

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran umum perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Perusahaan rokok Djagung Prima Malang didirikan pada tanggal 1 maret 1992 dengan ijin usaha dari Departemen Perindustrian nomor 530.08/236/428.113/1992. Perusahaan rokok Djagung Prima Malang merupakan perusahaan perseorangan yang dipimpin oleh Bapak H. moch Nawawi yang berlokasi di jalan Ki Ageng Gribik No 2, Kecamatan kedungkandang, Kotamadya Daerah Tingkat II Malang. Pada awal mula berdirinya perusahaan Rokok Djagung Prima hanya memiliki ijin sementara dan kemudian mendapat surat ijin produksi tetap dari direktorat Jenderal Kepabean dan cukai tanggal 24 juni 1993 dengan nomor SIP 00470/07/5. Perusahaan Rokok Djagung Prima selanjutnya menaikkan kelas menjadi K-1000 dengan tarif cukai 0,5% menjadi perusahaan kecil dengan tarif cukai sebesar 1% hingga sekarang tarif cukai sebesar 4% yang dinyatakan dengan surat produksi nomor 01088/F yang diikuti dengan pencantuman nomer NPWP dari dirjen pajak yaitu 06.661346.4-623.000 Perusahaan rokok djagung prima memiliki hubungan kekeluargaan dengan perusahaan rokok djagung padi, maka perusahaan ini memiliki kebijakan-kebijakan sebagai berikut:

- a. Perusahaan Rokok Djagung Prima membeli tembakau olahan dari Perusahaan Rokok Djagung Padi yang kuantitasnya ditentukan oleh Perusahaan Rokok Djagung Padi.
- b. Perusahaan Rokok Djagung Prima tidak menjual produknya langsung kepada konsumen, tetapi melalui pihak distributor yaitu Perusahaan Rokok Djagung Padi.
- c. Penentuan harga jual ditentukan pimpinan Perusahaan Rokok Djagung Padi dengan memperhitungkan keuntungan yang telah disetujui oleh pimpinan Perusahaan Rokok Djagung Prima.

4.1.2 Lokasi Perusahaan

Perusahaan rokok Djagung Prima didirikan oleh bapak H. Moch Namawi pada tanggal 1 Maret 1992. Perusahaan ini mulanya terletak di jalan Ki Ageng Gribik No. 36, Kecamatan Kedungkandang, Kotamadya Daerah Tingkat II Malang. Pada tanggal 17 Agustus 1995 perusahaan ini berpindah lokasi dan menempati lokasi pabrik yang lama yaitu di jalan ki Ageng gribik no 2. lokasi ini merupakan tanah pribadi milik H. Moch Nawawi yang oleh beliau dimanfaatkan sebagai lokasi perusahaan agar perusahaan dapat beroperasi dengan lancar, efektif dan efisien. perusahaan rokok Djagung Prima didalam menentukan lokasi perusahaan memperhatikan beberapa faktor, diantaranya.

