaya-biaya perusahaan yang dapat dikendalikan		10	
Lab a divisi yang dapat dikendalikan		120	3
Alokasi biaya lain-lain perusahaan		20	
Lab a sebelum pajak		100	4
Pajak penghasilan		50	
Lab a bersih		\$ 50	5

1) Kriteria keuangan

a) *Contribution Margin*

Pertentangan pokok antara biaya-biaya tetap dengan biaya-biaya variabel untuk penggunaan margin kontribusi laba sebagai salah satu tolak ukur prestasi pusat laba, disebabkan karena aspek biaya-biaya tetap merupakan hal yang berada diluar kendali manajer-manajer pusat laba itu sendiri, sehingga usaha-usaha penilaian para manajer harus diarahkan kepada pengendalian pendapatan dan penggunaan biaya-biaya variabelnya saja. (Lihat tabel 2.1, nomer 1)

b) Laba langsung unit usaha

Cara pengukuran ini memperlihatkan seberapa besar kontribusi yang dapat diberikan oleh divisi tersebut terhadap biaya-biaya umum dan tingkat laba perusahaan secara keseluruhan. (Lihat tabel 2.1, nomer 2)

c) Laba unit usaha yang bisa dikontrol

Laba divisi yang terkendali diperoleh dari hasil pengurangan seluruh biaya-biaya yang dapat dipengaruhi oleh manajer divisi itu. Biaya-biaya terkendali ini termasuk biaya-biaya kantor pusat yang terkendali, hingga tingkat manajer divisi, (Lihat tabel 2.1, nomer 3)

d) Laba sebelum pajak

Semua biaya-biaya sebelum pajak dialokasikan kepada beberapa divisi. Dasar pengalokasiannya menggambarkan secara relatif besarnya biaya yang terjadi untuk setiap divisi, atau menggambarkan

besarnya manfaat yang diterima oleh masing-masing divisi. (lihat tabel 2.1, nomer 4)

e) Laba bersih

Secara umum besarnya tingkat laba sesudah pajak ini merupakan presentase tetap dari besarnya laba sebelum pajak. (Lihat tabel 2.1, nomer 5)

2) Periode waktu

a) Kinerja keuangan tahunan

Kriteria kinerja ini diperoleh atas dasar kinerja keuangan perusahaan tiap tahun.

b) Kinerja keuangan beberapa tahun

Kriteria kinerja ini diperoleh dengan membandingkan kinerja keuangan perusahaan selama beberapa tahun.

3) Kriteria non keuangan

a) Pertumbuhan penjualan

Penjualan pada periode yang sedang berjalan apakah meningkat atau menurun dibandingkan dengan periode sebelumnya. Dengan adanya peningkatan dalam penjualan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan meningkat.

b) Pangsa pasar

Produk yang dihasilkan mempunyai pangsa pasar yang makin luas atau mungkin menjadi sempit. Dengan kinerja yang baik perusahaan dapat memperoleh pasar yang lebih luas.

c) Kepuasan konsumen

Konsumen merasa puas atau kurang puas atas produk yang dikonsumsinya. Kemampuan perusahaan memberikan kepuasan kepada konsumen memperlihatkan kinerja perusahaan semakin baik dalam melayani konsumen.

d) Kualitas

Kualitas yang dihasilkan semakin baik atau semakin buruk jika dibandingkan dengan kualitas produk pada periode sebelumnya atau dibandingkan dengan kualitas produk dari industri-industri lain.

e) Pengembangan produk baru

Apakah perusahaan dapat mengembangkan produk baru atau tidak untuk lebih meningkatkan pangsa pasar.

f) Pengembangan personalia

Perusahaan mampu meningkatkan kualitas karyawan dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang mampu menunjang produktivitas. Karyawan yang sudah terlatih diharapkan dapat meningkatkan volume penjualan.

g) Tanggung jawab publik

Produk yang dihasilkan perusahaan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

4) Pengukur perbandingan

a) Anggaran

Anggaran menjadi ukuran pembanding kinerja, yaitu dengan membandingkan jumlah laba yang dianggarkan dengan jumlah laba sesungguhnya.

b) Kinerja masa lalu

Kinerja menjadi ukuran pembanding, yaitu kinerja masa lalu dengan kinerja masa yang akan datang.

c) Kinerja pesaing

Kinerja pesaing menjadi ukuran pembanding, yaitu kinerja dari perusahaan lain.

E. Pusat Laba

1. Pengertian pusat laba

Pusat laba (*Profit Center*) adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasinya diukur atas dasar laba yang diperoleh (Abdul Halim, 1998: 81). Kinerja keuangan pusat laba diukur berdasarkan laba, yaitu pengurangan antara pendapatan dan biaya. Laba juga merupakan alat penilaian efisiensi dan efektivitas pusat laba.

2. Pengukuran Kinerja Pusat Laba

Dalam mengukur tingkat profitabilitas suatu perusahaan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

a. Mengukur kinerja manajemen (*Management Performance*)

Untuk melihat seberapa baik seorang manajer dalam memimpin suatu unit atau pusat pertanggungjawaban.

b. Mengukur kinerja ekonomi (*Economic Performance*)

Untuk melihat sejauh mana pusat laba sebagai suatu unit kegiatan ekonomi dapat mencapai atau memenuhi anggaran labanya.

Pengukuran kinerja pusat laba penting dilakukan dalam proses perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian kegiatan harian pusat laba serta untuk mendukung motivasi kerja para manajernya. Dalam proses pengukuran prestasi pusat laba dibutuhkan elemen-elemen sebagai berikut (Abdul Halim, 1998: 91):

- a. Tersedianya anggaran atau rencana.
- b. Pemahaman dan penerimaan logika pengukuran oleh manajer divisi.
- c. Delegasi pengendalian yang konsisten dengan tanggung jawab yang dibebankan.
- d. Adanya konsistensi pengukuran diantara divisi-divisi dalam perusahaan.

Tujuan sistem pengukuran pusat laba ada tiga (Abdul Halim, 1998: 93), yaitu:

- a. untuk menentukan kontribusi sebuah pusat laba, sebagai suatu kesatuan terhadap tujuan organisasi.
- b. Untuk memberikan dasar dalam mengevaluasi kinerja manajer pusat laba.
- c. Untuk memotivasi manajer pusat laba dalam mengoperasikan unitnya agar konsisten dengan tujuan umum perusahaan secara keseluruhan.

Pengukuran terhadap kinerja yang telah lalu berguna dalam pengambilan keputusan sejauh memberikan pemahaman mengenai realisasi laba yang akan datang.

3. Tujuan Penilaian Pusat Laba

Salah satu tujuan penting suatu organisasi adalah untuk memperoleh laba. Laba yang diperoleh pusat laba dapat mencerminkan prestasi yang dicapai oleh divisi tersebut, karena itu perlu dilakukan penilaian atas prestasinya. Tujuan dari penilaian prestasi pusat laba adalah sebagai berikut (Supriyono, 1989: 75):

- a. Untuk menentukan besarnya kontribusi divisi di dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
- b. Untuk menilai prestasi manajer divisi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.
- c. Untuk mengidentifikasi penyebab selisih pelaksanaan dari rencana sesuai dengan ukuran prestasi manajer divisi yang telah ditentukan.
- d. Untuk membuat saran tindakan atas situasi yang di luar kendali.
- e. Untuk memotivasi manajer divisi dalam meningkatkan prestasi.

4. Hubungan Variabilitas Biaya dengan Wewenang

Variabilitas biaya merupakan perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan. Jika variabilitas biaya dihubungkan dengan wewenang manajer (Mulyadi, 1997: 167), maka biaya dapat digolongkan menjadi:

- a. Berdasar pada variabilitas biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, biaya dalam jangka pendek tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer tertentu dibagi menjadi dua, yaitu:
 - 1) *engineered variable cost*
 - 2) *committed fixed cost*



Misalnya, dalam jangka pendek *engineered variable cost* tidak dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat produksi, karena jenis biaya ini sangat ditentukan oleh teknologi. Sedangkan *committed fixed cost* adalah biaya tetap yang timbul dari pemilikan pabrik, *equipment* dan organisasi pokok. Biaya ini tetap dikeluarkan guna mempertahankan kemampuan perusahaan dalam memenuhi tujuan-tujuan jangka panjang. Contohnya yaitu: biaya depresiasi, pajak bumi dan bangunan, biaya asuransi, sewa, dan gaji karyawan kunci. Dalam pusat biaya teknis ini sebagian besar biayanya dapat ditentukan dengan pasti karena biaya tersebut berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut.

- b. Biaya yang dalam jangka pendek dapat dipengaruhi dengan wewenang yang dimiliki oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu biaya kebijakan, yang terdiri dari:

1) *discretionary variable cost*

2) *discretionary fixed cost*

Biaya ini berperilaku variabel atau tetap atas kebijakan manajemen, sehingga dalam jangka pendek terjadinya biaya ini juga dapat dipengaruhi secara signifikan dengan wewenang yang dimiliki oleh manajemen. Dalam pusat biaya kebijakan sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat kegiatan tersebut. Jumlah biaya yang tepat untuk kegiatan pusat biaya kebijakan tidak ditentukan berdasar studi teknik, tetapi berdasarkan kebijakan manajemen. Contoh pusat biaya kebijakan

adalah bagian akuntansi, bagian personalia dan bagian penelitian dan pengembangan.

