

EVALUASI PENGENDALIAN TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN  
BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG  
Studi Kasus Pada CV SAHABAT, Klaten

Skripsi

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



Oleh:

INDAR KUSRINI

NIM: 992114048

NIRM: 990051121303120048

PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA  
2005

SKRIPSI  
EVALUASI PENGENDALIAN TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN  
BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG  
(Studi Kasus pada CV Sahabat Klaten)

DISUSUN OLEH:  
INDAR KUSRINI  
NIM: 992114048

TELAH DISETUJUI OLEH:

PEMBIMBING I



(Lisia Apriani, S.E., M.Si., Ak.)

Tanggal : 7 Februari 2005

PEMBIMBING II



(Drs. Edi Kustanto, M.M.)

Tanggal: 28 Februari 2005

**SKRIPSI**  
**EVALUASI PENGENDALIAN TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN**  
**BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG**  
**Studi Kasus pada CV Sahabat Klaten**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Indar Kusriani

NIM : 992114048

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 19 Juli 2005

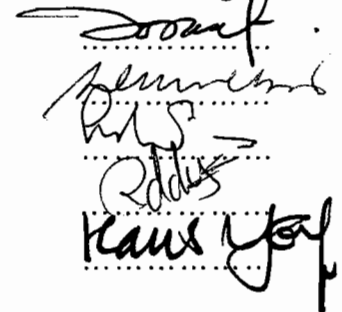
dan dinyatakan memenuhi syarat

**Susunan Panitia Penguji**

Narna Lengkap

Ketua : Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt.  
Sekretaris : Fr. Reni Retno A, S.E., M.Si., Akt.  
Anggota : Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.  
Anggota : Drs. Edi Kustanto, M.M.  
Anggota : Ir. Drs. Hansiadi Y.H., M.Si., Akt.


Tanda Tangan



Yogyakarta, 31 Juli 2005

Fakultas Ekonomi  
Universitas Sanata Dharma  
Dekan



  
Drs. Alex Kahu Lantum, M.S.

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### **Motto :**

*God answer your prayers in three ways :*

*If He say "Yes", he gives you what you 'need'.*

*If He say "Wait", He will have you 'the better things'.*

*If He say "No", he actually has given you 'the best'.*

*Tiada usaha yang sia-sia,*

*Tiada do'a yang tidak terkabulkan asal dengan kesungguhan hati.*

### **Persembahan :**

*Skripsi ini saya persembahkan untuk :*

- *Allah SWT yang telah membimbing dan menolongku.*
- *Ayah, Ibu dan keluarga tercinta.*
- *Semua Sahabatku.*
- *Diriku Sendiri.*

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa 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, 3 Maret 2005

Penulis

Indar Kusrini

## ABSTRAK

### Evaluasi Pengendalian terhadap Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Studi Kasus Pada “CV Sahabat” Klaten

Indar Kusri  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2005

Tujuan penelitian ini adalah: 1) untuk mengetahui ketepatan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung, 2) untuk mengetahui terkendali tidaknya biaya tenaga kerja langsung. Penelitian ini dilakukan pada CV Sahabat, Klaten. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi.

Untuk menjawab masalah: 1) yaitu apakah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh CV Sahabat, Klaten sudah tepat. Langkah yang dilakukan yaitu dengan membandingkan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung oleh perusahaan dengan langkah-langkah penyusunan anggaran menurut teori, 2) untuk mengetahui biaya tenaga kerja langsung pada CV Sahabat untuk tahun 2003 terkendali atau tidak, yaitu dengan membandingkan antara anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan realisasinya pada CV Sahabat untuk tahun 2003.

Berdasarkan analisis, maka untuk masalah pertama ditemukan bahwa langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh CV Sahabat Klaten untuk tahun 2003 sudah tepat. Hal ini dapat dilihat dari langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan mengikuti langkah-langkah penyusunan anggaran menurut teori. Berdasarkan hasil perbandingan antara anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan realisasinya terdapat selisih tidak menguntungkan sebesar Rp 20.697.240,3,- (TM) atau 2,77%. Selisih tidak menguntungkan berada dalam batas toleransi 5%, sehingga selisih biaya tenaga kerja langsung yang terjadi pada CV Sahabat dapat dikatakan terkendali.

## **ABSTRACT**

### **Control Evaluation on the Arranging of Direct Labor Cost Budget A Case Study on CV Sahabat, Klaten**

**Indar Kusri  
Sanata Dharma University  
Yogyakarta  
2005**

This research aimed at : 1) discovering the accuracy of the steps of the direct labor cost budget arrangement, 2) discovering whether the direct labor cost was under control or not. This research was done at CV Sahabat, Klaten. To obtain the data, the methods such as interviews, observation, and documentation were utilized.

To solve the first problem, the steps to arrange the direct labor cost budget taken by CV Sahabat were compared with those according to the theory. Meanwhile, to know if the direct labor cost was under control or not, its budget was compared with its realization at CV Sahabat in 2003.

Based on the analysis, the steps taken by CV Sahabat to arrange the direct labor cost budget for the year of 2003 had already been accurate. This can be concluded because those steps agreed with those in theory. The result of further analysis showed that according to the comparison between the direct labor cost budget and its realization, there was an unbeneficial discrepancy as much as Rp 20.697.240,3 (Unfavorable) or 2,77%. This discrepancy is still in the tolerance limit of 5%. Therefore, it can be said that the discrepancy of direct labor cost at CV Sahabat was still under control.

## KATA PENGANTAR

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

Dalam menyusun skripsi ini penulis telah banyak sekali bantuan dari berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang setulusnya kepada:

1. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum, M.S. selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
2. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Y.H. M.Si.Ak., selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
3. Ibu Lisia Apriani, S.E., M.Si.,Akt, selaku Dosen Pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing serta memberikan saran dan motivasi yang sangat membantu dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Edi Kustanto. M.M., selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia memberikan pengarahan, dukungan serta saran-saran dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak E. Maryarsanto P., S.E., Akt., selaku Dosen Penguji yang telah memberi masukan dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.



6. Bapak-bapak dan Ibu-ibu dosen Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Sanata Dharma, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
7. Semua Staf pada CV Sahabat, Klaten yang sudah meluangkan waktu dan banyak membantu penulis dalam melaksanakan penelitian.
8. Kedua Orangtuaku yang sangat aku kasihi, terimakasih atas doa dan pengertian serta dukungan terbaik yang kalian berikan.
9. Adek-adekku, Agus, Heru, Agung, dan saudara-saudaraku, terimakasih atas doa, dukungan dan perhatian dari kalian semua.
10. Mas Andri, Mas Rahmat, Titie, Happy, Lilik, Nano, Watik, Tya, Wike, Handa, Atik, terimakasih atas doa dan perhatian serta memotivasiku dalam penulisan skripsi ini.
11. Sahabatku khususnya Akt '99 A, Nur, Dewi, Nana, Susana, Ike, Entin, Desy, Anik, yang selalu memberikan dukungan dalam belajar. *Your all my best friends...!*

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki penulis saat menyusun skripsi ini. Untuk itu penulis mengharapkan masukan berupa saran, atau kritik yang bermanfaat. Semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta,

Penulis

## DAFTAR ISI



Halaman	
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRAC .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	3
C. Batasan Masalah .....	3
D. Tujuan Penelitian .....	3
E. Manfaat Penelitian .....	3
F. Sistematika Penulisan .....	4
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Definisi Anggaran dan Manfaat Anggaran	

1. Definisi Anggaran.....	6
2. Manfaat Anggaran .....	7
B. Penyusunan Anggaran	
1. Menyusun Anggaran Penjualan.....	9
2. Menyusun Anggaran Produksi.....	10
3. Menyusun Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	12
C. Definisi Biaya dan Biaya Tenaga Kerja Langsung	
1. Definisi Biaya .....	13
2. Definisi Biaya Tenaga Kerja Langsung .....	14
3. Klasifikasi berdasarkan Keterkendalian Biaya .....	15
4. Biaya Standar.....	15
D. Pengendalian	
1. Pengertian Pengendalian .....	16
2. Sifat Pengendalian.....	17
3. Prosedur Pengendalian Biaya .....	17
4. Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Langsung .....	18
E. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	
1. Pengertian Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung .....	19
2. Persiapan-persiapan dalam Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	20
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	20
F. Tujuan Penilaian Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung .....	22

G. Analisis Selisih Upah .....	23
H. Faktor Penyebab Terjadinya Selisih .....	25
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	27
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	27
C. Subyek dan Obyek Penelitian.....	27
D. Variabel Penelitian .....	28
E. Data yang Dicari .....	28
F. Teknik Pengumpulan Data.....	29
G. Teknik Analisis Data .....	30
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	
A. Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	34
B. Lokasi Perusahaan .....	36
C. Struktur Organisasi Perusahaan .....	37
D. Personalia .....	45
E. Produksi .....	49
F. Pemasaran.....	55
<b>BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Data.....	57
1. Peramalan Penjualan .....	58
2. Anggaran Produksi .....	58
3. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	62
B. Analisis Data	

1. Penyusunan Anggaran.....	64
2. Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	68
BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	74
B. Keterbatasan Penelitian .....	75
C. Saran.....	75
Daftar Pustaka	
Lampiran	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1. Ramalan Penjualan (unit)	
CV Sahabat Klaten tahun 2003 .....	58
Tabel 5.2. Persediaan Awal dan Persediaan Akhir Barang Jadi (unit)	
CV Sahabat Klaten tahun 2003 .....	59
Tabel 5.3. Anggaran Produksi Barang Jadi (unit)	
CV Sahabat Klaten tahun 2003 .....	60
Tabel 5.4. Realisasi Produksi Barang Jadi (unit)	
CV Sahabat tahun 2003.....	61
Tabel 5.5 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Produksi (unit)	
CV Sahabat tahun 2003.....	61
Tabel 5.6. Jumlah Tenaga Kerja dan Tingkat Upah (rupiah)	
CV Sahabat tahun 2003.....	62
Tabel 5.7. Waktu Standar Tiap Bagian Produksi	
CV Sahabat Klaten tahun 2003 .....	63
Tabel 5.8. Realisasi Waktu Tiap Bagian Produksi	
CV Sahabat Klaten tahun 2003 .....	63
Tabel 5.9. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung (rupiah)	
CV Sahabat tahun 2003.....	69
Tabel 5.10. Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung (rupiah)	
CV Sahabat tahun 2003.....	70

Tabel 5.11. Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung

CV Sahabat tahun 2003.....	70
----------------------------	----

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV “Sahabat” Klaten .....	39
Gambar 4.2 Tahap-tahap Proses Produksi CV “Sahabat” Klaten.....	52



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Berdirinya suatu perusahaan dilatarbelakangi oleh keinginan untuk memperoleh laba yang optimal. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus dapat menggunakan sumber-sumber ekonomi yang dimilikinya secara efektif dan efisien. Untuk memperoleh efektivitas dan efisiensi diperlukan alat perencanaan dan pengendalian yang baik.

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

Anggaran yang digunakan dalam suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis dan masing-masing anggaran mempunyai keterkaitan dan hubungan. Untuk menyusun anggaran yang lengkap diperlukan koordinasi antar departemen. Penyusunan anggaran perusahaan dimulai dari anggaran penjualan, yang didasarkan pada peramalan penjualan. Berdasarkan anggaran penjualan maka disusunlah anggaran produksi yang merupakan penjabaran dari rencana penjualan menjadi rencana produksi. Anggaran biaya produksi, yang terdiri dari anggaran biaya bahan

baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik. Dari ketiga jenis anggaran biaya produksi, anggaran biaya tenaga kerja langsung jumlahnya relatif cukup besar. Hal ini disebabkan biaya tenaga kerja langsung adalah biaya yang selalu dikeluarkan oleh perusahaan, meskipun dalam perusahaan telah digunakan mesin-mesin.

Anggaran biaya tenaga kerja langsung disusun untuk digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya tenaga kerja langsung. Pengendalian melalui anggaran dilakukan dengan cara membandingkan laporan pelaksanaan sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan. Dari hasil perbandingan akan terlihat adanya penyimpangan yang tercermin dari selisih yang terjadi. Penyimpangan yang terjadi kemudian dapat dianalisis untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi, sehingga dilakukan penilaian prestasi dan selanjutnya dapat dilakukan tindakan koreksi yang sesuai.

Kota Klaten banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur dan jasa. Salah satunya adalah CV Sahabat yang bergerak dalam bidang percetakan. CV Sahabat dalam penyusunan dan pengendalian anggaran biaya tenaga kerja langsung kurang efektif dan efisien. Artinya dalam penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang kurang efektif dan efisien, bahwa jumlah anggaran biaya tenaga kerja langsung lebih kecil dari jumlah realisasi biaya tenaga kerja langsung. Sedangkan pengendalian anggaran biaya tenaga kerja langsung yang kurang efektif dan efisien artinya bahwa anggaran biaya tenaga kerja langsung tidak dikelola dengan baik, sehingga menimbulkan penyimpangan, pemborosan dan penyalahgunaan, sehingga menyebabkan perusahaan mengalami kerugian.

**B. Rumusan Masalah**

1. Apakah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung pada CV “Sahabat” untuk tahun 2003 sudah tepat ?
2. Apakah biaya tenaga kerja langsung pada CV “Sahabat” untuk tahun 2003 sudah terkendali ?

**C. Batasan Masalah**

Pada penelitian ini penulis membatasi pada masalah anggaran biaya tenaga kerja langsung sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan cara membandingkan biaya tenaga kerja langsung untuk tahun 2003 dengan biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan untuk tahun 2003.

**D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung pada CV “Sahabat” untuk tahun 2003 sudah tepat.
2. Untuk mengetahui apakah biaya tenaga kerja langsung pada CV “Sahabat” untuk tahun 2003 sudah terkendali.

**E. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk pengembangan perusahaan dalam pengendalian biaya tenaga kerja langsung dan dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang akan datang.

