

**PENERAPAN *COST VOLUME PROFIT*  
ANALYSIS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN  
LABA DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
PENJUALAN**

(STUDI PADA PT. SANG HYANG SERI (PERSERO) KANTOR REGIONAL  
III MALANG)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

LAMIA AZMI  
NIM. 0910320284



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN  
MALANG**

**2013**

## MOTTO

Lakukan segala hal dengan sebaik mungkin karena hasilnya akan berbanding lurus dengan usahamu dan tidak akan pernah mengecewakan, jika hasilnya tak sesuai dengan harapanmu, maka itu bukan hasil akhir dari apa yang kau kerjakan dengan sungguh-sungguh selama ini. Tunggu saja sampai saatnya tiba.  
Cukup yakin dan lakukan dengan sebaik-baiknya.

(Lamia Azmi)

“ Aku tidak membebani seseorang, melainkan sesuai kesanggupannya.”

(QS. Al-Baqarah : 286)

“ Berdoalah (memintalah) kepadaKu, niscaya Aku kabulkan untukmu.”

(QS. Al-Mukmin : 60)

“ Hanya dengan mengingatKu hati akan menjadi tenang.”

(QS. Ar-Rod :28)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 17 Januari 2013



Nama : Lamia Azmi

NIM : 0910320284

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Penerapan *Cost Volume Profit Analysis* Sebagai Alat Perencanaan

Labar Dan Pengambilan Keputusan Penjualan (Studi pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang)

Disusun oleh : Lamia Azmi

NIM : 0910320284

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Malang, Januari 2013

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

  
Dr. Moch. Dzulkirom AR  
NIP. 19531122 198203 1 001

  
Drs. Topowijono, M.Si  
NIP. 19530704 198212 1 001

## RINGKASAN

Lamia Azmi, 2009; **Penerapan *Cost Volume Profit Analysis* Sebagai**

**Alat Perencanaan Laba dan Pengambilan Keputusan Penjualan** (Studi pada

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang), Dr. Moch

Dzulkirom AR, Drs. Topowijono M.Si, 120 hal + xvi

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mengetahui penerapan *Cost Volume Profit Analysis* sebagai alat perencanaan perusahaan, khususnya pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang (2) Mengetahui penerapan *Cost Volume Profit Analysis* dalam pengambilan keputusan penjualan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang.

Tehnik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Mengumpulkan data-data perusahaan meliputi laporan keuangan, data biaya, data produksi, harga jual dan data hasil penjualan (2) mengklasifikasi biaya berdasarkan jenis biaya ke dalam biaya tetap, biaya variabel dan biaya semi variabel (3) Dilakukan perhitungan *contribution margin ratio* (4) Dilakukan perhitungan *break even point* (5) Membuat perencanaan laba dan penjualan (6) Dilakukan penetapan harga jual tahun 2012 (7) Dilakukan perhitungan *margin of safety*.

Berdasarkan hasil pengamatan, diketahui bahwa PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang menghitung perencanaan laba dan penjualan dengan menggunakan metode *variable costing*. Adanya ketidacermatan di dalam pemisahan biaya yang dimiliki metode ini, dimana biaya semi variabel tidak diklasifikasikan ke dalam biaya tetap dan biaya variabel menyebabkan perencanaan laba dan pengambilan keputusan penjualan belum dapat sepenuhnya direalisasikan dengan baik. Dengan bantuan suatu analisis yang tepat diharapkan nantinya dapat membantu perusahaan khususnya bagian manajemen perusahaan dalam merencanakan target laba dan keputusan penjualan.

Salah satu alat analisis yang bisa membantu perusahaan dalam memperbaiki kondisi tersebut adalah *Cost Volume Profit Analysis*, alat analisis yang menggunakan perhitungan titik impas untuk mencari tingkat penjualan minimal oleh perusahaan, dengan tingkat biaya tertentu dan jumlah laba yang telah ditetapkan. Dengan bantuan titik impas yang mengetahui sampai seberapa jauh pencapaian target usaha telah dicapai dan atau rencana yang ditetapkan sebelumnya sulit dicapai maka dapat segera dikeluarkan kebijakan baru tersebut untuk mengatasi hal tersebut.



## SUMMARY

Lamia Azmi, 2009, **The Application of Cost Volume Profit Analysis as A Device of Profit Planning and Sale Decision Making** (A Study at PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional Office III Malang) Dr. Moch Dzulkirom AR, Drs. Topowijono M.Si, 120 pages + xvi.

The objectives of research were to (1) understand the application of Cost Volume Profit Analysis as a device of profit planning at PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional Office III, Malang, and (2) to acknowledge the application of Cost Volume Profit Analysis as a device of sale decision making at PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional Office III, Malang.

Some data analysis techniques were involved, such as: 1) collecting the company data including financial statement, cost data, production data, sale price and sale gain data; 2) classifying the cost based on the cost type into fixed cost, variable cost and semi-variable cost; 3) the calculation of contribution margin ratio; 4) the calculation of break even point; 5) the planning of profit and sale; 6) the determination of sale price of the year 2012 and 7) the calculation of margin of safety.

Result of observation indicated that PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional Office III, Malang calculated the planning of profit and sale with variable costing method. Negligence in separation costs this method, the semi variable cost was not classified into fixed cost and variable cost such that the planning of profit and the sale decision making could not be possibly realized. Through the appropriate analysis, it was expected that the company, especially its management, could plan the profit target and sale decision. One analysis device that was helping the company to improve the condition was Cost Volume Profit Analysis. This device was calculation the even point to look for the minimal sale rate by the company at certain cost rate and at predetermined profit rate. With the acknowledged even point, it was easier to understand how far the achievement of

business target was and/or to facilitate the release of new policy to deal with the plan that was previously difficult to achieve.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah mlimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penerapan *Cost Volume Profit Analysis* Sebagai Alat Perencanaan Laba dan Pengambilan Keputusan Penjualan” (Studi pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Brawijaya.
2. Ibu Dr. Srikandi Kumadji, M.S., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Moch. Dzulkirom AR, M.Si, selaku Dosen Pembimbing utama yang telah berkenan membimbing dan mengarahkan peneliti selama mengerjakan naskah skripsi sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
4. Bapak Drs. Topowijono, M.Si, selaku Dosen Pembimbing kedua yang telah berkenan membimbing dan mengarahkan peneliti selama mengerjakan naskah skripsi sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Ir. Hendi Rachman, M.Sc, selaku General Manager PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang.

6. Bapak Dane Utomo, selaku Asmen Akuntansi dan seluruh karyawan dan staf PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang yang telah banyak membantu peneliti dalam mengambil dan mengumpulkan data.
7. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Administrasi yang telah memberikan ilmunya selama peneliti mengikuti kuliah selama ini.
8. Papa Nurul Hidayat, S.E dan Mama Musdolifa, selaku orang tua peneliti yang telah memberikan motivasi dan senantiasa mendoakan peneliti untuk segera menyelesaikan skripsi dengan sebaik mungkin.
9. Mas Alfi Hardiansyah dan Mbak Rahil As Sakinah, selaku kedua kakak peneliti yang telah mengarahkan dan mensupport peneliti sampai akhir penyelesaian skripsi ini, dan yang mensponsori penelitian ini sampai akhir.
10. Rahadian Lazuardhi Prasadhana, selaku orang tersayang yang telah senantiasa menemani peneliti selama pengerjaan skripsi ini, yang tidak pernah bosan memberi semangat ketika peneliti mengalami kejenuhan, serta yang selalu meluangkan banyak waktu dan tenaganya selama ini.
11. Seluruh teman-teman angkatan 2009 yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang selalu mendukung dan membantu peneliti dalam pengerjaan skripsi dari awal sampai akhir.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 13 Januari 2013

Peneliti

## MOTTO

Lakukan segala hal dengan sebaik mungkin karena hasilnya akan berbanding lurus dengan usahamu dan tidak akan pernah mengecewakan, jika hasilnya tak sesuai dengan harapanmu, maka itu bukan hasil akhir dari apa yang kau kerjakan dengan sungguh-sungguh selama ini. Tunggu saja sampai saatnya tiba.  
Cukup yakin dan lakukan dengan sebaik-baiknya.

(Lamia Azmi)

“ Aku tidak membebani seseorang, melainkan sesuai kesanggupannya.”

(QS. Al-Baqarah : 286)

“ Berdoalah (memintalah) kepadaKu, niscaya Aku kabulkan untukmu.”

(QS. Al-Mukmin : 60)

“ Hanya dengan mengingatKu hati akan menjadi tenang.”

(QS. Ar-Rod :28)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 17 Januari 2013



Nama : Lamia Azmi

NIM : 0910320284

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Penerapan *Cost Volume Profit Analysis* Sebagai Alat Perencanaan

Labar Dan Pengambilan Keputusan Penjualan (Studi pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang)

Disusun oleh : Lamia Azmi

NIM : 0910320284

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Malang, Januari 2013

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

  
Dr. Moch. Dzulkirom AR  
NIP. 19531122 198203 1 001

  
Drs. Topowijono, M.Si  
NIP. 19530704 198212 1 001

**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Selasa

Tanggal : 22 Januari 2013

Jam : 09.00 – 10.00

Skripsi atas nama : LAMIA AZMI

Judul : Penerapan *Cost Volume Profit Analysis* Sebagai Alat  
Perencanaan Laba Dan Pengambilan Keputusan Penjualan  
(Studi pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional  
III Malang)

Dan dinyatakan LULUS

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua



Dr. Moch. Dzulkirom AR

NIP. 19531122 198203 1 001

Anggota



Drs. Topowijono, M.Si

NIP. 19530704 198212 1 001

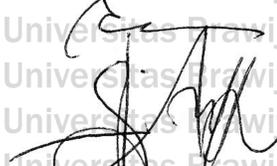
Anggota



Dr. Sri Mangesti Rahayu, M.Si

NIP. 19550902 198202 2 001

Anggota



Devi Farah Azizah, S.Sos, MAB

NIP. 19750627 199903 2 002

## RINGKASAN

Lamia Azmi, 2009; **Penerapan *Cost Volume Profit Analysis* Sebagai**

**Alat Perencanaan Laba dan Pengambilan Keputusan Penjualan** (Studi pada

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang), Dr. Moch

Dzulkirom AR, Drs. Topowijono M.Si, 120 hal + xvi

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mengetahui penerapan *Cost Volume Profit Analysis* sebagai alat perencanaan perusahaan, khususnya pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang (2) Mengetahui penerapan *Cost Volume Profit Analysis* dalam pengambilan keputusan penjualan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang.

Tehnik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Mengumpulkan data-data perusahaan meliputi laporan keuangan, data biaya, data produksi, harga jual dan data hasil penjualan (2) mengklasifikasi biaya berdasarkan jenis biaya ke dalam biaya tetap, biaya variabel dan biaya semi variabel (3) Dilakukan perhitungan *contribution margin ratio* (4) Dilakukan perhitungan *break even point* (5) Membuat perencanaan laba dan penjualan (6) Dilakukan penetapan harga jual tahun 2012 (7) Dilakukan perhitungan *margin of safety*.

Berdasarkan hasil pengamatan, diketahui bahwa PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang menghitung perencanaan laba dan penjualan dengan menggunakan metode *variable costing*. Adanya ketidacermatan di dalam pemisahan biaya yang dimiliki metode ini, dimana biaya semi variabel tidak diklasifikasikan ke dalam biaya tetap dan biaya variabel menyebabkan perencanaan laba dan pengambilan keputusan penjualan belum dapat sepenuhnya direalisasikan dengan baik. Dengan bantuan suatu analisis yang tepat diharapkan nantinya dapat membantu perusahaan khususnya bagian manajemen perusahaan dalam merencanakan target laba dan keputusan penjualan.

Salah satu alat analisis yang bisa membantu perusahaan dalam memperbaiki kondisi tersebut adalah *Cost Volume Profit Analysis*, alat analisis yang menggunakan perhitungan titik impas untuk mencari tingkat penjualan minimal oleh perusahaan, dengan tingkat biaya tertentu dan jumlah laba yang telah ditetapkan. Dengan bantuan titik impas yang mengetahui sampai seberapa jauh pencapaian target usaha telah dicapai dan atau rencana yang ditetapkan sebelumnya sulit dicapai maka dapat segera dikeluarkan kebijakan baru tersebut untuk mengatasi hal tersebut.



## SUMMARY

Lamia Azmi, 2009, **The Application of Cost Volume Profit Analysis as A Device of Profit Planning and Sale Decision Making** (A Study at PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional Office III Malang) Dr. Moch Dzulkirom AR, Drs. Topowijono M.Si, 120 pages + xvi.

The objectives of research were to (1) understand the application of Cost Volume Profit Analysis as a device of profit planning at PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional Office III, Malang, and (2) to acknowledge the application of Cost Volume Profit Analysis as a device of sale decision making at PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional Office III, Malang.

Some data analysis techniques were involved, such as: 1) collecting the company data including financial statement, cost data, production data, sale price and sale gain data; 2) classifying the cost based on the cost type into fixed cost, variable cost and semi-variable cost; 3) the calculation of contribution margin ratio; 4) the calculation of break even point; 5) the planning of profit and sale; 6) the determination of sale price of the year 201;2 and 7) the calculation of margin of safety.

Result of observation indicated that PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional Office III, Malang calculated the planning of profit and sale with variable costing method. Negligence in separation costs this method, the semi variable cost was not classified into fixed cost and variable cost such that the planning of profit and the sale decision making could not be possibly realized. Through the appropriate analysis, it was expected that the company, especially its management, could plan the profit target and sale decision. One analysis device that was helping the company to improve the condition was Cost Volume Profit Analysis. This device was calculation the even point to look for the minimal sale rate by the company at certain cost rate and at predetermined profit rate. With the acknowledged even point, it was easier to understand how far the achievement of

business target was and/or to facilitate the release of new policy to deal with the plan that was previously difficult to achieve.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah mlimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penerapan *Cost Volume Profit Analysis* Sebagai Alat Perencanaan Laba dan Pengambilan Keputusan Penjualan” (Studi pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Brawijaya.
2. Ibu Dr. Srikandi Kumadji, M.S., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Moch. Dzulkirom AR, M.Si, selaku Dosen Pembimbing utama yang telah berkenan membimbing dan mengarahkan peneliti selama mengerjakan naskah skripsi sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
4. Bapak Drs. Topowijono, M.Si, selaku Dosen Pembimbing kedua yang telah berkenan membimbing dan mengarahkan peneliti selama mengerjakan naskah skripsi sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Ir. Hendi Rachman, M.Sc, selaku General Manager PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang.

6. Bapak Dane Utomo, selaku Asmen Akuntansi dan seluruh karyawan dan staf PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang yang telah banyak membantu peneliti dalam mengambil dan mengumpulkan data.
7. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Administrasi yang telah memberikan ilmunya selama peneliti mengikuti kuliah selama ini.
8. Papa Nurul Hidayat, S.E dan Mama Musdolifa, selaku orang tua peneliti yang telah memberikan motivasi dan senantiasa mendoakan peneliti untuk segera menyelesaikan skripsi dengan sebaik mungkin.
9. Mas Alfi Hardiansyah dan Mbak Rahil As Sakinah, selaku kedua kakak peneliti yang telah mengarahkan dan mensupport peneliti sampai akhir penyelesaian skripsi ini, dan yang mensponsori penelitian ini sampai akhir.
10. Rahadian Lazuardhi Prasadhana, selaku orang tersayang yang telah senantiasa menemani peneliti selama pengerjaan skripsi ini, yang tidak pernah bosan memberi semangat ketika peneliti mengalami kejenuhan, serta yang selalu meluangkan banyak waktu dan tenaganya selama ini.
11. Seluruh teman-teman angkatan 2009 yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang selalu mendukung dan membantu peneliti dalam pengerjaan skripsi dari awal sampai akhir.

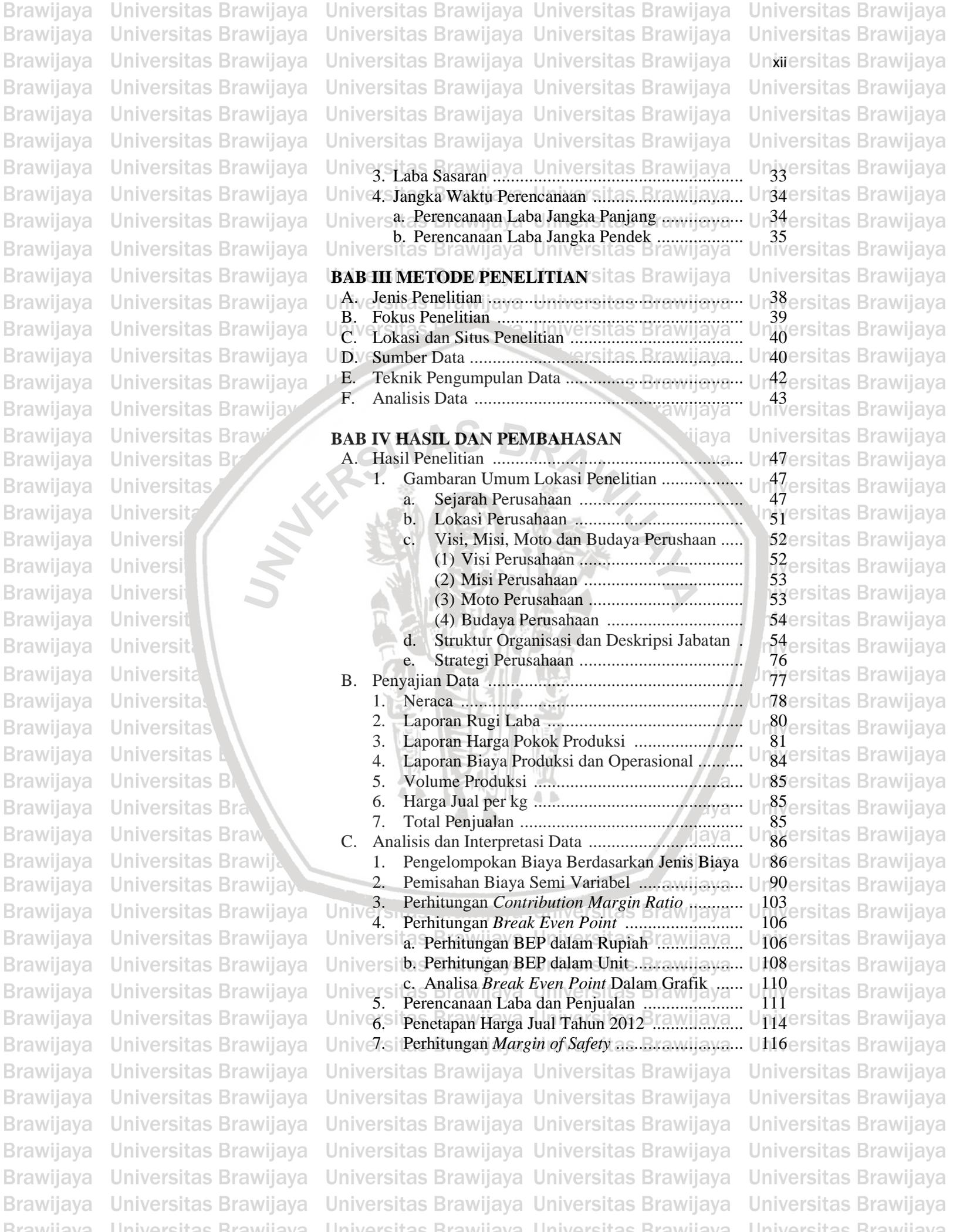
Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 13 Januari 2013

Peneliti

## DAFTAR ISI

MOTTO .....	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....	iii
TANDA PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
RINGKASAN .....	v
SUMMARY .....	vii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Kontribusi Penelitian .....	7
E. Kerangka Pemikiran .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Biaya .....	10
1. Pengertian Biaya .....	10
2. Perilaku Biaya .....	11
a. Biaya Tetap .....	13
b. Biaya Variabel .....	14
c. Biaya Semivariabel .....	15
(1) Metode Pemisahan Biaya Semi Variabel .....	16
B. Pengertian <i>Cost Volume Profit Analysis</i> .....	18
1. Asumsi yang Mendasari <i>CVP Analysis</i> .....	18
a. Manfaat <i>Cost Volume Profit Analysis</i> .....	20
2. Rumus-Rumus <i>Cost Volume Profit Analysis</i> .....	21
a. <i>Contribution Margin</i> .....	21
b. <i>Break Even Point Analysis</i> .....	22
(1) Metode Persamaan Matematika .....	23
(2) Metode Kontribusi .....	23
(3) Metode Grafik .....	24
c. Marjin Pengamatan Penjualan .....	26
C. Perencanaan Laba .....	28
1. Pengertian Perencanaan Laba .....	28
a. Manfaat Perencanaan Laba .....	29
b. Keterbatasan Perencanaan Laba .....	30
2. Pelaksanaan Rencana Laba .....	31



3. Laba Sasaran .....	33
4. Jangka Waktu Perencanaan .....	34
a. Perencanaan Laba Jangka Panjang .....	34
b. Perencanaan Laba Jangka Pendek .....	35

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	38
B. Fokus Penelitian .....	39
C. Lokasi dan Situs Penelitian .....	40
D. Sumber Data .....	40
E. Teknik Pengumpulan Data .....	42
F. Analisis Data .....	43

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian .....	47
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	47
a. Sejarah Perusahaan .....	47
b. Lokasi Perusahaan .....	51
c. Visi, Misi, Moto dan Budaya Perusahaan .....	52
(1) Visi Perusahaan .....	52
(2) Misi Perusahaan .....	53
(3) Moto Perusahaan .....	53
(4) Budaya Perusahaan .....	54
d. Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan .....	54
e. Strategi Perusahaan .....	76
B. Penyajian Data .....	77
1. Neraca .....	78
2. Laporan Rugi Laba .....	80
3. Laporan Harga Pokok Produksi .....	81
4. Laporan Biaya Produksi dan Operasional .....	84
5. Volume Produksi .....	85
6. Harga Jual per kg .....	85
7. Total Penjualan .....	85
C. Analisis dan Interpretasi Data .....	86
1. Pengelompokan Biaya Berdasarkan Jenis Biaya .....	86
2. Pemisahan Biaya Semi Variabel .....	90
3. Perhitungan <i>Contribution Margin Ratio</i> .....	103
4. Perhitungan <i>Break Even Point</i> .....	106
a. Perhitungan BEP dalam Rupiah .....	106
b. Perhitungan BEP dalam Unit .....	108
c. Analisa <i>Break Even Point</i> Dalam Grafik .....	110
5. Perencanaan Laba dan Penjualan .....	111
6. Penetapan Harga Jual Tahun 2012 .....	114
7. Perhitungan <i>Margin of Safety</i> .....	116

**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	118
B. Saran .....	119

**DAFTAR PUSTAKA**



## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Neraca	78-79
2.	Laporan Rugi Laba	80
3.	Laporan Harga Pokok Produksi	81-83
4.	Biaya Produksi dan Operasional	84
5.	Volume Produksi	85
6.	Harga Jual Tiap Kg	85
7.	Total Penjualan	85
8.	Penggolongan Biaya ke Dalam Biaya Tetap, Biaya Variabel dan Biaya Semi Variabel	87
9.	Klasifikasi Biaya Produksi dan Operasional	88-89
10.	Pemisahan Biaya Pos, Telephone dan Komunikasi	91
11.	Pemisahan Biaya Listrik, Air dan Gas	93
12.	Pemisahan Biaya Kantor Lainnya	95
13.	Pemisahan Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan	97
14.	Pemisahan Biaya Lain-lain	99
15.	Hasil Pengolahan Biaya Semi Variabel	100
16.	Pengalokasian Biaya Tetap dan Biaya Variabel pada Biaya Produksi dan Operasional	101-102
17.	Perhitungan Biaya Variabel tiap Produk	103
18.	Perhitungan Biaya Variabel tiap Produk yang Dijual	104
19.	<i>Contribution Margin Ratio</i> tiap kg	104
20.	<i>Contribution Margin Ratio</i> Tertimbang	105
21.	Penjualan tiap Produk	106
22.	<i>Contribution Margin</i> Tertimbang	108
23.	Perbandingan Harga Jual dan Biaya Variabel dalam %	115

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Grafik Biaya Tetap	13
2.	Grafik Biaya Variabel	14
3.	Grafik Biaya Semi Variabel	16
4.	Grafik <i>Break Even Point</i>	25
5.	Struktur Organisasi PT Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang	56
6.	Analisa <i>Break Even Point</i> Dalam Grafik	111



**DAFTAR LAMPIRAN**

No	Judul
1.	Surat Persetujuan Riset/Survei
2.	Curriculum Vitae



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan dunia bisnis di Indonesia yang maju menyebabkan kompleksnya permasalahan yang dihadapi oleh pimpinan perusahaan. Perusahaan menjadi salah satu penunjang sarana pembangunan ekonomi yang memegang peranan penting terutama atas barang dan jasa yang dihasilkan, sehingga kontinuitas jalannya perusahaan perlu dipertahankan agar dapat berperan aktif dalam meraih keberhasilan pembangunan. Di dalam dunia bisnis, apapun bentuk dan sifatnya, baik yang bergerak dalam bidang perdagangan, perindustrian maupun yang bergerak dalam bidang jasa berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan perusahaan pada umumnya adalah untuk memperoleh laba optimal, yaitu keuntungan yang berhubungan dengan tanggung jawab perusahaan sesuai kemampuan perusahaan dengan memanfaatkan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki, untuk memperoleh laba tersebut harus mengeluarkan biaya, baik biaya operasional maupun biaya yang dikeluarkan untuk investasi awal serta harus mampu menjual barang yang dihasilkan semaksimal mungkin. Besar kecilnya laba yang diperoleh perusahaan merupakan salah satu ukuran kesuksesan manajemen dalam mengelola perusahaannya.