5. Harga Transfer

Pengoperasian sistem pusat laba berusaha menentukan metode yang paling memuaskan untuk menentukan harga barang dan jasa yang di transfer dari satu divisi ke divisi lainnya. Masalah pengoperasian ini semakin penting dalam suatu perusahaan yang mempunyai transaksi transfer signifikan antar divisi. Harga transfer adalah nilai barang dan jasa yang ditransfer antara dua divisi (pusat laba) atau lebih (Supriyono, 1987: 103). Besarnya harga transfer akan mempengaruhi prestasi divisi penjual barang atau jasa maupun prestasi divisi pembeli. Oleh karena itu, harga transfer yang dipandang adil oleh divisi penjual dan divisi pembeli akan dapat memotivasi manajer kedua pusat laba.

Sistem harga transfer yang baik harus mencapai tujuan sebagai berikut:

- a. Sistem harga transfer dapat memberikan informasi relevan yang diperlukan oleh setiap divisi untuk menentukan harga transfer.
- b. Sistem harga transfer dapat memotivasi manajer divisi penjual, divisi pembeli dan mungkin kantor pusat untuk membuat keputusan harga transfer yang sehat. Tindakan manajer divisi tertentu untuk meningkatkan laba divisinya juga dapat meningkatkan laba perusahaan keseluruhan, jadi diharapkan timbul kesesuaian tujuan antara divisi tertentu dengan perusahaan.

- c. Sistem harga transfer dapat menghasilkan laporan laba setiap divisi individual yang secara layak mengukur prestasi laba divisi dan kontribusinya terhadap laba perusahaan secara keseluruhan.

Ada dua macam keputusan yang harus dipertimbangkan jika antar pusat laba terjadi pembelian dan penjualan barang, yaitu:

- a. Keputusan pemilihan sumber (*sourcing decision*)

Keputusan pertama yang harus dibuat dalam penentuan harga transfer adalah penentuan dimana produk harus diproduksi, yaitu diproduksi di dalam perusahaan atau dibeli dari pemasok luar.

- b. Keputusan penentuan harga transfer (*transfer pricing decision*)

Jika produk diproduksi di dalam perusahaan, keputusan berikutnya yang harus dibuat adalah pada harga transfer berapa produk tersebut ditransfer dari divisi penjual ke divisi pembeli. Dalam penentuan harga transfer ada dua divisi yang terlibat, yaitu divisi penjual yang mentransfer barang atau jasa dan divisi pembeli yang menerima transfer barang atau jasa dari divisi penjual. Tiga karakteristik harga transfer, yaitu:

- 1) Masalah harga transfer hanya timbul jika divisi yang terkait diukur kinerjanya berdasarkan atas laba yang diperoleh mereka dan harga transfer merupakan unsur signifikan dalam membentuk biaya penuh produk yang diproduksi di divisi pembeli.
- 2) Harga transfer selalu mengandung unsur laba di dalamnya.
- 3) Harga transfer merupakan alat untuk mempertegas diversifikasi dan sekaligus mengintegrasikan divisi yang dibentuk.

Dua dasar yang dapat dipakai sebagai landasan penentuan harga transfer adalah :

a. Dasar biaya (*cost based transfer price*)

Dalam penentuan harga transfer berdasar biaya, besarnya harga transfer ditentukan sebesar biaya di tambah laba. Pemakaian metode ini mengharuskan manajemen membuat dua keputusan penting, yaitu komponen biaya yang diperhitungkan ke dalam harga transfer dan komponen laba yang diperhitungkan ke dalam harga transfer. Penentuan harga transfer dalam metode ini berdasarkan pada biaya sesungguhnya dan biaya standar.

1) Biaya sesungguhnya

Jika biaya sesungguhnya dipakai sebagai dasar penentuan harga transfer, kemungkinan yang dapat timbul adalah divisi pembeli akan dibebani dengan ketidakefisienan yang terjadi di divisi penjual. Hal ini disebabkan biaya sesungguhnya divisi penjual dapat mengandung ketidakefisienan yang terjadi di divisi penjual. Tetapi dengan pemakaian biaya sesungguhnya, data dapat mudah disediakan, mudah dipahami dan dikelola.

2) Biaya standar

Jika biaya standar dipakai sebagai dasar penentuan harga transfer, divisi pembeli tidak dibebani dengan kemungkinan terjadinya ketidakefisienan di divisi penjual, karena biaya standar mencerminkan operasi terbaik dengan biaya yang seharusnya di divisi penjual. Biaya standar harus disesuaikan jika terjadi perubahan tingkat harga umum yang tajam atau

adanya perubahan kondisi lainnya yang mendasari penentuan biaya standar. Divisi penjualan harus mengendalikan penentuan biaya standar yang terlalu tinggi.

b. Dasar harga pasar (*market based transfer price*)

Harga pasar merupakan biaya kesempatan (*opportunity cost*) baik bagi divisi penjual maupun divisi pembeli. Bagi divisi penjual, harga pasar merupakan penghasilan yang akan dikorbankan di dalam harga transfer produk kepada divisi pembeli, sedangkan bagi divisi pembeli harga pasar merupakan biaya yang seharusnya dikeluarkan jika produk tersebut dibeli dari pihak luar. Harga pasar merupakan dasar terbaik dalam penentuan harga transfer karena ditentukan oleh pihak-pihak eksternal perusahaan sehingga menggambarkan transaksi independen (Supriyono, 1989: 104). Harga pasar merupakan dasar yang baik untuk pembuatan keputusan yang adil bagi divisi penjual dan divisi pembeli. Bagi divisi penjual, harga pasar dapat dipakai dasar untuk membuat keputusan untuk menjual barang dan jasanya ke pihak luar atau mentransfernya ke divisi yang lain. Demikian juga bagi divisi pembeli, harga pasar dapat dipakai dasar membuat keputusan untuk membeli barang dan jasa dari pihak luar atau menerima transfer dari divisi yang lain. Kelemahan metode ini adalah tidak semua produk yang ditransfer antar divisi memiliki harga pasar. Harga pasar sering kali berubah sehingga harga transfer produk antar divisi perlu dihitung kembali.

Kondisi yang harus dipenuhi oleh divisi yang menentukan harga transfer berdasar harga pasar adalah jika harga pasar yang diterbitkan oleh perusahaan lain juga menjual produk sejenis di pasar. Karena itu, peran kantor pusat sangat diperlukan oleh divisi-divisinya dalam kondisi-kondisi tertentu. Misalnya, divisi produksi ingin memperoleh prestasi lebih baik dengan membuat harga transfer yang lebih tinggi kepada divisi lainnya daripada harga transfer kepada pihak luar. Hal itu sangat merugikan bagi divisi lainnya yang hanya dapat beraktivitas jika mendapat produk dari divisi produksi. Kantor pusat harus membantu membuat harga transfer yang adil dan sehat, baik bagi divisi produksi maupun divisi lainnya sehingga timbul kesesuaian tujuan antara divisi-divisi dengan perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan berupa suatu studi kasus. Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Kayu Jati Agung dengan mengumpulkan informasi dan data yang diperlukan dalam analisis yang berkaitan dengan sistem insentif dan laba perusahaan. Kesimpulan yang diperoleh dari analisis ini hanya berlaku bagi perusahaan yang diteliti.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian dilaksanakan di Perusahaan Kayu Jati Agung yang terletak di Jl. Bantul Km. 10, Melikan Lor, Bantul, Yogyakarta.

2. Waktu penelitian

Penelitian dimulai pada bulan Juli sampai bulan Agustus.

C. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek penelitian

- a. Manajer pusat laba
- b. Kabag personalia
- c. Kabag administrasi dan keuangan
- d. Karyawan

2. Obyek penelitian

- a. Anggaran insentif selama tahun 1995 sampai tahun 1999.
- b. Anggaran laba dan laba sesungguhnya selama tahun 1995 sampai tahun 1999.
- c. Cara pengukuran kinerja pusat laba selama tahun 1995 sampai tahun 1999.

D. Variabel Penelitian

Insentif adalah penghargaan untuk memberi semangat dan ganti rugi atas usaha yang diharapkan, di luar penyelenggaraan normal yang dilakukan pegawai.

Insentif terdiri dari:

1. Premi adalah sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan di luar penghasilan tetap yang memenuhi target tertentu.
2. Bonus adalah sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan atau pegawai secara keseluruhan karena adanya keuntungan usaha dari organisasi atau perusahaan.
3. Tunjangan adalah sejumlah uang yang diberikan kepada pegawai atau karyawan yang melakukan tugas atau pekerjaan tertentu, baik karena sifat pekerjaan itu, tempat atau pertimbangan lain yang mengharuskan disediakan tunjangan.

E. Data yang Diperlukan

Data yang dicari dari perusahaan selama penelitian adalah:

1. Data gambaran umum perusahaan berupa sejarah perusahaan dan perkembangannya sampai saat ini.

2. Data upah insentif per tri wulan selama tahun 1995 sampai tahun 1999.
3. Data anggaran laba per tri wulan selama tahun 1995 sampai tahun 1999.
4. Data laba per tri wulan selama tahun 1995 sampai tahun 1999.
5. Informasi lain yang mendukung penelitian ini.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Interview

Teknik ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada subyek penelitian mengenai gambaran umum dan cara-cara penentuan upah insentif pada pusat laba.

2. Dokumentasi

Teknik ini dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen serta catatan yang berkaitan dengan gambaran umum perusahaan, data insentif, penentuan insentif, laba yang dianggarkan dan realisasinya serta aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pengukuran kinerja pusat laba.