## 2. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menerapkan teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan praktek yang sesungguhnya dalam perusahaan.

## 3. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan yang berkaitan dengan mata kuliah akuntansi biaya dan akuntansi manajemen.

## F. Sistematika Penulisan

### **BAB I. PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan usulan proyek penelitian yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II. LANDASAN TEORI**

Bab ini menguraikan teori-teori yang digunakan sebagai dasar penulisan skripsi meliputi: definisi anggaran dan manfaat anggaran, penyusunan anggaran, definisi biaya dan biaya tenaga kerja langsung, pengendalian, anggaran biaya tenaga kerja langsung, tujuan penilaian efisiensi biaya tenaga kerja langsung, analisis selisih upah biaya tenaga kerja langsung dan faktor-faktor penyebab terjadinya selisih biaya tenaga kerja langsung.

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, subyek dan obyek penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

**BAB IV . GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Bab ini menguraikan tentang sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, personalia, produksi dan pemasaran.

**BAB V . ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini mencakup analisis dari hasil penelitian tentang peramalan penjualan, penyusunan anggaran produksi, penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung, pengendalian biaya tenaga kerja langsung dan analisis biaya tenaga kerja langsung.

**BAB VI . KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN**

Bab ini menyajikan mengenai kesimpulan dari pembahasan dan memberikan saran bagi pimpinan CV “SAHABAT” serta keterbatasan dalam penulisan skripsi.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Definisi Anggaran dan Manfaat Anggaran

##### 1. Definisi Anggaran

Anggaran perusahaan mempunyai definisi yang beraneka ragam, namun apabila diamati dengan teliti masing-masing definisi tersebut akan mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama. Dari beberapa pendapat tentang pengertian anggaran yang telah ada, sebenarnya dapat disusun suatu pengertian yang lebih jelas dan sistematis mengenai pengertian anggaran tersebut. Maka dapat kita lihat definisi-definisi anggaran sebagai berikut:

Menurut Ahyari, 1996: 90, anggaran perusahaan merupakan perencanaan secara formal dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu yang dinyatakan dalam satuan moneter atau kuantitatif.

Menurut Munandar, 1996: 1, *budget* atau anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit atau kesatuan moneter dan berlaku untuk jangka waktu atau periode tertentu yang akan datang.

Menurut Gudono, 1993: 185, anggaran adalah rencana kegiatan perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam satuan kuantitatif, biasanya dalam satuan uang. Anggaran merupakan alat yang baik untuk mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai target atau tujuan tertentu.

Dari pengertian anggaran di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana sistematis yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan yang diukur dalam satuan uang (moneter) dan berlaku untuk jangka waktu tertentu biasanya satu tahun yang disebut periode anggaran.

## 2. Manfaat Anggaran

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1990: 51) anggaran mempunyai fungsi sebagai berikut :

### a. Fungsi Perencanaan

Langkah pertama dalam perencanaan adalah penentuan tujuan, setelah tujuan dasar ditentukan, strategi dan kebijaksanaan terus dirumuskan, selanjutnya strategi dan kebijaksanaan tersebut harus dituangkan ke dalam anggaran periodik agar dapat dinilai dan ditinjau kembali kemajuan yang akan dicapai, apakah telah mengarah kepada tujuan yang diinginkan jika lingkungan telah berubah kemungkinan diperlukan revisi terhadap rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

### b. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan. Perlu diketahui bahwa koordinasi terus diusahakan, jadi tidak dapat berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi.

### c. Fungsi Komunikasi

Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang

berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang timbul.

d. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi.

e. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan, karena anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut.

Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana pelaksanaan yang dapat ditentukan penyimpangan yang timbul. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

f. Fungsi Pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci kepada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin dan selanjutnya menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain didalam organisasi yang bersangkutan



Dengan melihat uraian-uraian di atas secara tegas dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan penyusunan *budget* secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat-manfaat bagi perusahaan yang pada pokoknya :

- Mendorong setiap individu di dalam perusahaan untuk berfikir ke depan.
- Mendorong terjadinya kerjasama antara masing-masing partisipasi, karena masing-masing bagian menyadari bahwa mereka tidak dapat berdiri sendiri.
- Mendorong adanya pelaksanaan atas partisipasi, karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta memikirkan rencana kerja.

## **B. Penyusunan Anggaran**

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

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

### **a. Menyusun anggaran penjualan**

Menurut Any Agus Kana, 1990: 17, untuk menyusun anggaran penjualan diperlukan bantuan peramalan penjualan. Peramalan penjualan adalah suatu teknik proyeksi tentang tingkat permintaan konsumen potensial pada suatu

periode tertentu dengan menggunakan berbagai asumsi tertentu, yaitu sesuatu berjalan seperti masa lalu.

1. *Judgmental Method* atau *Non Statistical Method*, yaitu metode memproyeksikan penjualan yang berdasar pada pendapat *Salesman*, *Sales Manager*, Para Ahli dan *Survey* Konsumen.
2. *Statistical method*, meliputi:
  - a. Analisis *Trend*, yang terdiri dari:
    1. Penerapan *Garis Trend* secara bebas
    2. Penerapan *Garis Trend* dengan metode setengah rata-rata
    3. Penerapan *Garis Trend* secara matematis yang terbagi menjadi:
      - a) Metode *moment*
      - b) Metode kuadrat terkecil (*Least Square*)
  - b. Analisis Korelasi
3. *Spesific Purpose Method*, meliputi:
  - a. Analisis industri
  - b. Analisis produk line
  - c. Analisis penggunaan akhir

b. Menyusun anggaran produksi

Menurut Gunawan Adisaputra, 1992: 133, anggaran produksi dapat diartikan dalam arti luas dan arti sempit. Dalam arti luas dapat berupa penjabaran dari rencana produksi yang meliputi perencanaan tentang volume produksi, kebutuhan persediaan, bahan baku, tenaga kerja dan kapasitas produksi, sedangkan dalam arti sempit adalah suatu perencanaan volume barang

yang harus diproduksi oleh suatu perusahaan agar sesuai dengan volume atau tingkat penjualan yang telah direncanakan. Dengan kata lain anggaran produksi merupakan dasar bagi penyusunan anggaran biaya produksi utama yang mencakup anggaran biaya bahan baku dan anggaran biaya tenaga kerja langsung juga mendasari penyusunan anggaran biaya overhead pabrik. Anggaran produksi berfungsi sebagai alat perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan kegiatan produksi. Adapun tujuan disusunnya anggaran produksi antara lain:

1. Menunjang penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai yang telah direncanakan.
2. Menjaga tingkat persediaan yang memadai.
3. Mengatur produksi sedemikian rupa, sehingga biaya-biaya produksi yang ditanggung akan seminimal mungkin.

Anggaran produksi disusun dengan menggunakan rumus sebagai berikut, (Supriyono, 1993: 369):

Anggaran penjualan dalam unit	xx	
Unit persediaan akhir produk selesai yang diinginkan	xx	+
Unit produk yang diperlukan	xx	
Unit persediaan awal produk selesai	xx	-
Anggaran produk dalam unit	xx	

c. Menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung

Tenaga kerja langsung di sini pengertiannya terbatas pada tenaga kerja di pabrik yang secara langsung terlibat pada proses produksi dan biayanya dikaitkan pada proses produksi atau pada barang yang dihasilkan (Gunawan Adisaputro, 1995: 257). Jadi anggaran biaya tenaga kerja langsung menunjukkan total jam kerja langsung yang diperlukan dan biaya terkait untuk memproduksi sejumlah unit produk dalam anggaran produksi. Menurut Gunawan Adisaputra dan Marwan Asri (1995: 263), manfaat disusunnya anggaran tenaga kerja langsung adalah sebagai berikut:

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

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

Anggaran produksi dalam unit	xx	
Jam kerja langsung per unit	<u>xx</u>	x
Total jam kerja langsung yang diperlukan	xx	
Tarif upah per jam kerja langsung	<u>xx</u>	x
Total biaya tenaga kerja langsung	xx	

Contoh:

Dalam sebuah perusahaan tenaga kerja pada pabrik digolongkan menjadi tiga tingkatan yaitu: golongan I, II, III.

Tingkat upah rata-rata tenaga kerja langsung perusahaan tersebut (per orang per DLH) dapat dihitung sebagai berikut:

Golongan	Tingkat Upah per jam (Rp)	Jumlah Orang	Jumlah DLH	Jumlah (Rp)
I	150,00	50	100	750.000,00
II	200,00	20	100	400.000,00
III	250,00	5	100	125.000,00
	600,00	75	300	1.275.000,00

Upah per jam x Jam Kerja Langsung x Jumlah tenaga kerja

$$\text{Rp}150,00 \times 100 \times 50 = \text{Rp}750.000,00$$

$$\text{Rp}200,00 \times 100 \times 20 = \text{Rp}400.000,00$$

$$\text{Rp}250,00 \times 100 \times 5 = \text{Rp}125.000,00$$

Tingkat upah per tenaga kerja per jam kerja langsung =

$$\text{Rp}1.275.000,00 : 7500 = \text{Rp}170,00$$

## C. Definisi Biaya dan Biaya Tenaga Kerja Langsung

### 1. Definisi Biaya

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

Beberapa definisi biaya adalah sebagai berikut:

Menurut Mulyadi, 1990: 15, dalam arti luas biaya adalah sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Sementara dalam arti sempit biaya adalah sebagai pengorbanan ekonomi untuk memperoleh aktiva.

Menurut Supriyono, 1995: 16, biaya (*expense*) adalah harga perolehan yang dikorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan (*revenue*) dan akan dipakai sebagai pengurang penghasilan.

Menurut Rony, 1990: 15, biaya (*cost*) adalah pengorbanan yang dilakukan untuk memperoleh suatu barang atau jasa yang diukur dengan nilai uang baik itu pengeluaran berupa uang melalui tukar menukar ataupun melalui pemberian jasa.

## 2. Definisi biaya tenaga kerja langsung

Beberapa definisi biaya tenaga kerja langsung adalah sebagai berikut:

Menurut Supriyono, 1995: 20, biaya tenaga kerja langsung adalah balas jasa yang diberikan kepada para karyawan pabrik yang manfaatnya dapat diidentifikasi atau diikuti jejaknya pada produk tertentu yang dihasilkan perusahaan.

Menurut Rony, 1990: 16, suatu biaya produksi disebut biaya buruh langsung jika biaya itu dikeluarkan atau dibebankan karena adanya pembayaran upah kepada buruh yang langsung ikut serta bekerja membentuk produksi akhir.

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

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

### 3. Klasifikasi berdasarkan keterkendalian biaya

Biaya dapat dikelompokkan menjadi dua (Hansen & Mowen, 2004: 378):

- a. Biaya terkendali (*controllable cost*), yaitu biaya yang dapat dipengaruhi tingkatnya oleh manajer atau biaya yang dalam periode tertentu dapat dikendalikan manajemen.
- b. Biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*), yaitu biaya yang dalam periode tertentu tidak dapat dipengaruhi oleh manajemen atau biaya yang selama periode tertentu tidak dapat dikendalikan oleh manajemen.

### 4. Biaya Standar

Biaya standar adalah biaya yang ditetapkan terlebih dahulu untuk memproduksi satu unit atau sejumlah unit produk selama periode tertentu di masa mendatang. Biaya standar merupakan biaya yang direncanakan untuk suatu produk dalam kondisi operasi berjalan dan dapat diantisipasi.

Sistem biaya standar membantu perencanaan dan pengendalian operasi serta memberi gambaran yang lebih jelas mengenai dampak dari berbagai keputusan manajerial terhadap tingkat biaya dan laba. Biaya Standar digunakan untuk:

1. Menetapkan anggaran.
2. Mengendalikan biaya dan memotivasi serta mengukur efisiensi.
3. Memperbesar kemungkinan pengurangan biaya.
4. Menyederhanakan prosedur penetapan biaya dan mempercepat penyajian laporan biaya.

5. Membebaskan biaya ke persediaan bahan, barang dalam proses dan barang jadi.
6. Memberikan dasar bagi penetapan tender dan kontrak serta untuk menetapkan harga jual.

## **D. Pengendalian**

### **1. Pengertian pengendalian**

Beberapa definisi pengendalian antara lain :

Pengendalian menurut Hansen dan Mowen adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang direncanakan (Halim, 1998: 4)

Pengendalian (*control*) dapat diartikan secara umum sebagai upaya yang dilakukan manajemen supaya pelaksanaan tidak menyimpang dari rencana (Gudono, 1993: 205).

Dari pengertian pengendalian di atas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Setiap kegiatan pengendalian selalu ada tujuan atau rencana yang telah ditetapkan atau ditentukan terlebih dahulu.
- b. Pengendalian merupakan suatu kegiatan usaha atau proses untuk menilai apakah pekerjaan yang telah dilakukan selama ini tidak menyimpang dari tujuan atau rencana yang telah ditetapkan.

Pengendalian biaya memerlukan patokan atau standar sebagai dasar yang dipakai sebagai tolok ukur pengendalian biaya produksi, baik biaya bahan



baku, biaya tenaga kerja maupun biaya overhead pabrik. Biaya yang dipakai sebagai tolok ukur pengendalian ini adalah biaya standar.

## 2. Sifat pengendalian

Sifat pengendalian dibagi menjadi tiga, antara lain:

- a. Pengendalian yang bersifat mengarahkan (*steering control*), di mana manajemen memberikan tanda-tanda (*signal*) yang menunjukkan apa yang akan terjadi jika pelaksanaan tidak diubah. *Steering control* memungkinkan bawahan melakukan tindakan yang bersifat koreksi ataupun tindakan penyesuaian (*adaptive response*). “Koreksi” menunjukkan bahwa sumber penyimpangan berasal dari dalam dan dapat dikendalikan, sedangkan “penyesuaian” menunjukkan sumber penyimpangan berasal dari luar dan tidak terkendali.
- b. *Yes* atau *No* control, di mana manajemen memberikan aturan-aturan yang menunjukkan kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu pekerjaan diteruskan ketahap berikutnya.
- c. Pengendalian sesudah pelaksanaan (*post action control*), di mana manajemen memberi laporan pelaksanaan setelah kegiatan diselesaikan menunjukkan perbedaan-perbedaan antara realisasi dengan rencana.