Perusahaan akan dapat menjaga tingkat laba yang diharapkan apabila semua aktivitas yang ada di dalam perusahaan tersebut dilaksanakan secara terpadu dan terus-menerus disertai dengan langkah dan strategi yang terencana, terkoordinasi dan terkendali dimana semua itu termasuk fungsi-fungsi dasar manajemen. Dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan, diperlukan adanya perencanaan (*planning*) yang merupakan pedoman dalam melaksanakan aktivitas perusahaan di masa yang akan datang.

Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan dan merupakan faktor penting dalam kelancaran dan keberhasilan perusahaan karena semua kegiatan perusahaan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Salah satu perencanaan yang dilakukan manajemen adalah perencanaan laba, karena laba seringkali dijadikan sebagai ukuran untuk menilai berhasil tidaknya manajemen suatu perusahaan.

Perencanaan laba merupakan rencana yang telah diperhitungkan dengan cermat dimana implikasi keuangan dinyatakan dalam proyeksi laba atau rugi, neraca, kas dan modal kerja untuk jangka pendek dan jangka panjang. Pada penyusunan perencanaan laba, pihak manajemen harus memperhatikan dan mengetahui sejauh mana keterkaitan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat laba.

Sebuah perencanaan laba dinilai baik apabila di dalamnya mempertimbangkan faktor-faktor yang membentuk laba yaitu biaya, harga jual, dan volume penjualan. Apabila manajemen memahami kondisi saat ini, yang mana berpengaruh pada perubahan biaya, volume penjualan dan harga jual produk, maka manajemen akan mempertimbangkan pula perubahan tersebut dalam menyusun perencanaan laba. Alat analisa yang digunakan harus juga mempertimbangkan faktor-faktor pembentuk laba tersebut, agar perencanaan yang dibuat menjadi lebih baik, alat analisa tersebut adalah "*Cost Volume Profit (CVP) Analysis*".

*Cost Volume Profit Analysis* merupakan suatu alat yang sangat berguna untuk perencanaan dan pengambilan keputusan penjualan. Dalam mengelola perusahaan sehari-hari manajer sering dihadapkan pada berbagai masalah pengambilan keputusan. Salah satu faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan penjualan adalah biaya. Seorang manajer seringkali kesulitan dalam memisahkan biaya, biaya dapat dipisah atas dasar perilakunya terhadap berbagai tingkat kegiatan yang dilakukan perusahaan secara keseluruhan maupun pada masing-masing unit yang ada. Biaya yang dimaksud adalah biaya tetap dan biaya variabel. Menurut Hariadi (2002:183) "Biaya variabel merupakan total biaya yang berubah secara proposional dengan total volume kegiatan tertentu dalam periode tertentu, sedangkan biaya tetap merupakan total biaya yang tidak dipengaruhi oleh volume

kegiatan tertentu dalam periode tertentu pula". Selain kedua jenis biaya tersebut, terdapat biaya semi variabel yaitu biaya yang di dalamnya mempunyai sifat campuran antara biaya variabel dan biaya tetap. Oleh karena itu, biaya semi variabel ini harus dipisahkan menjadi biaya variabel dan biaya tetap. Masalah yang sering terjadi dalam manajemen adalah pihak manajemen sering kali tidak memperhitungkan adanya biaya semi variabel ini sehingga pemisahan biaya tidak terjadi secara adil. Hal ini mengakibatkan keputusan yang diambil oleh pihak manajemen kurang tepat.

Pemisahan biaya akan bermanfaat bagi seorang manajer untuk menentukan tingkat penjualan yang harus dicapai untuk masing-masing produk agar perusahaan tidak mengalami kerugian. Untuk mencapai target penjualan yang diinginkan, pihak manajemen sangat memerlukan perencanaan penjualan karena akan berpengaruh langsung terhadap perolehan laba yang diinginkan. Dengan melakukan perencanaan penjualan, manajer akan dapat mengetahui tingkat penjualan minimum yang boleh dilakukan perusahaan agar perusahaan tidak rugi dan memperoleh laba yang dikehendaki.

Setiap perusahaan ingin mengembangkan usahanya menjadi lebih maju, salah satunya adalah PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang. PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha pembenihan, sarana, produksi pertanian, hasil pertanian, serta

penelitian dan pengembangan. Alasan memilih PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang sebagai tempat penelitian karena merupakan perusahaan perintis dan pelapor usaha pembenihan di Indonesia serta satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mempunyai *core business* pembenihan pertanian. PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang selalu berusaha memperluas dan mengembangkan *core business*nya dari benih tanaman pangan menjadi benih pertanian dalam arti luas, seperti benih tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, kehutanan dan usaha lain yang langsung menunjang usaha pembenihan yang dapat meningkatkan pendapatan dan kinerja perusahaan. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang karena perusahaan tersebut memiliki memiliki delapan buah produk berkualitas dan produktivitas tinggi yang diharapkan bisa memberikan hasil panen terbaik bagi konsumen. Alasan tersebutlah yang membuat peneliti menggunakan *Cost Volume Profit Analysis* pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang, khususnya dalam perencanaan laba dan pengambilan keputusan penjualan sehingga dapat mempertahankan pertumbuhan perusahaan dan mencapai profit yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Penerapan *Cost***

**Volume Profit Analysis Sebagai Alat Perencanaan Laba Dan  
Pengambilan Keputusan Penjualan – Studi pada PT. Sang Hyang  
Seri (Persero) Kantor Regional III Malang”.**

**B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, terlihat bahwa *Cost Volume Profit Analysis* dapat digunakan oleh manajemen perusahaan sebagai alat perencanaan laba dan pengambilan keputusan penjualan. *Cost Volume Profit Analisis* akan memberikan gambaran bagi manajemen mengenai hubungan antara biaya, volume penjualan dan harga jual, serta menganalisis pengaruh perubahan ketiga faktor tersebut terhadap tingkat laba.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti mencoba merumuskan permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan *Cost Volume Profit Analysis* dalam perencanaan laba pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang?
2. Bagaimana penerapan *Cost Volume Profit Analisis* dalam pengambilan keputusan penjualan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan pada halaman sebelumnya, maka tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui penerapan *Cost Volume Profit Analysis* sebagai alat perencanaan laba perusahaan, khususnya pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang.
2. Untuk mengetahui penerapan *Cost Volume Profit Analysis* dalam pengambilan keputusan penjualan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang.

### D. Kontribusi Penelitian

Hasil dari penelitian ini nantinya dapat memberikan manfaat dikemudian hari bagi pihak-pihak sebagai berikut :

#### 1. Kontribusi Akademis

Dapat dijadikan tambahan wawasan dan pengalaman, serta untuk menerapkan teori yang didapat di bangku kuliah yang disesuaikan dengan praktek lapangan.

#### 2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak manajemen perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk menentukan dan menerapkan kebijaksanaan yang akan dibuat, sehubungan dengan target yang harus dicapai.

## E. Kerangka Pemikiran

Untuk lebih mengetahui rincian dari hasil penelitian ini, maka berikut ini akan peneliti sajikan kerangka pemikiran sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini dikemukakan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan kerangka pemikiran.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini dikemukakan tentang landasan teori yang berkaitan dengan permasalahan yang ada. Sehingga dengan pedoman pada landasan teori tersebut maka permasalahan yang ada akan dapat dipecahkan dengan baik dan benar.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini dikemukakan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, dan analisa data yang digunakan dalam penelitian berdasarkan asumsi-asumsi yang digunakan.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan, perencanaan laba perusahaan, keputusan manajemen perusahaan, data-data keuangan yang berkaitan dengan *Cost Volume Profit Analysis* yang terdiri dari struktur

pendapatan dan struktur biaya perusahaan serta analisis dan interpretasi data.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan mengenai hasil dari proses pembahasan dan saran-saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat pada perusahaan di masa mendatang.

Selanjutnya pembahasan dapat dikembangkan sesuai dengan petunjuk yang ada. Saran-saran yang diberikan haruslah memberikan manfaat demi perkembangan perusahaan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Biaya

##### 1. Pengertian Biaya

Biaya adalah “pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau yang memungkinkan akan terjadi untuk tujuan tertentu”. Dalam arti sempit, “ biaya dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva” (Mulyadi, 2005:8). Definisi lain yaitu “biaya adalah manfaat (*benefit*) yang dikorbankan dalam rangka memperoleh barang dan jasa. Manfaat (*benefit*) yang dikorbankan diukur dalam rupiah melalui pengurangan aktiva atau pembebanan utang pada saat manfaat (barang dan jasa) itu diterima” (Kusnadi, 2001:8). Pada saat perolehan, biaya yang diukur adalah untuk manfaat (*benefit*) sekarang dan di masa yang akan datang. Manakala manfaat (*benefit*) ini diterima, maka biaya menjadi beban, oleh karena itu beban didefinisikan sebagai biaya yang telah memberikan suatu manfaat (*benefit*) dan sekarang telah berakhir.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat diketahui bahwa biaya adalah penggunaan sumber-sumber ekonomi yang dapat diukur dengan satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk objek tertentu. Biaya pada saat ditukarkan dalam bentuk aktiva harus memberikan manfaat atau *benefit* pada

perusahaan. Biaya yang telah digunakan untuk menghasilkan pendapatan dalam suatu periode akuntansi disebut beban (*expense*).

Baik biaya maupun beban mempunyai dampak yang sama terhadap laba bersih, yaitu sebagai pengurangan. Oleh karena itu, biaya dan beban dicantumkan secara terpisah di laporan laba rugi guna menggambarkan jumlah yang tepat yang di akibatkan oleh biaya maupun beban.

## 2. Perilaku Biaya

Pemahaman mengenai bagaimana biaya-biaya berubah menurut perubahan-perubahan aktivitas bisnis sangatlah bermanfaat bagi manajer jika volume penjualan diharapkan meningkat, maka manajemen menaksir biaya keluaran yang menanjak tinggi, untuk membuat estimasi seperti itu, manajemen perusahaan perlu mengetahui jenis biaya yang terlibat dan bagaimana biaya tersebut berperilaku manakala aktivitas berubah.

Perilaku biaya berarti bagaimana biaya akan bereaksi terhadap perubahan yang berlangsung pada tingkat aktivitas bisnis, dimana pemahaman mengenai perilaku biaya merupakan kunci dari sebuah keputusan dalam sebuah perusahaan. Manajer yang memahami bagaimana biaya berperilaku akan lebih mampu berprediksi berapa besarnya biaya pada berbagai situasi operasi bisnis.

Menurut Mulyadi (2009:465) pada umumnya “pola perilaku biaya diartikan sebagai hubungan antara total biaya dengan

perubahan volume kegiatan”. Berdasarkan perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, biaya dapat dibagi menjadi tiga golongan : biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semi variabel. Sedangkan menurut Bustami dan Nurlela (2007:27) bahwa: “perilaku biaya dapat diartikan sebagai perubahan biaya yang terjadi akibat perubahan dari aktivitas bisnis”.

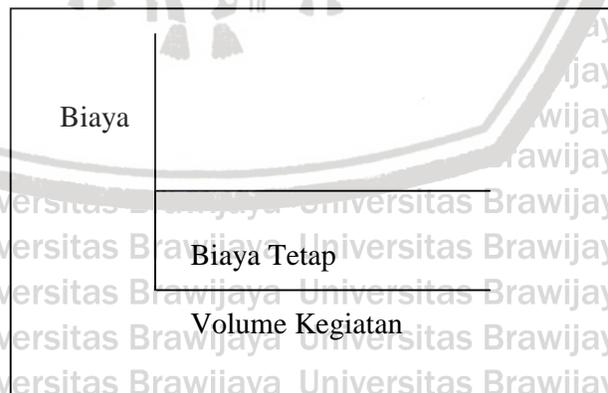
Perilaku biaya merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi dalam beberapa pengambilan keputusan. Manajer yang handal harus mampu memahami tentang perilaku biaya dengan baik sehingga bisa mengambil keputusan secara tepat dan akurat. Manajer yang tidak mampu memahami tentang perilaku biaya tentu akan mengalami kendala dalam pengambilan keputusan, terutama keputusan yang berhubungan dengan produk, perencanaan, pengambilan biaya dan mengevaluasi kinerja.

Pada umumnya dikenal dua perilaku biaya, yakni biaya tetap dan biaya variabel dan juga dikenal pula perilaku biaya lainnya, yakni biaya campuran atau biaya semi variabel. Struktur biaya perusahaan sangatlah signifikan dalam hal proses pengambilan keputusan yang dapat dipengaruhi oleh jumlah relatif biaya tetap atau biaya variabel yang ada dalam perusahaan.

a. Biaya Tetap

Biaya tetap (*fixed cost*) didefinisikan sebagai “biaya yang secara total tidak berubah ketika aktivitas bisnis meningkat atau menurun” (Carter, 2009:68). “Pendapat lain mengatakan bahwa biaya tetap merupakan biaya yang jumlahnya selalu tetap untuk seluruh jumlah barang yang dihasilkan” (Martono dan Harjito, 2005:268). Sedangkan menurut Mulyadi (2005:466) “biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisaran perubahan volume kegiatan tertentu”.

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa biaya tetap adalah biaya yang dalam unit berubah-ubah dan dalam total selalu tetap konstan. Walaupun dalam total tetap konstan akan tetapi masih dalam batas tertentu. Adapun yang termasuk biaya tetap adalah biaya penyusutan, biaya gaji, biaya asuransi, biaya sewa, dan bunga. Grafik biaya tetap dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1 Grafik Biaya Tetap**

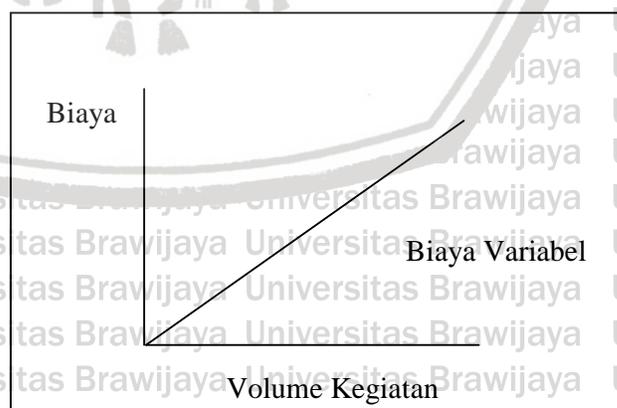
(Sumber : Mulyadi, 2005:466)

b. Biaya Variabel

Biaya variabel (*variable cost*) didefinisikan sebagai “biaya yang totalnya meningkat secara proporsional terhadap peningkatan dalam aktivitas dan menurun secara proporsional terhadap penurunan dalam aktivitas” (Carter, 2009:69).

Sedangkan menurut Mulyadi (2005:268) “biaya variabel didefinisikan sebagai biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa biaya variabel adalah biaya yang cenderung berubah berdasarkan produksi yang dilakukan tergantung dari aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan suatu produk. Contoh dari biaya variabel antara lain biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya upah langsung, biaya upah lembur, dan lain-lain. Grafik biaya variabel dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2 Grafik Biaya Variabel**

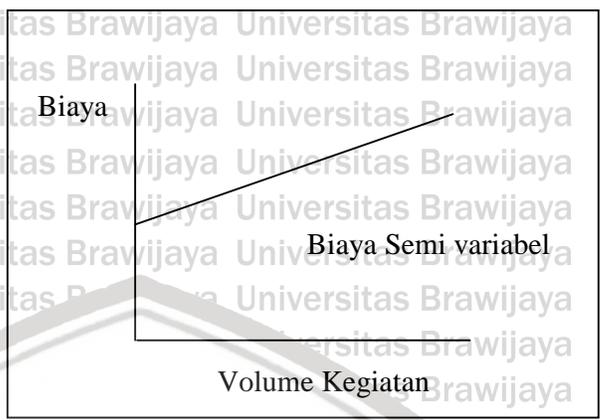
(Sumber : Mulyadi, 2005:469)

c. Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel didefinisikan sebagai “biaya yang memperlihatkan baik karakteristik-karakteristik dari biaya tetap maupun biaya variabel” (Carter, 2009:70). Sedangkan menurut Mulyadi (2005:469) “biaya campuran adalah biaya yang mengandung unsur biaya tetap dan biaya variabel”. Biaya campuran disebut juga biaya semi variabel. Biaya semi variabel adalah biaya yang pada aktivitas tertentu memperlihatkan karakteristik biaya tetap maupun biaya variabel.

Dari kedua pengertian biaya semi variabel di atas bahwa biaya semi variabel adalah biaya yang pada aktivitas tertentu memperlihatkan karakteristik biaya tetap maupun biaya variabel. Karena sifatnya yang demikian maka biaya ini sering disebut juga dengan biaya campuran. Pada tingkat kegiatan tertentu, biaya semi variabel menunjukkan sifat yang pada dasarnya sama dengan biaya tetap, pada tingkat kegiatan lain mungkin sama dengan sifat biaya variabel. Karena biaya semi variabel ini bukan biaya tetap dan biaya variabel, maka biaya ini harus dipisahkan antara biaya tetap dan biaya variabel.

Contoh dari biaya semi variabel ini antara lain biaya listrik, gas, pensiun, telepon dan air. Grafik biaya semi variabel dapat dilihat pada Grafik 3.



**Gambar 3 Grafik Biaya Semi Variabel**

(Sumber : Mulyadi, 2005:470)

(1) Metode Pemisahan Biaya Semi Variabel

Metode umum yang digunakan untuk memilah biaya semi variabel ke elemen tetap dan elemen variabel ada tiga, yaitu:

(a) *High-low Method*

Dalam metode titik tertinggi dan terendah, unsur beban semi variabel yang bersifat tetap dan variabel dihitung dari dua titik data. Suatu biaya pada tingkat aktivitas yang paling tinggi dibandingkan dengan biaya tersebut pada tingkat aktivitas terendah masa lalu. Selisih biaya yang dihitung merupakan unsur biaya variabel dalam biaya tersebut.

(b) *Standby Cost Method*

Metode ini mencoba menghitung berapa biaya yang harus tetap dikeluarkan andaikata perusahaan

ditutup untuk sementara. Jadi produknya sama dengan nol.

(c) *Least-squares Regression Method*

Metode *Least-squares* menganggap bahwa hubungan antara biaya dengan volume kegiatan berbentuk hubungan garis lurus dengan persamaan garis regresi  $y=a+bx$ , dimana  $y$  merupakan variabel tidak bebas yaitu variabel yang perubahannya ditentukan oleh perubahan pada variabel  $x$  yang merupakan variabel bebas. Variabel  $y$  menunjukkan biaya, variabel  $x$  menunjukkan volume kegiatan,  $a$  menunjukkan unsur biaya tetap dalam  $y$ , sedangkan  $b$  menunjukkan unsur biaya variabel.

Rumus perhitungan  $a$  dan  $b$  tersebut adalah sebagai berikut:

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad \text{dan} \quad a = \frac{\sum y - b(\sum x)}{n}$$

Sumber : Mulyadi (2005,474)

keterangan:

$a$  = biaya tetap selama 1 tahun

$b$  = biaya variabel per kg

$x$  = jumlah unit produksi

$y$  = jumlah biaya

$n$  = jumlah bulan

## B. Pengertian *Cost Volume Profit Analysis*

“*Cost Volume Profit Analysis* adalah suatu alat yang sangat berguna untuk perencanaan dan pengambilan keputusan” (Hansen & Mowen, 2003:274). Sedangkan menurut Garison, dkk (2006:334)

*cost volume profit analysis* merupakan alat bantu untuk memahami hubungan timbal balik antara biaya, volume, dan laba dalam organisasi dengan memfokuskan pada interaksi antara lima elemen yaitu :

1. Harga produk
2. Volume atau tingkat aktivitas
3. Biaya variabel per unit
4. Total biaya tetap
5. Bauran produk yang dijual

Sedangkan Christina (2001:206) mengemukakan bahwa :

Analisis *cost volume profit* adalah analisis yang mengukur keterkaitan antara pendapatan (penjualan=*revenue*), pengeluaran (biaya=*cost*), dan keuntungan (*profit*). Analisis ini merupakan alat bantu untuk keputusan yang berkaitan dengan pengurangan atau penambahan harga jual, biaya, dan laba.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa

*cost volume profit analysis* merupakan alat yang dapat digunakan manajemen untuk mengetahui hubungan antara harga jual, volume penjualan, dan biaya terhadap laba.

### 1. Asumsi yang Mendasari *Cost Volume Profit Analysis*

Menurut Christina (2001:206) ada beberapa asumsi dasar yang digunakan dalam menganalisis *Cost Volume Profit*

yaitu :

1. Harga jual konstan dalam cakupan yang relevan. Harga jual produk atau jasa ringan berubah meskipun volumenya berubah.
2. Biaya bersifat linier dalam rentang cakupan yang relevan dan dapat dibagi secara akurat ke dalam elemen biaya tetap dan biaya variabel. Elemen biaya variabel per unit konstan dan elemen total biaya tetap juga konstan dalam cakupan yang relevan.
3. Dalam perusahaan dengan multi produk, bauran penjualannya tetap.
4. Dalam perusahaan manufaktur, persediaan tidak mengalami perubahan. Unit yang diproduksi sama dengan unit yang terjual.

Sedangkan menurut Hariadi (2002:531) asumsi-asumsi

dari *cost volume profit* diantaranya :

1. Tingkah laku biaya dan pendapatan bersifat linier atau garis lurus.
2. Biaya dapat dipisahkan dengan akurat menjadi biaya variabel dan biaya tetap.
3. Komposisi penjualan konstan.
4. Jumlah persediaan tidak berubah dalam arti bahwa jumlah yang diproduksi akan dapat dijual seluruhnya.
5. Produktivitas dan efisiensi mesin dan pekerja tidak berubah dalam batas-batas yang relevan.
6. Nilai uang konstan (tidak memperhitungkan nilai waktu uang).

Mengikuti asumsi yang telah dipaparkan, *cost volume*

*profit analysis* memiliki asumsi harga jual konstan, unit

yang digunakan adalah unit yang terjual, serta melakukan

klasifikasi biaya menjadi biaya tetap dan biaya variabel terlebih dahulu.

a. Manfaat *Cost Volume Profit Analysis*

*Cost Volume Profit Analysis* sangat bermanfaat bagi manajemen dalam berbagai tahap perencanaan. Dengan analisis tersebut manajemen dapat membuat evaluasi yang lebih luas terhadap berbagai strategi untuk mengarahkan jalannya perusahaan. Manfaat analisis biaya volume laba bagi manajemen perusahaan pada tahap perencanaan adalah (Hansen dan Mowen, 2003 : 664):

1. Membantu pengendalian melalui anggaran.
2. Membantu meningkatkan penjualan.
3. Membantu mengevaluasi akibat dari volume penjualan.
4. Membantu menganalisis harga jual dan dampak perubahan biaya.
5. Membantu menganalisis komposisi penjualan.
6. Membantu menilai keputusan kapitalisasi dan ekspansi lanjutan.
7. Membantu menganalisis *margin of safety*.

Sedangkan manfaat analisis biaya volume laba menurut Blocher (2001:310) adalah untuk digunakan dalam *life cycle costing* maupun *target costing*.

Dari uraian manfaat *cost volume profit analysis* di atas dapat diketahui bahwa melalui analisis ini manajer dapat melakukan perubahan pada variabel-variabel yang mempengaruhi laba dan memungkinkan manajer memperkirakan pengaruh kegiatan atau usaha-usaha yang akan dilaksanakan yang berpengaruh pada perubahan kondisi pasar terhadap laba, sehingga manajemen dapat memilih berbagai

macam usulan kegiatan yang memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian laba di masa yang akan datang

2. Rumus-Rumus *Cost Volume Profit Analysis*

a. *Contribution Margin*

*Contribution Margin* adalah jumlah yang tersedia dari penjualan dikurangi dengan biaya variabel. Jumlah tersebut akan digunakan untuk menutup biaya tetap dan laba untuk periode tersebut

Menurut Garrison, dkk (2006:328) mengemukakan bahwa :

“*Contribution Margin* merupakan jumlah yang tersisa dari pendapatan dikurangi biaya variabel yang merupakan jumlah yang akan menutupi biaya tetap dan kemudian menjadi laba”.

Formula yang dapat digunakan untuk menghitung *contribution margin* menurut Garrison, dkk (2006:329) sebagai berikut :

*Contribution Margin* (nilai uang) = Penjualan – Biaya Variabel

atau

$CM$  (unit) = Harga Jual per unit – Biaya Variabel per unit

Sedangkan perhitungan untuk *contribution margin ratio* dapat ditentukan dengan rumus :

$Contribution\ Margin\ Ratio = \frac{contribution\ margin}{penjualan}$

atau

$$\text{Contribution Margin Ratio} = 1 - \frac{\text{Biaya Variabel}}{\text{Penjualan}}$$

b. *Break Even Point Analysis*

Menurut Asiyanto (2003:133) yang dimaksud dengan *Break Even Point* atau titik pulang pokok (titik impas) adalah “suatu titik keadaan, dimana jumlah pengeluaran (biaya) dan jumlah penerimaan (pendapatan) sama besarnya”. Sedangkan Gutosudarmo dan Wajmudin (2003:233) mengungkapkan bahwa *Break Even Point* merupakan “suatu tingkat penjualan yang tidak menghasilkan keuntungan tetapi juga tidak menderita kerugian, atau dapat dikatakan bahwa semua penerimaan hanya dapat menutup semua pengeluaran”. *Break Even Point* juga didefinisikan oleh Sutrisno (2001:204) sebagai “suatu kondisi dimana pada periode tertentu perusahaan tidak mendapat keuntungan dan juga tidak menderita kerugian, artinya pada saat itu penghasilan yang diterima sama dengan biaya yang dikeluarkan”.