3. Observasi

Teknik ini dilakukan dengan cara mengamati langsung aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan berkaitan dengan penelitian.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data sangat diperlukan karena akan mempermudah dalam menganalisis permasalahan, sehingga akan menjadi lebih sistematis. Untuk menjawab dan membahas permasalahan, penulis menggunakan analisa data sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah ada korelasi antara upah insentif dengan kinerja margin pusat laba, maka dapat dianalisis dengan cara :

a. Analisa korelasi

Untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel tergantung (Djarwanto PS, 1990: 327).

$$\text{Rumus : } r = \frac{n \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{[(n \sum x^2) - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan : r = Koefisien korelasi

n = Jumlah periode penelitian

x = Besar insentif (variabel bebas)

y = Laba yang dihasilkan (variabel tergantung)

Besar koefisien korelasi terletak antara $-1 \leq r \leq 1$

$r = 1$; ada korelasi positif sempurna antara upah insentif dengan laba

$r = 0$; tidak ada korelasi antara upah insentif dengan laba

$r = -1$; ada korelasi negatif sempurna antara upah insentif dengan laba

b. Test Korelasi

1) $H_0 : \rho = 0$; tidak berkorelasi (tidak ada hubungan antara x dan y)

$H_a : \rho \neq 0$; terkorelasi (ada hubungan antara x dan y)

2) *Level of significant* (α) = 0,05 (5%)

3) Rumus: $t_{\text{hitung}} = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$

derajat keyakinan d.f. = $n - 2$

4) Kriteria pengujian

Ho ditolak apabila $t_{hitung} < -t_{\alpha/2}$ atau $t_{hitung} > t_{\alpha/2}$, jadi H_a diterima, ada hubungan antara x dan y.

Ho diterima apabila $-t_{\alpha/2} \leq t_{hitung} \leq t_{\alpha/2}$, jadi H_a ditolak, tidak ada hubungan antara x dan y.

2. Untuk mengetahui apakah ada perbedaan dalam perolehan laba sebelum masa krisis moneter dan laba pada masa krisis moneter, maka dilakukan uji beda dua sampel berkaitan untuk data Ordinal. Langkah-langkahnya:

a. Membandingkan laba sebelum masa krisis moneter (antara tahun 1995 s/d pertengahan tahun 1997) dengan laba pada masa krisis moneter (antara pertengahan tahun 1997 s/d tahun 1999).

b. Menentukan hipotesis

Ho = tidak ada perbedaan dalam perolehan laba antara sebelum krisis dengan pada masa krisis.

Ha = ada perbedaan dalam perolehan laba antara sebelum masa krisis dengan pada masa krisis.

c. *Level of significant* (α) = 0,05 (5%).

d. Kriteria pengujian:

Ho ditolak bila $p < \alpha$

Ho diterima bila $p > \alpha$

Keterangan : p = nilai tabel

α = *level of significant*

e. Menghitung statistik uji (p):

- 1) Melihat hasil perbandingan laba pada masa krisis dengan laba sebelum masa krisis. Tanda (+) diberikan apabila laba pada masa krisis lebih besar dari laba sebelum masa krisis, sedangkan tanda (-) diberikan apabila laba pada masa krisis lebih kecil dari laba sebelum masa krisis. Apabila laba sama diberi tanda (0), dan data dikeluarkan (tidak dipakai).
- 2) Hitung (m), yaitu jumlah tanda yang lebih sedikit. Kemudian lihat tabel Probabilitas Binomial Komulatif dari (m) dan jumlah sampel (N) yang sudah diketahui.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Perusahaan Kayu Jati Agung merupakan salah satu dari sekian banyak perusahaan kayu di daerah Bantul, Yogyakarta. Perusahaan ini didirikan pertama kali oleh Bapak Mudi Suwito pada tahun 1960 di Dusun Suren, Pundong, Bantul. Bidang produksi perusahaan adalah penggergajian atau penjualan kayu dan produksi meubel, berupa meja, kursi, dan almari.

Sebagaimana diketahui pada masa tersebut keadaan perekonomian dan politik kurang stabil sehingga perkembangan perusahaan tidak berjalan seperti yang diharapkan. Seiring dengan membaiknya keadaan perekonomian maka pada tahun 1968 perusahaan dipindahkan ke daerah Jetis, Sanden, Bantul. Dengan modal semangat dan didukung dengan peralatan yang sangat sederhana, perusahaan tersebut dapat berkembang sedikit demi sedikit. Melihat perkembangan yang menggembirakan dan untuk mewujudkan cita-cita mengembangkan usaha, Bapak Suwito membeli tanah seluas dua hektar di daerah Melikan Lor, Jalan Raya Bantul Km 10 dengan tujuan memperluas usaha. Pada akhirnya di lokasi inilah kedudukan dan pusat perusahaan berada.

Pada tahun 1975, Perusahaan Kayu Jati Agung resmi berdiri dengan ijin usaha HOS No. 4405/HOS/Pem/BT. Dengan peralatan yang semakin modern perusahaan menjadi semakin maju dan berkembang. Hal ini ditandai dengan semakin tingginya volume penjualan sehingga laba perusahaan meningkat.

Dengan meningkatnya volume penjualan dan semakin bertambahnya dana yang digerakkan, mulai tahun 1978 perusahaan ini menambah produksinya dengan membuat tegel dan buis beton. Perusahaan Kayu Jati Agung juga resmi diserahkan oleh bapak Mudi Suwito kepada anaknya, bapak Petrus Setiadi. Dengan kemampuannya beliau mengelola perusahaan dengan baik sehingga perusahaan bertambah maju. Melihat perkembangan usaha yang semakin cepat timbulah kepercayaan pemerintah yang ditandai dengan pemberian modal usaha dalam bentuk Kredit Investasi Kecil (KIK) dari Bank Rakyat Indonesia cabang Bantul.

Lima tahun kemudian, yaitu tahun 1980 perusahaan mulai membuka cabangnya di daerah Dukuh, Mantrijeron, Yogyakarta. Mulai saat itu Perusahaan Kayu Jati Agung tidak hanya menggergaji kayu untuk keperluan sendiri tetapi juga untuk keperluan perusahaan lain maupun untuk perorangan. Pada tahun 1985 perusahaan Kayu Jati Agung menjadi perusahaan yang mendapat ijin tetap yaitu dengan nomor ijin 1202/HOT/INDS/PEM/Btb/1985 dan perusahaan ini sudah tercantum sebagai wajib pajak dengan nomor NPWP/4167134140. Oleh karena itu perusahaan mulai meningkatkan produksinya. Tiga tahun kemudian, tahun 1988, perusahaan membuka cabangnya di daerah Kabupaten Kulon Progo. Kemudian pada tahun 1991 membuka cabang di Wonosari, Yogyakarta.

Adapun tujuan pendirian usaha ini adalah:

1. Memenuhi kebutuhan kayu kepada konsumen, baik untuk keperluan bahan bangunan maupun keperluan yang lainnya.

2. Membantu program pemerintah dalam bidang tenaga kerja, yaitu membuka lapangan kerja bagi masyarakat di sekitar perusahaan.
3. Memperoleh laba atau keuntungan semaksimal mungkin.

B. Letak Geografis Perusahaan

Pemilihan lokasi perusahaan merupakan masalah yang pertama kali timbul. Penempatan yang tepat akan menekan biaya produksi dan distribusi sehingga menjadi relatif lebih kecil.

Perusahaan Kayu Jati Agung mengambil lokasi di Melikan Lor, berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang cukup mantap, antara lain:

1. Dari segi tenaga kerja

Di daerah sekitar perusahaan tersedia banyak tenaga kerja, sehingga banyak memberikan kesempatan kerja bagi masyarakat sekitar.

2. Dari segi transportasi

Perusahaan ini memerlukan alat transportasi untuk mengangkut bahan mentah maupun penjualannya. Oleh sebab itu perusahaan ini terletak di tepi jalan raya sehingga memudahkan jalannya transportasi.

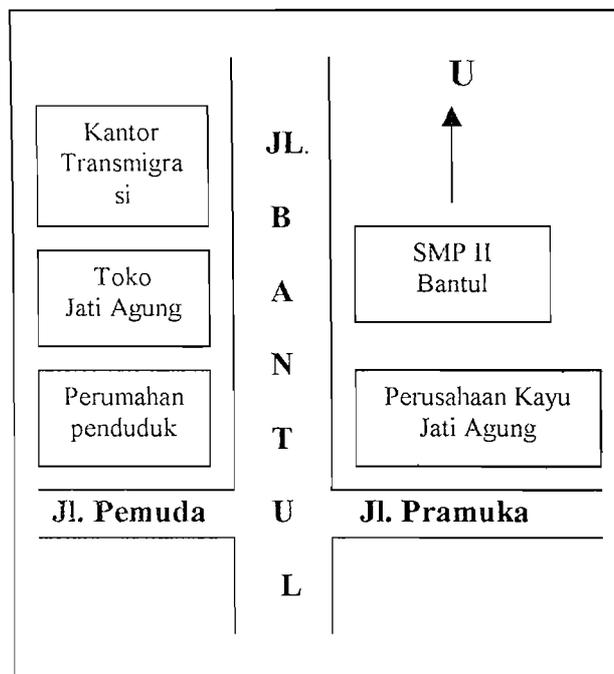
3. Dari segi pemasaran

Dalam memasarkan hasil produksinya di Daerah Istimewa Yogyakarta tidak mengalami kesulitan, karena belum banyak perusahaan kayu sehingga pasar di daerah ini masih cukup kuat dan potensial.

4. Dari segi distribusi barang

Kiat usaha yang dilakukan perusahaan untuk menarik minat konsumen dilakukan dengan memberikan pelayanan sebaik mungkin yaitu dengan mengantar barang pesanan sampai tujuan secara cuma-cuma.