## 3. Prosedur pengendalian biaya

Dengan penetapan biaya standar maka biaya dapat dikendalikan. Proses pengendalian mengikuti tahap-tahap berikut, yaitu: menyusun laporan kinerja sesungguhnya, membandingkan biaya tenaga kerja langsung sesungguhnya dengan yang dianggarkan dan membuat analisis atas penyimpangan (selisih)

yang terjadi sehingga dapat menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran selanjutnya. Analisis terhadap penyimpangan atau selisih yang terjadi dapat dilakukan dengan menggunakan analisis selisih.

Biaya dapat dikendalikan dengan cara sebagai berikut:

- a. Menentukan tugas-tugas apa yang akan dilaksanakan dan di tingkat usaha yang harus dilaksanakan untuk setiap tugas tersebut.
- b. Menyusun anggaran dan jumlahnya harus sedekat mungkin dengan biaya yang sesungguhnya untuk melaksanakan tugas yang direncanakan.
- c. Memperlakukan anggaran biaya sebagai batas atas yang tidak boleh dilampaui.

#### **4. Pengendalian biaya tenaga kerja langsung**

Pengendalian biaya tenaga kerja langsung dapat diketahui dengan cara membandingkan biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan dengan biaya tenaga kerja langsung yang sesungguhnya dikeluarkan oleh perusahaan. Manajemen harus mempertimbangkan apakah selisih itu cukup material atau tidak dan apakah akhirnya dapat dikendalikan atau tidak. Menurut Gudono, (1993: 218) mengenai konsep manajemen dengan pengecualian atau *management by exception* (MBE). Dalam MBE perusahaan perlu menentukan “batas” suatu selisih yang dapat dianggap material atau tidak dan harus diperiksa (dikecualikan). Apabila terjadi selisih tidak menguntungkan tetapi masih dalam batas toleransi 5% maka anggaran biaya tenaga kerja langsung dikatakan terkendali, tetapi apabila terjadi selisih tidak menguntungkan melebihi batas toleransi 5% maka anggaran biaya tenaga kerja langsung dikatakan tidak

terkendali. Selisih biaya yang bersifat menguntungkan mungkin juga perlu diperiksa untuk menentukan apakah anggaran biaya tersebut tidak terlalu besar (*over estimated*)

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

### **1. Pengertian anggaran biaya tenaga kerja langsung**

Menurut Munandar (1997: 143) anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah anggaran yang merencanakan secara terperinci tentang upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jumlah waktu yang diperlukan oleh para tenaga kerja langsung untuk menyelesaikan unit yang akan diproduksinya, tarif upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung tersebut menjalankan produksinya.

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

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

## **2. Persiapan-persiapan dalam penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung**

Sebelum menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung perlu dilakukan persiapan-persiapan. Persiapan tersebut adalah: (Gunawan Adisaputra dan Marwan Asri, 1995: 260).

- a. Membuat daftar kebutuhan tenaga kerja
- b. Menentukan dasar satuan utama yang digunakan untuk menghitung, yaitu berdasarkan jam buruh langsung atau biaya buruh langsung
- c. Menentukan tingkat upah

## **3. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung**

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

- a. Anggaran unit yang akan diproduksi, khususnya rencana tentang jenis (*kualitas*) dan jumlah (*kuantitas*) barang yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.

- b. Berbagai standar waktu (*time standart*) untuk mengerjakan proses produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk menetapkan angka-angka standar ini dapat dilakukan dengan dua cara (metode) yaitu:
  - a) Dengan cara mendasarkan pada data historis atau pengalaman di waktu-waktu lalu.
  - b) Dengan cara yang mendasarkan diri pada penelitian-penelitian khusus.
- c. Sistem pembayaran upah yang dipakai oleh perusahaan. Pada dasarnya ada tiga macam sistem pembayaran upah yaitu:
  - a) Sistem pembayaran upah menurut waktu, yang menentukan bahwa besar kecilnya upah yang akan dibayarkan kepada masing-masing tenaga kerja tergantung pada banyaknya waktu kerja mereka.
  - b) Sistem upah menurut unit hasil (*output*) yang menentukan bahwa besar upah yang akan dibayarkan kepada masing-masing tenaga kerja tergantung pada sedikitnya unit hasil (*output*) yang mereka hasilkan selama bekerja.
  - c) Sistem upah dengan insentif, yang menentukan bahwa besar kecilnya upah akan dibayarkan kepada masing-masing tenaga kerja tergantung pada waktu lamanya mereka bekerja atau jumlah unit hasil (*output*) yang mereka selesaikan tambah dengan insentif (tambah upah) yang besar kecilnya didasarkan prestasi dan keterampilan kerja mereka.

## **F. Tujuan Penilaian Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Menurut Antony dan Dearden (1997: 200) pengertian efisiensi adalah sebagai berikut:

“Efisiensi” adalah perbandingan antara keluaran dan masukan atau jumlah keluaran dari suatu input yang kita pergunakan. Dari pendapat tersebut dapat kita simpulkan bahwa efisiensi merupakan perbandingan antara *output* dengan *input* yang telah dicapai. Efisiensi dipakai sebagai kriteria pengukuran prestasi kerja dari suatu organisasi dan selalu digunakan sebagai nilai pembanding, bukan sebagai alat ukur yang absolut. Suatu perusahaan dapat dikatakan efisien apabila menghasilkan *output* yang lebih banyak dari sebelumnya berdasarkan pada pemakaian *input* yang sama banyaknya. Dari segi produksi dapat dikatakan efisien apabila biaya dapat ditekan dalam menghasilkan produk atau biaya produksi sehingga dapat dipertimbangkan penggunaannya pada yang paling menguntungkan. Salah satu biaya produksi adalah biaya tenaga kerja langsung. Biaya produksi yang turun akan menguntungkan bagi perusahaan, karena dengan demikian perusahaan dapat menetapkan harga jual yang lebih rendah sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Dengan demikian, efisiensi mencegah terjadinya biaya yang berlebihan yang merupakan pemborosan yang sebenarnya tidak perlu terjadi.

Tujuan penilaian efisiensi biaya tenaga kerja langsung adalah agar dalam penggunaan dan pengeluaran biaya tenaga kerja langsung lebih efisien, sehingga harga pokok barang dapat ditekan dan dalam persaingan bebas diperdagangan dapat memenangkan persaingan pasar. Selain itu tujuan lain dari efisiensi biaya tenaga kerja langsung yaitu:

- a. Untuk menghasilkan efisiensi dan produksi, maka karyawan harus bekerja sesuai rencana sistem dan metode yang ditetapkan. Dengan demikian efisiensi akan meningkatkan kedisiplinan dan juga keterampilan karyawan.
- b. Dengan meningkatnya efisiensi, maka perusahaan bisa menggunakan sebagian modalnya yang tersisa untuk keperluan lain yang lebih bermanfaat.
- c. Keinginan dari pemilik dan karyawan perusahaan agar perusahaan bekerja seefisien mungkin, sehingga dapat dicapai keuntungan yang maksimum yang akan menyebabkan dividen dan upah naik.

### **G. Analisis Selisih Upah**

Untuk mengetahui berbagai macam penyebab dan pertanggungjawaban timbulnya selisih, maka perlu dilakukan analisis selisih. Analisis selisih biaya tenaga kerja langsung terdiri dari:

#### **1. Selisih Tarif Upah Langsung**

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

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

Di mana:

STUL = Selisih tarif upah langsung

TS = Tarif sesungguhnya

TSt = Tarif standar dari upah langsung per jam

JS = Jam sesungguhnya

Apabila,  $TS > TSt$ , maka selisih yang terjadi tidak menguntungkan

Apabila,  $TS < TSt$ , maka selisih yang terjadi menguntungkan

Selisih yang terjadi menguntungkan maksudnya bahwa perusahaan membayar tarif upah langsung lebih kecil dari yang dianggarkan, sehingga telah terjadi penghematan biaya, sedangkan selisih tidak menguntungkan karena perusahaan membayar tarif upah langsung lebih besar dari yang dianggarkan, sehingga biaya yang dikeluarkan lebih besar.

## 2. Selisih Efisiensi Upah Langsung

Selisih efisiensi upah langsung timbul karena telah digunakan waktu kerja yang lebih besar atau lebih kecil dibanding waktu standar.

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

Di mana:

SEUL = Selisih efisiensi upah langsung

TSt = Tarif standar dari upah langsung per jam

JS = Jam sesungguhnya

JSt = Jam kerja standar

Apabila,  $JS > JSt$ , maka selisih yang terjadi tidak menguntungkan

Apabila,  $JS < JSt$ , maka selisih yang terjadi menguntungkan

Selisih yang terjadi menguntungkan yaitu bahwa perusahaan menggunakan jam sesungguhnya lebih kecil dari jam yang dianggarkan (telah terjadi penghematan waktu dalam produksi), sehingga biaya yang dikeluarkan lebih kecil dari yang dianggarkan. Sedangkan selisih tidak menguntungkan karena perusahaan



menggunakan waktu lebih besar dari yang dianggarkan dan biaya yang dikeluarkan lebih besar dari yang dianggarkan.

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

Selisih tarif upah langsung	xx
Selisih efisiensi upah langsung	<u>xx</u> +
Total selisih	xx



#### H. Faktor Penyebab Terjadinya Selisih

Berbagai faktor penyebab terjadinya selisih biaya tenaga kerja langsung:

- a. Selisih tarif upah langsung, selisih ini disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut:
  1. Penggunaan tenaga kerja langsung dengan golongan tarif upah yang berbeda dengan standar.
  2. Adanya kenaikan atau penurunan yang menyebabkan perbedaan tarif upah.
  3. Adanya perubahan peraturan upah minimum yang dikeluarkan oleh perusahaan.
  4. adanya karyawan baru tarif upah yang tidak sesuai dengan tarif upah standar.

- b. Selisih efisiensi upah langsung, selisih ini disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut:
1. Efisien tidaknya perusahaan dalam bekerja yang dipengaruhi oleh baik tidaknya pengawasan terhadap tenaga kerja.
  2. Baik buruknya kualitas bahan baku yang mempengaruhi lama tidaknya waktu pengerjaan suatu produk.
  3. Kurangnya koordinasi dengan departemen lain.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Jenis penelitian yang dilakukan adalah berupa studi kasus pada perusahaan, yaitu penelitian terhadap data-data perusahaan. Hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh hanya berlaku bagi perusahaan yang diteliti.

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

1. Tempat penelitian : CV “SAHABAT” Klaten
2. Waktu penelitian: 13 Mei 2004 s.d 17 Juni 2004.

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

1. Subyek Penelitian
  - a. Pimpinan perusahaan
  - b. Kepala Bagian Produksi
  - c. Kepala Bagian Penjualan
  - d. Kepala Bagian Akuntansi

2. Obyek Penelitian

Anggaran biaya tenaga kerja langsung dan realisasi biaya tenaga kerja langsung.

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

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

#### **E. Data yang dicari:**

- Gambaran umum perusahaan.
- Anggaran penjualan untuk tahun 2003 dan realisasi.
- Langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung.
- Anggaran biaya tenaga kerja langsung.
- Volume produksi tahun 2003.
- Persediaan barang jadi awal tahun 2003.
- Persediaan barang jadi akhir tahun 2003.
- Jumlah tenaga kerja langsung per bagian produksi.
- Waktu standar per unit produk.
- Waktu sesungguhnya produksi per unit produk.
- Tarif upah yang dianggarkan.
- Tarif upah sesungguhnya.

## **E. Teknik pengumpulan data**

### **a. Wawancara**

Teknik pengumpulan data dengan jalan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang terlibat dengan masalah yang diteliti mengenai bagaimana manajemen menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung dan mengendalikan biaya tenaga kerja langsung.

### **b. Observasi**

Teknik pengumpulan data dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung pada obyek yang diteliti, dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran umum perusahaan, proses produksi, dan jenis barang yang dihasilkan.

### **c. Dokumentasi**

Teknik pengumpulan data dengan jalan mengadakan penelitian yang bersumber pada catatan atau data yang sudah ada di perusahaan mengenai gambaran umum perusahaan, struktur organisasi dan penyusunan anggaran biaya tenaga langsung.

## **F. Teknik analisis data**

Untuk memecahkan masalah yang telah diuraikan tersebut, maka teknik yang digunakan adalah :

- a. Untuk menjawab masalah nomor 1, maka digunakan teknik analisis sebagai berikut :
  1. Mendiskripsikan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut manajemen perusahaan.
  2. Mendiskripsikan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut kajian teori dengan cara, yaitu: mula-mula menyusun ramalan penjualan dengan menggunakan teknik tertentu. Setelah itu membuat anggaran penjualan yang telah disusun digunakan sebagai dasar untuk menyusun anggaran produksi, dan setelah anggaran produksi disusun maka langkah berikutnya adalah menyusun anggaran biaya produksi yang salah satunya adalah anggaran biaya tenaga kerja langsung. Khusus untuk anggaran biaya tenaga kerja langsung perlu dipersiapkan beberapa hal yaitu: membuat daftar kebutuhan tenaga kerja, menentukan dasar satuan utama yang digunakan untuk menghitung dan menentukan tingkat upah.
  3. Membandingkan antara langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan dengan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut teori.