Dari beberapa pendapat tersebut, *Break Even Point* (BEP) adalah tingkat kegiatan dimana suatu perusahaan tidak mendapat laba dan juga tidak mengalami kerugian. Artinya pada saat itu pendapatan yang diterima perusahaan sama dengan biaya yang dikeluarkan.

Sedangkan *Break Even Point Analysis* menurut Hariadi (2002:516) dimaksudkan “untuk mengetahui pada tingkat

penjualan berapa, perusahaan tidak mendapat laba atau rugi”.

“Analisis terhadap silang hubungan antara unsur-unsur yang membentuk laba juga sering disebut sebagai analisis *Break Even Point*” (Sutrisno, 2001:203).

Dari keterangan di atas, dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan *Break Even Point Analysis* adalah suatu analisis yang meunjukkan pada tingkat berapa pendapatan dan biaya dalam keadaan seimbang, yaitu tidak ada laba dan rugi.

#### (1) Metode Persamaan Matematika

Laba perusahaan adalah sebesar penghasilan penjualan dikurangi dengan semua biaya. Secara sistematis persamaan BEP dalam kuantitas atau volume penjualan adalah sebagai berikut :

$$BEP_{(Rp)} = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{S}}$$

(Sumber : Mulyadi, 2001:236)

$$BEP_{(unit)} = \frac{FC}{\frac{P}{u} - \frac{VC}{u}}$$

(Sumber : Martono & Harjito, 2008:273)

#### (2) Metode Kontribusi

BEP dicari dengan metode margin kontribusi untuk menetapkan seberapa margin kontribusi cukup untuk menutup biaya tetap dan membentuk laba. Atau BEP

dicapai ketika jumlah margin kontribusi sama besarnya dengan jumlah biaya tetap. Dengan pendekatan ini, BEP dapat disajikan dalam bentuk unit atau rupiah.

Apabila rumus BEP dalam kuantitas (unit) dihubungkan dengan margin kontribusi, maka :

$$BEP_{(unit)} = \frac{FC}{MK \text{ per unit}}$$

(Sumber : Herawati dan Sunarto, 2004:94)

dimana : MK per unit adalah harga jual per unit dikurangi biaya variabel per unit.

Sedangkan rumus BEP dalam rupiah, yaitu :

$$BEP_{(Rp)} = \frac{FC}{\text{rasio MK}}$$

(Sumber : Herawati dan Sunarto, 2004:94)

dimana : rasio MK atau *Contribution Margin Ratio* (CMR)

### (3) Metode Grafik

Untuk menentukan posisi BEP dalam grafik maka variabel-variabel perlu digambarkan seperti biaya total (biaya tetap dan biaya variabel) dan pendapatan total.

Langkah-langkah untuk membuat grafik :

#### 1. Menggambar Grafik Fungsi Pendapatan (TR)

TR dimulai dari titik origin (titik nol) karena perusahaan belum memperoleh pendapatan ketika berproduksi. Grafik akan naik dari titik nol ke kanan atas.

2. Menggambar Grafik Biaya Tetap (FC)

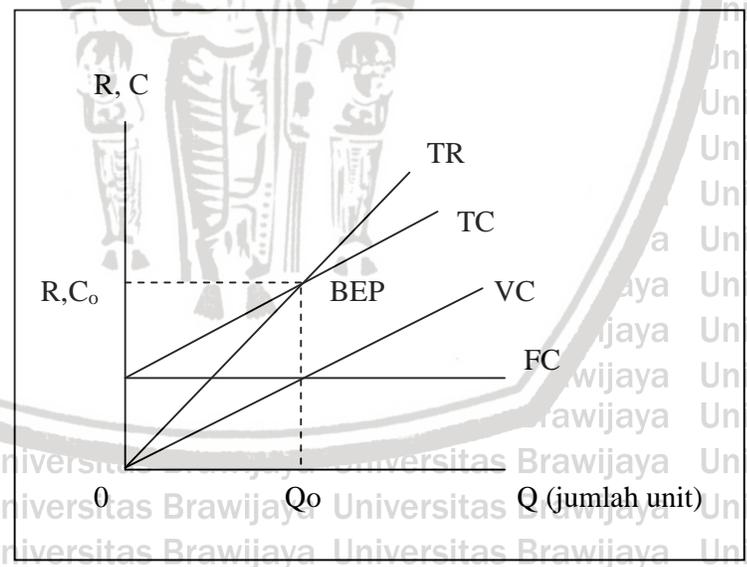
Grafik biaya tetap sejajar dengan sumbu kuantitas dari kiri ke kanan. Hal ini menunjukkan bahwa biaya tidak berubah walaupun jumlah produksi berubah.

3. Menggambar Biaya Total (TC)

Grafik biaya total dimulai dari perpotongan FC dengan sumbu vertikal ke kanan atas memotong garis TR. Hal ini dikarenakan TC merupakan penjumlahan dari biaya tetap dengan biaya variabel.

Ketika perusahaan belum berproduksi maka biaya totalnya yang dikeluarkan sebesar biaya tetapnya.

Sedangkan VC adalah biaya yang tergantung dari banyaknya produk yang di produksi sehingga grafik VC dimulai dari nol sama seperti grafik TR.



**Gambar 4 Grafik Break Even Point**

(Sumber : Martono & Harjito, 2008:271)

Keterangan :

R = *revenue*

C = biaya

TR = total penghasilan

TC = total biaya

VC = biaya variabel

R, Co = penghasilan dan biaya pada saat BEP

FC = biaya tetap

BEP = *Break Even Point*

Qo = kuantitas produk pada keadaan BEP

c. *Margin of Safety* (Marjin Pengamatan Penjualan)

Menurut Usry (2005:283) "*Margin of Safety* adalah berapa banyak penjualan dapat turun dari angka penjualan yang dipilih sebelum perusahaan mencapai titik impas, yaitu sebelum perusahaan mulai mengalami kerugian".

Marjin pengamatan penjualan (*Margin of Safety*) menentukan seberapa banyak penjualan boleh turun sebelum perusahaan menderita kerugian. *Margin of Safety* dapat dirumuskan sebagai berikut :

*Margin of Safety* = penjualan dianggarkan – penjualan impas

Marjin pengamatan penjualan juga dapat dinyatakan dalam bentuk presentase dengan rumus sebagai berikut :

*Margin of Safety* =  $\frac{\text{Margin of Safety dalam Rp}}{\text{penjualan}}$

Sedangkan perhitungan untuk menentukan *Margin of Safety* menurut Riyanto (2001:306) dapat dicari dengan rumus:

$$MoS = \frac{\text{budget sales} - \text{penjualan pada BEP}}{\text{budget sales}} \times 100 \%$$

Sumber : (Riyanto, 2001:306)

Sedangkkn menurut Supriyanto (2001:185) dapat dicari dengan rumus :

$$MS = SB - SBE$$

$$\% MS = \frac{MS}{SB} \times 100 \%$$

Sumber : (Supriyono, 2001:185)

*Margin of Safety* dapat dipandang sebagai ukuran resiko operasi perusahaan, karena sering terdapat kejadian-kejadian yang diketahui pada rencana disusun, semakin kecil *Margin of Safety* maka semakin rawan perusahaan terhadap penurunan tingkat penjualan yang dianggarkan di bawah titik impas, sehingga semakin tinggi resiko operasinya. Sebaliknya jika *Margin of Safety* semakin besar, maka operasi semakin aman terhadap dampak penurunan tingkat penjualan di bawah titik impas.

### C. Perencanaan Laba

#### 1. Pengertian Perencanaan Laba

Salah satu fungsi manajemen adalah *planning* atau perencanaan, dan perencanaan ini merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan karena akan mempengaruhi secara langsung terhadap kelancaran dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam penetapan tujuan, banyak perusahaan yang menekankan pada perolehan laba yang optimal, oleh karena itu kelancaran atau keberhasilan perusahaan akan sangat tergantung pada kemampuan manajemen di dalam membuat rencana kegiatan di masa yang akan datang. Baik dalam jangka pendek ataupun jangka panjang, agar dapat membuat perencanaan yang baik seorang manajer harus mampu melihat kemungkinan dan kesempatan di masa yang akan datang dan merencanakan berbagai cara yang harus ditempuh untuk menghadapi kemungkinan dan kesempatan di masa yang akan datang tersebut mulai sekarang.

Rencana laba merupakan dasar bagi para manajer untuk melakukan aktivitas pada masa yang akan datang. Rencana laba dapat meliputi volume penjualan, harga jual, bauran penjualan, biaya per unit, pengiklanan, riset dan pengembangan, faktor kompetitif, pertimbangan ekonomi, dan perkiraan pasar. "Laba dapat dirangsang dengan penurunan harga, peningkatan harga jual

dan perbaikan anggaran dalam elemen laba” (Shim & Siegel, 2001:20). Definisi perencanaan laba menurut pendapat Usry (2005:4) “Perencanaan laba (*profit planning*) adalah pengembangan dari suatu rencana operasi guna mencapai cita-cita dan tujuan perusahaan”. Sedangkan menurut Supriyanto (2001:331) “perencanaan laba adalah perencanaan yang digambarkan secara kuantitatif dalam bentuk keuangan dan ukuran kuantitatif lainnya”.

Berdasarkan pengertian di atas jadi perencanaan laba merupakan suatu proses yang didalamnya meliputi serangkaian tindakan efektif yang akan diambil oleh perusahaan untuk mencapai suatu tingkat laba yang diinginkan perusahaan dan bagi organisasi merupakan sasaran akhir yang bermanfaat sebagai pedoman untuk mempertahankan arah kegiatan yang pasti.

#### a. Manfaat Perencanaan Laba

Menurut Usry (2005:6) perencanaan laba memiliki manfaat dan keuntungan berikut ini :

1. Perencanaan laba menyediakan suatu pendekatan yang disiplin atas identifikasi dan penyelesaian masalah. Manajemen wajib mempelajari semua aspek bisnis dalam mengembangkan anggaran. Hal ini memungkinkan adanya kesempatan untuk menilai kembali setiap segi dari operasi dan memeriksa kembali kebijakan dan program.
2. Perencanaan laba menyediakan pengarahan ke semua tingkatan manajemen. Hal itu membantu mengembangkan kesadaran akan laba di seluruh lapisan organisasi dan merancang kesadaran akan biaya serta efisiensi biaya.
3. Perencanaan laba meningkatkan koordinasi. Hal tersebut memberikan suatu cara untuk menyesuaikan usaha-usaha

dalam mencapai cita-cita. Anggaran membuat identifikasi dan eliminasi dari halangan serta ketidakseimbangan menjadi mungkin, sebelum kedua hal itu terjadi serta untuk menyalurkan usaha-usaha ke aktivitas-aktivitas yang paling menguntungkan.

4. Perencanaan laba menyediakan suatu cara untuk memperoleh ide dan kerja sama dari semua tingkatan manajemen. Keahlian dan pengetahuan dari semua manajer dibutuhkan untuk mengembangkan rencana yang paling efektif. Partisipasi dari semua tingkatan mengeluarkan ide-ide dan menyediakan suatu cara untuk mengkomunikasikan tujuan serta untuk memperoleh dukungan atas rencana akhir. Manajer yang berpartisipasi belajar mengenai apa yang diharapkan; yaitu mereka mengembangkan komitmen terhadap cita-cita di mana mereka turut berpartisipasi dalam penempatannya.
5. Perencanaan laba menyediakan suatu tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja aktual dan meningkatkan kemampuan dari individu-individu. Hal ini memicu manajer untuk merencanakan dan berkinerja secara efisien.

b. Keterbatasan Perencanaan Laba

Perencanaan laba juga memiliki keterbatasan dan kekurangan, dan menurut Usry (2005:7) keterbatasan perencanaan laba adalah sebagai berikut :

1. Prediksi bukanlah suatu ilmu pasti, ada sejumlah pertimbangan dalam estimasi manapun. Karena suatu anggaran harus didasarkan pada prediksi atau kejadian di masa depan, maka revisi atau modifikasi dari anggaran sebaiknya dilakukan ketika variasi dari estimasi membenarkan adanya suatu perubahan dalam rencana. Fleksibilitas sebaiknya dibangun ke dalam anggaran apabila memungkinkan, dan manajemen sebaiknya mengingat bahwa dampak dari kesalahan prediksi ketika menggunakan anggaran sebagai alat evaluasi. Jika kinerja aktual memiliki deviasi yang cukup substansial dari anggaran, alasannya mungkin saja adalah kesalahan prediksi.
2. Anggaran dapat memfokuskan perhatian manajemen pada cita-cita (seperti tingkat produksi yang tinggi atau tingkat penjualan kredit yang tinggi) yang tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan dari organisasi. Dengan demikian, harus ada kehati-hatian dalam menetapkan cita-cita guna

menyalurkan usaha manajer dengan sesuai. Untuk menyelesaikan tugas ini, tujuan pribadi manajer harus sejajar dengan tujuan organisasi. Sistem anggaran tidaklah mencukupi bila sistem tersebut memotivasi individu untuk melakukan suatu tindakan yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan. Tanpa memperdulikan berapa rumitnya sistem anggaran, tetapi efektivitasnya bergantung pada bagaimana sistem tersebut mempengaruhi perilaku manusia.

3. Perencanaan laba harus memperoleh komitmen dari manajemen puncak dan kerja sama dari semua anggota manajemen. Seringkali suatu perencanaan laba gagal karena manajemen eksekutif hanya memberikan sedikit dukungan. Jika manajemen puncak tidak secara konsisten mendukung proses pembuatan anggaran, maka manajemen di tingkat yang lebih bawah akan segera memandang proses pembuatan anggaran sebagai suatu latihan yang tidak berarti, dan akibatnya, kualitas dari anggaran menurun. Keterlibatan dari semua tindakan manajemen dibutuhkan. Karena jika tidak, maka manajer di tingkat yang lebih bawah akan merasakan bahwa anggaran dipaksakan kepada mereka tanpa partisipasi mereka.
4. Penggunaan anggaran secara berlebihan sebagai alat evaluasi dapat menyebabkan perilaku disfungsional. Manajer mungkin saja mencoba memasukkan kelonggaran ke dalam anggaran atau mengambil tindakan yang mahal bagi perusahaan untuk mencapai tujuan anggaran individual mereka masing-masing.
5. Perencanaan laba tidak menghilangkan atau menggantikan peranan administratif. Eksekutif sebaiknya tidak beranggapan bahwa mereka dibatasi oleh anggaran. Tetapi, rencana laba didesain untuk menyediakan informasi yang terinci yang memungkinkan eksekutif mengarahkan perusahaan ke tujuan organisasi.
6. Penyusunannya memerlukan waktu. Manajemen sering kali menjadi tidak sabar dan kehilangan minat karena manajemen berharap terlalu banyak dalam waktu yang terlalu singkat. Pertama-tama, anggaran harus dijual ke orang-orang yang bertanggungjawab, dan mereka harus diarahkan dan dididik mengenai metode dan tujuan pembuatan anggaran.

## 2. Pelaksanaan Rencana Laba

Pelaksanaan rencana manajemen yang baik adalah pengarahan terhadap bawahan dalam mencapai tujuan dan sasaran

perusahaan. Manajemen yang efektif di semua tingkat mengharuskan bahwa tujuan, sasaran, strategis dan kebijaksanaan perusahaan dikomunikasikan dan dimengerti oleh bawahannya. Banyak segi yang terlibat dalam kepemimpinan manajemen, perencanaan laba yang luas dan program pengendalian dapat membantu dalam melaksanakan fungsi ini. Rencana, strategi, dan kebijakan yang dibuat melalui partisipasi yang besar menetapkan dasar bagi komunikasi yang efektif. Tujuan dan sasaran harus realistis dan dapat dicapai, namun perencanaan itu sendiri pasti akan memberikan tantangan yang nyata bagi perusahaan dan bagi setiap pusat tanggung jawab. Rencana tersebut harus dibuat dengan keyakinan manajemen bahwa pelaksanaan rencana laba akan terpenuhi atau terlampaui dalam segala hal. Bila prinsip ini efektif dalam proses pengembangan, berbagai eksekutif dan pengawas akan mempunyai pengertian yang jelas akan tanggung jawab mereka dan melaksanakan kinerja yang diharapkan.

Melalui rencana ini, manajer perusahaan harus mulai menemui para asisten manajer dibawahnya untuk membahas penerapan dan tindakan yang sesuai dengan tujuan dan sasaran yang disebutkan dalam perencanaan laba. Pertemuan yang sama dilaksanakan sampai semua pusat tanggung jawab tercapai. Pertemuan bertujuan membangun kesadaran akan laba, orientasi kinerja, dan aplikasi rencana yang agresif dan fleksibel untuk

mencapai tujuan. Pertemuan tersebut harus menekankan pada tindakan yang agresif dan fleksibel dalam menerapkan rencana.

### 3. Laba Sasaran

Pada penyusunan perencanaan laba, pihak manajemen menetapkan suatu target laba tertentu yang akan dicapai dalam suatu kurun operasi usahanya.

Menurut Usry (2005:5) ada tiga prosedur berbeda yang dapat digunakan dalam menetapkan target laba antara lain :

1. Metode *a priori*, dimana sasaran laba yang diinginkan ditetapkan terlebih dahulu sebelum proses perencanaan. Mula-mula pihak manajemen merinci tingkat hasil pengembalian tertentu yang akan direalisasi dalam jangka panjang dengan menggunakan wahana perencanaan.
2. Metode *a posteriori*, dimana sasaran laba ditetapkan sesudah perencanaan dan sasaran tersebut merupakan hasil perencanaan itu sendiri.
3. Metode *pragmatis*, dimana pihak manajemen menggunakan standar laba tertentu yang telah teruji secara empiris dan didukung oleh pengalaman. Dengan menggunakan suatu tingkat target laba yang diperoleh dari pengalaman, penghargaan atau perbandingan, pihak manajemen menetapkan standar laba relatif yang dianggap memadai bagi perusahaannya.

Sedangkan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menetapkan target laba menurut Usry (2005:5) antara lain :

1. Laba atau rugi yang dialami dari volume penjualan tertentu.
2. Volume penjualan yang harus dicapai untuk menutup seluruh biaya yang terpakai, untuk menghasilkan laba yang memadai agar dapat membayar dividen bagi saham preferen dan saham biasa, dan untuk menahan sisa laba yang cukup guna memenuhi kebutuhan perusahaan di masa depan.

3. Titik impas/pulang pokok (*break even point*).
4. Volume penjualan yang dapat dihasilkan oleh kapasitas operasi pada saat ini.
5. Kapasitas operasi yang diperlukan untuk mencapai sasaran laba.
6. Hasil pengembalian (*return*) atas modal yang digunakan

#### 4. Jangka Waktu Perencanaan

Setiap perencanaan laba dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan akan membawa dampak di masa yang akan datang, dimana dampak tersebut tidak terbatas waktunya. Pada penyusunan perencanaan laba, pihak manajemen harus mampu memberikan batasan sampai kapan dampak tersebut timbul dengan cara menentukan jangka waktu yang diinginkan.

Secara umum berdasarkan jangka waktunya, perencanaan laba dibedakan menjadi dua bagian, yaitu perencanaan laba jangka panjang dan perencanaan laba jangka pendek. Untuk lebih jelasnya berikut akan dijabarkan mengenai kedua perencanaan laba tersebut.

##### a. Perencanaan Laba Jangka Panjang

Perencanaan laba ini sering disebut juga dengan perencanaan laba strategis (*strategis profit plan*) atau anggaran jangka panjang (*strategis plan*).

Perencanaan laba strategis (*strategis profit plan*) menurut Herawati (2004:6) merupakan “perencanaan laba yang dinyatakan secara umum, untuk jangka panjang”. Hal serupa juga diungkapkan oleh Welsch, et.al (2000:31) yang menyatakan bahwa “rencana laba strategis (jangka panjang)

biasanya luas dan umum, laba mencakup periode dua atau tiga tahun ke depan”.

Berdasarkan pengertian di atas jadi perencanaan laba jangka panjang (*strategis profit plan*) adalah sebuah rencana yang meramalkan jauh ke depan (masa depan) yang dinyatakan secara umum dan sistematis untuk mencapai laba dengan jangka waktu selama beberapa tahun tergantung kebutuhan masing-masing perusahaan.

b. Perencanaan Laba Jangka Pendek

Perencanaan laba jangka pendek berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian terhadap arah usaha yang diinginkan perusahaan dalam jangka pendek. Perencanaan laba ini merupakan perincian dari perencanaan laba jangka panjang, oleh karena itu perencanaan laba jangka panjang akan tercapai apabila sasaran laba jangka pendek terpenuhi terlebih dahulu.

Adapun sinonim istilah perencanaan laba jangka pendek adalah perencanaan laba taktis (*tactical profit plan*) atau anggaran tahunan (*tactical plan*) serta anggaran operasional (*operational plan*).

Herawati dan Sunarto (2004:6) mengemukakan bahwa “perencanaan laba (*tactical profit plan*) dinyatakan secara terinci, untuk jangka pendek”. Sedangkan menurut Welsch (2000:31) “Perencanaan laba taktis (jangka pendek) biasanya

rinci dan mencakup selama satu tahun, ke tahun yang akan datang”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa perencanaan laba jangka pendek (*tactical profit plan*) adalah rencana kegiatan perusahaan yang mencakup pengembangan program operasional secara terperinci dalam satu tahun anggaran yang diinginkan atau dalam jangka waktu pendek, yaitu satu tahun berikutnya, namun pada umumnya satu tahun.

Hal tersebut diperjelas dengan pendapat Supriyono (2000:17) yang mengemukakan bahwa :

Anggaran tahunan merupakan anggaran yang disusun oleh perusahaan untuk jangka waktu satu tahun atau satu periode akuntansi. Anggaran tahunan hendaknya dapat mendukung tujuan perusahaan jangka panjang yang tercermin di dalam anggaran jangka panjang. Anggaran tahunan mengarah kepada anggaran operasional (*master*) yang merupakan koordinasi anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya produksi, anggaran biaya administrasi dan umum, anggaran biaya pemasaran, anggaran (proyeksi) keadaan keuangan (neraca).

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan unsur yang penting dalam penulisan sebuah karya ilmiah, karena dengan metode penelitian, maka kegiatan penelitian yang dilakukan akan dapat lebih terarah dan teratur sehingga penyampaian dapat lebih baik dan benar.

Dalam penelitian ilmiah, ada berbagai macam metode yang dapat digunakan sebagai sarana pengambilan dan penelitian yang pada akhirnya digunakan untuk menarik kesimpulan yang bermanfaat bagi semua pihak. Untuk itu diperlukan suatu metode yang tepat sehingga memenuhi sasaran yang diinginkan.

Pengertian metode menurut Sugiono (2005:1) adalah “cara melakukan sesuatu dengan menggunakan pikiran secara seksama untuk mencapai suatu tujuan”. Sedangkan pengertian penelitian menurut Iqbal (2002:9) yaitu : ”Penelitian adalah penyaluran rasa ingin tahu manusia terhadap sesuatu atau masalah”.

Menurut Wardiyanta (2006:1) metode penelitian adalah “cara dan prosedur ilmiah yang diterapkan untuk melaksanakan penelitian, mulai dari menentukan variabel, menentukan populasi, menentukan sampel, mengumpulkan data, mengolah data dan menyusun dalam laporan tertulis”. Sedangkan menurut Narbuko dan Achmadi (2003:2) metodologi penelitian adalah “suatu cabang ilmu pengetahuan yang membicarakan atau mempersoalkan mengenai cara-cara melaksanakan penelitian (yaitu

meliputi kegiatan-kegiatan mencari, mencatat, merumuskan, menganalisis sampai menyusun laporannya) berdasarkan fakta-fakta atau gejala-gejala secara ilmiah”.

Dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa metode penelitian merupakan ilmu pengetahuan mengenai cara atau prosedur ilmiah yang diterapkan untuk melaksanakan penelitian mulai dari kegiatan mencari, mencatat, merumuskan, menganalisis sampai menyusun laporannya.

#### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan jenis pendekatan studi kasus.

Indrianto dan Supomo (2002:26) berpendapat bahwa metode deskriptif (*descriptive research*) adalah “penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi”. Adapun menurut Sugiono (2004:11) yaitu metode deskriptif adalah “penelitian yang digunakan untuk mengetahui nilai variabel mandiri baik satu variabel atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain”. Sedangkan menurut Narbuko dan Achmadi (2003:44) penelitian deskriptif adalah “penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, bisa bersifat komperatif dan korelatif”.

Pengertian penelitian studi kasus (*case study*) adalah penelitian tentang suatu subyek penelitian yang berkenaan dengan fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas. Subyek penelitian dapat saja individu, kelompok, lembaga, maupun masyarakat. Tujuan dari studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat khas tersebut akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum (Nazir, 2003:57).

Adapun alasan yang menggolongkan penelitian ini ke dalam penelitian deskriptif dengan jenis pendekatan studi kasus adalah penelitian ini berusaha menjelaskan objek yang diteliti dengan cara membuat deskripsi atau gambaran tentang masalah yang telah diidentifikasi serta dilakukan secara insentif dan terinci terhadap suatu organisasi atau lembaga tertentu. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemecahan dari masalah atau kasus yang ada.

## B. Fokus Penelitian

Penentuan fokus penelitian bertujuan untuk membatasi studi dalam penelitian sehingga objek yang diteliti tidak terlalu luas dan objek yang diteliti tertuju pada masalah penelitian. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka fokus penelitian dalam skripsi ini adalah :

### 1. Informasi biaya diantaranya :

- a. Biaya tetap (*fixed cost*) tidak akan berubah secara total untuk jangka waktu tertentu, sekalipun terjadi perubahan yang besar atas tingkat aktivitas atau volume terkait.
- b. Biaya variabel (*variable cost*) secara total berubah proposional mengikuti perubahan tingkat aktivitas atau volume yang terkait.

c. Biaya campuran (*mixed cost*) disebut juga biaya semi variabel.