Agar lebih jelas, lokasi Perusahaan Kayu Jati Agung dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 4.1. Lokasi Perusahaan

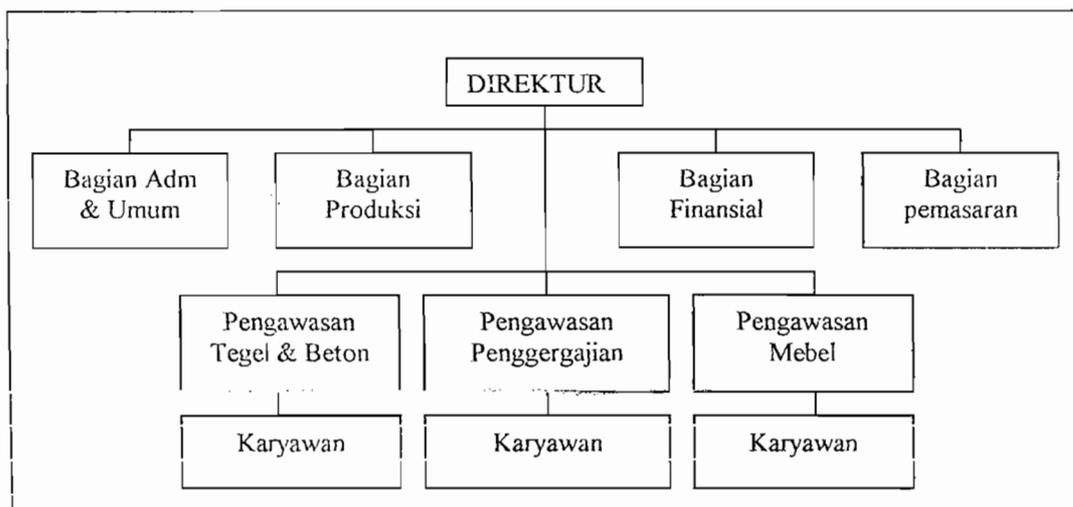
Sumber: Bagian Administrasi Perusahaan Kayu Jati Agung

C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan diharapkan untuk mempermudah di dalam pelaksanaan tugas dan wewenang setiap bagian dalam organisasi. Dengan penentuan bentuk struktur organisasi tugas dan tanggung jawab akan jelas dan tegas.

Struktur organisasi yang dipakai Perusahaan Kayu Jati Agung adalah struktur organisasi garis dengan satu perintah, yaitu sistem perintah langsung dari atasan atau pimpinan dimana setiap karyawan bertanggung jawab terhadap atasan yang paling dekat. Setiap kepala bagian mempunyai wewenang penuh terhadap karyawan-karyawan yang langsung di bawahnya. Pemimpin perusahaan adalah pemilik dan dalam pengambilan keputusan dibantu oleh anak buah dengan diadakannya pembagian kerja, wewenang dan tugas-tugas secara jelas antara pimpinan dengan stafnya.

Struktur organisasi Perusahaan Kayu Jati Agung adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2. Struktur Organisasi Perusahaan Kayu Jati Agung
 Sumber: Data Administrasi Perusahaan Kayu Jati Agung

Keterangan mengenai tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Direktur

- a. Mengontrol produktivitas pekerja serta mengatasi segala hambatan dan memecahkan masalah yang ada.

- b. Memberi instruksi, informasi dan teguran bilamana perlu.
 - c. Mengadakan komunikasi dengan perusahaan lain untuk bekerja sama.
 - d. Mengurusi masalah modal kerja.
2. Bagian Administrasi dan Umum
- a. Mewakili perusahaan untuk mengadakan transaksi jual beli ataupun rapat antar perusahaan.
 - b. Mengurus perpajakan perusahaan.
 - c. Mengurus surat-surat masuk maupun keluar yang diperlukan perusahaan.
 - d. Mengurus perijinan yang diperlukan perusahaan.
3. Bagian Keuangan
- a. Menangani keluar masuknya kas perusahaan.
 - b. Mengatur kebijaksanaan penarikan atau penambahan modal atas persetujuan pimpinan.
4. Bagian Pemasaran dan Pengawas
- Bagian ini bertugas memimpin unit kerjanya masing-masing untuk mengadakan pengawasan terhadap jalannya proses produksi untuk dilaporkan kepada atasan.
5. Bagian Pemasaran dan Penjualan
- a. Memasarkan produk.
 - b. Bernegosiasi dengan pelanggan dan calon pelanggan untuk dijadikan relasi.
 - c. Melaksanakan strategi distribusi pemasaran.
 - d. Melaksanakan promosi penjualan sebagai usaha untuk meningkatkan produktivitas penjualan.

6. Karyawan

Tugas karyawan adalah sebagai pelaksana langsung untuk setiap unit kerja dan melaporkan hasil kerjanya.

D. Proses Produksi

Guna mencapai laba optimal yang diharapkan oleh perusahaan serta untuk menutup kemungkinan rugi, Perusahaan Kayu Jati Agung selalu berusaha meminimalkan biaya tanpa harus menurunkan output produksi. Untuk itu pihak perusahaan selalu berusaha memberikan kepuasan bagi seluruh pelanggan. Sebagai sarana produksi baik bahan baku maupun bahan pendukung yang dibutuhkan oleh Perusahaan Kayu Jati Agung adalah:

1. Bahan baku

Bahan baku yang digunakan adalah berupa kayu jati gelondongan yang diperoleh dari Cepu, Kendal, Subak, Bojonegoro, Muntilan, Seredan, dan Purwosari.

2. Alat-alat

Peralatan yang digunakan untuk proses produksi berupa:

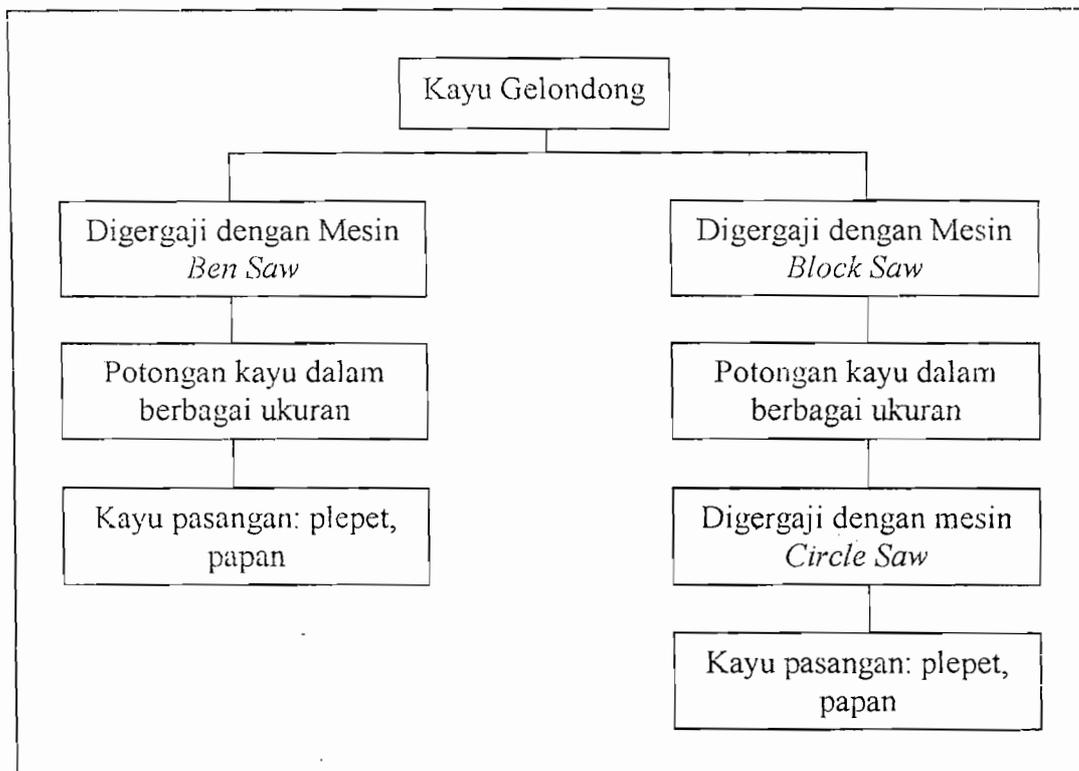
a. Mesin *Ben Saw*

Digunakan untuk memecah kayu gelondongan dan dapat menghasilkan ukuran yang lebih banyak, karena mesin *Ben Saw* ini vertikal, dan membutuhkan tenaga manusia 6 orang untuk menjalankannya.

b. Mesin *Circle Saw*

Digunakan untuk membantu mesin *Ben Saw* agar diperoleh ukuran yang lebih kecil. Mesin ini memerlukan 2 orang untuk menjalankannya.

Proses Produksi terdiri dari:



Gambar 4.3. Proses Produksi Perusahaan Kayu Jati Agung
 Sumber: Data Administrasi Perusahaan Kayu Jati Agung

Keterangan:

1. Menggunakan mesin *Ben Saw*

Di sini kayu gelondongan diproses secara langsung dengan mesin *Ben Saw* dan akan dihasilkan potongan-potongan kayu dalam berbagai macam bentuk dan ukuran seperti persagen, usuk, dan sebagainya.

2. Menggunakan mesin *Circle Saw*

Di sini kayu gelondongan diproses secara tidak langsung sehingga dihasilkan potongan kayu dalam ukuran besar, setelah itu diproses dengan menggunakan mesin bubut.