4. Melakukan analisis untuk mengetahui apakah langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh perusahaan sudah tepat. Langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung dikatakan tepat apabila langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut teori.
- b. Untuk menjawab masalah nomor 2, dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:
1. Membandingkan antara anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan realisasi biaya tenaga kerja langsung yang terjadi di perusahaan tersebut.
  2. Menganalisis selisih untuk mengetahui selisih biaya tenaga kerja langsung dengan rumus sebagai berikut:
    - a) Selisih Tarif Upah Langsung

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

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

Di mana:

STUL = Selisih tarif upah langsung

TS = Tarif sesungguhnya

TSt = Tarif standar dari upah langsung per jam

JS = Jam sesungguhnya

Apabila,  $TS > TSt$ , maka selisih yang terjadi tidak menguntungkan

Apabila,  $TS < TSt$ , maka selisih yang terjadi menguntungkan

Selisih yang terjadi menguntungkan maksudnya bahwa perusahaan membayar tarif upah langsung lebih kecil dari yang dianggarkan, sehingga telah terjadi penghematan biaya, sedangkan selisih tidak menguntungkan karena perusahaan membayar tarif upah langsung lebih besar dari yang dianggarkan, sehingga biaya yang dikeluarkan lebih besar.

b) Selisih Efisiensi Upah Langsung

Selisih efisiensi upah langsung timbul karena telah digunakan waktu kerja yang lebih besar atau lebih kecil dibanding waktu standar.

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

di mana:

SEUL = Selisih efisiensi upah langsung

TSt = Tarif standar dari upah langsung per jam

JS = Jam sesungguhnya

JSt = Jam kerja standar

Apabila,  $JS > JSt$ , maka selisih yang terjadi tidak menguntungkan

Apabila,  $JS < JSt$ , maka selisih yang terjadi menguntungkan

Selisih yang terjadi menguntungkan yaitu bahwa perusahaan menggunakan jam sesungguhnya lebih kecil dari jam yang



dianggarkan (telah terjadi penghematan waktu dalam produksi), sehingga biaya yang dikeluarkan lebih kecil dari yang dianggarkan. Sedangkan selisih tidak menguntungkan karena perusahaan menggunakan waktu lebih besar dari yang dianggarkan dan biaya yang dikeluarkan lebih besar dari yang dianggarkan.

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

Selisih tarif upah langsung	xx
Selisih efisiensi upah langsung	<u>xx</u> +
Total selisih	xx

3. Apabila selisih menguntungkan atau tidak menguntungkan berada dalam batas toleransi 5%, maka selisih biaya tenaga kerja langsung tersebut dikatakan terkendali, tetapi jika melampaui batas toleransi 5%, maka biaya tenaga kerja langsung tersebut dapat dikatakan tidak terkendali.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah Berdirinya Perusahaan**

Perusahaan percetakan CV Sahabat didirikan oleh Bapak H. Suranto yang awalnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi keluarga. Perjalanan karir Bapak H. Suranto dimulai dari bawah yaitu sejak tahun 1970 dengan bekerja sebagai tukang potong pada perusahaan Garet “Sumber Rejeki”. Dengan ketekunan dan keuletannya pada tahun 1972 Bapak H. Suranto diangkat menjadi karyawan pada perusahaan percetakan “Sumber Rejeki”. Pada tahun 1974 Bapak H. Suranto bersama Bapak Mukhtar (kakaknya) mendirikan perusahaan percetakan sendiri dengan peralatan yang sederhana. Usaha tersebut semakin lama semakin berkembang.

Pada tahun 1975 secara resmi didirikan perusahaan percetakan dengan nama percetakan “Saudara” di Bramen Klaten. Bapak H. Suranto bertugas mencari order dan Bapak Mukhtar bertugas sebagai pengatur dan teknisi di perusahaan yang dibantu oleh perusahaan yang dibantu oleh seorang karyawan sebagai tenaga cetak. Dalam perkembangan selama 4 tahun percetakan “Saudara” berkembang dengan pesat yang ditandai dengan bertambahnya peralatan dan jumlah karyawan. Untuk lebih mengembangkan usahanya pada tahun 1979 Bapak H. Suranto mendirikan usaha percetakan sendiri dengan nama percetakan “Sahabat” dan berada satu lokasi dengan perusahaan percetakan “Saudara”.

Pada tahun 1980 Bapak H. Suranto mendirikan sebuah toko kios di Dukuh Sungkur, Desa Semangkak, Kecamatan Klaten Utara sebagai tempat usaha yang sangat strategis sehingga usahanya berkembang dengan pesat. Kesabaran, ketekunan dan kerja keras Bapak H. Suranto ternyata tidak sia-sia. Dalam usaha untuk lebih menerbitkan dalam bidang administrasi dan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik bagi konsumen, maka pada tanggal 4 Januari 1988 diadakan perubahan menjadi CV dengan nama CV Sahabat Klaten, yang disahkan oleh notaris Muhammad Imron SH, dengan akte NO. 8/87. Pemilik saham dari perusahaan ini adalah Bapak H. Suranto, Ny. Sri Mudarsih dan Bapak Sumanto.

Semakin meningkatnya jumlah penjualan menyebabkan pada tanggal 14 Maret 1989 perusahaan CV Sahabat Klaten syah sebagai perusahaan yang terkena pajak. Perluasan jaringan pemasaran perusahaan dilakukan dengan mendirikan kantor-kantor perwakilan pada setiap daerah yang menjadi operasinya antara lain meliputi Jawa Tengah dan DIY, sebagian Jawa Barat dan Jawa Timur.

Dalam menjalankan suatu kegiatan perusahaan pasti mempunyai tujuan. Adapun tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan CV Sahabat Klaten antara lain:

- a. Memperoleh keuntungan yang digunakan sebagai sumber penghasilan perusahaan guna kelangsungan hidup CV Sahabat Klaten.

- b. Memberikan kepuasan dan pelayanan yang baik kepada konsumen dengan memproduksi produk-produk berupa buku-buku yang dibutuhkan konsumen.
- c. Membantu pemerintah menciptakan lapangan kerja terutama masyarakat yang ada disekitar perusahaan khususnya angkatan muda.
- d. Membantu pemerintah dalam memperoleh pendapatan melalui pembayaran pajak.

## **B. Lokasi Perusahaan**

Perusahaan percetakan CV. Sahabat Klaten didirikan tahun 1979 di Dukuh Sungkur, desa Semangkak, Kecamatan Klaten Utara, Kabupaten Klaten di atas tanah seluas kurang lebih 2.000 m<sup>2</sup>. Pada awal berdirinya perusahaan berbentuk perusahaan perorangan dan sebuah kios kecil dengan peralatan sederhana.

Letak CV Sahabat yang sekarang berada di Jalan Wahidin Sudirohusodo No. 47 klaten, mempunyai pertimbangan sebagai berikut:

### **1. Lokasi yang sangat strategis**

CV Sahabat berlokasi di tepi jalan raya, sehingga mempermudah masalah transport baik dalam pengangkutan bahan baku maupun hasil produksi.

2. Terletak dekat komplek sekolah baik SD, SMP, maupun SMU dan kantor-kantor pemerintah sehingga mempermudah pencarian order dari pelanggan yang kebanyakan berasal dari instansi pemerintah dan sekolah-sekolah.
3. Terletak di pusat kota sehingga komunikasi dengan pihak berjalan dengan lancar.

### **C. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi perusahaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena struktur organisasi tersebut menunjukkan tugas, wewenang dan tanggungjawab dari setiap bagian. Pada dasarnya ada beberapa ciri dari suatu organisasi yaitu:

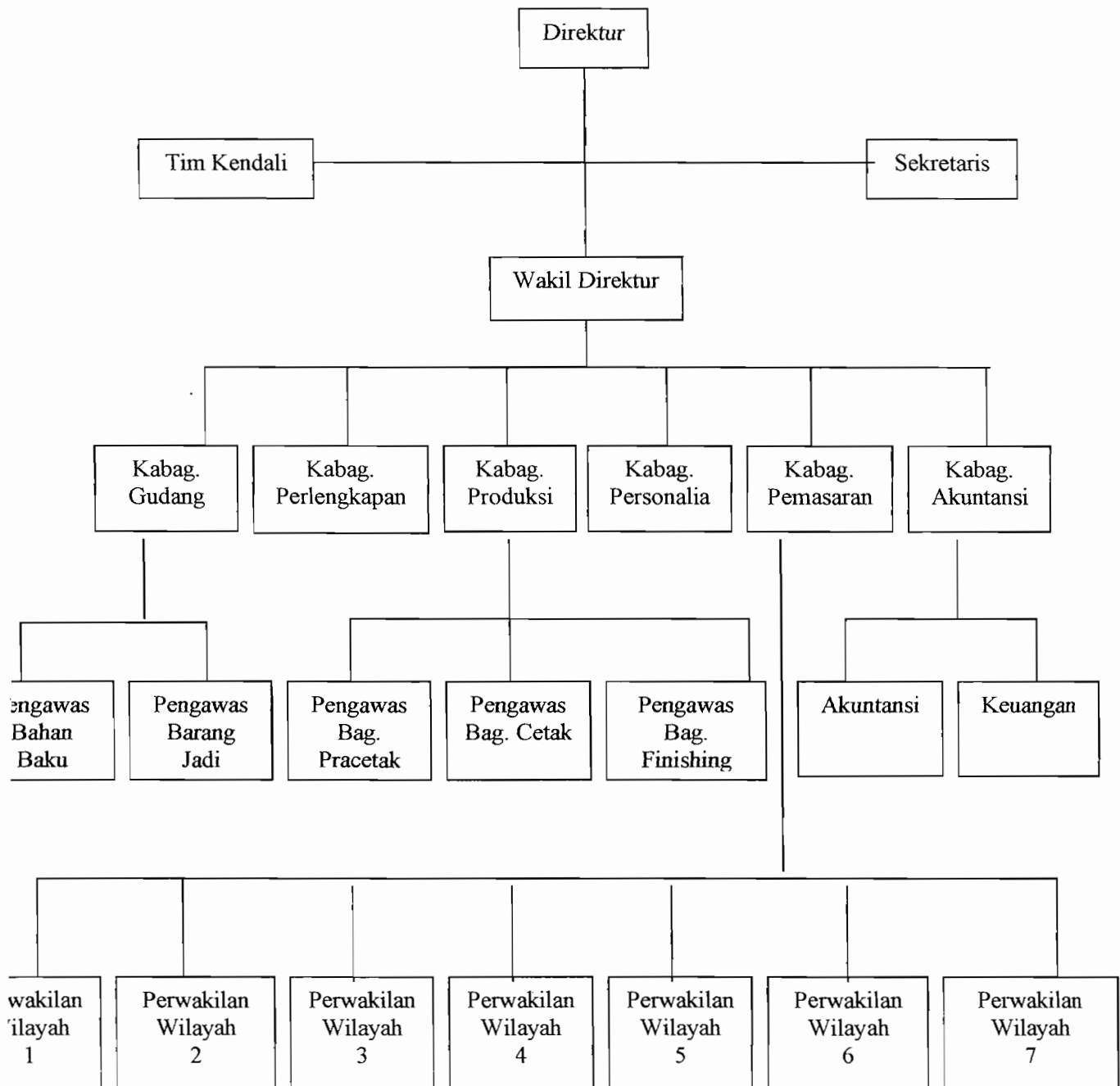
- a. Adanya sekelompok orang.
- b. Terjadinya hubungan dalam suatu kerja yang harmonis dan bersama untuk mencapai tujuan.
- c. Kerjasama didasarkan atas hak, kewajiban dan tanggung jawab masing-masing karyawan dalam mencapai tujuan.

Ditinjau dari struktur organisasinya, perusahaan percetakan CV Sahabat menggunakan struktur organisasi garis dan staff. Dimana kepala bagian berfungsi sebagai staff sedangkan hubungan antara pimpinan perusahaan kebawah berupa garis. Dalam organisasi garis dan staff dapat membantu pimpinan dalam perencanaan dan pengendalian serta membantu mengatasi berbagai persoalan sehingga akan meringankan pekerjaan, selain itu dapat

meningkatkan efisiensi kerja. Dengan demikian kesatuan perintah dari pimpinan dapat terjamin dan dengan adanya staff untuk mengembang inisiatif bawahan serta mengarahkan kepada spesialisasi. Adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab serta koordinasi yang baik antara bagian yang satu dengan bagian yang lainya dapat menunjang tercapainya kelancaran kerja perusahaan. Adapun gambar dari struktur organisasi pada CV Sahabat Klaten adalah sebagai berikut pada gambar 4.1.

GAMBAR 4.1

## Struktur Organisasi CV Sahabat Klaten



Pimpinan perusahaan atau direktur berperan sebagai penanggung jawab operasional perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari Direktur dibantu oleh seorang wakil direktur dan seorang sekretaris serta membawahi beberapa kepala bagian antara lain:

- a. Kepala bagian produksi
- b. Kepala bagian perlengkapan
- c. Kepala bagian gudang
- d. Kepala bagian pemasaran
- e. Kepala bagian keuangan
- f. Kepala bagian personalia
- g. Kepala bagian akuntansi

Adapun tugas dari masing-masing bagian tersebut antara lain:

a. Bagian Produksi

1. Membagi dan mengawasi jalannya pekerjaan pada bagian *setting*, *montage*, *plate making*, *cetak*, *finishing* dan pemeliharaan (*maintenance*) serta pekerjaan-pekerjaan lain yang ada kaitannya dengan pembuatan barang atau produk.
2. Bertanggung jawab atas jalannya proses produksi dan hasil produksi.



b. Bagian Perlengkapan

1. Menyediakan perlengkapan yang dibutuhkan oleh bagian produksi.
2. Membantu bagian-bagian lainnya.

c. Bagian Gudang

1. Menerima dan merawat bahan baku yang baru dibeli.
2. Melayani pengambilan bahan baku.
3. Menerima dan memelihara barang jadi yang belum dipasarkan.
4. Bertanggungjawab atas bahan baku dan barang jadi dalam gudang atau yang disimpan di gudang.

d. Bagian Pemasaran

1. Merencanakan dan menyiapkan rencana pembelian bahan-bahan kebutuhan secara periodik.
2. Mencari daerah pemasaran dan memasarkan hasil produksinya.
3. Melakukan promosi.
4. Membina hubungan baik dengan relasi atau pihak lain.
5. Mengadakan distribusi.
6. Mengadakan studi pasar.

e. Bagian Keuangan

1. Melaksanakan pembukuan dan sekaligus menyusun laporan keuangan pada perusahaan
2. Melaksanakan pembayaran gaji karyawan.
3. Mencatat uang yang masuk dan keluar
4. Melaksanakan pembelian.

f. Bagian Personalia

1. Menentukan dan mengatur kebutuhan karyawan.
2. *Recruitment* tenaga kerja
3. Mengatasi masalah karyawan.

g. Bagian Akuntansi

Untuk administrasi pembukuan baik itu keuangan ataupun penjualan dan gudang didalam CV. Sahabaaat ada bagian akuntansi yang mempunyai beberapa sub bagian dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, adapun sub bagian tersebut sebagai berikut:

A. Administrator

Sub bagian ini bertugas untuk membukukan transaksi-transaksi yang terjadi dalam kegiatan perusahaan. Adapun Sub bagian ini mempunyai beberapa staff yang mempunyai tugas masing-masing.