Biaya semi variabel adalah biaya yang pada aktivitas tertentu memperlihatkan karakteristik biaya tetap maupun biaya variabel.

2. Volume penjualan.
3. Laba yang diakibatkan oleh volume penjualan.
4. Tingkat laba yang direncanakan perusahaan.
5. Penentuan harga dan laba

#### C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilaksanakan yang juga merupakan tempat dimana terdapatnya sumber data. Dalam penelitian ini yang menjadi tempat atau objek penelitian adalah PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang yang berlokasi di Jalan Ciliwung No.25 Malang, Jawa Timur.

#### D. Sumber Data

Sumber data merupakan faktor penting dalam penentuan metode pengumpulan data. Untuk mendukung keperluan analisis data, maka penelitian ini memerlukan sejumlah data pendukung yang berasal dari perusahaan.

Adapun sumber data yang diperlukan antara lain :

### 1. Data Primer

Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan peneliti. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

Sumber data yang menjadi objek adalah PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang secara keseluruhan. Secara praktis di lapangan sumber data yang diperlukan diperoleh dari orang-orang yang terlibat langsung dalam kegiatan perusahaan, serta catatan yang ada kaitannya dengan keperluan penelitian. Data lain yang diperlukan dalam pendekatan teoritis dapat diperoleh melalui literatur-literatur untuk mendukung penulisan ini.

### E. Teknik Pengumpulan Data

“Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan” (Nazir, 2003:174).

Sedangkan menurut Hasan (2002:83) “pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangan-keterangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang menunjang atau mendukung penelitian”.

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang berkaitan dengan penelitian ini sesuai dengan sumber data di atas adalah :

#### 1. Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan alat yang dinamakan panduan wawancara (*interview guide*). Suatu panduan wawancara harus benar-benar dapat dimengerti oleh pengumpul data sebab dialah yang akan menanyakan dan menjelaskan kepada responden.

#### 2. Dokumentasi

Di dalam prosedur ini teknik pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan terhadap dokumen-dokumen yang ada dalam perusahaan, seperti laporan keuangan perusahaan.

### 3. Observasi

Observasi merupakan metode penelitian dengan cara pengamatan langsung pada objek yang diteliti yaitu dengan cara datang langsung ke perusahaan yang bersangkutan.

### F. Analisis Data

Menurut Nazir (2003:346) “analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisislah data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian”. Adapun tahap-tahap analisis data yang dilakukan oleh peneliti yaitu melalui perhitungan dengan menggunakan rumus-rumus sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data-data perusahaan meliputi laporan keuangan, data biaya, data produksi, harga jual dan data hasil penjualan.
2. Mengklasifikasikan biaya-biaya berdasarkan jenis biaya yaitu biaya tetap, biaya variabel dan biaya semi variabel.
3. Memisahkan biaya semi variabel ke dalam biaya tetap dan biaya variabel dengan menggunakan rumus kuadrat terkecil dengan metode kuadrat terkecil (*least square method*). Metode ini menganggap bahwa hubungan antara biaya dengan volume kegiatan berbentuk hubungan garis lurus dengan persamaan garis regresi  $y=a+bx$ , dimana  $y$  merupakan variabel tidak bebas yaitu variabel yang perubahannya ditentukan oleh perubahan

pada variabel  $x$  yang merupakan variabel bebas. Variabel  $y$  menunjukkan biaya, sedangkan variabel  $x$  menunjukkan volume kegiatan. Dalam persamaan tersebut  $a$  merupakan unsur biaya tetap dalam  $y$  sedangkan  $b$  merupakan unsur biaya variabel.

Rumus perhitungan untuk nilai  $a$  dan  $b$  adalah sebagai berikut:

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad \text{dan} \quad a = \frac{\sum y - b(\sum x)}{n}$$

Sumber : Mulyadi (2005,474)

keterangan:

$a$  = biaya tetap selama 1 tahun

$b$  = biaya variabel per kg

$x$  = jumlah unit produksi

$y$  = jumlah biaya

$n$  = jumlah bulan

#### 4. Menghitung *Contribution Margin Ratio*

Menurut Garrison, dkk (2006:329) CM dapat dihitung dengan

menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Contribution Margin (nilai uang)} = \frac{\text{Penjualan} - \text{Biaya Variabel}}{\text{atau}}$$

$$\text{CM (unit)} = \text{Harga Jual per unit} - \text{Biaya Variabel per unit}$$

Sedangkan perhitungan untuk *contribution margin ratio* dapat

ditentukan dengan rumus :

$$\text{Contribution Margin Ratio} = \frac{\text{contribution margin}}{\text{penjualan}}$$

Sumber : (Garrison dkk, 2006:329)

#### 5. Menghitung *Break Even Point*

Dari harga jual ditentukan *Break Even Point* untuk mengetahui

posisi impas antara penerimaan dengan unit yang terjual

dengan rumus :

Rumus BEP dengan menggunakan metode persamaan

matematika :

$$BEP_{(\text{rupiah})} = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{P}} \text{ atau } \frac{FC}{1 - \frac{VC}{S}}$$

Sumber : (Martono dan Harjito, 2005:273)

$$BEP_{(\text{unit})} = \frac{FC}{\frac{P}{u} - \frac{VC}{u}}$$

Sumber : (Martono dan Harjito, 2005:272)

#### 6. Melakukan perhitungan *Cost Volume Profit Analysis*

#### 7. Membuat perencanaan laba yang terdiri dari perencanaan

penjualan, harga, produksi dan biaya dengan rumus :

$y = a + bx$  , dimana :

$$a = \frac{\sum y}{n}$$

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

### 8. Menentukan *Margin of Safety*

Digunakan untuk menentukan seberapa jauh berkurangnya penjualan agar perusahaan tidak menderita kerugian.

Perhitungan untuk menentukan *Margin of Safety* menurut

Riyanto (2001:306) dapat dicari dengan rumus :

$$MoS = \frac{\text{budget sales} - \text{penjualan pada BEP}}{\text{budget sales}} \times 100 \%$$

Sumber : (Riyanto, 2001:306)

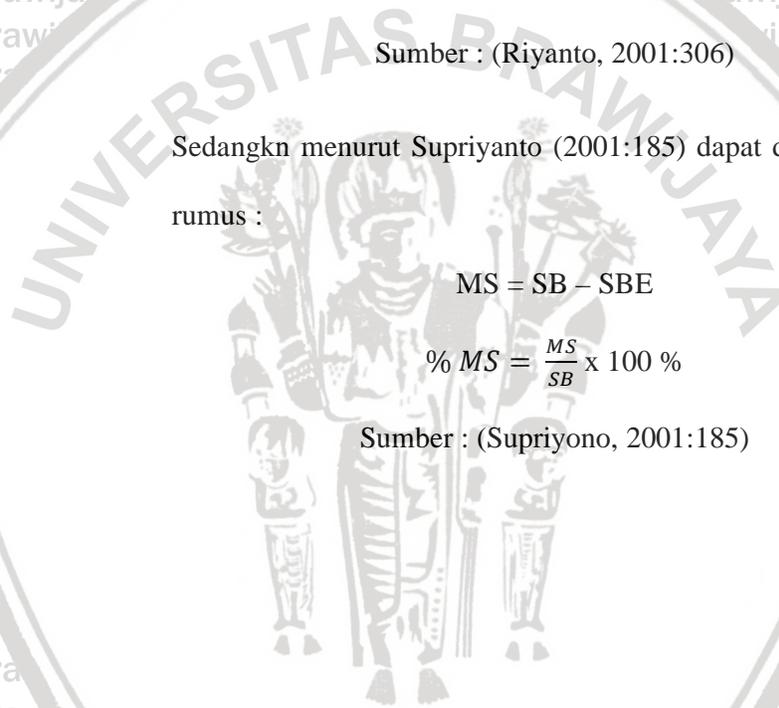
Sedangkan menurut Supriyanto (2001:185) dapat dicari dengan

rumus :

$$MS = SB - SBE$$

$$\% MS = \frac{MS}{SB} \times 100 \%$$

Sumber : (Supriyono, 2001:185)



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

###### a. Sejarah Perusahaan

PT. Sang Hyang Seri (Persero) berdiri pada tahun 1971 dengan status PERUM (Perusahaan Umum) di Sukamandi, Subang, Jawa Barat, mewarisi bekas perkebunan milik Inggris Pamanukan & Tjiasem Land yang bergerak di bidang usaha Tapioka dan Rosella, yang kemudian melalui proses nasionalisasi menjadi Yayasan Pembangunan Daerah Jawa Barat, kemudian Lembaga Sang Hyang Seri yang selanjutnya pada tahun 1971 menjadi Perum Sang Hyang Seri, melalui Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 1971, dengan *core business* benih tanaman pangan yang pada tahap awal menitik beratkan pada komoditi benih padi dan beberapa benih palawija penting.

Pendirian PT. Sang Hyang Seri (Persero) bersamaan dengan dibentuknya institusi pembenihan nasional, yaitu Badan Benih Nasional (BBN), lembaga Pusat penelitian Pertanian Sukamandi, sekarang menjadi Balai Penelitian Padi (BALITPA) Sukamandi, Dinas Pengawasan dan Sertifikasi Benih di Jakarta yang kini menjadi Balai Pengawasan & Sertifikasi Benih (PBSB).

Kemudian secara berturut-turut PT. Sang Hyang Seri (Persero) mengembangkan wilayah pelayanannya yakni tahun 1973 mendirikan Distrik Benih di Klaten, Jawa Tengah kemudian tahun 1977 mendirikan Distrik Benih di Malang, Jawa Timur dengan 7 buah Unit Produksi Benih (UPB), selanjutnya pada tahun 1982 mendirikan Cabang diluar Jawa, yaitu di Lampung, Sumatera Utara, Sulawesi Selatan dan Sumatera Barat.

Pada tahun 1985 kemudian dasar pendirian perusahaan disempurnakan kembali melalui Peraturan Pemerintah No. 44 Tahun 1985, selanjutnya pada tahun 1995 berubah menjadi PERSERO melalui Peraturan Pemerintah No. 18 tahun 1995 dengan memperluas *core business* menjadi benih pertanian dan usaha lain yang langsung menunjang usaha pembenihan yang dapat meningkatkan pendapatan dan kinerja perusahaan.

Dengan demikian PT. Sang Hyang Seri (Persero) merupakan perintis dan pelopor usaha pembenihan di Indonesia serta satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mempunyai *core business* pembenihan pertanian.

Pada awal kegiatannya di Jawa Timur, Perum SHS hanya bergerak dalam bidang pemasaran, hal ini sesuai dengan SK Direksi tanggal 1 Januari 1977. Kegiatan pemasaran ini baru dimulai pada bulan Mei 1977 dengan membuka Kantor Pemasaran Propinsi (KPP) Jawa Timur di Jalan Joyoboyo No 22 Surabaya. Benih yang

dipasarkan merupakan produksi Perum SHS Sukamandi dan Distrik Benih Klaten.

Berdasarkan SK Direksi No 178/Dir/XII/1977 tanggal 1 Desember 1977 dibentuklah Distrik Benih Jawa Timur yang beralamat di Jalan Lebaksari No 2 Malang. Kegiatan pengolahan benih milik Perum Sang Hang Seri Jawa Timur dilakukan di 8 (delapan) Unit Pengolahan Distrik Benih (UPDB) Dengan persetujuan Direksi, mulai tanggal 1 Februari 1981 kantor Distrik Benih Jawa Timur pindah ke Jalan Ijen No 79 Malang.

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi No : 72/SK/Dir/IX/1983 tanggal 1 September 1983 tentang Pengetrapan Surat Keputusan Menteri Pertanian Nomor : OT 210/531/Kpts/1983 tanggal 25 Juli 1983 mengenai Penyempurnaan Struktur Organisasi Perum SHS, dibentuk Organisasi Perum SHS Cabang Jawa Timur. Pada tanggal 1 Maret 1985 kantor Perum SHS Cabang Jawa Timur pindah ke Jalan Raya Langsep No 1 Malang. Pemandahan ini sesuai dengan persetujuan Direksi dalam surat No 35/Dir/SHS/I/1985 tanggal 1 Januari 1985. Kemudian pada awal tahun 1988 Kantor Cabang Jawa Timur & Bali menempati kantor baru di Jalan Ciliwung No 25 Malang.

Pada tahun 1985 dasar pendirian perusahaan disempurnakan kembali melalui Peraturan Pemerintah No 44 Tahun 1985, selanjutnya pada Tahun 1995 status perusahaan berubah dari

Perusahaan Umum (Perum) menjadi (Persero) melalui Peraturan Pemerintah No 18 Tahun 1995. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan BUMN No : KEP-202/M-PBUMN/1999 tanggal 25 Agustus 1999 ditetapkan adanya restrukturisasi manajemen serta persetujuan perubahan struktur organisasi PT. Sang Hyang Seri (Persero).

Menindaklanjuti surat persetujuan tersebut pada tanggal 13 Maret 2000 Direksi PT. Sang Hyang Seri (Persero) mengeluarkan SK No 35/SHS.01/Kpts/III/2000 membentuk Wilayah Kerja Regional Manager (Kantor Wilayah) dilingkungan PT. Sang Hyang Seri menjadi 5 (lima) wilayah kerja, untuk Wilayah II (RMII) dimana wilayah kerja RM II meliputi seluruh wilayah Cabang Jawa Timur dan sebagian wilayah Cabang Jawa Tengah yang berkantor cabang di Jalan Sidokabul I No 3 Umbulharjo Yogyakarta. Sehingga Wilayah RM II meliputi UPPB Kulonprogo, UPPB Klaten, UPPB Pati, UPPB Nganjuk, UPPB Pasuruan, UPPB Jember ditambah Satgas NTB/Bali, Satgas NTT, Satgas Kalsel dan Satgas Pujon.

Sebagai tindak lanjut dari SK 35/SHS.01/KPTS/III/2000, Direksi dengan SK No : 58/SHS.01/Kpts/IV/2000 membentuk struktur organisasi Unit Produksi & Pemasaran Benih (UPPB), namun sebelumnya pernah menggunakan istilah Unit Kerja Kerja Sama (UKKS) dan Unit Pengolahan Benih (UPB) dan setelah itu hingga saat ini untuk masing-masing unit kerja yang berada di Regional

Manager menggunakan istilah Unit Bisnis Daerah (UBD), namun makna dari masing-masing istilah itu sebenarnya sama saja, yaitu sebagai central kegiatan produksi dan pemasaran benih PT. Sang Hyang Seri (Persero) di masing – masing wilayah.

Pada tahun 2008 diadakan perubahan struktur organisasi PT. Sang Hyang Seri (Persero) dengan didasarkan pada Kep.Men BUMN Nomor : KEP-275/MBU/2007 tanggal 20 November 2007 yang kemudian ditindaklanjuti dengan Surat Keputusan Direksi PT. Sang Hyang Seri (Persero) Nomor : 30/SHS.01/Kpts/III/2008 sehingga terjadi beberapa perubahan antara lain : Wilayah Kerja Regional Manager (Kantor Wilayah) berubah menjadi Kantor Regional. Untuk Regional Manager II yang berkedudukan di Malang berubah menjadi Kantor Regional III yang meliputi wilayah pelayanan di Propinsi Jawa Timur, Propinsi Bali, Propinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) dan Propinsi Nusa Tenggara Timur (NTT). Kantor Regional III membawahi dan membina Kantor Cabang dan Satgas antara lain Cabang Pasuruan, Cabang Nganjuk, Cabang Jember, Cabang Pujon, Satgas Bali & NTB dan Satgas NTT.

b. Lokasi Perusahaan

PT. Sang Hyang Seri (Persero) hanya mempertimbangkan letak yang strategis dalam menentukan lokasi perusahaannya karena daerah produksi dan daerah pemasarannya sudah memiliki lokasi sendiri.

Lokasi perusahaan PT. Sang Hyang Seri (Persero) berpusat di Jakarta, Jl. Dr. Saharjo No.313 Tebet, Jakarta Selatan. Sedangkan pengambilan data yang dilakukan dalam penelitian ini bertempat di kantor regional yaitu Regional Manager III (RM) terletak di Jl. Ciliwung No.25 Malang Jawa Timur.

c. Visi, Misi, Moto dan Budaya Perusahaan

(1) Visi PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

Visi organisasi memberikan gambaran kondisi yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang dan merupakan gambaran secara umum. Tanpa visi maka misi yang akan ditentukan tidak akan membawa ke arah manapun.

Visi PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang adalah Menjadi Perusahaan Agroindustri Benih Nasional Kelas Dunia. Visi tersebut mengandung arti :

- (a) Perusahaan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan global.
- (b) Perusahaan mampu memproduksi dan menyalurkan produk yang memenuhi standar nasional maupun internasional.
- (c) Perusahaan agroindustri benih nasional yang berbasis teknologi.
- (d) Operasi produksi dan pemasaran yang efisien dan efektif dengan memperkuat jaringan bisnis pada level global.
- (e) Memiliki kemandirian usaha.

(2) Misi PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

Misi merupakan rumusan tentang apa yang harus kita kerjakan atau rumusan umum mencakup filosofi bisnis yang dijalankan, menyiratkan citra yang ingin dipancarkan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang, dan mengindikasikan bidang produk atau jasa utama pelanggan yang akan dipenuhi oleh perusahaan.

Misi PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III

Malang adalah menghasilkan produk agroindustri bermutu melalui pemanfaatan sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif untuk memberikan manfaat optimal bagi stakeholder melalui:

- (a) Menyediakan produk agroindustri bermutu untuk memenuhi kebutuhan nasional dan internasional, serta mendukung ketahanan pangan.
- (b) Pengembangan usaha lain yang langsung menunjang kinerja perusahaan dan menjamin kelangsungan usaha.

(3) Moto PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

Moto dari PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang adalah Mutu dan Pelayanan Terjamin.

(4) Budaya Perusahaan PT. Sang Hyang Seri (Persero)

Budaya perusahaan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang terhimpun dalam Tata Nilai SHS, dengan akronim “ANDALAN BERSAMA” meliputi :

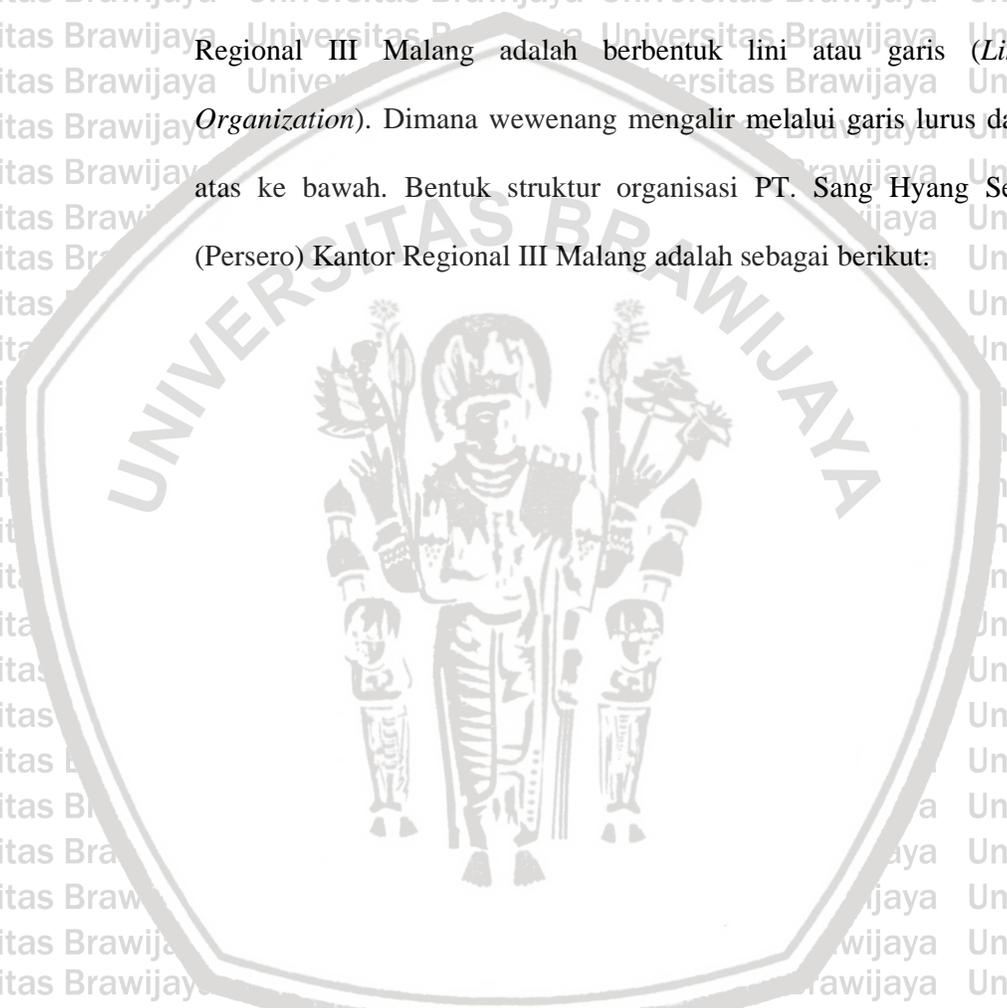
- (a) Amanah : bekerja adalah kepercayaan dari perusahaan dan karunia dari Tuhan Yang Maha Esa.
- (b) Handal : SDM dapat diandalkan dalam bekerja (efisien dan efektif) memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan tindakan yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan.
- (c) Antusias : bekerja penuh semangat, kerja keras dan cerdas untuk menghasilkan kinerja yang terbaik.
- (d) Berdedikasi : integritas dan loyalitas didedikasikan bagi perusahaan.
- (e) Sahaja : rendah hati, saling menghormati dan mampu menempatkan diri.
- (f) Maju : inovatif, menghargai pendapat dan prestasi orang lain.

d. Struktur Organisasi dan Deskripsi Jabatan

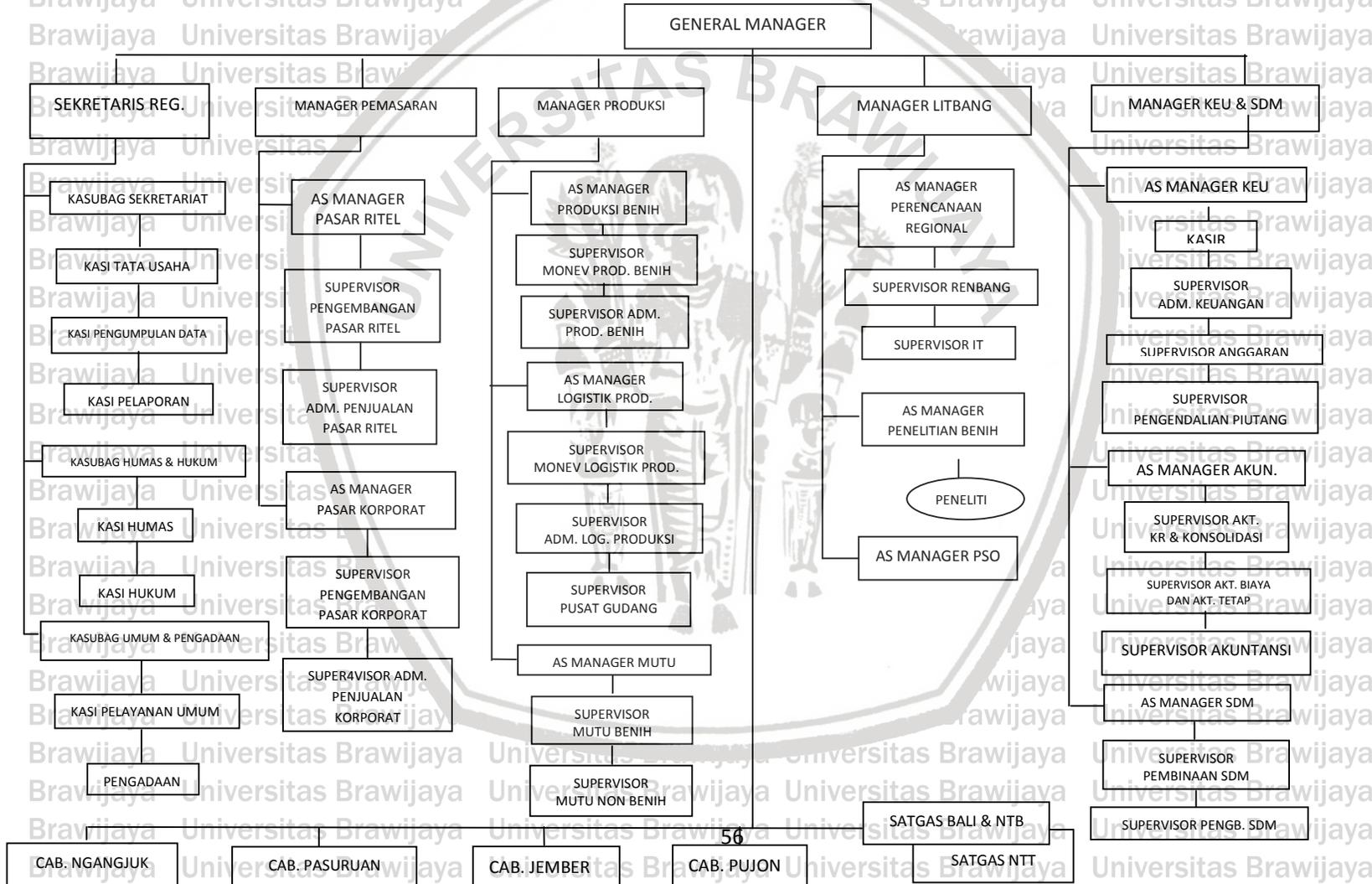
Struktur organisasi merupakan gambaran mekanisme perusahaan, maka struktur organisasi dalam perusahaan juga mempunyai peranan yang sangat penting karena dalam struktur organisasi akan nampak jelas adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari

masing-masing bagian dalam perusahaan. Sehingga para karyawan dapat mengetahui hak dan kewajibannya dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Struktur organisasi pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang adalah berbentuk lini atau garis (*Line Organization*). Dimana wewenang mengalir melalui garis lurus dari atas ke bawah. Bentuk struktur organisasi PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang adalah sebagai berikut:



**Gambar 5**  
**Struktur Organisasi PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang**



Sumber : PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

Deskripsi jabatan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional

III Malang adalah sebagai berikut:

(1) General Manager

General Manager dibawah langsung oleh Direktur Utama –

Direksi dan membawahi 11 bawahan langsung yang terdiri dari:

- (a) Sekretaris Regional
- (b) Manajer Pemasaran
- (c) Manajer Produksi
- (d) Manajer Litbang
- (e) Manajer Keuangan & SDM
- (f) Manajer Cabang Pasuruan
- (g) Manajer Cabang Nganjuk
- (h) Manajer Cabang Jember
- (i) Manajer Cabang Pujon
- (j) Junior Manager Satgas Bali & NTB
- (k) Junior Manajer Satgas NTT

Tujuan dan fungsi jabatan dari General Manajer adalah merencanakan dan mengusulkan kebijakan operasional, rencana kegiatan dan anggaran yang meliputi bidang kesekretariatan, pemasaran, produksi, penelitian dan pengembangan, keuangan dan SDM serta mengkoordinasikan pelaksanaannya, memonitor, mengevaluasi dan membina unit-unit organisasi di wilayahnya

(Cabang dan Satgas) agar berjalan lancar, efisien, efektif dan optimal sesuai strategi, kebijakan dan sasaran yang ditetapkan.