Adapun produk yang dihasilkan pada proses produksi kayu Perusahaan Kayu Jati Agung adalah:

Tabel 4.1
Jenis Produk Perusahaan Kayu Jati Agung

No.	Jenis Produk	Panjang (cm)	Ukuran (cm)
1	Persegen	100 – 400	4x14, 6x12, 6x10, 5x12, 10x10, 10x12, 12x12, 12x14, 12x16
2	Usuk	100 – 400	4x6, 5x7
3	Reng	100 – 300	2x3
4	Plepet	100 – 200	1x3
5	Ram	100 – 200	3x5, 3x10
6	Papan	100 – 300	2x20, 2x25
7	Kusen	100 – 400	1x8, 10x8, 12x6

Sumber: *Data Administrasi Perusahaan Kayu Jati Agung*

Hasil produksi lainnya adalah mebel, dimana proses produksinya sebagai berikut:

a. Tahap Pertama

Kayu dipotong menurut ukuran yang diperlukan untuk berbagai macam kerangka mebel dengan menggunakan mesin circle.

b. Tahap Kedua

Membuat komponen mebel yang digunakan sesuai dengan model yang diinginkan (diperlukan mesin bubut dan peralatan lain).

c. Tahap Ketiga

Setelah menjadi bentuk model yang diinginkan baru dimulai proses penghalusan dengan cara menggosok dengan kertas pelitur dasar dan digosok lagi, baru kemudian dipelitur sampai halus.

d. Tahap Keempat

Tahap ini dibuat apabila diperlukan komponen lain seperti kaca, kain, bulsak, dan spon. Pemasangan komponen tersebut dilakukan pada tahap akhir, setelah terpasang semua maka jadilah produk yang siap dipasarkan.

Adapun produk yang dihasilkan pada proses produksi mebel Perusahaan Kayu Jati Agung adalah:

1. Kursi tamu, kursi kantor, kursi belajar, dan kursi makan dengan ukuran dan tipe yang berbeda-beda.
2. Dipan dengan berbagai bentuk dan ukuran.
3. Bufet dan almari dengan berbagai bentuk dan ukuran baik ukiran maupun biasa.

E. Personalia

Tenaga kerja dalam perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Bagian personalia yang menangani segala masalah yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Masalah yang dihadapi Perusahaan Kayu Jati Agung meliputi:

1. Sumber tenaga kerja

Tenaga kerja pada Perusahaan Kayu Jati Agung berasal dari lingkungan perusahaan dan sekitarnya dalam wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta baik sebagai tenaga tetap maupun musiman yang dibutuhkan bila perusahaan mengerjakan borongan luar.

2. Proses penerimaan tenaga kerja

Proses penerimaan karyawan pada Perusahaan Kayu Jati Agung dilakukan secara intern atau famili. Jadi tambahan tenaga baru tergantung dari kebutuhan. Bila perusahaan membutuhkan tenaga baru, maka pimpinan akan memberikan kepercayaan kepada salah satu bawahannya atau buruh yang berpengalaman untuk mencari tenaga kerja yang terampil dan mempunyai kemampuan kerja yang tinggi. Tenaga kerja baru tidak perlu diuji secara mendetail, tetapi diberi kesempatan bekerja dalam masa percobaan 2 – 3 minggu. Apabila hasil kerjanya menunjukkan hasil yang memuaskan serta berdisiplin kerja yang tinggi maka akan diterima.

3. Jam kerja

Jam kerja bagi seluruh karyawan Perusahaan Kayu Jati Agung adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Jam Kerja Perusahaan Kayu Jati Agung

Hari	Jam Kerja	Jam Istirahat	Waktu
Senin	08.00 – 16.00	12.00 – 13.00	7 Jam
Selasa	08.00 – 16.00	12.00 – 13.00	7 Jam
Rabu	08.00 – 16.00	12.00 – 13.00	7 Jam
Kamis	08.00 – 16.00	12.00 – 13.00	7 Jam
Jumat	08.00 – 16.00	11.30 – 13.00	6,5 jam
Sabtu	08.00 – 15.30	12.00 – 13.00	6,5 jam

Sumber: *Bagian Administrasi Perusahaan Kayu Jati Agung*

4. Sistem penerimaan upah bagi karyawan

Upah merupakan masalah pokok yang perlu diperhatikan oleh semua perusahaan, sebab merupakan kompensasi bagi karyawan atas hasil kerja yang telah mereka lakukan. Pada Perusahaan Kayu Jati Agung ada empat jenis upah, yaitu:

- a. Upah harian
 - b. Upah borongan
 - c. Upah bulanan
 - d. Bonus
5. Sistem pemberian insentif bagi karyawan

Untuk pegawai kantor insentif diberikan berdasarkan prosentase laba yang diperoleh perusahaan tiap bulan. Besarnya insentif ditentukan sebesar 0,1% dari laba perusahaan. Untuk karyawan bagian produksi insentif diberikan jika jumlah produksi yang dihasilkan melebihi target produksi yang telah ditentukan, dengan ketentuan tiap penambahan jumlah produksi sebesar 1 m³ besarnya insentif Rp. 5.000,00. Sedangkan untuk tenaga kerja borongan tidak mendapatkan upah insentif.

6. Fasilitas perusahaan

Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan meliputi:

- a. Pelayanan kesehatan
 - b. Tunjangan hari raya
 - c. Rekreasi
 - d. Makan siang
7. Usaha pengembangan tenaga kerja yang telah dilakukan

Sejak berdirinya Perusahaan Kayu Jati Agung, usaha-usaha pengembangan yang telah dilakukan adalah:

- a. Pengembangan karyawan bagian administrasi, personalia, dan keuangan
 - 1) Training pembukuan

Usaha pengembangan ini dilaksanakan untuk karyawan baru dan dilaksanakan selama satu bulan bekerja dengan bimbingan dari karyawan senior ataupun oleh pimpinan.

2) Kursus akuntansi

Pengembangan melalui kursus ini dilakukan pada tahun 1990, dimana peserta kursus mengikuti pendidikan dalam suatu lembaga swasta yang ada di Kabupaten Bantul.

3) Privat program komputer

Pengembangan ini dilakukan pada tahun 1991, dimana instruktur nya datang langsung ke perusahaan. Privat ini berlangsung selama dua bulan.

4) Pembinaan tenaga kerja

Pengembangan ini dilaksanakan oleh Departemen Tenaga Kerja Kabupaten Bantul pada tahun 1991, diikuti oleh peserta dari utusan perusahaan-perusahaan yang ada di Kabupaten Bantul dan diantaranya dari Perusahaan Kayu Jati Agung.

5) Pembinaan kebijaksanaan keuangan

Pengembangan semacam ini biasanya dilakukan langsung oleh pimpinan khusus yang berhubungan dengan pembukuan keuangan, keluar masuknya dana dan kebijakan biaya.

6) Seminar

Pelaksanaan pengembangan bagi tenaga kerja administrasi, personalia dan keuangan dilakukan oleh perusahaan, antara lain dengan seringnya



mengirim peserta untuk mengikuti seminar-seminar yang biasanya dilakukan oleh instansi pemerintah atau swasta.

b. Pengembangan karyawan bagian pemasaran

Kebijaksanaan pengembangan bagi karyawan pemasaran ditangani langsung oleh pimpinan, biasanya dengan training selama dua bulan, sehingga karyawan bagian pemasaran tersebut betul-betul mampu menangani pasar dan memperoleh pasar potensial untuk menjadi pelanggan. Pengembangan karyawan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan antara lain:

- 1) Pembinaan strategi distribusi
- 2) Pembinaan penetapan harga bagi pelanggan lama atau baru serta harga bagi pembelian partai besar (untuk kebutuhan borongan)
- 3) Pembinaan cara melakukan transaksi

c. Pengembangan karyawan bagian produksi

Pengembangan karyawan bagian produksi selalu dilaksanakan oleh perusahaan khususnya training bagi karyawan baru. Dalam melaksanakan training dibimbing oleh karyawan senior yang telah berpengalaman, adapun bentuk yang diberikan meliputi: cara penggergajian, pengoperasian mesin gergaji, perawatan mesin. Bentuk pengembangan lain yang pernah dilakukan perusahaan dan diikuti karyawan produksi antara lain: program magang (1992) yaitu karyawan belajar di perusahaan lain untuk mempelajari teknik-teknik baru dimana perusahaan belum menggunakan.

8. Tenaga kerja yang bekerja pada Perusahaan Kayu Jati Agung seluruhnya berjumlah 102 orang, yang terdiri dari:

- 6 orang pegawai kantor
- 14 orang tenaga mesin
- 5 orang tenaga tegel dan beton
- 4 orang tenaga mebeler
- 1 orang tenaga teknis
- 2 orang tenaga sopir

Sedangkan sisanya merupakan tenaga kerja langsung dalam proses produksi.

9. Pendidikan tenaga kerja

Tenaga kerja Perusahaan Kayu Jati Agung sebagian besar berpendidikan SLTP dan SLTA namun ada juga yang tidak bersekolah dan yang sarjana.

F. Kegiatan Promosi

Setelah Perusahaan Kayu Jati Agung mengalami perkembangan yang pesat, pemasaran hasil produksi tidak hanya di daerah Yogyakarta saja. Banyak pesanan datang dari luar daerah Yogyakarta seperti Jakarta, Muntilan, Magelang, Purworejo, dan Jepara.