Adapun pembagian tugasnya seperti tersebut dibawah ini:

1. Staff Administrasi Keuangan:
  - a. Mutasi data kas
  - b. Rekapitulasi angsuran
  - c. Rekapitulasi penjualan tunai
  - d. Rekapitulasi penjualan rabat
  - e. Rekapitulasi hutang
2. Staff administrasi piutang
  - a. Penjualan kredit (laporan bulanan, tahunan)
  - b. Retur penjualan
  - c. Rekapitulasi angsuran
  - d. Rekapitulasi mutasi rekening piutang dagang
  - e. Rekapitulasi piutang dagang yang belum lunas
  - f. Rekapitulasi piutang dagang yang lunas
3. Staff Administrasi Gudang
  - a. Rekapitulasi hasil produksi masuk dari departemen produksi
  - b. Rekapitulasi order piutang
  - c. Rekapitulasi pengeluaran barang
  - d. Rekapitulasi stock opname
  - e. Rekapitulasi penjualan tunai

- f. Rekapitulasi penjualan kredit
- g. Rekapitulasi buku contoh
- h. Rekapitulasi mutasi buku
- i. Rekapitulasi persediaan barang jadi
- j. Rekapitulasi saldo buku

#### 4. Pimpinan Administrator

- a. Bertanggung jawab terhadap tugas staff administrator.
- b. Membuat laporan keuangan berdasar laporan staff administrator untuk kemudian diserahkan kepada internal audit.

#### B. Internal Audit

Sub bagian ini berfungsi sebagai auditor perusahaan dengan dua staff yang mempunyai tugas:

- a. Menerima rencana anggaran yang telah disahkan oleh Kepala Bagian Akuntansi dan diketahui oleh Direktur
- b. Membuat keputusan terhadap pengajuan anggaran dari masing-masing Departemen
- c. Memeriksa laporan dari para administrator dan mengesahkannya
- d. Membuat laporan perbandingan antara rencana anggaran dan realisasinya untuk selanjutnya diserahkan kepada Tim Kendali Perusahaan.

### C. Tim Kendali Perusahaan

Sub bagian ini dipimpin secara langsung oleh kepala bagian akuntansi dan langsung bertanggung jawab kepada Direktur. Di dalam Tim Kendali, Kepala Akuntansi dibantu oleh dua staff ahli dari Departemen Akuntansi ditambah Kepala Bagian Pemasaran dan Kepala bagian Produksi.

Adapun tugas Tim Kendali adalah sebagai berikut:

- a. Membuat analisis terhadap laporan keuangan yang dibuat oleh administrator dan telah disetujui oleh internal audit
- b. Membuat rencana anggaran untuk periode pembukuan berikutnya untuk kemudian diserahkan kepada direktur untuk disahkan.
- c. Menyerahkan rencana anggaran yang telah disetujui oleh Direktur kepada internal audit untuk selanjutnya dijadikan pedoman internal audit dalam bertugas.

### D. Personalia

Dalam suatu perusahaan percetakan sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia. Manusia tersebut akan memberikan tenaga, kreatifitas, bakat demi kemajuan perusahaan. Peningkatan ketrampilan karyawan sangat diperlukan oleh perusahaan. Dengan demikian perusahaan tanpa adanya orang-orang yang cakap dan manajemen yang baik suatu perusahaan akan gagal mencapai tujuan. Beberapa tugas-tugas kepemimpinan

mencakup penarikan, penyeleksian, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan. Fungsi personalia yang terpenting adalah mensuplai tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan oleh masing-masing bagian. Agar dapat melaksanakan tugasnya maka bagian personalia perlu memperhatikan antara lain:

- a. Menentukan bahan yang dipakai
- b. Mengembangkan dan mengurus program pendidikan tenaga kerja
- c. Menyeleksi tenaga kerja
- d. Mengurus soal pemindahan, promosi serta pemberhentian
- e. Mengurus kesejahteraan karyawan

Beberapa kebijakan yang telah dikemukakan CV Sahabat Klaten dalam bidang personalia yang diterapkan oleh perusahaan CV Sahabat Klaten adalah:

- a. Tenaga kerja

Tenaga kerja yang ada pada CV Sahabat Klaten ada dua macam yaitu tenaga kerja tetap dan tenaga kerja tidak tetap. Tenaga kerja tetap pada CV Sahabat Klaten ada 189 orang yang berbeda. Sedangkan tenaga kerja tidak tetap dari bagian besarnya berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan. Tenaga kerja tidak tetap ini akan bertambah apabila pekerjaan bagian produksi banyak.

## b. Jam Kerja Karyawan

### 1. Waktu kerja biasa

Yaitu waktu kerja yang sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati bersama waktu kerja pada perusahaan ini adalah tujuh jam sehari, pembagian jam kerjanya adalah sebagai berikut:

#### a) Untuk karyawan kantor (Staff dan Administrasi)

Senin – Sabtu: pukul 08.00 – 16.00 WIB

Istirahat: 12.00 – 13.00 WIB

#### b) Untuk karyawan bagian produksi

Senin – Sabtu: pukul 07.30 – 16.30 WIB

Istirahat: 12.00 – 13.00 WIB

### 2. Waktu lembur

Waktu kerja lembur adalah kerja yang dilaksanakan diluar jam kerja biasa.

## c. Upah dan Penggajian

Sistem upah yang digunakan CV Sahabat Klaten adalah sebagai berikut:

### 1. Sistem upah bulanan

Sistem upah bulanan ini diberikan kepada tenaga kerja yang tetap yang dibayarkan satu bulan sekali. Biasanya tergantung yang

dibayarkan dari jabatan dan tanggung jawab yang dipegang oleh masing-masing karyawan.

2. Sistem upah harian atau mingguan

Sistem upah harian atau mingguan ini dibayarkan kepada karyawan yang cara pengupahannya telah ditentukan oleh perusahaan dan upah ini dibayarkan pada karyawan setiap seminggu sekali.

d. Jaminan Sosial

Keselamatan dan kesejahteraan karyawan juga tidak lepas dari perhatian perusahaan. Perhatian yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan memberi ketenangan pada karyawan agar dapat bekerja dengan tenang dan aman. Semua tenaga kerja tetap diikutsertakan dalam program Asuransi Tenaga Kerja (ASTEK). Hal ini sangat membantu terutama untuk bagian produksi dan pemasaran. Selain hal tersebut diatas ada beberapa jaminan sosial yang diberikan oleh perusahaan berupa:

1. Tunjangan-tunjangan dihari-hari tertentu

Tunjangan ini diberikan perusahaan kepada karyawan misalnya tunjangan hari raya dan lain-lain yang berupa kebutuhan bahan pokok serta pakaian.

2. Pengobatan

Tunjangan pengobatan ini diberikan kepada karyawan apabila dalam menjalankan tugasnya mengalami kecelakaan.



3. Fasilitas-fasilitas lain, misalnya seperti sumbangan kelahiran, sumbangan kematian.

e. Seleksi Tenaga Kerja

Seleksi tenaga kerja adalah pemilihan dari seseorang tertentu dari sekelompok calon karyawan untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu. Dalam perusahaan CV Sahabat Klaten sistem penarikan atau penerimaan tenaga kerja melalui:

1. Tes Tertulis
2. Psikotest
3. Tes Wawancara

## **E. Produksi**

Bahan baku merupakan hal yang paling penting dalam pembuatan suatu barang. Apabila bahan baku yang digunakan mempunyai kualitas yang baik maka hasil produksinya akan baik pula. Sehingga, bahan-bahan yang digunakan harus bahan baku yang berkualitas baik.

a. Bahan-bahan yang digunakan

Dalam pembuatan produk perusahaan memerlukan dua macam bahan yaitu: bahan baku dan bahan pembantu.



Bahan baku terdiri dari:

1. Kertas, digunakan sebagai bahan yang dicetak, misalnya kertas, CD, Rol, kertas HVS, kindruk 85 gram.
2. Tinta digunakan sebagai bahan pewarna atau untuk menimbulkan tulisan atau gambar pada cetakan, misalnya tinta cemani 107 tinta *bntol blue*, tinta *bronze red 155*, tinta *cyan 355*, tinta *gold ink*.

Bahan pembantu terdiri dari beberapa macam antara lain:

1. *Plate*, digunakan sebagai alat yang dimasukkan ke dalam mesin pencetak menimbulkan tulisan atau gambar.
  2. *Air*, digunakan sebagai pencuci rol dari campuran pada mesin cetak.
  3. *Gom*, digunakan sebagai bahan penghapus film apabila cacat atau penghapus garis-garis pada film karena dari penyusunannya.
  4. *Remo*, *spray mound*, *fuji* dan lain-lain.
- b. Peralatan yang digunakan

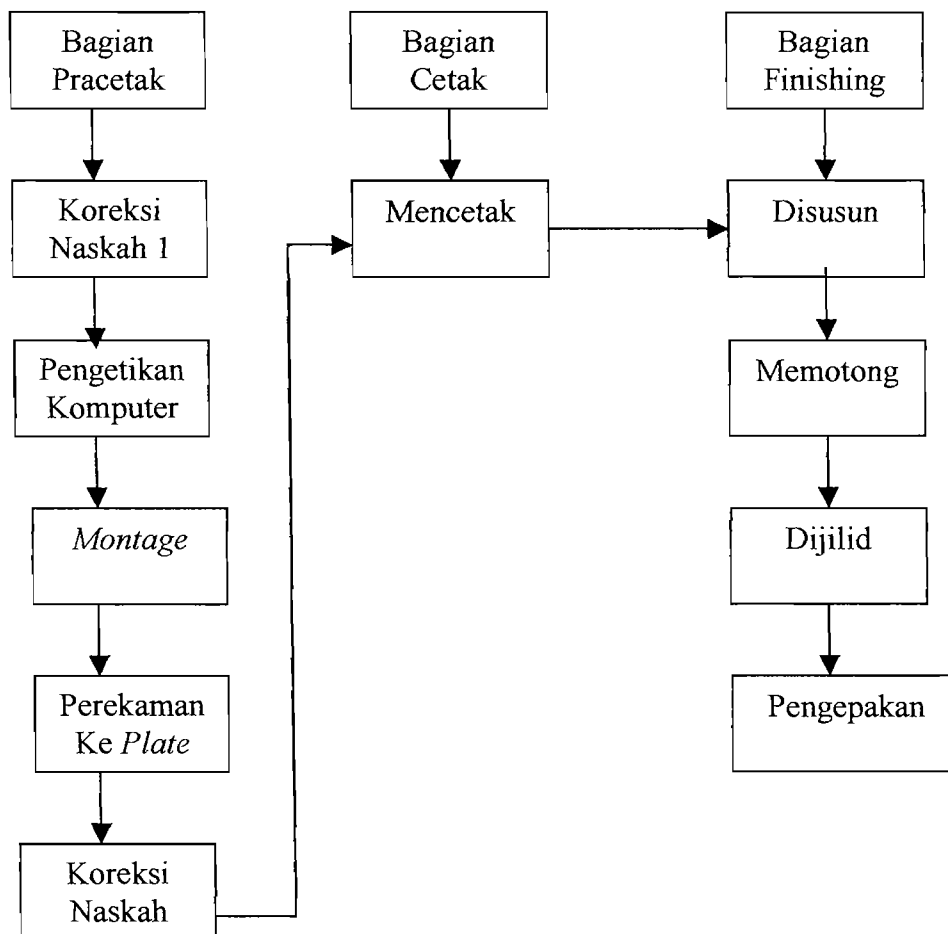
Alat-alat yang digunakan dalam proses produksi pada perusahaan percetakan CV Sahabat Klaten sebagai berikut:

1. Mesin *setting* , yaitu mesin tulis elektronika untuk menulis naskah.
  2. *Camera foto printing*, digunakan untuk memfoto naskah yang sudah jadi dan sudah disusun.
  3. *Plate maker*, digunakan untuk membuat *plate*. *Plate* ini dibuat menurut ukuran buku yang dicetak.
  4. Mesin cetak, digunakan untuk mencetak naskah.
  5. Mesin jilid, digunakan untuk menjilid hasil cetakan.
  6. Mesin potong, sebagai alat untuk memotong hasil cetakan yang sudah dijilid agar tampak rapi.
- c. Proses produksi

Tahap-tahap proses produksi yang harus dilalui dalam pembuatan produk pada perusahaan percetakan CV Sahabat Klaten adalah sebagai berikut:

GAMBAR 4.2

## Tahap-Tahap Proses Produksi



Keterangan:

1. Koreksi Naskah 1

Tahap ini merupakan awal dari proses produksi dimana dalam tahap ini diadakan koreksi terhadap naskah yang akan dicetak.

2. Pengetikan Komputer

Dalam hal ini, naskah yang sudah dikoreksi tersebut disusun menjadi kalimat-kalimat yang tepat dan sesuai dan kemudian diketik dan dibuat gambarnya (bila pada naskah tersebut memerlukan gambar).