Tugas pokok dan tanggung jawab General Manajer:

(a) Menyusun dan mengusulkan strategi, kebijakan operasional, rencana kegiatan dan anggaran Kantor Regionalnya berdasarkan *Business Plan* / Rencana Jangka Panjang (RPJ) yang telah ditetapkan.

(b) Menyusun dan menetapkan *Action Plan* Bidang Kesekretariatan (kegiatan Kehumasan dan Hukum, Umum dan Pengadaan, dan Pengumpulan Data), mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta membina unit-unit organisasi di wilayahnya untuk memastikan dukungan yang optimal terhadap kegiatan operasional Kantor Regional dan unit-unit organisasi di wilayahnya.

(c) Menyusun dan menetapkan *Action Plan* Bidang Pemasaran (jenis produk, sales target per produk, harga jual, promosi, penjualan dan pengembangan jaringan distribusi/penyalur, pengiriman/distribusi, *turn over* produk, *market research* dan penanganan klaim), mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta membina unit-unit organisasi di

wilayahnya untuk memastikan tercapainya sasaran bidang pemasaran berdasarkan RKAP yang telah ditetapkan.

(d) Menyusun dan menetapkan *Action Plan* Bidang Produksi/ROP (sasaran per komoditas, penyiapan lahan, tebar tanaman, pemanenan, *prosessing* dan *handling*), mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta membina unit-unit organisasi di wilayahnya untuk memastikan tercapainya sasaran bidang produksi berdasarkan RKAP yang telah ditetapkan.

(e) Menyusun dan menetapkan *Action Plan* Bidang Keuangan dan Akuntansi (anggaran, *cash inflow*, hutang dan piutang, kewajiban pajak, analisa keuangan, akuntansi biaya dan aktiva tetap), mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta membina unit-unit organisasi di wilayahnya untuk memastikan tercapainya sasaran bidang keuangan berdasarkan RKAP yang telah ditetapkan.

(f) Menyusun dan menetapkan *Action Plan* Bidang SDM (rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, sistem remunerasi, promosi-mutasi-demosi-pensiun), mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta membina unit-unit organisasi di wilayahnya untuk memastikan tercapainya

sasaran bidang SDM berdasarkan RKAP yang telah ditetapkan.

(g) Menyusun dan menetapkan *Action Plan* Bidang Penelitian dan Pengembangan (uji multi lokasi, kemitraan, promosi terpadu, promosi mandiri), mengkoordinasikan, memonitor, dan mengevaluasi pelaksanaannya serta membina unit-unit organisasi di wilayahnya untuk memastikan tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.

(h) Mengembangkan dan membina kerja sama dengan Pemda, Swasta, Perguruan Tinggi, dan Petani untuk meningkatkan kapasitas kinerja Kantor Regional dalam pemasaran, produksi, litbang dan keuangan/pembiayaan.

(i) Mengembangkan koordinasi dan kerja sama sinergik dengan unit organisasi Kantor Pusat, Pusat Benih Sumber (PBS) dan Kantor Regional lainnya dalam rangka optimalisasi potensi perusahaan dan peluang pasar untuk mencapai sasaran perusahaan secara efisien dan efektif.

(j) Mengembangkan sistem informasi dan kegiatan administrasi, memonitor dan mengevaluasi pelaksanaannya untuk memastikan pengelolaan data, informasi dan pelaporan (kegiatan dan keuangan) secara

efisien, efektif dan akuntabel dalam mendukung kegiatan operasional Kantor Regional dan unit-unit organisasi di wilayahnya.

(2) Sekretaris Regional

Sekretaris Regional dibawah langsung oleh General Manager dan membawahi 3 bawahan langsung, yaitu:

- (a) Ka. Sub Bagian Sekretariat
- (b) Ka. Sub Bagian Humas & Hukum
- (c) Ka. Sub Bagian Umum & Pengadaan

Tujuan dan fungsi jabatan Sekretaris Regional adalah membantu General Manager dengan melaksanakan tugas memimpin dan mengelola Sekretariat Kantor Regional dengan cara merencanakan, merumuskan, membina, memantau dan mengevaluasi kegiatan kesekretariatan, humas dan hukum, pelayanan umum dan pengadaan kebutuhan operasional Kantor Regional agar pekerjaan dapat berjalan lancar, efisien dan efektif sesuai dengan sasaran yang direncanakan.

Tugas pokok dan tanggung jawab Sekretaris Regional:

- (a) Mengkoordinir dan memfasilitasi penyusunan rencana kerja dan anggaran Kantor Regional III, Cabang dan Satgas di lingkungan KR-III berdasarkan *Business Plan/Rencana Jangka Panjang* yang telah ditetapkan.

- (b) Menyiapkan dan mengusulkan *Action Plan* bidang Kesekretariatan (sekretariat, humas dan hukum, pelayanan umum dan pengadaan kebutuhan operasional) Kantor Regional, dan mendelegasikan, mengkoordinasikan, mengevaluasi pelaksanaannya untuk memastikan terselenggaranya pelayanan yang optimal untuk mendukung kegiatan operasional General Manager.
- (c) Menyelenggarakan perencanaan, pendelegasian, pengorganisasian pelaksanaan kegiatan kesekretariatan serta memonitor dan mengevaluasi pelaksanaannya untuk memastikan terselenggaranya kegiatan secara efektif, efisien dan optimal dalam mendukung kegiatan operasional Kantor Regional.
- (d) Menyelenggarakan perencanaan, pendelegasian, pengorganisasian pelaksanaan kegiatan kehumasan serta memonitor dan mengevaluasi pelaksanaannya untuk memastikan terselenggaranya kegiatan secara efektif, efisien dan optimal dalam mendukung kegiatan General Manager dan peningkatan citra perusahaan.
- (e) Melaksanakan pengelolaan dan pengamanan aspek legal perusahaan, perijinan, pemilikan aset dan dukungan fasilitasi hukum untuk memastikan terselenggaranya kegiatan perusahaan, pemilikan aset dan kerja sama

sesuai dengan undang-undang, peraturan dan kebijakan yang berlaku.

(f) Membangun hubungan dengan lembaga pemerintahan, industri, perguruan tinggi, media masa dan hubungan kemasyarakatan dalam rangka mendukung tugas General Manager dan membangun citra perusahaan.

(g) Pengadaan barang inventaris kantor dan kebutuhan operasional Kantor Regional III, Cabang Khusus, Cabang dan Satgas sesuai dengan tingkat kewenangan.

(h) Melaksanakan perencanaan, koordinasi dan pengendalian kegiatan pelayanan umum (transportasi, akomodasi, keamanan, teknik) dalam rangka mendukung kelancaran kegiatan operasional, kunjungan tamu perusahaan, rapat dan pertemuan di lingkungan Kantor Regional III.

(i) Mengembangkan sistem informasi dan kerja sama internal di lingkungan KR-III untuk terselenggaranya kegiatan pelayanan informasi, dokumentasi dan pelaporan sesuai dengan prosedur yang berlaku.

(j) Mengembangkan koordinasi dan kerja sama sinergik dengan unit organisasi Kantor Pusat, Pusat Benih Sumber (PBS) dan Kantor Regional lainnya sesuai dengan fungsinya untuk mendukung kegiatan operasional kantor regional dan cabang serta Satgas di wilayahnya.

(3) Manajer Pemasaran

Manajer Pemasaran dibawah langsung oleh General Manager dan membawahi 2 bawahan langsung, yaitu:

- (a) Asisten Manajer Pengendalian Pemasaran
- (b) Asisten Manajer Analisa Pasar & Promosi

Tujuan dan fungsi jabatan dari Manajer Pemasaran adalah bertugas merencanakan, mengorganisir dan mengendalikan kegiatan pemasaran, serta mengevaluasi dan menganalisa pelaksanaannya untuk memastikan tercapainya sasaran promosi, pengembangan jaringan distribusi, target penjualan dan kesetiaan penyalur dan pelanggan.

Tugas pokok dan tanggung jawab dari Manajer Pemasaran:

- (a) Menyusun dan mengusulkan rencana kegiatan dan anggaran bidang pemasaran berdasarkan rencana jangka panjang/*Business Plan* yang telah ditetapkan untuk memastikan tercapainya sasaran perusahaan.
- (b) Menyusun *Marketing Plan* berdasarkan RKAP, mendistribusikan, mengkoordinasikan dan memonitor pelaksanaannya pada kantor-kantor Cabang dan Satgas di wilayahnya untuk memastikan tercapainya sasaran yang ditetapkan.
- (c) Memantau kegiatan promosi, menganalisa dan memberikan arahan pengembangan materi promosi,

untuk memastikan pengembangannya sesuai dengan kebutuhan pasar dan mengendalikan anggaran biaya pelaksanaannya agar efektif dan efisien.

(d) Melakukan *monitoring* dan analisa pasar untuk mendapatkan *trend*/kecenderungan permintaan, daya beli terhadap produk, kondisi persaingan, kekuatan jaringan distribusi, *brand image* dan kesetiaan pelanggan untuk mengembangkan strategi pemasaran dan memastikan usulan kepada General Manager tentang produk yang akan dipasarkan, harga jual dan mutasi produk.

(e) Koordinasi dengan pimpinan, bagian produksi dan cabang-cabang untuk memastikan tersedianya produk sesuai dengan rencana mutu, volume, kemasan, harga pokok dan waktu yang telah disepakati.

(f) Mengembangkan kerja sama dengan Pemda, BUMD, Swasta dan kelompok petani untuk mendapatkan order dan peningkatan penjualan.

(g) Memonitor perolehan order untuk memastikan kapasitas produksi terisi secara optimal dan menentukan harga jual produk, jadwal kunjungan serta sistem promosi untuk memastikan tercapainya target penjualan.

(h) Memonitor jumlah *stock* untuk memastikan umur *stock* tidak melebihi target yang telah ditentukan, serta

memotivasi dan membina aktivitas petugas pemasaran sehingga kegiatan pemasaran dapat dilakukan sesuai rencana.

(i) Mengusulkan pengangkatan penyalur, melakukan monitoring dan evaluasi kinerja penyalur untuk memastikan pencapaian tingkat *turn over* produk, pengendalian saldo piutang dan mengusulkan sanksi/pemberhentian penyalur.

(j) Menerapkan budaya, sistem dan peraturan intern perusahaan serta menerapkan manajemen biaya, untuk memastikan budaya perusahaan dan sistem serta peraturan dijalankan dengan optimal.

(k) Menggerakkan dan membina seluruh staf pemasaran serta membina hubungan kerja sama internal Kantor Regional/Cabang/Satgas untuk memastikan terselenggaranya kegiatan operasional pemasaran yang efektif dan efisien sesuai yang telah ditetapkan dalam RKAP.

(l) Mengevaluasi laporan Cabang dan Satgas, serta menyusun laporan kegiatan pemasaran Kantor Regional untuk General Manager dan Kantor Pusat (Ka.Div. Monev Pemasaran) agar seluruh aktivitas penjualan dapat diketahui secara cepat dan akurat.

#### (4) Manajer Produksi

Manajer Produksi dibawah langsung oleh General Manager dan membawahi 3 bawahan langsung, yaitu:

- (a) Asisten Manajer Produksi Benih
- (b) Asisten Manajer Logistik Produk
- (c) Asisten Manajer Mutu

Tujuan dan fungsi jabatan manajer Produksi adalah bertugas merencanakan, mengkoordinir dan mengembangkan strategi, kebijakan, monitoring dan evaluasi kegiatan produksi, serta mengontrol pelaksanaannya membina hubungan kerja internal dan eksternal secara rutin untuk mencapai target produksi benih, penyediaan logistik benih, kualitas dan mutu benih yang prima guna memberi dukungan yang optimal bagi kegiatan, target dan sasaran yang telah ditetapkan.

Tugas pokok dan tanggung jawab Manajer Produksi:

- (a) Merencanakan program kerja bidang produksi Kantor Regional, Cabang dan Satgas mulai dari musim tanam, perencanaan benih padi, palawija, hortikultura, saprotan dan bahan pembantu, sampai kebutuhan kebun/*prossessing* berdasarkan RKAP, serta merencanakan seluruh kebutuhan operasional.
- (b) Merencanakan jenis dan volume setiap produk (benih dan non benih) yang akan diproduksi berdasarkan

karakteristik kebutuhan pasar dan sesuai dengan kebijakan pemerintah.

(c) Merencanakan, mengkoordinasikan dan menugaskan pelaksanaan monitoring dan evaluasi budidaya tanaman, pengolahan benih, kesinambungan *stock*, kesiapan logistik dan distribusi serta mutu benih yang berstandar ISO 9000-2001.

(d) Membina untuk memastikan pencapaian target produksi yang telah ditentukan, mengkoordinasikan, mengevaluasi kegiatan produksi Kantor Regional, Cabang dan Satgas dalam pelaksanaan tebar, tanam, panen, pengolahan benih, sampai menghasilkan benih yang berkualitas dan bermutu baik.

(e) Mengkoordinasikan, mendukung dan memonitor pelaksanaan produksi/pengadaan calon benih (padi, palawija dan hortikultura), kebun dan *processing* benih kantong, pengadaan logistik produk sesuai dengan target waktu, volume, mutu dan biaya yang telah ditetapkan.

(f) Mengembangkan kerja sama sinergik dengan pemerintah (Pusat dan Daerah), Swasta, Lembaga Sosial/ Ekonomi Masyarakat untuk mendapatkan informasi dan dukungan kerja sama pengembangan produksi Kantor Regional,

Cabang dan Satgasnya guna meningkatkan kapasitas dan hasil produksi yang optimal.

- (g) Mengevaluasi dan koordinasi kegiatan operasional bidang produksi (kebun, pengolahan) dengan General Manager, Manajer Pemasaran, Senior Manajer, Manajer Cabang dalam ketersediaan dan kesinambungan *stock* benih, saprotan dan bahan pembantu lainnya agar kegiatan produksi berjalan optimal dan lancar dari hal ketepatan waktu, jumlah maupun mutu benih, dalam mendukung target perusahaan.
- (h) Mengembangkan sistem administrasi dan pelaporan kegiatan produksi, mengkoordinasikan, memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaannya untuk memastikan terselenggaranya tata laksana administrasi kegiatan produksi yang efisien, efektif dan optimal.
- (i) Memonitor, mengevaluasi dan melaksanakan kegiatan rapat bulanan Kantor Regional, Cabang dan Satgas, mengumpulkan data yang berkaitan dengan produksi, meminta laporan kegiatan produksi, kinerja bagian produksi serta melakukan evaluasi untuk mengkaji permasalahan dan pemecahan masalah.
- (j) Mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi pasca produksi, mengevaluasi pelaksanaannya serta

memfasilitasi penyelesaian permasalahan yang dihadapi pada setiap kejadian secara cepat, tepat dan efisien.

(k) Mengembangkan sistem informasi manajemen produksi, mengkoordinasikan dan memonitor serta mengevaluasi implementasinya untuk memastikan terselenggaranya arus informasi dan pelaporan secara cepat, tepat dan akurat.

#### (5) Manajer Litbang

Manajer Penelitian dan Pengembangan dibawah langsung oleh General Manager dan membawahi 3 bawahan langsung, yaitu:

- (a) Asisten Manajer Perencanaan Regional
- (b) Asisten Manajer Penelitian
- (c) Asisten Manajer PSO

Tujuan dan fungsi jabatan Manajer Penelitian dan Pengembangan adalah bertugas merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan Perencanaan Perusahaan, Penelitian dan PSO serta monitor pelaksanaannya untuk memastikan terselenggaranya kegiatan secara efektif, efisien dan optimal untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Tugas pokok dan tanggung jawab dari Manajer Penelitian dan Pengembangan:

- (a) Menyusun dan mengusulkan rencana kerja dan anggaran kegiatan penelitian dan pengembangan kepada Kantor Pusat sesuai dengan potensi dan karakteristik wilayahnya serta kecenderungan permintaan pasar.
- (b) Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengevaluasi kegiatan perencanaan pengembangan usaha regional yang mendukung pengembangan usaha baru yang menguntungkan perusahaan.
- (c) Menyusun rencana kegiatan penelitian dari Kantor Pusat meliputi: Uji Multi Lokasi, Penciptaan Produk Baru, *Product Improvement* dan *Seed Maintenance* untuk komoditi padi, hortikultura dan palawija, serta memonitor dan mengevaluasi untuk memastikan diperolehnya VUB (Varietas Unggul Bermutu) setiap komoditi.
- (d) Mengkoordinasikan, mendelegasikan dan mengendalikan kegiatan pertanaman yang dilaksanakan serta mengembangkan penelitian benih baru dengan berkoordinasi dengan BPTP, Batan, Breeder untuk mendapatkan varietas unggul baru, sarana produksi, perusahaan pupuk maupun formulator.

(e) Merencanakan, mengkoordinasikan, mengawasi, program penelitian areal pertanian serta menganalisa dan melaporkan hasil penelitian untuk kegiatan setiap 1 musim, dari tebar benih, pengolahan lahan, pemeliharaan sampai panen, *prosessing* dan penyimpanan.

(f) Mengkoordinasikan dan monitoring serta mengevaluasi pelaksanaan kegiatan PSO untuk memastikan tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.

(g) Mengembangkan dan membina kerja sama dengan pemerintah, swasta, petani penangkar, petani pemakai dan perguruan tinggi baik lokal maupun regional untuk mendukung pelaksanaan kegiatan penelitian dan PSO secara efisien, efektif dan optimal.

(h) Mengawasi dan mengevaluasi laporan realisasi dan hasil penelitian dan perencanaan regional di wilayahnya.

(i) Memantau penyimpanan dan persediaan *stock*, mengawasi pendistribusian, kompulasi berita acara penyerahan produk-produk PSO (subsidi benih, CBN, BLP, BLBU) dan mengirimkan laporan ke Kantor Pusat secara cepat, lengkap dan akurat.

#### (6) Manajer Keuangan dan SDM

Manajer Keuangan dan SDM dibawah langsung oleh General Manager dan membawahi 3 bawahan langsung, yaitu:

(a) Asisten Manajer Keuangan

(b) Asisten Manajer Akuntansi

(c) Asisten Manajer SDM

Tujuan dan fungsi jabatan dari Manajer Keuangan dan SDM adalah bertugas merencanakan, mengelola, mengembangkan dan mengontrol pelaksanaan fungsi keuangan, akuntansi dan fungsi manajemen SDM Kantor Regional III dan Cabang-cabangnya untuk memastikan terselenggaranya *cash flow* dan administrasi keuangan yang sehat dan akuntabel serta kegiatan manajemen SDM yang efisien, efektif dan optimal sesuai dengan kebijakan dan tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.

Tugas pokok dan tanggung jawab Manajer Keuangan dan SDM:

Keuangan

(a) Mengkoordinasikan penyusunan rencana kegiatan dan anggaran perusahaan (RKAP), mengkonsolidasikan untuk seluruh unit di Kantor Regional dan mengusulkannya ke Kantor Pusat untuk mendapatkan pengesahannya.

(b) Merencanakan dan mengkoordinasikan pelaksanaan sistem dan prosedur keuangan dan akuntansi, Kantor Regional III dan Cabang-cabangnya, serta mengontrol pelaksanaannya untuk memastikan semua proses dan

transaksi keuangan berjalan dengan tertib dan teratur sesuai dengan prosedur dan sasaran perusahaan.

(c) Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengontrol arus kas perusahaan (*cashflow*), terutama pengolahan piutang dan hutang, sehingga memastikan ketersediaan dana untuk operasional perusahaan dan kesehatan kondisi keuangan.

(d) Mengelola fungsi akuntansi dalam proses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan perusahaan secara akurat dan tepat waktu.

(e) Mengkoordinasikan dan melakukan perencanaan dan analisa keuangan untuk dapat memberikan masukan dari sisi keuangan bagi pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan.

(f) Mengkoordinir, mengevaluasi penyusunan laporan akuntansi biaya, piutang niaga, kerjasama dan piutang lainnya serta laporan keuangan konsolidasi Cabang-cabang dan KR agar memperoleh hasil yang akurat dan benar.

(g) Membentuk tim *stock opname* setiap akhir tahun dan melakukan laporan keuangan gabungan seluruh KR dan Cabang.

### SDM

- (h) Menyusun rencana kerja, mengkoordinasikan, memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan fungsi SDM di Kantor Regional III dan Cabang-cabangnya untuk memastikan semuanya sesuai dengan strategi, kebijakan dan sistem manajemen SDM yang telah disusun sehingga operasional dapat berjalan lancar.
- (i) Menyusun rencana kerja bagian SDM dengan menjabarkan RKAP, mengkoordinir dan mengevaluasi kinerja, kapabilitas dan kompetensi pegawai untuk rencana mutasi/rotasi dan promosi yang sesuai dengan target perusahaan.
- (j) Melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan, mengusulkan dan mengkoordinasikan pelaksanaannya dengan Kadiv SDM dan Pimpinan SDM calon peserta pelatihan dan evaluasi pelatihan, untuk memastikan tercapainya peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan.
- (k) Merencanakan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan perkembangan organisasi, serta mengkoordinasikan dan mengontrol pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan seleksi untuk memastikan tersedianya tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan permintaan dan kualifikasi

yang diinginkan dalam jangka waktu yang telah disepakati.

(l) Mengkoordinir, menganalisa dan mengelola sistem dan prosedur remunerasi untuk memastikan remunerasi yang ditetapkan perusahaan sesuai kemampuan keuangan perusahaan dan adil secara internal sehingga program peningkatan kesejahteraan berjalan dengan lancar.

(m) Mengelola dan mengontrol aktivitas administrasi SDM KR III dan Cabang-cabangnya, dan sistem informasi SDM serta penyusunan laporan untuk memastikan tersedianya dukungan yang optimal bagi kelancaran operasional perusahaan.

e. Strategi Perusahaan

Strategi utama PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional

III Malang sebagai berikut:

(1) Tetap mempertahankan bisnis inti (benih pertanian) dengan skala usaha yang menguntungkan perusahaan.

(2) Mengembangkan usaha melalui kerjasama dengan mitra strategis (investor) dan petani plasma dengan prinsip sinergi, selain menguntungkan dan saling memperkuat.

Sedangkan strategi operasi yang diterapkan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang adalah Industri Benih sebagai Lokomotif Usaha Agribisnis.