Luasnya daerah pemasaran tersebut tidak dapat lepas dari strategi perusahaan dalam meraih pangsa pasar yang ada. Salah satu strateginya adalah menjalankan program promosi. Dalam menentukan media promosi yang digunakan, perusahaan hanya mengikuti kebiasaan yang telah dilakukan oleh perusahaan kayu lainnya, sehingga program promosi yang dilaksanakan adalah sebagai berikut:

1. Periklanan

Kegiatan promosi ini dipilih karena perusahaan berusaha untuk memperkenalkan, memberitahukan, dan mengingatkan kepada masyarakat umum bahwa perusahaan menghasilkan produk tertentu yang bermutu, yaitu kayu jati. Oleh karena itu bentuk atau media iklan yang dipilih antara lain:

- a. Pemasangan spanduk/poster yang dilakukan pada berbagai pertandingan olah raga.
- b. Pemasangan papan reklame di beberapa tempat, misalnya di depan perumahan dan di wilayah Bantul bagian selatan.
- c. Pembuatan simbol dan logo yang tertera pada kaos dan kalender yang dibagikan kepada pelanggan tetap pada akhir tahun.
- d. Pemasangan iklan pada majalah rohani "Gereja" dan Harian Kedaulatan Rakyat.

2. Promosi Penjualan

Kegiatan promosi ini dilaksanakan dengan maksud agar konsumen yang melakukan transaksi pembelian menerima perlakuan khusus berupa potongan harga. Khusus bagi pelanggan tetap prosentase potongan pembelian akan lebih besar, di samping itu perusahaan juga mengikuti berbagai pameran perdagangan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah setempat. Dalam melaksanakan promosi, perusahaan menentukan bahwa biaya promosi penjualan lebih besar dibandingkan dengan biaya periklanan. Hal tersebut dikarenakan biaya promosi penjualan tergantung pada jumlah pembelian yang terjadi dan yang mendapat potongan pembelian dimana jumlahnya relatif besar.

Sedangkan besarnya biaya iklan ditentukan berdasarkan tingkat harga maupun tarif media periklanan serta waktu pelaksanaan, yang biayanya relatif lebih murah.

G. Pemasaran

1. Daerah Pemasaran

Sampai saat ini Perusahaan Kayu Jati Agung telah mempunyai daerah pemasaran yang cukup luas, yaitu meliputi: Yogyakarta, Magelang, Muntilan, Purworejo, Parakan, bahkan sampai ke Jakarta.

2. Penentuan Harga

Dalam hal penentuan harga penjualan hasil produksi, perusahaan Kayu Jati Agung menggunakan standar kualitas hasil produksi serta dihitung berdasarkan satuan kualitas m³. Di samping itu juga disesuaikan dengan harga pasar pada umumnya.

3. Persaingan

Guna mengatasi persaingan, Perusahaan Kayu Jati Agung selalu berusaha untuk meningkatkan hasil produksi. Di samping itu perusahaan memberikan potongan harga jika membeli kayu dalam jumlah tertentu.

H. Usaha Menghadapi Saingan

Perusahaan Kayu Jati Agung dari tahun ke tahun selalu mengalami kemajuan karena ada berbagai faktor, baik dari dalam maupun dari luar. Faktor dari dalam perusahaan adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan kesejahteraan

karyawan dan pekerja maupun yang berhubungan dengan proses produksinya.

Adapun yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan dan pekerja adalah:

1. Pemberian upah yang layak dalam waktu kerja yang normal (waktu kerja tidak lebih dari tujuh jam sehari)
2. Tenaga kerja diikutkan dalam Asuransi Tenaga Kerja (ASTEK).
3. Setiap bekerja para pekerja dilengkapi dengan alat pengaman seperti topi atau helm, sepatu dan sebagainya. Dengan demikian karyawan dan pekerja lebih mantap dalam bekerja karena keamanan kerja terjamin.

Mengenai faktor yang berhubungan dengan proses produksi antara lain:

1. Digunakannya mesin-mesin modern.
2. Adanya alat-alat transportasi yang memadai.
3. Tersedianya modal yang cukup dan lain sebagainya.

Sebab-sebab atau faktor-faktor yang berkaitan dengan usaha perkembangan perusahaan dalam kedudukannya terhadap pesaing, yaitu:

1. Mengadakan pendekatan dengan perusahaan atau dengan rekan pemborong lain, diantara bentuk kerjasama itu adalah: di dalam pembelian kayu, penentuan harga pokok produk secara bersama-sama.
2. Adanya pelayanan berupa pengantaran barang sampai ke tempat tujuan.
3. Menurunkan ongkos penggantian.
4. Perusahaan juga melayani borongan untuk umum, perorangan dan Yayasan Kanisius.

5. Meningkatkan promosi penjualan yang dilakukan antara lain dengan pemberian sponsor dalam suatu acara, kegiatan olah raga dan pemberian kalender bagi setiap konsumen.

Dari semua faktor penyebab di atas, dapatlah kita katakan bahwa itulah cara-cara yang dipakai Perusahaan Kayu Jati Agung dalam menghadapi saingannya. Dengan demikian pengusaha tidak mengalami kesulitan dalam memasarkan produknya, sehingga kelangsungan hidup perusahaan lebih terjamin.

Beberapa perusahaan saingannya adalah:

1. Perusahaan Kayu Tapal Batas
2. Perusahaan Kayu Mekar Jati
3. Perusahaan Kayu Murah Jati
4. Perusahaan Kayu Jati Mas

BAB V

ANALISIS DATA

A. Deskripsi Data

Sesuai dengan sistematika penulisan skripsi ini, penulis akan mengadakan pembahasan atau analisa data mengenai Analisa Upah Insentif sebagai Pengukuran Kinerja Pusat Laba pada perusahaan Kayu Jati Agung. Pusat laba pada perusahaan Kayu Jati Agung terdapat dalam semua departemen, yaitu departemen produksi dan departemen pemasaran.

Dalam suatu penelitian diperlukan data yang lengkap serta berkaitan dengan masalah yang diteliti. Data tersebut harus tepat dan selanjutnya dianalisa untuk mendapatkan kesimpulan yang benar. Adapun data yang diperlukan adalah insentif dan laba yang diberikan oleh perusahaan Kayu Jati Agung, insentifnya yaitu bonus dan tunjangan. Karena jumlah tunjangan selalu tetap, maka penulis hanya akan menganalisa insentif dalam bentuk bonus yaitu sebagai pengukur kinerja pusat laba.

Dalam hal ini penulis membahas insentif khususnya bonus, dimana perusahaan telah menentukan besarnya bonus yang akan diberikan kepada karyawan pada awal periode. Penentuan bonus dilakukan bersamaan dengan penentuan anggaran laba, yang pada akhir periode dibandingkan dengan laba yang sesungguhnya, apakah kinerja pusat laba mampu meningkatkan jumlah laba pada perusahaan Kayu Jati Agung. Berikut ini adalah tabel anggaran laba pada perusahaan Kayu Jati Agung selama tahun 1995-1999:

Tabel 5.1
 Anggaran Laba Tahun 1995-1999
 Perusahaan Kayu Jati Agung

Triwulan Tahun	I	II	III	IV	Total Anggaran laba
1995	6.000.000	6.500.000	7.000.000	7.000.000	26.5000.000
1996	6.500.000	7.000.000	7.500.000	7.500.000	28.500.000
1997	7.800.000	8.000.000	7.500.000	7.500.000	30.800.000
1998	8.500.000	8.700.000	8.900.000	8.500.000	34.600.000
1999	8.500.000	8.900.000	9.000.000	9.000.000	35.400.000

Sumber: Perusahaan Kayu Jati Agung di Bantul

Anggaran laba di atas menjadi tolok ukur terhadap kinerja pusat laba setelah pemberian insentif bonus. Dimana bila laba yang sesungguhnya lebih besar daripada laba yang dianggarkan maka dapat dikatakan bahwa bonus mampu mendorong kinerja pusat laba dan sebaliknya bila kinerja pusat laba tetap atau malah turun maka perusahaan mempunyai tiga pilihan yaitu untuk mempertahankan, menurunkan atau menghilangkan bonus.

Dalam menganalisis, penulis menggunakan teknik analisis statistik, yaitu analisa korelasi sederhana dan uji perbedaan dua sampel berkaitan untuk data Ordinal. Data-data yang diperlukan untuk menganalisa data adalah sebagai berikut:

Tabel 5.2
Jumlah Laba Tahun 1995-1999
Perusahaan Kayu Jati Agung

Triwulan Tahun	I	II	III	IV	Total Laba
1995	6.350.000	7.250.000	7.470.000	6.980.000	28.050.000
1996	6.500.000	6.850.000	7.760.000	7.830.000	28.940.000
1997	7.870.000	8.150.000	7.450.000	7.625.000	31.095.000
1998	8.975.000	9.370.000	8.475.000	8.673.000	35.493.000
1999	9.150.000	9.450.000	8.970.000	9.330.000	36.900.000

Sumber: Perusahaan Kayu Jati Agung di Bantul

Tabel 5.3
Jumlah Upah Insentif Tahun 1995-1999
Perusahaan Kayu Jati Agung

Tri wulan Tahun	I	II	III	IV
1995	1.875.000	1.900.000	1.870.000	1.775.000
1996	1.930.000	1.980.000	1.690.000	1.865.000
1997	1.875.000	2.035.000	1.935.000	1.945.000
1998	2.085.000	1.965.000	2.150.000	1.970.000
1999	1.950.000	1.975.000	2.170.000	2.090.000

Sumber: Perusahaan Kayu Jati Agung di Bantul

B. Analisis Data dan Pembahasan

1. Untuk mengetahui apakah ada korelasi antara upah insentif dengan kinerja margin pusat laba, maka dapat dianalisis dengan menggunakan Analisa Korelasi.

Untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara variabel X dengan variabel Y, maka digunakan analisa korelasi sederhana. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{[(n(\sum x^2) - (\sum x)^2)(n(\sum y^2) - (\sum y)^2)]}}$$

Keterangan: r = koefisien korelasi

n = 20

x = insentif

y = laba

Menurut perhitungan komputer dengan menggunakan program Microstat (lihat lampiran 2) adalah sebagai berikut:

	X	Y
X	1.00000	
Y	0,53928	1.00000

Koefisien korelasi antara upah insentif terhadap laba $r = 0,5393$. Berdasarkan rumus korelasi, besarnya koefisien korelasi terletak antara $-1 \leq r \leq 1$, dimana :

$r = 1$; ada korelasi positif sempurna antara upah insentif dengan laba.

$r = 0$; tidak ada korelasi antara upah insentif dengan laba.

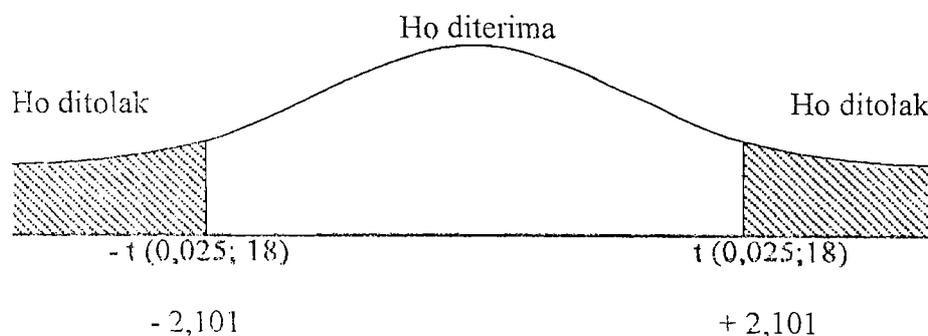
$r = -1$; ada korelasi negatif sempurna antara upah insentif dengan laba.

Dari perhitungan di atas diketahui bahwa $r = 0,5393$ berarti upah insentif mempunyai hubungan positif terhadap laba, yang artinya telah menunjukkan hubungan searah. Sifat hubungan searah artinya setiap diberikan insentif selalu

diikuti kenaikan jumlah laba. Tetapi karena korelasi di bawah 0,6 maka dianggap kurang erat hubungannya. Untuk mengetahui prosentase hubungan antara upah insentif dengan laba maka dapat dilihat dari koefisien determinasinya (*r squared*). Koefisien determinasinya diperoleh dari kelipatan *r* atau $0,5393 \times 0,5393 = 0,2908$ (29,08%). Hal ini menunjukkan bahwa 29,08% laba bisa diterangkan dengan variabel insentif, sedang yang lainnya ($100\% - 29,08\% = 70,92\%$) dapat diterangkan oleh variabel yang lain (misal: saluran distribusi, iklan dan lainnya).

Setelah mengetahui besarnya korelasi di atas, maka perlu dilakukan test hipotesa dari nilai korelasi tersebut. Langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. $H_0 : \rho = 0$; tidak ada hubungan antara X dan Y
 $H_a : \rho \neq 0$; ada hubungan antara X dan Y
2. *Level significant* (α) yang dipakai 5% (0,05), maka $t_{tabel} (0,05/2 ; 20-2) = 2,101$ (lihat lampiran 3).
3. Kriteria pengujian
 H_0 diterima apabila $-2,101 \leq t_{hitung} \leq 2,101$
 H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > 2,101$ atau $t_{hitung} < -2,101$



4. Diketahui $r = 0,5393$

Rumus t_{hitung} :

$$\begin{aligned}
 t_{hitung} &= r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \\
 &= 0,5393 \sqrt{\frac{20-2}{1-0,5393^2}} \\
 &= 0,5393 \times 5,0380 \\
 &= 2,717
 \end{aligned}$$

5. Kesimpulan :

Karena $2,717 > 2,101$, maka H_0 ditolak. Dengan demikian memang benar-benar ada hubungan antara upah insentif dengan perolehan laba. Jadi dengan adanya upah insentif dapat meningkatkan kinerja pusat laba.

2. Untuk mengetahui apakah ada perbedaan dalam perolehan laba sebelum masa krisis dan pada masa krisis, maka dianalisis dengan uji perbedaan sebagai berikut:

Tabel 5.4
Perbandingan laba sebelum masa krisis dan pada masa krisis

Laba		Tanda berkaitan dengan perubahan laba
Sebelum masa krisis	Masa krisis	
6.350	7.450	+
7.250	7.625	+
7.470	8.975	+
6.980	9.370	+
6.500	8.475	+
6.850	8.673	+
7.760	9.150	+
7.830	9.450	+
7.870	8.970	+
8.150	9.330	+

Keterangan: Jumlah sampel (N) = 10

Jumlah tanda + = 10

Jumlah tanda - (m) = 0

Masa sebelum krisis = tahun 1995 s/d pertengahan tahun 1997

Masa krisis = pertengahan tahun 1997 s/d tahun 1999

Hipotesis:

H_0 = Tidak ada perbedaan dalam perolehan laba antara sebelum krisis dan pada masa krisis.

H_a = Ada perbedaan dalam perolehan laba antara sebelum masa krisis dan pada masa krisis.

Level of significant (α) = 0,05 (5%).

Dari tabel 5.4, diperoleh:

$m = 0$ dan $N = 10$

Untuk $m = 0$ dan $N = 10$, diperoleh nilai tabel (p) = 0,001 (lihat lampiran 4)

Karena nilai $p = 0,001$ lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak. Jika H_0 ditolak maka H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan dalam perolehan laba antara sebelum masa krisis dengan pada masa krisis.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data, analisis dan pembahasan yang dilakukan serta informasi yang telah diperoleh maka dapat dirangkum beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil analisa korelasi dapat diketahui nilai $r = 0,5393$, menunjukkan hubungan yang positif yaitu setiap diberikan insentif selalu diikuti kenaikan perolehan laba. Tetapi korelasi antara upah insentif dengan laba perusahaan masih kurang erat.
2. Dari hasil uji perbedaan dapat diketahui nilai $p = 0,001$ lebih kecil dari tingkat signifikansinya yaitu sebesar $0,05$. Dengan demikian dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa ada perbedaan dalam perolehan laba sebelum masa krisis dan pada masa krisis.
3. Kebijakan pemberian upah insentif adalah salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pusat laba, dimana dapat dilihat dari kenaikan laba perusahaan setiap tahunnya.

B. Saran

Untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan pada masa yang akan datang, pihak perusahaan perlu mengambil kebijakan yang tepat. Kebijakan tersebut antara lain:

1. Meneruskan kebijaksanaan pemberian upah insentif karena mempunyai dampak positif dan terbukti dapat meningkatkan kinerja pusat laba.
2. Dalam pemberian insentif khususnya bonus, hendaknya selalu ditinjau kembali pada periode tertentu sehingga dengan demikian karyawan akan tetap memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai sasaran perusahaan.
3. Selain pemberian insentif, perusahaan harus tetap memperhatikan faktor-faktor lain yang juga menjadi pendorong dalam pencapaian laba yang dianggarkan. Misalnya, saluran distribusi, iklan dan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adikoesoemah, Soemita. (1983). *Budget Perusahaan* (Edisi pertama). Bandung: Sinar Baru.
- Anthony dan Govindarajan. (1995). *Management Control System* (8th Edition), Chicago.
- Djarwanto P.S. dan Subagyo, Pangestu. (1990). *Statistik Induktif* (Edisi ketiga). Yogyakarta: BPFE.
- _____ Langkah-langkah Umum Pengujian Hipotesis. *Diktat Kuliah Statistik*.
- Halim, Abdul. (1998). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Kohn, Alfie. (1993, September – Oktober). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, hh. 54 – 63.
- Kristyanto, Handojo. (1986, Januari – Februari). Sistem Insentif yang Tepat – Guna. *Manajemen*, vol. vi (32 – 35), hh. 33 – 35.
- Manullang. (1981). *Manajemen Personalia* (Edisi revisi). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Maulana, Agus. (1992). *Sistem Pengendalian Manajemen* (edisi ke – 6). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Mulyadi. (1997). *Akuntansi Manajemen* (Edisi kedua). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Pedoman Penulisan Skripsi*. (1998). Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Suadi, Arief. (1995). *Sistem Pengendalian Manajemen* (edisi pertama). Yogyakarta: BPFE.
- Supriyono. (1987). *Akuntansi Manajemen I* (Edisi pertama). Yogyakarta: BPFE.
- Supriyono. (1982). *Akuntansi Biaya* (Edisi pertama). Yogyakarta: BPFE.
- Supriyono. (1989). *Akuntansi Manajemen 2* (Edisi pertama). Yogyakarta: BPFE.

LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA

1. Sejarah berdirinya perusahaan
 - a. Kapan perusahaan didirikan, oleh siapa dan dimana?
 - b. Apa yang menjadi dasar alasan pemilihan nama perusahaan?
 - c. Siapakah pemimpin perusahaan yang pertama dan siapakah penggantinya?
 - d. Apa yang menjadi tujuan dari perusahaan?
 - e. Kapan proses produksi dimulai?
2. Letak perusahaan
 - a. Apa yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan lokasi perusahaan?
 - b. Apakah perusahaan mempunyai cabang di tempat lain?
3. Struktur organisasi perusahaan
 - a. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
 - b. Apa tugas dan wewenang dari masing-masing bagian?
4. Produksi
 - a. Bahan baku apa saja yang digunakan?
 - b. Dari manakah bahan baku diperoleh?
 - c. Bahan-bahan pembantu apa yang digunakan?
 - d. Bagaimana proses produksi dilaksanakan?
 - e. Peralatan apakah yang digunakan dalam proses produksi?
 - f. Apa sajakah produk yang dihasilkan perusahaan?
5. Penjualan
 - a. Bagaimana cara perusahaan mencari pelanggan?
 - b. Apa kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan?
 - c. Bagaimana cara penjualan hasil produksi dari perusahaan?
 - d. Apakah perusahaan mempunyai *showroom* sendiri?
6. Personalia
 - a. Berapa jumlah karyawan perusahaan?
 - b. Bagaimana komposisi karyawan menurut tingkat pendidikan?
 - c. Apa fasilitas yang disediakan perusahaan bagi karyawan?