3. *Montage*

Setelah diketik dan dibuat gambarnya kemudian hasilnya diproses di bagian *montage* untuk dijadikan film.

4. *Plate Making*

Film yang sudah ada kemudian dicetak diatas *plate* sebagai *master* untuk melakukan proses cetak.

5. Koreksi Naskah 2

Naskah yang sudah dicetak di atas *plate* kemudian dikoreksi kembali.

#### 6. Cetak (*Offset*)

Tahap selanjutnya adalah tahap pencetakan. Pada tahap ini digunakan mesin-mesin produksi yang mempunyai kecepatan tinggi sehingga didapatkan hasil yang maksimal baik dalam jumlah maupun kualitasnya.

#### 7. Disusun

Setelah dicetak kemudian dilakukan penyusunan naskah sesuai halaman tiap lembar naskah.

#### 8. Penjilidan

Hasil percetakan yang masih berupa lembaran diproses lebih lanjut menjadi buku-buku melalui tahap penjilidan (*binding*)

#### 9. Potong

Agar mendapatkan produk atau buku yang rapi setelah dijilid kemudian dilakukan pemotongan pada bagian-bagian yang tidak teratur atau tidak rata. Pada tahap pemotongan inilah produk yang berupa buku tersebut sudah menjadi produk jadi.

#### 10. Pengepakan

Tahap terakhir pada proses produksi adalah pengepakan, yaitu mengepak buku-buku tersebut ke dalam kardus dan plastik

sehingga pengiriman ke daerah-daerah pemasaran menjadi lebih praktis dan efisien.

Produk yang dihasilkan:

Perusahaan percetakan CV Sahabat Klaten memproduksi produk-produk berupa:

- a. Buku-buku pelajaran bagi SD, SMP, SMA.
- b. Majalah “Sukses” untuk Sekolah Dasar.
- c. Naskah-naskah ujian baik itu UAN atau UAS atau tes sumatif
- d. Blanko-blanko dan kertas untuk instansi pemerintah.
- e. Nota-nota pembelian.
- f. Berbagai macam undangan.
- g. Barang-barang dan cetakan lainnya sesuai dengan pesanan.

## **F. Pemasaran**

Dalam rangka memasarkan hasil produksinya perusahaan CV Sahabat Klaten mempergunakan saluran distribusi langsung dan saluran distribusi tidak langsung. Untuk memasarkan hasil produksinya yang berupa buku pelajaran, majalah “Sukses” dan lain-lain. Produk-produk tersebut setelah melalui proses produksi kemudian akan masuk ke gudang guna menunggu pengiriman ke daerah-daerah pemasarannya.

Adapun daerah pemasarannya meliputi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Untuk memperlancar pemasaran tersebut perusahaan membagi daerah pemasaran yaitu Jawa Tengah dibagi menjadi beberapa perwakilan dan tiap-tiap perwakilan membawahi 3 sampai 5 Kabupaten yaitu:

- a. Perwakilan Banyumas meliputi Purwokerto, Banjarnegara, Purbolinggo.
- b. Perwakilan Magelang meliputi Temanggung, dan Wonosobo.
- c. Perwakilan Kodya Semarang dan kota Semarang yang meliputi Jepara, Rembang dan Kudus.
- d. Perwakilan Pekalongan meliputi Tegal, Slawi, dan Batang.
- e. Perwakilan di daerah Surakarta dan sekitarnya meliputi Karanganyar, Sukoharjo, Boyolali dan Klaten sendiri.

Pembagian ini didasarkan pada letak geografisnya. Sedangkan Daerah Istimewa Yogyakarta mempunyai satu perwakilan. Dengan pembagian pada daerah-daerah pemasarannya tersebut dapat dikatakan bahwa bagian pemasaran cukup berhasil dalam melaksanakan tugasnya, hal ini terbukti dan dapat dilihat dari volume penjualan yang harus terus meningkat dari tahun ke tahun.



## **BAB V**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

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

CV Sahabat adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha percetakan buku, khususnya buku pelajaran sekolah. Analisis data pada penelitian ini didasarkan pada data-data yang berkaitan dengan produk percetakan buku pelajaran selama tahun 2003. Data-data yang diperoleh disajikan dalam deskripsi data, yang digunakan untuk menjawab permasalahan yaitu tentang tepat tidaknya penyusunan anggaran dan terkendali tidaknya biaya tenaga kerja langsung pada perusahaan untuk tahun 2003.

Pengendalian biaya dalam suatu perusahaan sangatlah penting agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan perlu membuat perencanaan biaya produksi yang akan dikeluarkan pada periode yang akan datang dengan menyusun anggaran biaya produksi, sehingga biaya produksi yang dikeluarkan dapat dikendalikan dan tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Hal ini juga terjadi pada CV Sahabat yang telah membuat anggaran biaya produksi sebelum melakukan proses produksinya. Berikut ini deskripsi tentang penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dibuat oleh CV Sahabat.

## 1. Peramalan Penjualan

CV “Sahabat” Klaten melakukan peramalan penjualan sebelum menyusun anggaran penjualan. Teknik peramalan penjualan yang digunakan adalah *judgmental method*, berdasarkan pendapat *sales manager*.

Untuk tahun 2003 perusahaan menetapkan ramalan penjualan sebesar 930.498 unit dan ramalan penjualan ini digunakan untuk menyusun anggaran penjualan. Adapun data ramalan penjualan CV “Sahabat” untuk tahun 2003 dapat dilihat pada tabel 5.1. di bawah ini.

Tabel 5.1.  
Ramalan Penjualan (unit)  
CV “Sahabat” Klaten  
2003

Bulan	Penjualan
Januari	82.445
Februari	62.207
Maret	46.914
April	83.147
Mei	66.838
Juni	97.408
Juli	80.869
Agustus	67.595
September	92.234
Oktober	76.564
Nopember	87.871
Desember	86.406
Jumlah	930.498

Sumber: CV Sahabat

## 2. Anggaran Produksi

Setelah anggaran penjualan yang diambil dari ramalan penjualan disusun, maka perusahaan kemudian menyusun anggaran produksi. Anggaran produksi selain dipengaruhi oleh anggaran penjualan, juga

dipengaruhi oleh persediaan awal dan persediaan akhir. Adapun persediaan awal dan persediaan akhir CV “Sahabat” untuk tahun 2003 dapat dilihat pada tabel 5.2.

Tabel 5.2.  
Persediaan Awal dan Persediaan Akhir Barang Jadi (unit)  
CV “Sahabat” Klaten  
2003

Bulan	Persediaan Awal	Persediaan Akhir
Januari	29.401	15.322
Februari	15.322	17.982
Maret	17.982	24.725
April	24.725	25.306
Mei	25.306	23.588
Juni	23.588	23.918
Juli	23.918	22.086
Agustus	22.086	21.858
September	21.858	25.028
Oktober	25.028	22.838
Nopember	22.838	22.433
Desember	22.433	28.741
<b>Jumlah</b>	<b>274.485</b>	<b>273.825</b>

Sumber: CV Sahabat

Berdasarkan data ramalan penjualan, persediaan awal dan persediaan akhir tahun 2003, maka disusunlah anggaran produksi.

Contoh perhitungan anggaran produksi yang dilakukan oleh CV “Sahabat” untuk bulan Januari adalah sebagai berikut:

Rencana penjualan	82.445 unit	
Persediaan akhir	15.322 unit	+
	<hr/>	
	97.767 unit	
Persediaan awal	29.401 unit	-
	<hr/>	
Jumlah yang akan diproduksi	68.366 unit	

Demikianlah perhitungan tersebut berlaku untuk bulan-bulan berikutnya sampai dengan bulan Desember 2003. Hasil perhitungan anggaran produksi untuk tahun 2003 disajikan pada tabel 5.3. di bawah ini.

Tabel 5.3.  
Anggaran Produksi Barang Jadi (unit)  
CV "Sahabat" Klaten  
2003

Bulan	Penjualan	Persediaan Akhir	Jumlah	Persediaan Awal	Produksi
Januari	82.445	15.322	97.767	29.401	68.366
Februari	62.207	17.982	80.189	15.322	64.867
Maret	46.914	24.725	71.220	17.982	53.238
April	83.147	25.306	108.453	24.725	83.728
Mei	66.838	23.588	90.426	25.306	65.120
Juni	97.408	23.918	121.326	23.588	97.738
Juli	80.869	22.086	102.955	23.918	79.037
Agustus	67.595	21.858	89.453	22.086	67.367
September	92.234	25.028	117.262	21.858	95.404
Oktober	76.564	22.838	99.402	25.028	74.374
Nopember	87.871	22.433	110.304	22.838	87.466
Desember	86.406	28.741	115.147	22.433	92.714
Jumlah	930.498	273.825	1.203.904	274.485	929.419

Pada saat perusahaan melaksanakan produksinya, ternyata produksi yang direncanakan berbeda dengan realisasinya. Perbedaan ini terjadi karena adanya persediaan akhir dan persediaan awal. CV "Sahabat" menyusun anggaran produksinya sebesar 929.419 unit, ternyata realisasinya hanya sebesar 907.438 unit. Perbedaannya sebesar 21.981 unit. Realisasi produksi CV "Sahabat" tahun 2003 dapat dilihat pada tabel 5.4.

Tabel 5.4.  
Realisasi Produksi Barang Jadi (unit)  
CV "Sahabat" Klaten  
2003

Bulan	Produksi
Januari	75.787
Februari	59.509
Maret	45.525
April	85.812
Mei	58.685
Juni	94.993
Juli	89.393
Agustus	62.669
September	82.734
Oktober	77.823
Nopember	78.343
Desember	96.165
Jumlah	907.438

Sumber: CV Sahabat

Tabel 5.5  
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Produksi (unit)  
CV "Sahabat" Klaten  
2003

Bulan	Anggaran produksi	Realisasi produksi	Selisih (unit)	Selisih (%)
Januari	68.366	75.787	(7.421)	10,85481087
Februari	64.867	59.509	5.358	8,259978109
Maret	53.238	45.525	7.713	14,48777189
April	83.728	85.812	(2.884)	2,489012039
Mei	65.120	58.685	6.435	9,881756757
Juni	97.738	94.993	2.745	2,808528924
Juli	79.037	89.393	(10.356)	13,10272404
Agustus	67.367	62.669	4.698	6,973740852
September	95.404	82.734	12.670	13,2803656
Oktober	74.374	77.823	(3.449)	4,637373276
Nopember	87.466	78.343	9.123	10,43033865
Desember	92.714	96.165	(3.451)	3,722199452
Jumlah	929.419	907.438	21.981	

Setelah anggaran produksi disusun, langkah selanjutnya yang dilakukan perusahaan adalah menyusun anggaran biaya produksi yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja

langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik. Berhubung yang diteliti hanya tentang biaya tenaga kerja langsung maka yang akan diuraikan selanjutnya hanya menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung.

### 3. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

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

CV “Sahabat” mengelompokkan tenaga kerjanya berdasarkan pada proses produksinya. Proses produksinya terdiri atas tiga proses, yaitu bagian pra cetak, bagian cetak dan bagian *finishing*. Jumlah tenaga kerja langsung adalah 189 orang. Upah yang diberikan berdasarkan upah minimum regional. Adapun jumlah tenaga kerja langsung dan tarif upah tenaga kerja langsung CV “Sahabat” dapat dilihat pada tabel 5.6. di bawah ini.

Tabel 5.6.  
Jumlah Tenaga Kerja dan Tingkat Upah  
CV “Sahabat” Klaten  
2003

Bagian	Jumlah Tenaga Kerja	Tingkat Upah Per Jam (Rp)
1. Bagian Pra Cetak	59	129.800
2. Bagian Cetak	70	157.500
3. Bagian Finishing	60	135.000

Sumber: CV Sahabat

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

Waktu standar yang ditentukan oleh CV "Sahabat" untuk menghasilkan produk dapat dilihat pada tabel 5.7. di bawah ini.

Tabel 5.7.  
Waktu Standar Tiap Bagian Produksi  
CV "Sahabat" Klaten  
2003

Bagian	Waktu Standar Per Unit Produk (JKL)
1. Bagian Pra Cetak	0,0020
2. Bagian Cetak	0,0019
3. Bagian Finishing	0,0018
Jumlah	0,0057

Sumber: CV Sahabat

Setelah proses produksi dilakukan ternyata waktu standar yang ditetapkan berbeda dengan realisasinya, terdapat selisih sebesar 0,0003 JKL. Realisasi waktu yang digunakan CV "Sahabat" selama proses produksi untuk tahun 2003 dapat dilihat pada tabel 5.8. di bawah ini.

Tabel 5.8.  
Realisasi Waktu Tiap Bagian Produksi  
CV "Sahabat" Klaten  
2003

Bagian	Realisasi Waktu Per Unit Produk (JKL)
1. Bagian Pra Cetak	0,0021
2. Bagian Cetak	0,0020
3. Bagian Finishing	0,0019
Jumlah	0,0060

Sumber: CV Sahabat

Semua data tersebut digunakan untuk menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung. Contoh penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh CV “Sahabat” untuk bulan Januari 2003 bagian pra cetak adalah sebagai berikut:

Anggaran produksi	68.366	unit
Jam kerja langsung per unit	<u>0,0020</u>	JKL x
Total jam kerja langsung	136,732	JKL
Tarif upah per jam	<u>Rp 129.800</u>	x
Jumlah biaya tenaga kerja langsung	Rp 17.747.813,6	

Cara perhitungan tersebut berlaku untuk bagian-bagian lainnya dan untuk bulan-bulan berikutnya. Anggaran biaya tenaga kerja langsung dapat dilihat pada tabel 5.9.