## B. Penyajian Data

Pada sub bab ini peneliti akan menyajikan beberapa data keuangan dari PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang. Data keuangan yang tersaji antara lain:

- (1) Neraca
- (2) Laporan Rugi Laba
- (3) Laporan Harga Pokok Produksi
- (4) Laporan Biaya dan Operasional
- (5) Volume Produksi
- (6) Harga Jual per kg
- (7) Total Penjualan



Tabel 1  
PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang  
NERACA  
Per 31 Desember

PERKIRAAN BUKU BESAR	JUMLAH (Rp)		
	2009	2010	2011
<b>AKTIVA</b>			
<b>Aktiva Lancar</b>			
Kas dan Setara Kas	547.213.450,00	692.254.217,00	2.650.619.981,00
Piutang Niaga	6.133.053.856,00	55.564.337.286,00	119.727.152.538,00
Piutang Kerjasama	452.669.500,00	498.974.450,00	663.743.275,00
UUDD/Uang Muka Kerja	11.947.358.831,00	5.897.065.573,00	10.338.915.784,00
Persediaan Hasil Produksi	46.468.774.465,00	31.615.678.690,00	48.212.076.632,00
Tanaman Belum Menghasilkan	34.074.000,00	0,00	0,00
Persediaan Bahan & Peralatan	1.990.159.387,00	3.812.433.191,00	3.528.827.027,00
Biaya Dibayar dimuka	98.700.000,00	0,00	72.500.000,00
<b>Jumlah Aktiva Lancar</b>	<b>67.672.003.489,00</b>	<b>98.080.743.407,00</b>	<b>185.193.835.237,00</b>
<b>Aktiva Tidak Lancar</b>			
<b>Aktiva Tetap</b>			
Tanah	510.769.926,00	510.769.926,00	510.769.926,00
Jalan, Jembatan, Bang. Irigasi	1.790.034.042,00	2.086.808.042,00	2.529.800.042,00
Bangunan	4.881.542.373,00	7.594.685.606,00	8.638.282.956,00
Mesin-mesin dan Instalasi	6.024.460.337,00	6.393.939.560,00	7.728.016.560,00
Alat Angkutan	1.414.329.895,00	1.767.329.895,00	2.213.829.895,00
Inventaris	643.151.986,00	2.118.732.236,00	2.750.050.091,00
<b>Jumlah Aktiva Tetap</b>	<b>15.464.288.559,00</b>	<b>20.472.265.265,00</b>	<b>24.370.749.470,00</b>
Akum. Penyusutan Aktiva Tetap	(5.888.360.249,00)	(7.333.448.416,00)	(8.795.214.799,00)
<b>Nilai Aktiva Tetap</b>	<b>9.575.928.310,00</b>	<b>13.138.816.849,00</b>	<b>15.575.534.671,00</b>
Aktiva Dalam Pembangunan	1.280.241.959,00	0,00	237.800.000,00
<b>Jumlah Aktiva Tidak Lancar</b>	<b>10.856.170.269,00</b>	<b>13.138.816.849,00</b>	<b>15.813.334.671,00</b>
<b>JML AKTIVA</b>	<b>78.528.173.758,00</b>	<b>111.219.560.256,00</b>	<b>201.007.169.908,00</b>

PERKIRAAN BUKU BESAR	JUMLAH (Rp)		
	2009	2010	2011
<b>KEWAJIBAN DAN MODAL</b>			
<b>Kewajiban Lancar</b>			
Hutang Niaga	85.686.122.847,00	208.760.074.541,00	152.619.484.853,00
Hutang Pajak	2.733.169,00	17.621.848,00	23.175.610,00
Pendapatan Diterima Dimuka	0,00	21850.125,00	121.959.500,00
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	594.950.110,00	1.357.898.241,00	802.948.203,00
Kewajiban Jngk Pendek Lainnya	34.321.433.765,00	73.484.706.423,00	54.476.934.416,00
<b>Jumlah Kewajiban Lancar</b>	<b>120.605.239.981,00</b>	<b>283.642.151.178,00</b>	<b>208.044.502.582,00</b>
<b>Kewajiban Tidak Lancar</b>			
Rekening Koran	(23.034.805.344,00)	(180.564.571.074,00)	(60.535.658.030,00)
Kewajiban Jangka Panjang	0,00	0,00	0,00
<b>Jumlah Kewajiban Tidak Lancar</b>	<b>(23.034.805.344,00)</b>	<b>(180.564.571.074,00)</b>	<b>(60.535.658.030,00)</b>
<b>Modal dan Cadangan</b>			
Modal	0,00	0,00	0,00
Cadangan	0,00	0,00	0,00
<b>Laba (Rugi)</b>			
Laba (Rugi) Tahun Yang Lalu	(30.865.803.309,00)	(19.042.260.789,00)	8.141.980.151,00
Laba (Rugi) Tahun Berjalan	11.823.542.520,00	27.184.240.941,00	45.356.343.205,00
<b>Jumlah Laba (Rugi)</b>	<b>(19.042.260.789,00)</b>	<b>8.141.980.152,00</b>	<b>53.498.323.356,00</b>
<b>JML KEWAJIBAN DAN MODAL</b>	<b>78.528.173.758,00</b>	<b>111.219.560.256,00</b>	<b>201.007.169.908,00</b>

Sumber : PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

Hasil wawancara peneliti dengan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang :

- Modal perusahaan pada neraca menunjukkan angka 0 dikarenakan kegiatan produksi PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang merupakan proyek Pemerintah.
- Diasumsikan rekening koran pada neraca diambil dari kantor pusat.

Tabel 2

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

Laporan Rugi Laba

Per 31 Desember

PERKIRAAN BUKU BESAR	JUMLAH (Rp)		
	2009	2010	2011
<b>PENDAPATAN</b>			
Hasil Penjualan Benih	404.930.686.426	537.548.075.868	564.577.123.700
Jmlh Pndptn Penj Benih	404.930.686.426	537.548.075.868	564.577.123.700
Harga Pokok Penjualan	377.868.663.252	481.485.956.238	479.394.763.505
Laba (Rugi) Kotor	27.062.023.174	56.062.119.630	85.182.360.195
Biaya Usaha			
Biaya Adm dan Umum	4.656.764.490	14.217.145.387	15.233.921.368
Biaya Pemasaran	10.703.840.306	14.746.306.533	25.118.352.091
Jumlah Biaya Usaha	15.360.604.796	28.963.451.920	40.352.273.459
Laba (Rugi) Usaha	11.701.418.378	27.098.667.710	44.830.086.736
Pendapatan (Biaya) Lain-lain			
Pendapatan	125.661.653	85.573.231	526.256.469
Biaya Lain-lain	3.537.511	0	0
Pendapatan (Biaya) Lain	122.124.142	85.573.231	526.256.469
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	11.823.542.520	27.184.240.941	45.356.343.205
Pajak Perseroan	0	0	0
Laba (Rugi) Setelah Pajak	11.823.542.520	27.184.240.941	45.356.343.205

Sumber : PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

Tabel 3  
PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang  
Laporan Harga Pokok Produksi  
Per 31 Desember

URAIAN	JUMLAH (Rp)		
	2009	2010	2011
<b>HARGA POKOK PRODUKSI (GKP)</b>			
Biaya Tanaman	894.587.750,00	1.708.252.050,00	453.884.865,00
Pembelian GKP	37.376.591.747,00	38.555.506.410,00	51.332.285.759,00
Biaya Panen	799.968.013,00	446.015.810,00	535.482.377,00
Angkutan Hasil Panen	0,00	462.720,00	4.521.970,00
Biaya Tidak Langsung	445.885.228,00	1.307.513.065,00	0,00
Biaya Penyusutan	30.687.030,00	117.709.603,00	0,00
Hasil dan Biaya Poduksi GKP	39.547.719.768,00	42.135.459.658,00	52.316.174.971,00
<b>HARGA POKOK PROD PABRIK (GKK)</b>			
<b>I.GKP/GKK</b>			
Hasil Produksi GKP	39.547.719.768,00	42.135.459.658,00	52.316.174.971,00
Jumlah	39.547.719.768,00	42.135.459.658,00	52.316.174.971,00
Biaya Langsung Pengeringan	616.131.442,73	454.807.487,00	476.743.545,00
Biaya Tdk Langsung Pengeringan	85.222.700,60	183.499.699,00	0,00
Biaya Penyusutan Pengeringan	6.137.422,40	23.541.920,00	0,00
Hasil dan Biaya Produksi GKK	40.225.211.313,73	42.797.308.764,00	52.792.918.516,00
<b>II.GKK/BB</b>			
Saldo Awal GKK	0,00	148.238.836,00	454.456.279,00
Hasil Produksi GKK	40.225.211.313,73	42.797.308.764,00	52.792.918.516,00
Jumlah	40.225.211.313,73	42.945.547.600,00	53.247.374.795,00
Biaya Langsung Pembersihan	1.654.027.421,67	1.239.514.186,00	1.359.851.045,00
Biaya Tdk Langsung Pembersihan	78.134.856,45	228.814.790,00	0,00
Biaya Penyusutan Pembersihan	5.370.731,60	20.599.181,00	0,00
Hasil dan Biaya Produksi BB	41.992.743.822,45	44.286.236.921,00	54.607.225.840,00

URAIAN	JUMLAH (Rp)		
	2009	2010	2011
<b>III.BB/BL</b>			
Saldo Awal BB	508.667.432,00	939.897.294,00	2.379.562.045,00
Hasil Produksi BB	41.992.743.822,45	44.286.236.921,00	54.607.225.840,00
Jumlah	42.501.411.254,45	45.220.134.215,00	56.986.787.885,00
Saldo Akhir BB	(952.667.019,00)	(2.030.707.485,00)	(2.580.006.988,00)
Pembelian BB	15.710.782.800,00	8.547.420.375,00	16.013.708.058,00
BB yang diujikan	57.259.572.035,45	51.736.847.105,00	70.420.448.955,00
Biaya Langsung Pengujian	882.839.550,60	658.047.316,00	700.464.562,00
Biaya Tdk Langsung Pengujian	22.324.224,70	65.375.655,00	0,00
Biaya Penyusutan Pengujian	1.534.351,60	5.887.481,00	0,00
Hasil dan Biaya Produksi BL	58.166.225.182,35	52.466.157.557,00	71.120.953.517,00
<b>IV.BL/BK</b>			
Saldo Awal BL	164.303.018,00	7.157.477.735,00	7.680.539.023,00
Hasil Produksi BL	58.166.225.182,35	52.466.157.557,00	0,00
Jumlah	58.330.528.200,35	59.623.635.292,00	78.801.492.540,00
Saldo Akhir BL	(4.969.392.807,00)	(7.579.855.125,00)	(6.560.777.072,00)
Pembelian BL	25.804.598.000,00	107.239.391.609,00	188.664.344.381,00
BL yang dikantongi	79.165.733.393,35	159.337.171.776,00	260.905.059.849,00
Biaya Langsung Pengantongan	7.227.374.228,00	5.469.829.605,00	4.724.222.805,00
Biaya Tdk Langsung Pengantongan	33.486.367,05	98.064.027,00	0,00
Biaya Penyusutan Pengantongan	2.301.527,40	8.828.220,00	0,00
Hasil dan Biaya Produksi BK	86.428.895.515,80	164.913.893.628,00	265.629.282.654,00
Saldo Awal BK	5.106.107.592,00	38.211.16.544,00	21.101.121.343,00
Hasil Produksi BK	86.428.895.515,80	164.913.893.628,00	265.629.282.654,00
Jumlah <i>dipindahkan</i>	91.535.003.107,80	203.125.054.172,00	286.730.403.997,00

URAIAN	JUMLAH (Rp)		
	2009	2010	2011
Jumlah <i>pindahan</i>	91.535.003.107,80	203.125.054.172,00	286.730.403.997,00
Saldo Akhir BK	(1.631.116.880,00)	(21.590.657.630,00)	(19.561.897.210,00)
Pembelian BK	270.921.995.225,00	278.907.914.211,00	197.952.190.865,00
Penerimaan dari Cabang Lain	8.854.287.344,00	10.594.835.000,00	33.996.045.417,00
Penerimaan BSN	30.459.782.988,00	60.006.070.856,00	59.458.229.339,00
Pengembalian BSN	(19.355.086.017,00)	(46.525.819.467,00)	(52.910.518.920,00)
<b>HARGA POKOK PENJUALAN</b>	<b>371.930.578.423,80</b>	<b>473.922.562.142,00</b>	<b>471.668.408.131,00</b>
Biaya Administrasi & Umum	1.226.313.589,20	2.083.009.566,00	2.207.316.300,00
Biaya Lain-lain	771.795,00	0,00	0,00
Pendapatan Lain-lain	(27.416.182,00)	(13.510.536,00)	(105.746.851,00)
Biaya Pemasaran : - Angkutan	3.821.770.242,00	5.493.895.066,00	5.624.785.925,00
- Lainnya	916.645.384,00	0,00	0,00
<b>HARGA POKOK PENJUALAN</b>	<b>377.868.663.252,00</b>	<b>481.485.956.238,00</b>	<b>479.394.763.505,00</b>

Sumber : PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

Keterangan :

- GKP = Gabah Kering Panen
- GKK = Gabah Kering Kotor
- BB = Benih Bersih
- BL = Benih Lulus
- BK = Benih Kemas

Tabel 4

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang  
Biaya Produksi Dan Operasional  
Tahun 2011

Keterangan	Biaya (Rp)	Total (Rp)
<b>BIAYA LANGSUNG</b>		
Biaya Langsung Kebun	82.508.352.140	
Biaya Langsung Pabrik	32.134.465.030	
Biaya Langsung Pemasaran	15.447.522.870	
Biaya Benih	408.881.611.960	
<b>Total Biaya Langsung</b>		<b>538.971.952.000</b>
<b>BIAYA TIDAK LANGSUNG</b>		
Biaya Pegawai		
Gaji dan Upah	6.769.302.970	
Biaya Pengobatan dan Perawatan	500.000.000	
Insentif dan Jasa Produksi	2.299.537.460	
Pakaian Dinas	60.000.000	
Pesangon	394.628.800	
Total Biaya Pegawai		10.023.469.230
Biaya Perjalanan Dinas		
Uang Transport/Akomodasi	1.151.233.060	
Beban Perjalan Dinas	101.772.000	
Total Biaya Perjalanan Dinas		1.253.005.060
Biaya Kantor		
ATK dan Supl. Komputer	254.800.000	
Pos, Telephone dan Komunikasi	120.400.000	
Sewa Kantor	60.400.000	
Listrik, Air dan Gas	125.200.000	
Surat Kabar dan Majalah	31.600.000	
Fotocopy, Penjilidan, Pemros. Dok.	123.600.000	
Biaya Rapat, Pertemuan dan Jamuan	253.200.000	
Biaya Kantor Lainnya	170.000.000	
Total Biaya Kantor		1.139.200.000
Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan		700.840.000
Biaya Bahan Bakar dan Pelumas		574.819.240
Biaya Promosi		591.496.000
Biaya Lain-lain		1.164.693.350
Biaya Penyusutan		
Beban Pnystn Jalan, Jembt. Irigasi	786.513.200	
Beban Pnystn Bangunan	443.546.400	
Beban Pnystn Mesin dan Instalasi	575.146.000	
Beban Pnystn Alat Angkutan	191.646.400	
Beban Pnystn Inventaris	236.201.900	
Total Biaya Penyusutan		2.223.053.900
<b>Total Biaya Tidak Langsung</b>		<b>17.680.576.780</b>
<b>Total Biaya Prod dan Operasional</b>		<b>556.652.528.780</b>

Sumber : PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

Tabel 5

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang  
Volume Produksi Tahun 2011

Produk	Total (kg)
Padi Non Hibrida	18.796.100
Padi Hibrida	1.760.000
Kedele	4.974.000
Kacang Tanah	100.000
Jagung Komposit	575.000
Jagung Hibrida	3.447.870
Holtikultura	172.420
Kemitraan	123.153.610
Total Volume Produksi	152.979.000

Sumber : PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

Tabel 6

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang  
Harga Jual per kg

Produk	Harga Jual /kg
Padi Non Hibrida	6.578,81
Padi Hibrida	46.481,06
Kedele	12.087,11
Kacang Tanah	16.000,00
Jagung Komposit	8.387,83
Jagung Hibrida	35.231,84
Holtikultura	75.097,47
Kemitraan	1.417,81

Sumber : PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

Tabel 7

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang  
Total Penjualan Tahun 2011

Produk	Harga Jual (Rp)	Volume Penjualan (Kg)	Jumlah (Rp)
Padi Non Hibrida	6.578,81	18.100.000	119.076.461.000
Padi Hibrida	46.481,06	1.760.000	81.806.665.600
Kedele	12.087,11	4.970.000	60.072.936.700
Kacang Tanah	16.000,00	100.000	1.600.000.000
Jagung Komposit	8.387,83	575.000	4.823.002.250
Jagung Hibrida	35.231,84	3.435.000	121.021.370.400
Holtikultura	75.097,47	42.000	3.154.093.740
Kemitraan	1.417,81	122.021.000	173.002.594.010
Total Penjualan			564.557.123.700

Sumber : PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

### C. Analisis dan Interpretasi Data

Tahapan analisis dan inpretasi data dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pengelompokan biaya berdasarkan jenis biaya
- 2) Pemisahan biaya semi variabel ke dalam biaya tetap dan biaya variabel dengan menggunakan rumus kuadrat terkecil dengan metode kuadrat terkecil (*least square method*).
- 3) Perhitungan *Contribution Margin Ratio*
- 4) Perhitungan *Break Even Point*
- 5) Perencanaan laba dan penjualan
- 6) Penentuan harga jual tahun 2012
- 7) Penentuan *Margin of Safety*

Berikut adalah penjelasan dan penjabaran dari setiap tahapan analisis dan interpretasi data di atas.

#### 1. Pengelompokan Biaya Berdasarkan Jenis Biaya

Pengelompokan biaya dalam tahap ini dilakukan dengan mendasarkan pada perilaku biaya. Perilaku biaya sangat tergantung pada tingkat ketergantungan biaya tersebut terhadap besaran produk yang dihasilkan.

Pengelompokan biaya berdasar perilakunya meliputi biaya tetap, biaya variabel dan biaya semi variabel.

Tabel 8

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang  
 Penggolongan Biaya ke Dalam Biaya Tetap, Biaya Variabel  
 dan Biaya Semi variabel

Jenis Biaya	2011
<b>Biaya Tetap:</b>	
Gaji dan Upah	6.769.302.970
Biaya Pengobatan dan Perawatan	500.000.000
Insentif dan Jasa Produksi	2.299.537.460
Pakaian Dinas	60.000.000
Pesangon	394.628.800
Uang Transportasi/Akomodasi	1.151.233.060
Biaya Promosi	591.496.000
Beban Penyusutan Jalan, Jembt. Irigasi	786.513.200
Beban Penyusutan Bangunan	443.546.400
Beban Penyusutan Mesin dan Instalasi	575.146.000
Beban Penyusutan Alat Angkutan	191.646.400
Beban Penyusutan Inventaris	236.201.900
Fotocopy, Penjilidan dan Pemros Dok	123.600.000
Biaya Rapat, Pertemuan dan Jaminan	253.200.000
<b>Jumlah Biaya Tetap</b>	<b>14.376.052.190</b>
<b>Biaya Variabel:</b>	
Biaya Langsung Kebun	82.508.352.140
Biaya Langsung Pabrik	32.134.465.030
Biaya Langsung Pemasaran	15.447.522.870
Biaya Benih	408.881.611.960
Beban Perjalanan Dinas	101.772.000
ATK dan Supl. Kompt	254.800.000
Sewa Kantor	60.400.000
Surat Kabar dan Majalah	31.600.000
Biaya Bahan Bakar dan Pelumas	574.819.240
<b>Jumlah Biaya Variabel</b>	<b>539.995.343.240</b>
<b>Biaya Semi variabel:</b>	
Pos, Telephon dan Komunikasi	120.400.000
Listrik, Air dan Gas	125.200.000
Biaya Kantor Lain	170.000.000
Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan	700.840.000
Biaya Lain-lain	1.164.693.350
<b>Jumlah Biaya Semi variabel</b>	<b>2.281.133.350</b>

Sumber : PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang  
 (data telah diolah, 2012)

Tabel 9  
PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang  
Klasifikasi Biaya Produksi dan Operasional  
Tahun 2011

Keterangan	Biaya Tetap	Biaya Variabel	Biaya Semi variabel
<b>BIAYA LANGSUNG</b>			
Biaya Langsung Kebun		82.508.352.140	
Biaya Langsung Pabrik		32.134.465.030	
Biaya Langsung Pemasaran		15.447.522.870	
Biaya Benih		408.881.611.960	
Total Biaya Langsung			
<b>BIAYA TIDAK LANGSUNG</b>			
Biaya Pegawai			
Gaji dan Upah	6.769.302.970		
Biaya Pengobatan dan Perawatan	500.000.000		
Insentif dan Jasa Produksi	2.299.537.460		
Pakaian Dinas	60.000.000		
Pesangon	394.628.800		
Biaya Perjalanan Dinas			
Uang Transport/Akomodasi	1.151.233.060		
Beban Perjalan Dinas		101.772.000	
Biaya Kantor			
ATK dan Supl. Komputer		254.800.000	
Pos, Telephone dan Komunikasi			120.400.000
Sewa Kantor		60.400.000	
Listrik, Air dan Gas			125.200.000
Surat Kabar dan Majalah		31.600.000	
Fotocopy, Penjilidan, Pemros. Dok.	123.600.000		
Biaya Rapat, Pertemuan dan Jamuan	253.200.000		
Biaya Kantor Lainnya			170.000.000

Keterangan	Biaya Tetap	Biaya Variabel	Biaya Semi variabel
Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan			700.840.000
Biaya Bahan Bakar dan Pelumas		574.819.240	
Biaya Promosi	591.496.000		
Biaya Lain-lain			1.164.693.350
Biaya Penyusutan			
Beban Penyusutan Jalan, Jembt. Irigasi	786.513.200		
Beban Penyusutan Bangunan	443.546.400		
Beban Penyusutan Mesin dan Instalasi	575.146.000		
Beban Penyusutan Alat Angkutan	191.646.400		
Beban Penyusutan Inventaris	236.201.900		

Sumber : PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang  
(data telah diolah, 2012)

## 2. Pemisahan Biaya Semi Variabel

Pemisahan biaya dilakukan sesuai dengan kebutuhan analisis selanjutnya yaitu untuk menghitung *Break Even Point*. Pemisahan biaya ini juga untuk mempermudah perencanaan laba pada masa yang akan datang. Setelah tahap pertama yaitu pengelompokan biaya dilakukan maka selanjutnya tahap kedua adalah melakukan pemisahan terhadap kelompok biaya semi variabel kedalam biaya tetap dan biaya variabel. Berdasarkan pengelompokan biaya di atas maka yang termasuk ke dalam biaya semi variabel adalah:

- a. Pos, Telephone dan Komunikasi
- b. Listrik, Air dan Gas
- c. Biaya Kantor Lainnya
- d. Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan
- e. Biaya Lain-lain

Biaya-biaya tersebut di atas akan dipisahkan dengan menggunakan rumus kuadrat terkecil dengan metode kuadrat terkecil (*least square method*).

Rumus yang digunakan adalah:

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad \text{dan} \quad a = \frac{\sum y - b(\sum x)}{n}$$

keterangan: a = biaya tetap selama 1 tahun

b = biaya variabel per kg

x = jumlah unit produksi

y = jumlah biaya

n = jumlah bulan

Tabel 10

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang  
 Biaya Pos, Telephone dan Komunikasi  
 Tahun 2011

Bulan	Volume Produksi (x) (ribuan)	Biaya Pos, Telephone dan Komunikasi (y) (ribuan)	xy (jutaan)	x <sup>2</sup> (jutaan)
Januari	12.700	10.500	133.350.000	161.290.000
Februari	12.250	8.900	109.025.000	150.062.500
Maret	12.500	11.050	138.125.000	156.250.000
April	13.250	10.450	138.462.500	175.562.500
Mei	12.750	9.500	121.125.000	162.562.500
Juni	13.100	10.250	134.275.000	171.610.000
Juli	13.029	9.750	127.032.750	169.754.841
Agustus	12.800	10.100	129.280.000	163.840.000
September	12.750	9.900	126.225.000	162.562.500
Oktober	12.600	10.300	129.780.000	158.760.000
November	12.600	9.650	121.590.000	158.760.000
Desember	12.650	10.050	127.132.500	160.022.500
n=12	152.979	120.400	1.535.402.750	1.951.027.341

Sumber : data telah diolah, 2012

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$= \frac{12 (1.535.402.750.000.000) - (152.979.000)(120.400.000)}{12 (1.951.027.341.000.000) - (152.979.000)^2}$$

$$= \frac{18.424.833.000.000.000 - 18.418.671.600.000.000}{23.412.448.092.000.000 - 23.402.574.441.000.000}$$

= Rp 0,624024487 / kg

$$a = \frac{\sum y - b(\sum x)}{n}$$

$$= \frac{120.400.000 - (0,624024487)(152.979.000)}{12}$$

$$= \frac{24.937.358}{12}$$

=Rp 2.078.113 /bulan

Jadi fungsi biaya pos, telephone dan komunikasi dapat dinyatakan dengan persamaan  $y = 2.078.113 + 0,624024487x$ , artinya biaya tetap = Rp 2.078.113 /bulan dan biaya variabel = Rp 0,624024487 /kg, maka biaya tetap dan biaya variabel tahun 2011 adalah:

$$\text{Biaya tetap (a)} = \text{Rp } 2.078.113 \times 12$$

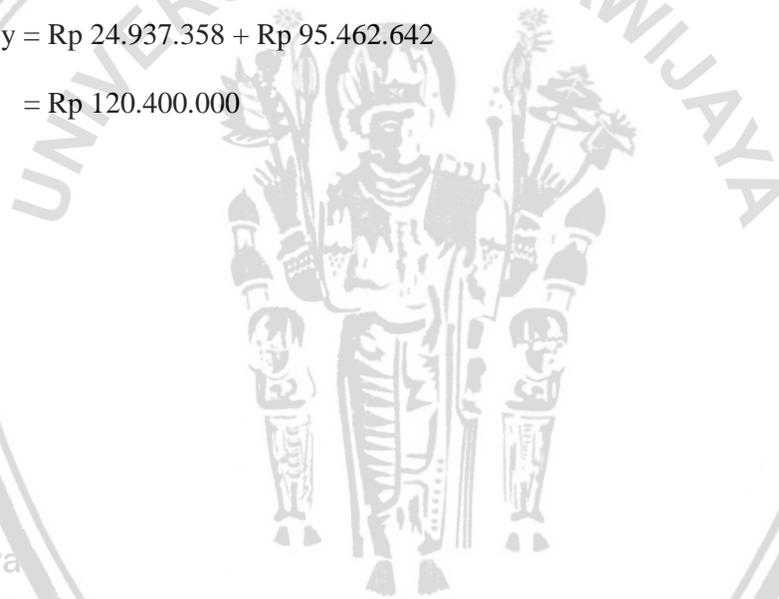
$$= \text{Rp } 24.937.358 /\text{tahun}$$

$$\text{Biaya variabel (b)} = \text{Rp } 0,624024487 \times 152.979.000$$

$$= \text{Rp } 95.462.642$$

$$y = \text{Rp } 24.937.358 + \text{Rp } 95.462.642$$

$$= \text{Rp } 120.400.000$$



Tabel 11  
 PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang  
 Biaya Listrik, Air dan Gas  
 Tahun 2011