- d. Motivasi apa yang diberikan untuk karyawan perusahaan?
 - c. Bagaimana sistem jam kerja yang berlaku di perusahaan?
 - f. Apa yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan?
7. Bagian akuntansi
- a. Berapa anggaran laba per tri wulan selama tahun 1995-1999?
 - b. Berapa jumlah upah insentif per tri wulan selama tahun 1995-1999?
 - c. Berapa jumlah laba per tri wulan selama tahun 1995-1999?
 - d. Bagaimana cara pengukuran kinerja perusahaan?

DATA LABA DAN INSENTIF

HEADER DATA FOR: A:EMY LABEL: PERUSAHAAN KAYU JATI AGUNG
NUMBER OF CASES: 20 NUMBER OF VARIABLES: 2

	Y	X
1	6350	1875
2	7250	1900
3	7470	1870
4	6980	1775
5	6500	1930
6	6850	1980
7	7760	1690
8	7830	1865
9	7870	1875
10	8150	2035
11	7450	1935
12	7625	1945
13	8975	2085
14	9370	1965
15	8475	2150
16	8673	1970
17	9150	1950
18	9450	1975
19	8970	2170
20	9330	2090

----- CORRELATION MATRIX -----

HEADER DATA FOR: A:EMY LABEL: Perusahaan Kayu Jati Agung
NUMBER OF CASES: 20 NUMBER OF VARIABLES: 2

CORRELATION MATRIX

	Y	X
Y	1.00000	
X	.53928	1.00000

CRITICAL VALUE (1-TAIL, .05) = + Or - .37911
CRITICAL VALUE (2-tail, .05) = +/- .44260

N = 20

TABEL DISTRIBUSI NILAI T

d.f. \ α	.25	.20	.15	.10	.05	.025	.010	.005	.0005
1	1,000	1,376	1,963	3,078	6,314	12,706	31,821	61,657	638,618
2	,816	1,061	1,386	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	31,598
3	,765	,978	1,250	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	12,941
4	,741	,941	1,190	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	8,610
5	,727	,920	1,156	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	6,859
6	,718	,906	1,134	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,959
7	,711	,896	1,119	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	5,405
8	,706	,889	1,108	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	5,041
9	,703	,883	1,100	1,383	1,833	2,262	2,821	3,230	4,781
10	,700	,879	1,093	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,587
11	,697	,876	1,088	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,437
12	,695	,873	1,083	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	4,318
13	,694	,870	1,079	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	4,221
14	,692	,868	1,076	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	4,140
15	,691	,866	1,074	1,341	1,763	2,131	2,602	2,947	4,073
16	,690	,865	1,071	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	4,015
17	,689	,863	1,069	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,965
18	,688	,862	1,067	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,922
19	,688	,861	1,066	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,893
20	,687	,860	1,064	1,325	1,725	2,086	2,526	2,845	3,850
21	,686	,859	1,063	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,819
22	,686	,858	1,061	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,792
23	,685	,858	1,060	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,767
24	,685	,857	1,059	1,318	1,711	2,054	2,492	2,797	3,745
25	,684	,856	1,058	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,732
26	,684	,856	1,058	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,707
27	,684	,855	1,057	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,690
28	,683	,855	1,056	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,674
29	,683	,854	1,055	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,659
30	,683	,854	1,055	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,646
40	,681	,851	1,050	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	3,551
60	,679	,845	1,046	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,460
120	,677	,843	1,041	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617	3,373
∞	,674	,842	1,036	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	3,291

Source: Fisher and Yates, *Statistical Tables for Biological, Agricultural, and Medical Research*. Table III. Izin Penerbit Oliver and Boyd, Ltd. Edinburgh, England.

Tabel Probabilitas Binomial Kumulatif

$N \backslash m$	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
5	031	183	500	812	969	.										
6	016	109	344	656	891	984	.									
7	005	062	227	500	773	938	992	.								
8	004	035	145	363	637	855	965	996	.							
9	002	020	090	254	500	746	919	980	998	.						
10	001	011	055	172	377	623	828	945	989	999	.					
11		006	033	113	274	500	726	897	967	994	.					
12		003	019	073	194	387	613	806	927	981	997	.				
13		002	011	046	133	291	500	709	867	954	989	998	.			
14		001	006	029	090	212	395	605	788	910	971	994	999	.		
15			004	018	059	151	304	500	696	849	941	982	996	.	.	.
16			002	011	038	105	227	402	598	773	895	962	989	998	.	.
17			001	006	025	072	168	315	500	685	834	928	975	994	999	.
18			001	004	015	048	119	240	407	593	760	881	952	985	996	999
19				002	010	032	084	180	324	500	676	820	916	968	990	998
20				001	003	021	058	132	252	412	588	748	868	942	979	994
21				001	004	013	039	095	192	332	500	668	808	905	961	987
22					002	008	026	067	143	262	416	584	738	857	933	974
23					001	005	017	047	105	202	339	500	661	798	896	953
24					001	003	011	032	076	154	271	419	581	729	846	924
25						002	007	022	054	115	212	345	500	655	788	886



PERUSAHAAN KAYU
JATI AGUNG

Jl. Bantul Melikan Lor, Bantul - Telp. (0274) 367415, 367352

DATA UPAH INSENTIF
PER TRIWULAN TAHUN 1995 – 1999
PADA PERUSAHAAN "KAYU JATI AGUNG"

Tri wulan Tahun	I	II	III	IV
1995	1.875.000	1.900.000	1.870.000	1.775.000
1996	1.930.000	1.980.000	1.690.000	1.865.000
1997	1.875.000	2.035.000	1.935.000	1.945.000
1998	2.085.000	1.965.000	2.150.000	1.970.000
1999	1.950.000	1.975.000	2.170.000	2.090.000

Sumber: Perusahaan Kayu Jati Agung di Bantul

ANGGARAN LABA
PER TRI WULAN TAHUN 1995 – 1999
PADA PERUSAHAAN "KAYU JATI AGUNG"

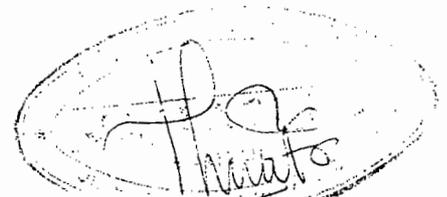
Triwulan Tahun	I	II	III	IV	Total Anggaran Laba
1995	6.000.000	6.500.000	7.000.000	7.000.000	26.500.000
1996	6.500.000	7.000.000	7.500.000	7.500.000	28.500.000
1997	7.800.000	8.000.000	7.500.000	7.500.000	30.800.000
1998	8.500.000	8.700.000	8.900.000	8.500.000	34.600.000
1999	8.500.000	8.900.000	9.000.000	9.000.000	35.400.000

Sumber: Perusahaan Kayu Jati Agung di Bantul

DATA LABA
PER TRIWULAN TAHUN 1995 – 1999
PADA PERUSAHAAN "KAYU JATI AGUNG"

Triwulan Tahun	I	II	III	IV	Total Laba
1995	6.350.000	7.250.000	7.470.000	6.980.000	28.050.000
1996	6.500.000	6.850.000	7.760.000	7.830.000	28.940.000
1997	7.870.000	8.150.000	7.450.000	7.625.000	31.095.000
1998	8.975.000	9.370.000	8.475.000	8.673.000	35.493.000
1999	9.150.000	9.450.000	8.970.000	9.330.000	36.900.000

Sumber: Perusahaan Kayu Jati Agung di Bantul





PERUSAHAAN KAYU
JATI AGUNG

Jl. Bantul Melikan Lor, Bantul - Telp. (0274) 367415, 367352

Nomor : 016 /JA/VII/2000

Lamp : -

Hal : Surat Keterangan Penelitian

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini Pimpinan Perusahaan Kayu Jati Agung Bantul, menerangkan bahwa:

Nama : CH. Emy Puji Astuti

NIM : 962114053

Fak/Jur/Prodi : Ekonomi/Akuntansi/Akuntansi

Universitas : Sanata Dharma Yogyakarta

Telah mengadakan penelitian di Perusahaan Kayu Jati Agung Bantul, dengan judul "Analisa Upah Insentif sebagai Pengukuran Kinerja Pusat Laba".

Demikian surat keterangan ini dan semoga dapat digunakan seperlunya.

Yogyakarta, 28 Juli 2000

Pimpinan

(Petrus Setiyadi)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama : CH. Emy Puji Astuti
Tempat, tanggal lahir : Sleman, 14 Mei 1978
Alamat : Kerdan, Sendang Arum, Minggir, Sleman, Yogyakarta
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Katolik
Kewarganegaraan : Indonesia

RIWAYAT PENDIDIKAN

SD Kanisius Jetis Depok, Sleman, 1984 – 1990
SLTP Pangudi Luhur Moyudan, Sleman, 1990 – 1993
SLTA Pangudi Luhur Van Lith, Muntilan, 1993 – 1996
Perguruan Tinggi Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta, 1996 – 2000

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sesungguhnya.

Yogyakarta, 20 September 2000

Penulis,



CH. Emy Puji Astuti