## B. Analisis Data

### 1. Penyusunan Anggaran

Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah salah satu elemen yang penting dari anggaran biaya produksi, di samping anggaran bahan baku dan anggaran biaya overhead pabrik. Anggaran biaya tenaga kerja langsung bagi perusahaan dimaksudkan sebagai alat perencanaan dan pengendalian terhadap biaya tenaga kerja langsung. Dalam pengendalian biaya tenaga kerja langsung tersebut akan direncanakan berapa jumlah biaya tenaga kerja langsung yang akan dikeluarkan oleh perusahaan sesuai dengan jumlah produk yang akan dihasilkan. Anggaran biaya tenaga kerja



langsung yang telah disusun akan digunakan sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan perusahaan dan pada akhir periode digunakan sebagai alat pembandingan dengan realisasinya. Dengan adanya anggaran biaya tenaga kerja langsung yang disusun perusahaan diharapkan dapat membantu proses pengendalian dan dapat meningkatkan efisiensi biaya tenaga kerja langsung.

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

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

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

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

Untuk lebih jelasnya dalam menganalisis masalah pertama yaitu apakah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh CV “Sahabat” Klaten sudah tepat, maka berikut ini akan diberikan perbandingan antara langkah-langkah penyusunan anggaran menurut teori dengan yang dilakukan perusahaan.

Langkah-langkah penyusunan anggaran menurut:

Teori	Perusahaan	Interpretasi
1. Membuat ramalan penjualan untuk membantu dalam penyusunan anggaran penjualan. Teknik ramalan penjualan dapat dikelompokkan sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Judgmental method</i> Pendapat <i>salesman</i>, pendapat <i>sales manager</i>, pendapat para ahli dan survei konsumen.</li> <li>b. <i>Statistical method</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis <i>trend</i></li> </ul> </li> </ol>	Membuat ramalan penjualan, perusahaan membuat ramalan dengan teknik <i>judgmental method</i> , yaitu berdasarkan pendapat dari <i>sales manager</i> . Setelah ramalan penjualan diketahui maka perusahaan menyusun anggaran penjualan.	Tepat

<p>Garis <i>trend</i> secara bebas, garis <i>trend</i> metode setengah rata-rata dan garis <i>trend</i> matematis (metode <i>moment</i> dan metode kuadrat terkecil.</p> <p>- Analisis korelasi</p> <p>c. <i>Spesific purpose method</i>          Analisis industri, analisis <i>product line</i>, dan analisis penggunaan akhir.          Ramalan penjualan yang disusun dijadikan dasar penyusunan anggaran penjualan.</p>		
<p>2. Menyusun anggaran produksi</p>	<p>Membuat rencana produksi dan kemudian disusun menjadi anggaran produksi.</p>	<p>Tepat</p>
<p>3. Menyusun anggaran biaya produksi yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.</p>	<p>Menyusun anggaran biaya produksi, yaitu anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.</p>	<p>Tepat</p>
<p>4. Untuk penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung, ada hal-hal yang harus dipersiapkan, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Membuat daftar kebutuhan tenaga kerja.</li> <li>b. Menentukan dasar satuan utama yang digunakan untuk menghitung (berdasarkan jam buruh langsung atau biaya buruh langsung).</li> <li>c. Menentukan tingkat upah.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat daftar kebutuhan tenaga kerja yang isinya tentang jenis tenaga kerja yang dibutuhkan, jumlah tenaga kerja dan bagian-bagian yang membutuhkan.</li> <li>2. Memakai dasar satuan jam buruh langsung dengan cara menetapkan standar.</li> <li>3. Menentukan tingkat upah berdasarkan tarif upah minimum regional (UMR).</li> </ol>	<p>Tepat</p>

Dengan melihat perbandingan langkah-langkah penyusunan anggaran yang dilakukan perusahaan dengan langkah-langkah menurut teori, maka dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan perusahaan sudah tepat. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat langkah-langkah yang dilakukan oleh perusahaan sudah mengikuti

semua langkah menurut teori, yaitu: mula-mula menyusun ramalan penjualan dengan menggunakan salah satu metode yang ada di dalam teori, yaitu *judgmental method* berdasarkan pendapat *sales manager*, setelah itu menyusun anggaran produksi, dan kemudian menyusun anggaran biaya produksi, yaitu anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.

Untuk menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung, perusahaan juga perlu melakukan persiapan-persiapan, yaitu membuat daftar kebutuhan tenaga kerja, menentukan dasar satuan utama untuk menghitung yaitu jam buruh langsung dengan menetapkan standar, dan terakhir perusahaan juga menentukan tarif upah yang berdasarkan upah minimum regional.

## **2. Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Untuk menjawab permasalahan yang kedua apakah biaya tenaga kerja langsung terkendali atau tidak dilakukan dengan cara membandingkan anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan realisasinya. Apabila total selisih masih dalam batas toleransi 5% maka anggaran biaya tenaga kerja langsung dikatakan terkendali, tetapi jika total selisih melebihi batas toleransi 5% maka anggaran biaya tenaga kerja langsung dikatakan tidak terkendali. Realisasi biaya tenaga kerja langsung dapat dilihat pada tabel 5.10.

Anggaran biaya tenaga kerja langsung dan realisasinya dibandingkan untuk melihat selisih yang timbul. Selisih antara anggaran dengan realisasi

setelah dibandingkan menunjukkan selisih yang tidak menguntungkan sebesar Rp20.697.240,3 (TM). Perhitungannya dapat dilihat di bawah ini:

Anggaran biaya tenaga kerja langsung	Rp 745.254.026,7
Realisasi biaya tenaga kerja langsung	<u>Rp 765.933.267 –</u>
Selisih biaya tenaga kerja langsung	Rp (20.697.240,3) (TM)

Tabel 5.9.  
Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung (rupiah)  
CV “Sahabat” Klaten  
2003

Bulan	Bagian Pra Cetak	Bagian Cetak	Bagian Finishing	Jumlah
Januari	17.747.813,6	20.458.525,5	16.612.938	54.819.279,1
Februari	16.839.473,2	19.411.449,75	15.762.681	52.013.603,95
Maret	13.820.584,8	15.930.873	12.936.834	42.688.291,8
April	21.735.788,8	25.055.604	20.345.904	67.137.296,8
Mei	16.905.152	19.487.160	15.824.160	52.516.472
Juni	25.372.784,8	29.248.096,5	23.750.334	78.371.215,3
Juli	20.518.005,2	23.651.822,25	19.205.991	63.375.818,45
Agustus	17.488.473,2	20.159.575,75	16.370.181	54.018.228,95
September	24.766.878,4	28.549.647	23.183.172	76.499.697,4
Oktober	19.307.490,4	22.256.419,5	18.072.882	59.636.791,9
Nopember	22.706.173,6	26.174.200,5	21.254.238	70.134.612,1
Desember	24.068.554,4	27.744.664,5	22.529.502	74.342.720,9
Jumlah	241.277.172,4	278.128.037,3	225.848.817	745.254.026,7

Tabel 5.10.  
Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung (rupiah)  
CV "Sahabat" Klaten  
2003

Bulan	Bagian Pra Cetak	Bagian Cetak	Bagian Finishing	Jumlah
Januari	20.659.020,46	23.872.905	19.439.365,5	63.971.290,96
Februari	16.220.963,22	18.745.335	15.264.058,5	50.212.356,72
Maret	12.409.204,5	14.340.375	11.677.162,5	38.426.742
April	23.390.634,96	27.030.780	22.010.778	72.432.192,96
Mei	15.996.357,3	18.485.775	15.052.702,5	49.534.834,8
Juni	25.893.191,94	29.922.795	24.365.704,5	80.181.691,44
Juli	24.366.743,94	28.158.795	22.929.304,5	75.454.843,44
Agustus	17.082.316,02	19.740.735	16.074.598,5	52.897.649,52
September	22.551.633,34	26.061.210	21.221.271	69.834.114,72
Oktober	21.212.993,34	24.514.245	19.961.599,5	65.688.837,84
Nopember	21.354.734,94	24.678.045	20.094.979,5	66.127.759,44
Desember	26.212.655,7	30.291.975	24.666.322,5	81.170.953,2
Jumlah	247.350.450	285.842.970	232.757.847	765.933.267

Tabel 5.11.  
Perbandingan anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung  
CV "Sahabat" Klaten  
2003

Bulan	Anggaran BTKL	Realisasi BTKL	Selisih (Rp)	Selisih (%)
Januari	54.819.279,1	63.971.290,96	(9.152.013,86)	16,69488243
Februari	52.013.603,95	50.212.356,72	1.801.247,23	3,463031002
Maret	42.688.291,8	38.426.742	4172.549,8	9,774459516
April	67.137.296,8	72.432.192,96	(5.294.896,16)	7,886668681
Mei	52.516.472	49.534.834,8	2.981.637,2	5,677527615
Juni	78.371.215,3	80.181.691,44	(1.810.476,14)	2,310128959
Juli	63.375.818,45	75.454.843,44	(12.079.024,99)	19,05935937
Agustus	54.018.228,95	52.897.649,52	1.120.579,43	2,074446815
September	76.499.697,4	69.834.114,72	6.665.582,68	8,713214439
Oktober	59.636.791,9	65.688.837,84	(6.052.045,94)	10,14817489
Nopember	70.134.612,1	66.127.759,44	4.006.852,66	5,713088787
Desember	74.342.720,9	81.170.953,2	(6.828.232,3)	9,184802785
Jumlah	745.254.026,7	765.933.267	(20.697.240,3)	

Berdasarkan perbandingan antara anggaran biaya tenaga kerja langsung dengan realisasi biaya tenaga kerja langsung menunjukkan selisih tidak menguntungkan sebesar Rp 20.697.240,3 atau sebesar 2,77%. Selisih

tersebut terjadi disebabkan oleh beberapa hal yang bisa diketahui dengan analisis selisih sebagai berikut:

1) Selisih Tarip Upah Langsung

a. Bagian Pra Cetak

$$\begin{aligned} \text{STUL} &= (\text{TS} - \text{TSt}) \times \text{JS} \\ &= (\text{Rp } 129.800 - \text{Rp } 129.800) \times 1.905,6198 \\ &= 0 \end{aligned}$$

b. Bagian Cetak

$$\begin{aligned} \text{STUL} &= (\text{TS} - \text{TSt}) \times \text{JS} \\ &= (\text{Rp } 157.500 - \text{Rp } 157.500) \times 1.814,876 \\ &= 0 \end{aligned}$$

c. Bagian Finishing

$$\begin{aligned} \text{STUL} &= (\text{TS} - \text{TSt}) \times \text{JS} \\ &= (\text{Rp } 135.000 - \text{Rp } 135.000) \times 1.724,1322 \\ &= 0 \end{aligned}$$

Upah tenaga kerja yang dibayarkan CV "Sahabat" berdasar atas perjanjian kerja yang diadakan oleh perusahaan dan karyawan. Tarif upah yang dibayarkan perusahaan pada tahun 2003 tidak mengalami perubahan sehingga tarif upah dianggarkan sama dengan tarif realisasi, maka selisih tarif upah langsung adalah nol.

2) Selisih efisiensi upah langsung

Untuk selisih efisiensi upah langsung, perhitungannya dapat dilihat di bawah ini:

a. Bagian Pra Cetak

$$\begin{aligned} \text{SEUL} &= (\text{JSt} - \text{JS}) \times \text{TS} \\ &= (1.858,838 - 1.905,6198) \times \text{Rp } 129.800 \\ &= \text{Rp } 6.072.277,64 \text{ (TM)} \end{aligned}$$

b. Bagian Cetak

$$\begin{aligned} \text{SEUL} &= (\text{JSt} - \text{JS}) \times \text{TS} \\ &= (1.765,8923 - 1.814,876) \times \text{Rp } 157.500 \\ &= \text{Rp } 7.714.932,75 \text{ (TM)} \end{aligned}$$

c. Bagian Finishing

$$\begin{aligned} \text{SEUL} &= (\text{JSt} - \text{JS}) \times \text{TS} \\ &= (1.672,9542 - 1.724,1322) \times \text{Rp } 135.000 \\ &= \text{Rp } 6.909.030 \text{ (TM)} \end{aligned}$$

Total selisih efisiensi upah langsung adalah sebesar  
 $\text{Rp } 6.072.277,64 \text{ (TM)} + \text{Rp } 7.714.932,75 \text{ (TM)} + \text{Rp } 6.909.030 \text{ (TM)} =$   
 $\text{Rp } 20.696.240,39 \text{ (TM)}$ .

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

Selisih tarif upah langsung	0
Selisih efisiensi upah langsung	<u>Rp 20.696.240,39 (TM)</u>
Total selisih	Rp 20.696.240,39 (TM)



Total selisih sebesar Rp 20.696.240,39 tidak menguntungkan, selisih yang terjadi menunjukkan penyimpangan sebesar 2,77%. Total selisih tersebut tidak melebihi batas toleransi 5%, sehingga dapat disimpulkan biaya tenaga kerja langsung dikatakan terkendali.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

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

1. Langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh CV “Sahabat” sudah tepat. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan langkah-langkah penyusunan anggaran yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung yang terjadi di perusahaan telah sesuai dengan kajian teori.
2. CV “Sahabat” menggunakan anggaran sebagai alat pengendalian biaya tenaga kerja langsung, dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi biaya tenaga kerja langsung. Adanya selisih biaya tenaga kerja langsung disebabkan biaya tenaga kerja langsung yang sesungguhnya terjadi lebih besar atau lebih kecil dari anggaran. Biaya tenaga kerja langsung yang dibuat perusahaan terjadi selisih sebesar Rp 20.697.240,3 atau 2,77% (TM), disebabkan adanya selisih efisiensi upah langsung sebesar Rp 20.696.240,39 (TM). Untuk selisih tarif upah langsung sama dengan nol, karena tarif yang dianggarkan sama dengan tarif realisasi. Dengan melihat perbedaan anggaran dan realisasinya penyimpangan yang terjadi, sehingga untuk biaya tenaga kerja langsung pada CV Sahabat



untuk tahun 2003 dapat dikatakan terkendali. Diharapkan selisih antara realisasi dengan anggaran biaya tenaga kerja langsung dapat terus dipertahankan oleh perusahaan, yaitu dengan mengawasi kegiatan-kegiatan di bagian produksi dan pengeluaran-pengeluaran biaya. Pengendalian terhadap pelaksanaan diharapkan dapat mengurangi pemborosan-pemborosan.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Data yang diteliti yaitu tahun 2003. Jadi hasil penelitian ini hanya berlaku untuk tahun tersebut.