Bulan	Volume Produksi (x) (ribuan)	Biaya Listrik, Air dan Gas (y) (ribuan)	xy (jutaan)	x <sup>2</sup> (jutaan)
Januari	12.700	10.500	133.350.000	161.290.000
Februari	12.250	10.900	133.525.000	150.062.500
Maret	12.500	9.750	121.875.000	156.250.000
April	13.250	10.450	138.462.500	175.562.500
Mei	12.750	11.300	144.075.000	162.562.500
Juni	13.100	10.250	134.275.000	171.610.000
Juli	13.029	11.050	143.970.450	169.754.841
Agustus	12.800	10.100	129.280.000	163.840.000
September	12.750	9.900	126.225.000	162.562.500
Oktober	12.600	10.300	129.780.000	158.760.000
November	12.600	10.650	134.190.000	158.760.000
Desember	12.650	10.050	127.132.500	160.022.500
n=12	152.979	125.200	1.596.140.450	1.951.027.341

Sumber : data telah diolah, 2012

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$= \frac{12 (1.596.140.450.000.000) - (152.979.000)(125.200.000)}{12 (1.951.027.341.000.000) - (152.979.000)^2}$$

$$= \frac{19.153.685.400.000.000 - 19.152.970.800.000.000}{23.412.448.092.000.000 - 23.402.574.441.000.000}$$

$$= \text{Rp } 0,072374444 \text{ /kg}$$

$$a = \frac{\sum y - b(\sum x)}{n}$$

$$= \frac{125.200.000 - (0,72374444)(152.979.000)}{12}$$

$$= \frac{114.128.230}{12}$$

$$= \text{Rp } 9.510.686 \text{ /bulan}$$

Jadi fungsi biaya listrik, air dan gas dapat dinyatakan dengan persamaan

$y = 9.510.686 + 0,072374444x$ , artinya biaya tetap = Rp 9.510.686 /bulan dan

biaya variabel = Rp 0,072374444 /kg, maka biaya tetap dan biaya variabel

tahun 2011 adalah:

$$\text{Biaya tetap (a)} = \text{Rp } 9.510.686 \times 12$$

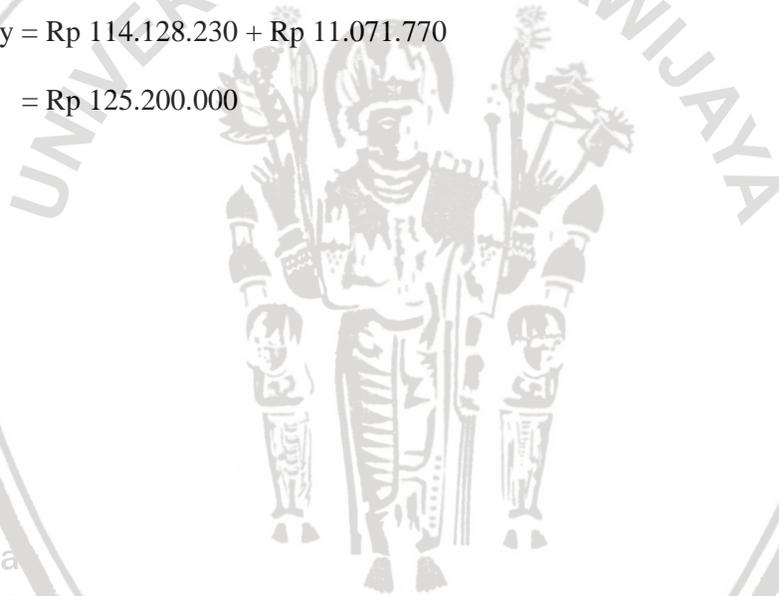
$$= \text{Rp } 114.128.230 \text{ /tahun}$$

$$\text{Biaya variabel (b)} = \text{Rp } 0,072374444 \times 152.979.000$$

$$= \text{Rp } 11.071.770$$

$$y = \text{Rp } 114.128.230 + \text{Rp } 11.071.770$$

$$= \text{Rp } 125.200.000$$



Tabel 12

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang  
Biaya Kantor Lainnya  
Tahun 2011

Bulan	Volume Produksi (x) (ribuan)	Biaya Kantor Lainnya (y) (ribuan)	xy (jutaan)	x <sup>2</sup> (jutaan)
Januari	12.700	14.100	179.070.000	161.290.000
Februari	12.250	14.250	174.562.500	150.062.500
Maret	12.500	13.750	171.875.000	156.250.000
April	13.250	14.000	185.500.000	175.562.500
Mei	12.750	13.600	173.400.000	162.562.500
Juni	13.100	14.500	189.950.000	171.610.000
Juli	13.029	14.200	185.011.800	169.754.841
Agustus	12.800	14.450	184.960.000	163.840.000
September	12.750	14.350	182.962.500	162.562.500
Oktober	12.600	14.100	177.660.000	158.760.000
November	12.600	14.200	178.920.000	158.760.000
Desember	12.650	14.500	183.425.000	160.022.500
n=12	152.979	170.000	2.167.296.800	1.951.027.341

Sumber : data telah diolah, 2012

$$\begin{aligned}
 b &= \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \\
 &= \frac{12 (2.167.296.800.000.000) - (152.979.000)(170.000.000)}{12 (1.951.027.341.000.000) - (152.979.000)^2} \\
 &= \frac{26.007.561.600.000.000 - 26.006.430.000.000.000}{23.412.448.092.000.000 - 23.402.574.441.000.000} \\
 &= \text{Rp } 0,114608061 / \text{kg} \\
 a &= \frac{\sum y - b(\sum x)}{n} \\
 &= \frac{170.000.000 - (0,114608061)(152.979.000)}{12} \\
 &= \frac{152.467.373}{12} \\
 &= \text{Rp } 12.705.614 / \text{bulan}
 \end{aligned}$$

Jadi fungsi biaya kantor lainnya dapat dinyatakan dengan persamaan  $y =$

$12.705.614 + 0,114608061x$ , artinya biaya tetap = Rp 12.705.614 /bulan dan

biaya variabel = Rp 0,114608061 /kg, maka biaya tetap dan biaya variabel

tahun 2011 adalah:

$$\text{Biaya tetap (a)} = \text{Rp } 12.705.614 \times 12$$

$$= \text{Rp } 152.467.373 \text{ /tahun}$$

$$\text{Biaya variabel (b)} = \text{Rp } 0,114608061 \times 152.979.000$$

$$= \text{Rp } 17.532.627$$

$$y = \text{Rp } 152.467.373 + \text{Rp } 17.532.627$$

$$= \text{Rp } 170.000.000$$



Tabel 13

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang  
Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan  
Tahun 2011

Bulan	Volume Produksi (x) (ribuan)	Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan (y) (ribuan)	xy (jutaan)	x <sup>2</sup> (jutaan)
Januari	12.700	58.000	736.600.000	161.290.000
Februari	12.250	57.750	707.437.500	150.062.500
Maret	12.500	59.800	747.500.000	156.250.000
April	13.250	60.240	798.180.000	175.562.500
Mei	12.750	58.250	742.687.500	162.562.500
Juni	13.100	57.800	757.180.000	171.610.000
Juli	13.029	58.100	756.984.900	169.754.841
Agustus	12.800	57.900	741.120.000	163.840.000
September	12.750	58.500	745.875.000	162.562.500
Oktober	12.600	58.500	737.100.000	158.760.000
November	12.600	57.750	727.650.000	158.760.000
Desember	12.650	58.250	736.862.500	160.022.500
n=12	152.979	700.840	8.935.177.400	1.951.027.341

Sumber : data telah diolah, 2012

$$\begin{aligned}
 b &= \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \\
 &= \frac{12 (8.935.177.400.000.000) - (152.979.000)(700.840.000)}{12 (1.951.027.341.000.000) - (152.979.000)^2} \\
 &= \frac{107.222.128.800.000.000 - 107.213.802.360.000.000}{23.412.448.092.000.000 - 23.402.574.441.000.000} \\
 &= \text{Rp } 0,843298999 / \text{kg} \\
 a &= \frac{\sum y - b(\sum x)}{n} \\
 &= \frac{700.840.000 - (0,843298999)(152.979.000)}{12} \\
 &= \frac{571.832.963}{12} \\
 &= \text{Rp } 47.652.747 / \text{bulan}
 \end{aligned}$$

Jadi fungsi biaya pemeliharaan dan perbaikan dapat dinyatakan dengan persamaan  $y = 47.652.747 + 0,843298999x$ , artinya biaya tetap = Rp 47.652.747 /bulan dan biaya variabel = Rp 0,843298999 /kg, maka biaya tetap dan biaya variabel tahun 2011 adalah:

$$\text{Biaya tetap (a)} = \text{Rp } 47.652.747 \times 12$$

$$= \text{Rp } 571.832.963 \text{ /tahun}$$

$$\text{Biaya variabel (b)} = \text{Rp } 0,843298999 \times 152.979.000$$

$$= \text{Rp } 129.007.037$$

$$y = \text{Rp } 571.832.963 + \text{Rp } 129.007.037$$

$$= \text{Rp } 700.840.000$$



Tabel 14

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

Biaya Lain-lain

Tahun 2011

Bulan	Volume Produksi (x) (ribuan)	Biaya Lain- lain (y) (ribuan)	xy (jutaan)	x <sup>2</sup> (jutaan)
Januari	12.700	97.000,35	1.231.904.445	161.290.000
Februari	12.250	97.003	1.188.286.750	150.062.500
Maret	12.500	97.090	1.213.625.000	156.250.000
April	13.250	97.600	1.293.200.000	175.562.500
Mei	12.750	97.000	1.236.750.000	162.562.500
Juni	13.100	96.400	1.262.840.000	171.610.000
Juli	13.029	97.750	1.273.584.750	169.754.841
Agustus	12.800	97.500	1.248.000.000	163.840.000
September	12.750	96.500	1.230.375.000	162.562.500
Oktober	12.600	97.000	1.222.200.000	158.760.000
November	12.600	97.250	1.225.350.000	158.760.000
Desember	12.650	96.600	1.221.990.000	160.022.500
n=12	152.979	1.164.693,35	14.848.105.945	1.951.027.341

Sumber : data telah diolah, 2012

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$= \frac{12 (14.848.105.945.000.000) - (152.979.000)(1.164.693.350)}{12 (1.951.027.341.000.000) - (152.979.000)^2}$$

$$= \frac{178.177.271.340.000.000 - 178.173.623.989.650.000}{23.412.448.092.000.000 - 23.402.574.441.000.000}$$

$$= \text{Rp } 0,369402397 / \text{kg}$$

$$a = \frac{\sum y - b(\sum x)}{n}$$

$$= \frac{1.164.693.350 - (0,369402397)(152.979.000)}{12}$$

$$= \frac{1.108.182.541}{12}$$

$$= \text{Rp } 92.348.545 / \text{bulan}$$

Jadi fungsi biaya lain-lain dapat dinyatakan dengan persamaan  $y = 92.348.545 + 0,369402397x$ , artinya biaya tetap = Rp 92.348.545 /bulan dan biaya variabel = Rp 0,369402397 /kg, maka biaya tetap dan biaya variabel tahun 2011 adalah:

Biaya tetap (a) = Rp 92.348.545 x 12  
 = Rp 1.108.182.541 /tahun  
 Biaya variabel (b) = Rp 0,369402397 x 152.979.000  
 = Rp 56.510.809

$y = Rp 1.108.182.541 + Rp 56.510.809$   
 $= Rp 1.164.693.350$

Hasil pengolahan dan pemisahan biaya semi variabel ke biaya tetap dan biaya variabel yang terdapat pada beban usaha PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang dapat dilihat dari tabel 15 berikut.

Tabel 15  
 Hasil Pengolahan Biaya Semi Variabel  
 Dalam rupiah

Jenis Biaya	Biaya Variabel	Biaya Tetap
Biaya Pos, Telephon dan Komunikasi	95.462.642	24.937.358
Biaya Listrik, Air dan Gas	11.071.770	114.128.230
Biaya Kantor Lainnya	17.532.627	152.467.373
Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan	129.007.037	571.832.963
Biaya Lain-lain	56.510.809	1.108.182.541
Jumlah	309.584.885	1.971.548.465

Sumber : data telah diolah, 2012

Tabel 16  
 Pengalokasian Biaya Tetap dan Variabel pada Biaya Produksi dan Operasional

Keterangan	By Tetap	By Variabel	Jumlah Biaya
<b>BIAYA LANGSUNG</b>			
Biaya Langsung Kebun		82.508.352.140	82.508.352.140
Biaya Langsung Pabrik		32.134.465.030	32.134.465.030
Biaya Langsung Pemasaran		15.447.522.870	15.447.522.870
Biaya Benih		408.881.611.960	408.881.611.960
Total Biaya Langsung			
<b>BIAYA TIDAK LANGSUNG</b>			
Biaya Pegawai			
Gaji dan Upah	6.769.302.970		6.769.302.970
Biaya Pengobatan dan Perawatan	500.000.000		500.000.000
Insentif dan Jasa Produksi	2.299.537.460		2.299.537.460
Pakaian Dinas	60.000.000		60.000.000
Pesangon	394.628.800		394.628.800
Biaya Perjalanan Dinas			
Uang Transport/Akomodasi	1.151.233.060		1.151.233.060
Beban Perjalan Dinas		101.772.000	101.772.000
Biaya Kantor			
ATK dan Supl. Komputer		254.800.000	254.800.000
Pos, Telephone dan Komunikasi	95.462.642	24.937.358	120.400.000
Sewa Kantor		60.400.000	60.400.000
Listrik, Air dan Gas	11.071.770	114.128.230	125.200.000
Surat Kabar dan Majalah		31.600.000	31.600.000
Fotocopy, Penjilidan, Pemros. Dok.	123.600.000		123.600.000
Biaya Rapat, Pertemuan dan Jamuan	253.200.000		253.200.000
Biaya Kantor Lainnya	17.532.627	152.467.373	170.000.000
<i>Total Biaya dipindahkan</i>	11.675.569.329	539.712.056.961	551.387.626.290

Keterangan	By Tetap	By Variabel	Jumlah Biaya
<i>Total Biaya pindahan</i>	11.675.569.329	539.712.056.961	551.387.626.290
Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan	129.007.037	571.832.963	700.840.000
Biaya Bahan Bakar dan Pelumas		574.819.240	574.819.240
Biaya Promosi	591.496.000		591.496.000
Biaya Lain-lain	56.510.809	1.108.182.541	1.164.693.350
Biaya Penyusutan			
Beban Penyusutan Jalan, Jembt. Irigasi	786.513.200		786.513.200
Beban Penyusutan Bangunan	443.546.400		443.546.400
Beban Penyusutan Mesin dan Instalasi	575.146.000		575.146.000
Beban Penyusutan Alat Angkutan	191.646.400		191.646.400
Beban Penyusutan Inventaris	236.201.900		236.201.900
<b>Total Biaya</b>	<b>14.685.637.075</b>	<b>541.966.891.705</b>	<b>556.652.528.780</b>

Sumber : PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

(data telah diolah, 2012)

### 3. Perhitungan *Contribution Margin Ratio*

Langkah ketiga dalam penelitian ini setelah melakukan pemisahan biaya semi variabel adalah dengan menghitung *Contribution Margin* (CM). Perhitungan *Contribution Margin Ratio* untuk mengetahui pengaruh perubahan tingkat penjualan terhadap kontribusi. Perhitungan dan analisa *Contribution Margin* dilakukan dengan memperhatikan dan memperhitungkan keberadaan biaya variabel terhadap penetapan harga jual produk, yaitu dengan mengurangi semua biaya variabel baik biaya variabel yang terdapat pada biaya produksi maupun biaya variabel yang terdapat pada beban usaha dengan harga jual suatu produk.

Perhitungan dan analisa *Contribution Margin* untuk tahun 2011 secara lengkap terlihat pada tabel 17 sampai tabel 19 berikut ini.

Tabel 17  
Perhitungan Biaya Variabel Tiap Produk

Produk	Unit Diproduksi	Total Biaya Variabel /kg	Biaya Variabel /kg
Padi Non Hibrida	18.796.100	106.230.858.175	5.651,75
Padi Hibrida	1.760.000	75.619.280.000	42.965,50
Kedele	4.974.000	59.584.043.400	11.979,10
Kacang Tanah	100.000	1.445.753.280	14.457,533
Jagung Komposit	575.000	4.390.757.500	7.636,10
Jagung Hibrida	3.447.870	116.693.160.150	33.845,00
Holtikultura	172.420	12.484.587.360	72.408,00
Kemitraan	123.153.610	165.518.451.840	1.344,00
Total	152.979.000	541.966.891.705	

Sumber : data telah diolah, 2012

Tabel 18  
Perhitungan Biaya Variabel tiap Produk yang Dijual

Produk	Unit Dijual	Biaya Variabel /kg	Total Biaya Variabel yg Terjual
Padi Non Hibrida	18.100.000	5.651,75	102.296.675.000
Padi Hibrida	1.760.000	42.965,50	75.619.280.000
Kedele	4.970.000	11.979,10	59.536.127.000
Kacang Tanah	100.000	14.457,533	1.445.753.280
Jagung Komposit	575.000	7.636,10	4.390.757.500
Jagung Hibrida	3.435.000	33.845,00	116.257.575.000
Holtikultura	42.000	72.408,00	3.041.136.000
Kemitraan	122.021.000	1.344,00	163.996.224.000
Total	151.003.000		526.583.527.780

Sumber : data telah diolah, 2012

Tabel 19  
*Contribution Margin /kg*

Produk	Harga Jual	Biaya Variabel	<i>Contribution Margin /kg</i>
Padi Non Hibrida	6.578,81	5.651,75	927,06
Padi Hibrida	46.481,06	42.965,50	3.515,56
Kedele	12.087,11	11.979,10	108,01
Kacang Tanah	16.000,00	14.457,533	1.542,47
Jagung Komposit	8.387,83	7.636,10	751,73
Jagung Hibrida	35.231,84	33.845,00	1.386,84
Holtikultura	75.097,47	72.408,00	2.689,47
Kemitraan	1.417,81	1.344,00	73,81

Sumber : data telah diolah, 2012

$$\text{CM Ratio} = \frac{\text{CM per unit}}{\text{harga jual}} \times 100 \%$$

a. Padi Non Hibrida =  $(927,06 \times 100\%) : 6.578,81 = 14,09\%$

b. Padi Hibrida =  $(3.515,56 \times 100\%) : 46.481,06 = 7,56\%$

c. Kedele =  $(108,01 \times 100\%) : 12.087,11 = 0,89\%$

d. Kacang Tanah =  $(1.542,47 \times 100\%) : 16.000 = 9,64\%$

e. Jagung Komposit =  $(751,73 \times 100\%) : 8.387,83 = 8,96\%$

- f. Jagung Hibrida =  $(1.386,84 \times 100\%) : 35.231,84 = 3,94\%$
- g. Holtikultura =  $(2.689,47 \times 100\%) : 75.097,47 = 3,58\%$
- h. Kemitraan =  $(73,81 \times 100\%) : 1.417,81 = 5,21\%$

Contribution Margin Ratio rata-rata adalah sebesar:

=  $53,8747451\% : 8 = 6,73\%$

Tabel 20  
Contribution Margin Ratio Tertimbang

Produk	Unit Penjualan	Penjualan Tertimbang	CM Ratio (%)	CM Ratio Tertimbang (%)
Padi Non Hibrida	18.100.000	0,12	14,09	1,69
Padi Hibrida	1.760.000	0,012	7,56	0,09
Kedele	4.970.000	0,033	0,89	0,29
Kacang Tanah	100.000	0,00066	9,64	0,006
Jagung Komposit	575.000	0,0038	8,96	0,34
Jagung Hibrida	3.435.000	0,023	3,94	0,09
Holtikultura	42.000	0,00023	3,58	0,0008
Kemitraan	122.021.000	0,81	5,21	4,22
Jumlah	151.003.000			6,7268%

Sumber : data telah diolah, 2012

Berdasarkan perhitungan di atas, besarnya *Contribution Margin Ratio* untuk masing-masing produk adalah tidak sama, yang berarti bahwa perusahaan selalu memperhitungkan dan memberikan prioritas tertentu dalam memproduksi dan menjual kedelapan produk tersebut, dan secara bersama-sama ketiga produk mampu memberikan kontribusi laba sebesar 6,73 % terhadap perusahaan. Terlihat dari perhitungan *contribution margin ratio* tertimbang sama dengan *contribution margin ratio* rata-rata.

#### 4. Perhitungan *Break Even Point*

Perhitungan *Break Even Point* ini merupakan langkah awal dalam *Cost Volume Profit Analysis*. Analisa BEP ini dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan batas standar minimal suatu penjualan dan produksi pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang. Analisa BEP bisa dilakukan dalam analisa BEP terhadap unit produk maupun terhadap satuan mata uang. Perhitungan BEP pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang untuk tahun 2011 sebagai berikut.

##### a. Perhitungan *Break Even Point* (BEP) dalam Rupiah

Analisa *Break Even Point* dalam satuan mata uang dilakukan dengan mendasarkan pada nilai penjualan yang dilakukan dan diperbandingkan dengan besaran biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan baik itu biaya variabel maupun biaya tetap.

Tabel 21  
Penjualan Tiap Produk

Produk	Harga Jual	Volume Penjualan	Total (Rp)
Padi Non Hibrida	6.578,81	18.100.000	119.076.461.000
Padi Hibrida	46.481,06	1.760.000	81.806.665.600
Kedele	12.087,11	4.970.000	60.072.936.700
Kacang Tanah	16.000,00	100.000	1.600.000.000
Jagung Komposit	8.387,83	575.000	4.823.002.250
Jagung Hibrida	35.231,84	3.435.000	121.021.370.400
Holtikultura	75.097,47	42.000	3.154.093.740
Kemitraan	1.417,81	122.021.000	173.002.594.010
<b>Jumlah</b>		<b>151.003.000</b>	<b>564.557.123.700</b>

Sumber : data telah diolah, 2012

Dengan mendasarkan pada data yang terdapat pada tabel 21, maka perhitungan dan analisa *break even point* tahun 2011 pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang adalah sebagai berikut:

$$BEP_{(Rp)} = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{S}}$$

$$BEP_{(Rp)} = \frac{14.685.637.075}{1 - \frac{526.583.527.780}{564.557.123.700}}$$

$$BEP_{(Rp)} = \frac{14.685.637.075}{1 - 0,932737372}$$

$$BEP_{(Rp)} = 218.332.786.925$$

Dari perhitungan BEP tersebut nampak bahwa tingkat BEP total yang diperkenankan pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang adalah sebesar Rp 218.332.786.925, sehingga dengan demikian untuk masing-masing jenis produk maka tingkat BEPnya adalah sebagai berikut:

*Sales mix* (Rp):

$$\text{Padi Non Hibrida} = \frac{119.076.461.000}{564.577.123.700} \times 218.332.786.925 = 46.050.779.444$$

$$\text{Padi Hibrida} = \frac{81.806.665.600}{564.577.123.700} \times 218.332.786.925 = 31.637.325.152$$

$$\text{Kedele} = \frac{60.072.936.700}{564.577.123.700} \times 218.332.786.925 = 23.232.178.152$$

$$\text{Kacang Tanah} = \frac{1.600.000.000}{564.577.123.700} \times 218.332.786.925 = 618.772.564$$

$$\text{Jagung Komposit} = \frac{4.823.002.250}{564.577.123.700} \times 218.332.786.925 = 1.865.213.418$$

$$\text{Jagung Hibrida} = \frac{121.021.370.400}{564.577.123.700} \times 218.332.786.925 = 46.802.939.805$$

$$\text{Holtikultura} = \frac{3.154.093.740}{564.577.123.700} \times 218.332.786.925 = 1.219.791.670$$

$$\text{Kemitraan} = \frac{173.002.594.010}{564.577.123.700} \times 218.332.786.925 = 66.905.786.695$$

**Total BEP Sales Mix**

**Rp 218.332.786.925**

b. Perhitungan *Break Even Point* (BEP) dalam Unit

Analisa *Break Even Point* dalam satuan unit produk dilakukan dengan mendasarkan pada harga jual dan unit produksi yang dilakukan dan diperbandingkan dengan besaran biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan baik itu biaya variabel maupun biaya tetap. Adapun dasar perhitungan analisa *Break Even Point* dalam satuan unit kilogram produk ini dapat dilihat dalam tabel 22 berikut.

Tabel 22  
*Contribution Margin* Tertimbang

Produk	Unit Penjualan (ribuan)	Penjualan Tertimbang	CM per kg	CM Tertimbang
Padi Non Hibrida	18.100	0,12	927,06	111,2472
Padi Hibrida	1.760	0,012	3.515,56	42,18672
Kedele	4.970	0,033	108,01	3,56433
Kacang Tanah	100	0,00066	1.542,47	1,01803
Jagung Komposit	575	0,0038	751,73	2,856574
Jagung Hibrida	3.435	0,023	1.386,84	31,89732
Holtikultura	42	0,00023	2.689,47	0,618578
Kemitraan	122.021	0,81	73,81	59,7861
Jumlah	151.003			253

Sumber : data telah diolah, 2012

Dengan mendasarkan pada data yang terdapat pada tabel 22, maka perhitungan dan analisa *Break Even Point* pada tahun 2011 pada PT.

Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang adalah sebagai berikut:

$$X = \frac{a}{\text{margin kontribusi tertimbang}}$$

$$X = \frac{14.685.637.075}{253}$$

$$X = 58.045.996$$

Keterangan:

a = jumlah biaya tetap secara keseluruhan

Jadi BEP dicapai pada titik penjualan sebesar 58.045.996 kg.

Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa tingkat BEP PT.

Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang pada tahun 2011

dalam satuan kg produk terjadi pada titik penjualan sebesar 58.045.996

kg, sehingga dengan demikian untuk masing-masing jenis produk maka

tingkat BEPnya adalah sebagai berikut:

*Product mix:*

Padi Non Hibrida

$$= \frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{BEP (kg)}$$

$$= \frac{18.100.000}{151.003.000} \times 58.045.996$$

$$= 6.957.693,076 \text{ kg}$$

Padi Hibrida

$$= \frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{BEP (kg)}$$

$$= \frac{1.760.000}{151.003.000} \times 58.045.996$$

$$= 676.949,161 \text{ kg}$$

Kedele

$$= \frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{BEP (kg)}$$

$$= \frac{4.970.000}{151.003.000} \times 58.045.996$$

$$= 1.910.482,574 \text{ kg}$$

Kacang Tanah

$$= \frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{BEP (kg)}$$

$$= \frac{100.000}{151.003.000} \times 58.045.996$$

$$= 38.440,29324 \text{ kg}$$

Jagung Komposit

$$= \frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{BEP (kg)}$$

$$= \frac{575.000}{151.003.000} \times 58.045.996$$

$$= 221.031,6861 \text{ kg}$$

Jagung Hibrida

$$= \frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{BEP (kg)}$$

$$= \frac{3.435.000}{151.003.000} \times 58.045.996$$

$$= 1.320.424,073 \text{ kg}$$

Hortikultura

$$= \frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{BEP (kg)}$$

$$= \frac{42.000}{151.003.000} \times 58.045.996$$

$$= 16.144,92316 \text{ kg}$$

Kemitraan

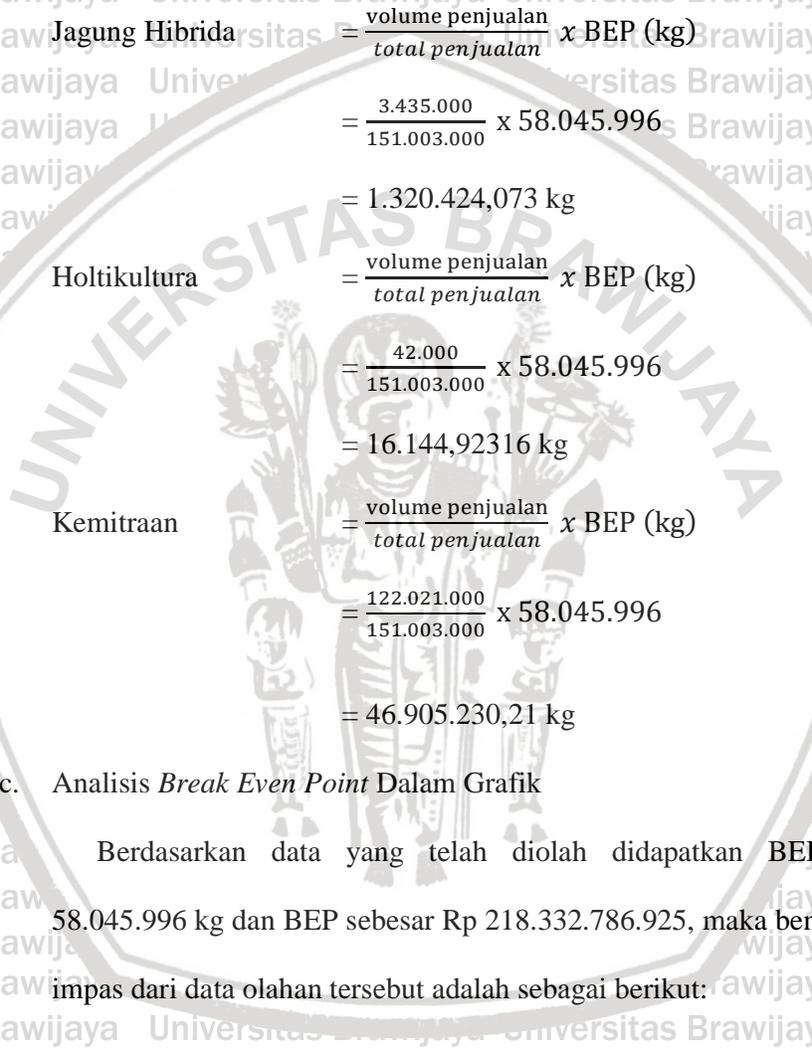
$$= \frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{BEP (kg)}$$

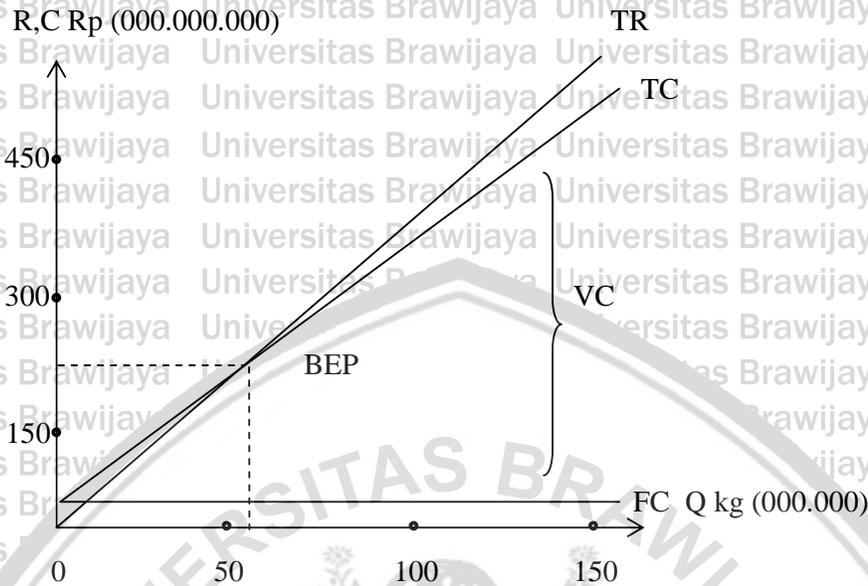
$$= \frac{122.021.000}{151.003.000} \times 58.045.996$$

$$= 46.905.230,21 \text{ kg}$$

c. Analisis Break Even Point Dalam Grafik

Berdasarkan data yang telah diolah didapatkan BEP sebesar 58.045.996 kg dan BEP sebesar Rp 218.332.786.925, maka bentuk grafik impas dari data olahan tersebut adalah sebagai berikut:





**Gambar 6 Analisis Break Even Point secara Grafik**

##### 5. Perencanaan Laba dan Penjualan

Labar merupakan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan. Jika perusahaan merencanakan untuk memperoleh laba tertentu maka perusahaan harus dapat menjual produknya melebihi dari nilai penjualan *break even point*.

Perencanaan laba dan penjualan yang dilakukan oleh PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang adalah perencanaan laba dan penjualan untuk tahun 2012, dimana perusahaan menargetkan kenaikan laba sebesar 20% dari laba tahun 2011. Hal ini dikarenakan pada laporan keuangan perusahaan, yaitu laporan rugi laba pada penjualan mengalami peningkatan setiap tahunnya sehingga kenaikan laba sebesar 20% dari tahun 2011 oleh PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang dianggap perlu dalam perencanaan laba dan penjualan tahun 2012. Oleh

karena itu, digunakan analisis BEP 2011 sebagai dasar perencanaan laba dan penjualan tahun 2012 yaitu dengan menentukan target laba dan penjualan.

Penentuan target laba dan penjualan diasumsikan bahwa perbandingan tiap produk mengalami peningkatan laba yang sama dari tahun sebelumnya.

Perhitungan dan analisa perencanaan laba dan penjualan untuk tahun 2012 disajikan sebagai berikut:

Laba operasional tahun 2011 = Rp 34.313.524.056

$$\begin{aligned} \text{Laba yang diinginkan tahun 2012} &= (1+0,2) \times \text{Rp } 34.313.524.056 \\ &= 1,2 \times \text{Rp } 34.313.524.056 \\ &= \text{Rp } 41.176.228.867 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Penjualan} &= \frac{\text{biaya tetap} + \text{EBIT yang diinginkan}}{\text{margin kontribusi tertimbang}} \\ &= \frac{14.685.637.075 + 41.176.228.867}{253} \\ &= 220.797.889 \text{ kg} \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas dapat diketahui bahwa apabila perusahaan ingin memperoleh laba sebesar Rp 41.176.228.867 maka perusahaan harus mampu menjual produknya sebesar 220.797.898 kg pada tahun 2012. Untuk penjualan masing-masing produk pada tahun 2012 dapat dilihat sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Padi Non Hibrida} &= \frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{penj. yg direncanakan (kg)} \\ &= \frac{18.100.000}{151.003.000} \times 220.797.889 \\ &= 26.495.757 \text{ kg} \end{aligned}$$

**Padi Hibrida** =  $\frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{penj. yg direncanakan (kg)}$   
 =  $\frac{1.760.000}{151.003.000} \times 220.797.889$   
 = 2.649.575 kg

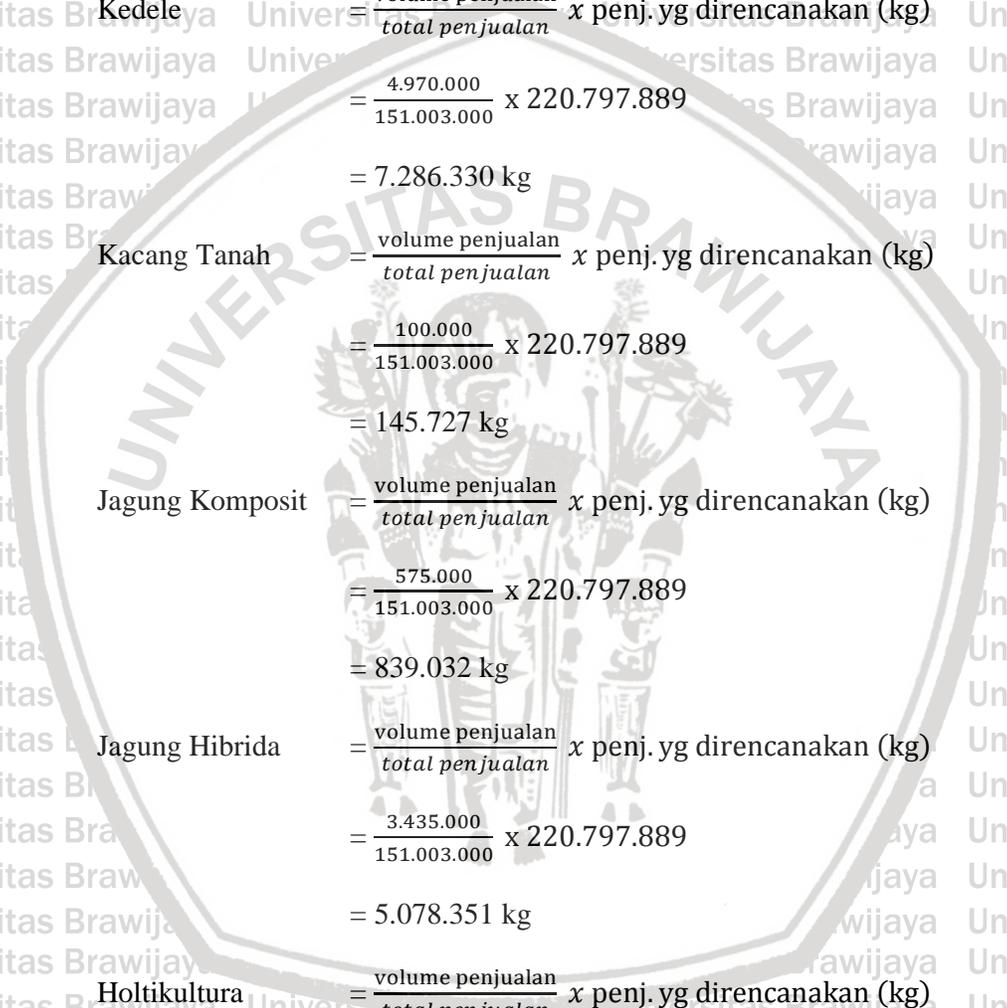
**Kedele** =  $\frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{penj. yg direncanakan (kg)}$   
 =  $\frac{4.970.000}{151.003.000} \times 220.797.889$   
 = 7.286.330 kg

**Kacang Tanah** =  $\frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{penj. yg direncanakan (kg)}$   
 =  $\frac{100.000}{151.003.000} \times 220.797.889$   
 = 145.727 kg

**Jagung Komposit** =  $\frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{penj. yg direncanakan (kg)}$   
 =  $\frac{575.000}{151.003.000} \times 220.797.889$   
 = 839.032 kg

**Jagung Hibrida** =  $\frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{penj. yg direncanakan (kg)}$   
 =  $\frac{3.435.000}{151.003.000} \times 220.797.889$   
 = 5.078.351 kg

**Holtikultura** =  $\frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{penj. yg direncanakan (kg)}$   
 =  $\frac{42.000}{151.003.000} \times 220.797.889$   
 = 500.784 kg



$$\begin{aligned}
\text{Kemitraan} &= \frac{\text{volume penjualan}}{\text{total penjualan}} \times \text{penj. yg direncanakan (kg)} \\
&= \frac{122.021.000}{151.003.000} \times 220.797.889 \\
&= 178.846.290 \text{ kg}
\end{aligned}$$

### 6. Penetapan Harga Jual Tahun 2012

Penetapan harga jual dilakukan pada tahun 2012 dengan asumsi BEP

mix, biaya tetap, volume penjualan, *contribution margin ratio* tidak berubah  
sedangkan biaya variabel naik 10% dari tahun 2011, adapun perhitungannya  
sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
\text{Padi Non Hibrida} &= (1+10\%) \times \text{Rp } 5.651,75 \\
&= 1,1 \times \text{Rp } 5.651,75 \\
&= \text{Rp } 6.217
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{Padi Hibrida} &= (1+10\%) \times \text{Rp } 42.965,50 \\
&= 1,1 \times \text{Rp } 42.965,50 \\
&= \text{Rp } 47.262
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{Kedele} &= (1+10\%) \times \text{Rp } 11.979,10 \\
&= 1,1 \times \text{Rp } 11.979,10 \\
&= \text{Rp } 13.177
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\text{Kacang Tanah} &= (1+10\%) \times \text{Rp } 14.457,53 \\
&= 1,1 \times \text{Rp } 14.457,53 \\
&= \text{Rp } 15.903
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jagung Komposit} &= (1+10\%) \times \text{Rp } 7.636,10 \\ &= 1,1 \times \text{Rp } 7.636,10 \\ &= \text{Rp } 8.400 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jagung Hibrida} &= (1+10\%) \times \text{Rp } 33.845,00 \\ &= 1,1 \times \text{Rp } 33.845,00 \\ &= \text{Rp } 37.230 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Holtikultura} &= (1+10\%) \times \text{Rp } 72.408,00 \\ &= 1,1 \times \text{Rp } 72.48,00 \\ &= \text{Rp } 79.649 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kemitraan} &= (1+10\%) \times \text{Rp } 1.344,00 \\ &= 1,1 \times \text{Rp } 1.344,00 \\ &= \text{Rp } 1.478 \end{aligned}$$

Tabel 23  
Perbandingan Harga Jual dan Biaya Variabel dalam %

Produk	Harga Jual (Rp)	Biaya Variabel (Rp)	%
Padi Non Hibrida	6.578,81	5.651,75	85,91%
Padi Hibrida	46.481,06	42.965,50	92,44%
Kedele	12.087,11	11.979,10	99,11%
Kacang Tanah	16.000,00	14.457,533	90,36%
Jagung Komposit	8.387,83	7.636,10	91,04%
Jagung Hibrida	35.231,84	33.845,00	96,06%
Holtikultura	75.097,47	72.408,00	96,42%
Kemitraan	1.417,81	1.344,00	94,79%

Sumber : data telah diolah, 2012

$$\text{Padi Non Hibrida} = \text{Rp } 6.217 : 0,8591 = \text{Rp } 7.237$$

$$\text{Padi Hibrida} = \text{Rp } 47.262 : 0,9244 = \text{Rp } 51.129$$

$$\text{Kedele} = \text{Rp } 13.177 : 0,9911 = \text{Rp } 13.296$$

Kacang Tanah	= Rp 15.903	: 0,9036	= Rp 17.600
Jagung Komposit	= Rp 8.400	: 0,9104	= Rp 9.227
Jagung Hibrida	= Rp 37.230	: 0,9606	= Rp 38.756
Hortikultura	= Rp 79.649	: 0,9642	= Rp 82.607
Kemitraan	= Rp 1.478	: 0,9479	= Rp 1.559

### 7. Perhitungan *Margin of Safety*

Diterapkannya *cost volume profit analysis* dapat membantu perusahaan dalam merencanakan tingkat laba yang diinginkan oleh perusahaan yang selanjutnya dapat pula diketahui besarnya tingkat keamanan dalam melakukan penurunan penjualan. Dalam hal ini digunakan konsep *margin of safety*.

*Margin of safety* atau batas keamanan merupakan prosentase yang menunjukkan batas sampai seberapa jauh volume penjualan boleh turun sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian atau penurunan maksimum dari penjualan yang direncanakan, tetapi perusahaan tidak menderita kerugian (dalam keadaan *break even*).

Perhitungan *margin of safety* dari data-data yang ada adalah sebagai berikut:

$$MoS = \frac{\text{budget sales} - \text{penjualan pada BEP}}{\text{budget sales}} \times 100 \%$$

$$MoS = \frac{220.797.889 - 58.045.996}{220.797.889} \times 100\%$$

$$= 73,71 \%$$

Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa dalam menjalankan perusahaannya, perusahaan hanya bisa menurunkan 73,71% dari penjualan yang direncanakan sebesar 220.797.889 kg. Jika perusahaan menurunkan penjualan melebihi batas angka tersebut, maka perusahaan akan mengalami kerugian.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti pada PT. Sang

Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu:

1. PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha pembenihan, sarana produksi pertanian, hasil pertanian, serta penelitian dan pengembangan. Dan merupakan perusahaan perintis dan pelapor usaha pembenihan di Indonesia serta satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mempunyai *core business* pembenihan pertanian.
2. *Cost Volume Profit Analysis* merupakan teknik analitik yang menggunakan tingkat variabilitas biaya untuk mengukur pengaruh perubahan volume terhadap laba perusahaan.
3. Dengan menggunakan *Cost Volume Profit Analysis*, PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang akan dapat mengetahui tingkat *break even point*, tingkat penjualan dan *margin of safety*.
4. Berdasarkan hasil analisis data didapatkan biaya variabel sebesar Rp 541.966.891.705 dan biaya tetap sebesar Rp 14.685.637.075, dengan *Contribution Margin Ratio* untuk masing-masing produk adalah tidak sama yang berarti PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang

selalu memprioritaskan produk mana yang lebih banyak dijual agar mendapatkan laba yang lebih besar.

5. Perencanaan laba dan penjualan yang dilakukan adalah perencanaan laba dan penjualan untuk tahun 2012, dimana perusahaan menargetkan kenaikan laba sebesar 20% dari laba tahun 2011. Dari hasil perhitungan, dengan kenaikan laba sebesar 20% maka perusahaan dapat memperoleh keuntungan sebesar Rp 41.176.228.867 dengan tingkat penjualan yang dicapai sebesar 220.797.889 kg.

6. *Margin of Safety* adalah batas penurunan penjualan yang bisa ditolerir agar perusahaan tidak mengalami kerugian. Besarnya *Margin of Safety* yang diperoleh dari hasil perhitungan adalah 73,71%

## B. Saran

Atas dasar penelitian yang telah dilakukan serta dari kesimpulan peneliti, maka beberapa saran yang dapat diberikan peneliti kepada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang adalah sebagai berikut:

1. Dalam merencanakan laba perusahaan dan pengambilan keputusan penjualan sebaiknya PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang menerapkan *cost volume profit analysis* sebagai alat bantu bagi manajemen yang bisa memberikan informasi penting bagi pencapaian laba perusahaan, sebab analisis ini memperhitungkan adanya biaya semi variabel, dimana biaya tersebut tidak diperhitungkan ada metode *variable costing*.
2. Biaya, volume penjualan yang diharapkan dapat tercapai dan keuntungan yang direncanakan merupakan faktor penting dalam perencanaan laba, maka

sebaiknya perusahaan mengklasifikasi biaya-biaya yang terjadi menurut tingkat perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan sebagai dasar pengambilan keputusan penjualan.

- 3. Agar perencanaan laba dana perusahaan dapat terealisasi, maka manajemen harus dapat memperkirakan bagaimana pengaruh perubahan harga jual, biaya dan volume penjualan terhadap pencapaian laba perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Asiyanto, 2003. *Contruction Project Cost Manajement. Cetakan Pertama*. Jakarta: Paranya Paramita.
- Blocher, Edward J., Chen, Kung H. dan Gordon, Paul N. 2001. *Anggaran (Perencanaan dan Pengendalian Laba). Buku Kedua. Terjemahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bustami, Bastian dan Nurlela. 2007. *Akuntansi Biaya : Kajian Teori dan Aplikasi. Edisi Pertama. Cetakan Pertama*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Carter, K. dan William. 2009. *Akuntansi Biaya 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Christina, Ellen, et.al. 2001. *Anggaran Perusahaan : Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Garrison, Ray H. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Bandung: ITB.
- Gutosudarmo, Indriyo dan Mohammad Wajmudin. 2003. *Anggaran Perusahaan: Teori dan Soal Jawab. Edisi Pertama. Cetakan Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen & Mowen. 2003. *Manajemen Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hariadi, Bambang. 2002. *Akuntansi Manajemen: Suatu Sudut Pandang. Cetakan Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Herawati, Jajuk dan Sunarto. 2004. *Anggaran. Edisi Kedua*. Yogyakarta: AMUS.
- Indrianto, Nur. Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen. Edisi Pertama. Cetakan Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Iqbal, Hasan, M. 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kusnadi. 2001. *Akuntansi Biaya*. Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Jendral Achmad Yani
- Martono dan Harjito, D. Agus. 2005. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: EKONISIA.

Martono dan Harjito. 2008. *Manajemen Keuangan. Edisi Pertama. Cetakan Ketujuh*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.

Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen; Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.

\_\_\_\_\_. 2005. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: AMP YKPN.

\_\_\_\_\_. 2009. *Akuntansi Biaya. Edisi Kelima*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Narbuko, Cholid dan Achmadi, H. Abu. 2003. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Nazir, Moh. 2003. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Gholia Indonesia.

Shim, Joe K dan Joel G, Siegel. 2001. *Budgetting. Edisi Indonesia*. Jakarta: Erlangga.

Simamora, Henry. 2003. *Akuntansi Basis Pengambilan Keputusan Bisnis. Jilid 2, Edisi Kedua*. Jakarta: UPP AMP YKPN.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

\_\_\_\_\_. 2005. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.

Supriyanto. 2001. *Anggaran Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.

Supriyono, R.A .2000. *Akuntansi Biaya: Suatu Sudut Pandang. Edisi Pertama*. Yogyakarta. BPFE.

Supriyono, R.A dan Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen 3. Proses Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Sutrisno. 2001. *Manajemen Keuangan: Teori, Konsep dan Aplikasi. Edisi Pertama. Cetakan Ketujuh*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.

Syamsudin, Lukman. 2000. *Manajemen Keuangan Perusahaan: Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.

Usry, Caster. 2005. *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.

Wardiyanta. 2006. *Metodologi Penelitian Pariwisata*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Welsch, Glenn A, Ronald W Hilton dan Paul N Gordon. 2000. *Anggaran: Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Buku 1. Diterjemahkan oleh Purwantingsih dan Maudy Warouw. Jakarta: Salemba Empat.





# pt. sang hyang seri (persero)

KANTOR REGIONAL - III

Jl. Ciliwung No. 25 Malang 65122 Jawa Timur Telp. (0341) 493765 - 495630 - 484205 Fax. (0341) 491392

Malang, 12 Desember 2012

Nomor : 1140/SHS.08/IIX/2012  
Lampiran : -  
Perihal : Persetujuan Riset/survei

Kepada Yth.  
Sdr. Dekan Universitas Brawijaya  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145

Menjawab Surat Dekan Universitas Brawijaya Malang Nomor : 11449/UN10.3/PG/2012 tanggal 30 Desember 2012 perihal Permohonan Riset/survey selama 2 (dua) minggu, dimana mahasiswa Saudara yang akan melaksanakan kegiatan tersebut secara prinsip disetujui, diperusahaan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional III – Malang 12 Desember s/d 29 Desember 2012.

Adapun nama-nama mahasiswa yang akan melaksanakan Magang sebagai berikut :

No	Nama Mahasiswa	NIM	Jurusan	Konsentrasi
1.	Lamia Azmi	0910320284	Administrasi Bisnis	Managemen Keuangan

Selanjutnya ketika melaksanakan kegiatan agar mahasiswa mematuhi aturan yang telah ditetapkan perusahaan dan setelah melaksanakan riset mahasiswa ybs. agar membuat laporan sebatas tidak menyangkut rahasia perusahaan. Segala biaya yang dikeluarkan selama kegiatan akan menjadi tanggung jawab mahasiswa itu sendiri.

Demikian surat persetujuan kami sampaikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.



2. Ir. Hendi Rachman, MSc  
General Manager

Tembusan kepada Yth :

1. Sdr. Sekretaris Reg. III
2. Sdr. Kasubag Sekretariat Reg. III
3. Sdr. Mahasiswa Ybs.

Arsip

benih adalah sang hyang seri

## CURRICULUM VITAE

Nama :

Nomor Induk Mahasiswa :

Tempat dan tanggal lahir :

Pendidikan : 1.SDN Ditotrunan 01 Lumajang Tamat tahun 2004

2.SMP Negeri 01 Lumajang Tamat tahun 2007

3.SMA Negeri 02 Lumajang Tahun 2009

Pekerjaan : -

Publikasi atau karya ilmiah : -