## **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka penulis memberikan saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan, yaitu:

1. Agar perusahaan tetap mempertahankan anggaran sebagai alat pengendalian sehingga pelaksanaan anggaran dapat sesuai dengan tujuan perusahaan yang diwujudkan dalam anggaran tersebut.
2. Perusahaan hendaknya lebih efektif dalam penggunaan jam kerja langsung, sehingga dengan penggunaan jam kerja langsung yang lebih efektif diharapkan dapat memperkecil penyimpangan yang terjadi. Misalnya, untuk karyawan bagian produksi, dengan waktu pengerjaan yang lama, sehingga karyawan harus bekerja lembur, hal ini akan mempengaruhi jumlah biaya tenaga kerja langsung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Rony, Helmi (1990). *Akuntansi Biaya: Pengantar untuk Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi*, Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Gudono, (1993). *Akuntansi Manajemen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Munandar (1996). *Budgeting*, Edisi Revisi, Yogyakarta BPFE.
- Supriyono (1995). *Akuntansi Biaya: Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*, Yogyakarta: BPFE.
- Supriyono. (1993). *Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*. Yogyakarta : BPFE.
- Ahyari, Agus (1996). *Anggaran Perusahaan Pendekatan Kuantitatif*, Buku I, Yogyakarta: BPFE.
- Adisaputra, Gunawan dan Asri, Marwan (1996). *Anggaran Perusahaan*, Yogyakarta UGM.
- Mulyadi. (1990). *Akuntansi*. Edisi 4. Yogyakarta : BPFE.
- Halim, Abdul, Ahmad Tjahjono dan Fakhri Husein (1998). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi I. Yogyakarta : UPP-AMP YKPN.
- Any, Agus Kana (1990). *Anggaran Perusahaan Pembatasan Teori Akuntansi Soal Jawab*. Yogyakarta : BPFE.
- Anthony, Robert N. dan Dearden, John. (1997). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi VI. Jakarta : Banipura Aksara.
- Hansen, Don R dan Maryanne M Mowen (2004). *Akuntansi Manajemen*. (Cetakan Pertama, Ed 4). Jakarta : Penerbit Erlangga.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1

**Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung**  
**CV Sahabat, Klaten**  
**2003**

Bulan/bagian	Produksi	Standar waktu	Jumlah waktu	Upah per jam (Rp)	Jumlah upah (Rp)
Januari					
Pra cetak	68.366	0,0020	136,732	129.800	17.747.813,6
Cetak	68.366	0,0019	129,8954	157.500	20.458.525,5
Finishing	68.366	0,0018	123,0588	135.000	16.612.938
			389,6862		54.819.279,1
Februari					
Pra cetak	64.867	0,0020	129,734	129.800	16.839.473,2
Cetak	64.867	0,0019	123,2473	157.500	19.411.449,75
Finishing	64.867	0,0018	116,7606	135.000	15.762.681
			369,7419		52.013.603,95
Maret					
Pra cetak	53.238	0,0020	106,476	129.800	13.820.584,8
Cetak	53.238	0,0019	101,1484	157.500	15.930.873
Finishing	53.238	0,0018	95,8284	135.000	12.936.834
			303,4528		42.688.291,8
April					
Pra cetak	83.728	0,0020	167,456	129.800	21.735.788,8
Cetak	83.728	0,0019	159,0832	157.500	25.053.604
Finishing	83.728	0,0018	150,7104	135.000	20.345.904
			477,2496		67.137.296,8
Mei					
Pra cetak	65.120	0,0020	130,24	129.800	16.905.152
Cetak	65.120	0,0019	123,728	157.500	19.487.160
Finishing	65.120	0,0018	117,216	135.000	15.824.160
			371,184		52.516.472
Juni					
Pra cetak	97.738	0,0020	195,476	129.800	25.372.784,8
Cetak	97.738	0,0019	185,7022	157.500	29.248.096,5
Finishing	97.738	0,0018	175,9284	135.000	23.750.334
			557,1066		78.371.215,3
Juli					
Pra cetak	79.037	0,0020	158,074	129.800	20.518.005,2
Cetak	79.037	0,0019	150,1703	157.500	23.651.822,25
Finishing	79.037	0,0018	142,2666	135.000	19.205.991
			450,5109		63.375.818,45
Agustus					
Pra cetak	67.367	0,0020	134,734	129.800	17.488.473,2
Cetak	67.367	0,0019	127,9973	157.500	20.159.574,75
Finishing	67.367	0,0018	121,2606	135.000	16.370.181
			383,9919		54.018.228,95
September					
Pra cetak	95.404	0,0020	190,808	129.800	24.766.878,4
Cetak	95.404	0,0019	181,3106	157.500	28.549.647
Finishing	95.404	0,0018	171,7272	135.000	23.183.172
			543,8458		76.499.697,4

Oktober					
Pra cetak	74.374	0,0020	148,748	129.800	19.307.490,4
Cetak	74.374	0,0019	141,3106	157.500	22.256.419,5
Finishing	74.374	0,0018	133,8732	135.000	18.072.882
			423,9318		59.636.791,9
Nopember					
Pra cetak	87.466	0,0020	174,932	129.800	22.706.173,6
Cetak	87.466	0,0019	166,1854	157.500	26.174.200,5
Finishing	87.466	0,0018	157,4388	135.000	21.254.238
			498,5562		70.134.612,1
Desember					
Pra cetak	92.714	0,0020	185,428	129.800	24.068.554,4
Cetak	92.714	0,0019	176,1566	157.500	27.744.664,5
Finishing	92.714	0,0018	166,8852	135.000	22.529.502
			528,4698		74.342.720,9

## Lampiran 2

**Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung**  
**CV Sahabat, Klaten**  
**2003**

Bulan/bagian	Produksi	Realisasi waktu	Jumlah waktu	Upah per jam (Rp)	Jumlah upah (Rp)
Januari					
Pra cetak	75.787	0,0021	159,1527	129.800	20.659.020,46
Cetak	75.787	0,0020	151,574	157.500	23.872.905
Finishing	75.787	0.0019	143,9953	135.000	19.439.365,5
					63.971.290,96
Februari					
Pra cetak	59.509	0,0021	124,9689	129.800	16.220.963,22
Cetak	59.509	0,0020	119,018	157.500	18.745.335
Finishing	59.509	0.0019	113,0671	135.000	15.264.058,5
					50.212.356,72
Maret					
Pra cetak	45.525	0,0021	95,6025	129.800	12.409.204,5
Cetak	45.525	0,0020	91,05	157.500	14.340.375
Finishing	45.525	0.0019	86,4975	135.000	11.677.162,5
					38.426.742
April					
Pra cetak	85.812	0,0021	180,2052	129.800	23.390.634,96
Cetak	85.812	0,0020	171,624	157.500	27.030.780
Finishing	85.812	0.0019	163,0428	135.000	22.010.778
					72.432.192,96
Mei					
Pra cetak	58.685	0,0021	123,2385	129.800	15.996.357,3
Cetak	58.685	0,0020	117,37	157.500	18.485.775
Finishing	58.685	0.0019	111,5015	135.000	15.052.702,5
					49.534.834,8
Juni					
Pra cetak	94.993	0,0021	199,4853	129.800	25.893.191,94
Cetak	94.993	0,0020	189,986	157.500	29.922.795
Finishing	94.993	0.0019	180,4867	135.000	24.365.704,5
					80.181.691,44
Juli					
Pra cetak	89.393	0,0021	187,7253	129.800	24.366.743,94
Cetak	89.393	0,0020	178,786	157.500	28.158.795
Finishing	89.393	0.0019	169,8467	135.000	22.929,304,5
					75.454.843,44
Agustus					
Pra cetak	62.669	0,0021	131,6049	129.800	17.082.316,02
Cetak	62.669	0,0020	125,338	157.500	19.740.735
Finishing	62.669	0.0019	119,0711	135.000	16.074.598,5
					52.897.649,52
September					
Pra cetak	82.734	0,0021	173,7414	129.800	22.551.633,72
Cetak	82.734	0,0020	165,468	157.500	24.514.245
Finishing	82.734	0.0019	157,1946	135.000	21.221.271
					69.834.114,72



Oktober					
Pra cetak	77,823	0,0021	163,4283	129.800	21.212.993,34
Cetak	77.823	0,0020	155,646	157.500	24.514.245
Finishing	77.823	0.0019	147,8637	135.000	19.961.599,5
					65.688.837,84
Nopember					
Pra cetak	78.343	0,0021	164,5203	129.800	21.354.734,94
Cetak	78.343	0,0020	156,686	157.500	24.678.045
Finishing	78.343	0.0019	148,8517	135.000	20.094.979,5
					66.127.759,44
Desember					
Pra cetak	96.165	0,0021	201,9465	129.800	26.212.655,7
Cetak	96.165	0,0020	192,33	157.500	30.291.975
Finishing	96.165	0.0019	182,7135	135.000	24.666.322,5
					81.170.953,2

## **Daftar Pertanyaan**

### **A. Sejarah Perusahaan**

1. Kapan perusahaan didirikan?
2. Siapa yang mendirikan perusahaan?
3. Mendapat ijin resmi dari siapakah pendirian perusahaan tersebut?
4. Berapa nomor akte pendirian perusahaan?
5. Siapa pimpinan perusahaan yang pertama kali?
6. Sudah berapa kalikah ada pergantian pimpinan perusahaan?
7. Kapan perusahaan mulai beroperasi?
8. Apakah perusahaan bekerjasama dengan perusahaan lain?
9. Di mana letak perusahaan berdiri?
10. Apa dasar pemilihan lokasi tersebut?

### **B. Struktur Organisasi**

1. Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
2. Bagaimana tugas, wewenang dan tanggungjawab setiap bagian dalam organisasi?

### **C. Produksi**

1. Dari mana bahan baku diperoleh?
2. Berapa macam bahan baku yang dipergunakan?
3. Berapa macam bahan pembantu yang dipergunakan?

4. Bagaimana proses produksinya?
5. Berapakah waktu standar dan realisasi waktu yang dipergunakan untuk pengolahan per unit produk?
6. Berapa lamanya operasi perusahaan setiap hari?
7. Apa dan berapa macam peralatan mesin yang digunakan?
8. Berapa jenis produk yang dihasilkan?
9. Berapakah jumlah realisasi penjualan untuk tiap jenis produk pada tahun 2003?
10. Berapakah rencana penjualan untuk tiap jenis produk untuk tahun 2003?

#### **D. Pemasaran**

1. Siapakah pembeli produk perusahaan?
2. Di mana produk dipasarkan?
3. Bagaimana sistem penjualannya?
4. Bagaimana kegiatan iklan atau promosinya?

#### **E. Personalia**

1. Berapakah jumlah karyawan perusahaan?
2. Bagaimana cara merekrut tenaga kerja?
3. Syarat-syarat apa saja untuk menjadi tenaga kerja?
4. Bagaimanakah sistem pengupahan yang dilakukan?
5. Fasilitas apa saja yang diberikan selain upah atau gaji?
6. Berapa upah maksimum untuk tenaga kerja?
7. Berapa upah minimum untuk tenaga kerja?

8. Berapa tingkat upah tenaga kerja langsung untuk tahun 2003?
9. Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan karyawan?

## PENGESAHAN REVISI SKRIPSI

Surat ini menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama Mahasiswa : Indar Kusri  
Nomor Mahasiswa : 99 2114 048

Telah mempertahankan skripsinya yang berjudul :

***“EVALUASI PENGENDALIAN TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG”***

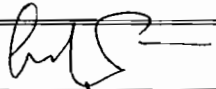
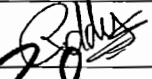
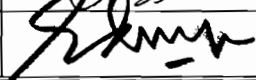
Dalam Ujian Skripsi yang telah dilaksanakan pada :

Hari, tanggal ujian : Selasa, 19 Juli 2005  
Pukul : 11.00WIB.

Materi Skripsi yang perlu direvisi adalah sebagai berikut :

No.	Penjelasan

Revisi Skripsi disahkan oleh :

TIM PENGUJI	TANGGAL	TANDA TANGAN
Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.	19/7 - 2005	
Drs. Edi Kustanto, M.M.	19/7 2005	
E. Maryarsanto P., S.E., Akt.	19/7-2005	

### CATATAN :

1. Revisi Skripsi harus disahkan selambat-lambatnya 1 (satu) bulan sejak tanggal ujian oleh tim penguji
2. Surat ini merupakan syarat untuk mengajukan koreksi abstrak dalam bahasa Inggris bagi mahasiswa yang telah lulus ujian sarjana.
3. Surat ini merupakan syarat untuk mendaftar ujian ulangan ke sekretariat FE bagi mahasiswa yang belum lulus ujian.

## SURAT KETERANGAN

Yang bertandatangan dibawah ini menerangkan bahwa:-

Nama : Indar Kusriani  
NIM : 99 2114 048  
Fakultas : Ekonomi Akuntansi  
Universitas Sanata Dharma Yogyakarta



Benar-benar telah mengadakan penelitian di perusahaan kami dan hasil penelitian kami lampirkan bersama surat keterangan ini, untuk keperluan penyusunan skripsi yang berjudul "EVALUASI PENGENDALIAN TERHADAP PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG"

Penelitian dilakukan pada tanggal : 13 Mei 2004 s/d 17 Juni 2004, dengan hasil **Baik**.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat hanya untuk kepentingan ~~keilmuan~~, agar digunakan sebagaimana mestinya.

Dibuat di Klaten

Tanggal 17 Juni 2004

CV SAHABAT

An. Direktur CV. SAHABAT