1. Dekat dengan pasar

2. Sarana transportasi yang mudah dijangkau

3. Dekat dengan induk perusahaan yaitu Djagung Padi

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

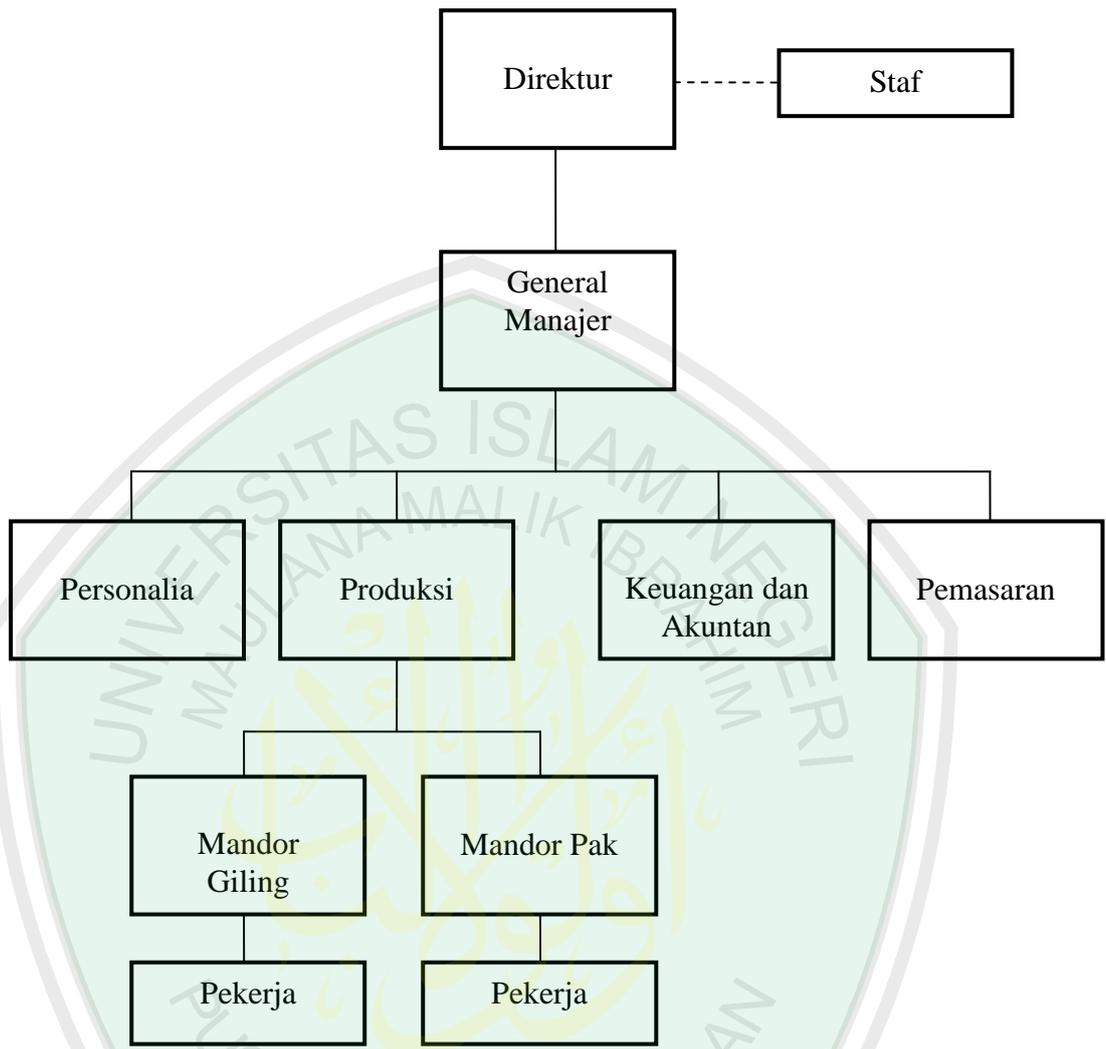
Visi kami ingin menjadi perusahaan rokok yang baik di Indonesia, oleh karena itu sebagai perusahaan rokok di Indonesia dalam memasarkan produk kami selalu ingin memberikan hasil yang baik. Pengembangan strategi bisnis dan peningkatan mutu rasa serta kualitas produk yang akan terus menerus kami lakukan. dan sebagai sebuah perusahaan yang berbasis industri manufaktur, kami selalu memfokuskan kinerja kami untuk meningkatkan kepuasan masyarakat melalui produk yang kami hasilkan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui sistem pemasaran yang kami terapkan.

Misi kami adalah ingin menjadi perusahaan rokok dengan omset besar di Indonesia serta selalu bermanfaat bagi semua makhluk ciptaan tuhan. pencapaian misi ini kami upayakan dengan mematangkan strategi bisnis kami, sehingga misi kami untuk menjadi perusahaan rokok yang memiliki omset besar bukanlah suatu hal yang mustahil untuk bisa diwujudkan. Pilar kekuatan kami terdapat pada strategi pasar yang kami terapkan, yaitu kekuatan originalitas produk dan konsep penggabungan sistem pemasaran yang didukung dengan teknologi sehingga target kami untuk bisa

merangkul pergerakan pasar bisa tercapai dengan sangat baik. Melalui pilar kekuatan inilah, kami yakin misi yang ingin kami wujudkan bisa terealisasi dengan sempurna. Kami pun memiliki team khusus yang sudah berpengalaman dalam melakukan riset dan pengembangan produk kami. Sehingga dengan kemampuan team tersebut kami berorientasi untuk menghasilkan produk yang bisa diterima oleh semua segmen konsumen di kota Malang bahkan di Indonesia. Untuk mendukung realisasi misi ini, maksimalisasi kinerja dalam bisnis kami bisa dilakukan dan konsep bisnis kami yang simpel serta tepat sasaran juga bisa di realisasikan.

4.1.4 Struktur Organisasi

Pada perusahaan rokok Djagung Prima jenis struktur organisasi yang digunakan adalah struktur organisasi garis dan staf pada struktur organisasi ini Direktur atau pimpinan memiliki tugas yang beragam sehingga tidak bisa bekerja sendiri tetapi memerlukan bantuan staf, staf disini merupakan anggota keluarga yang memberikan nasihat atau bantuan dalam bidang tertentu kepada Direktur. Bentuk struktur organisasinya adalah sebagai berikut.



Gambar 4.1
Struktur Organisasi Perusahaan Rokok Djagung Prima

Sumber : Perusahaan Rokok Djagung Prima 2011

Keterangan untuk tugas masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

1. Direktur

- a. menentukan kebijakan pokok dan bersifat umum dalam perusahaan.
- b. mengambil keputusan atas kebijaksanaan perusahaan.
- c. mengkoordinasi dan mengawasi pelaksanaan keputusan atau kebijakan yang telah diambil.
- d. melakukan dan membina hubungan dengan pihak luar serta menentukan keputusan berkaitan dengan hubungan dengan pihak luar.

2. Staff

- a. bertanggung jawab kepada pimpinan
- b. memberikan saran dan pertimbangan kepada pimpinan dan seluruh bagian perusahaan dalam rangka pengembangan perusahaan.

3. General manajer

- a. mewakili pimpinan dalam kegiatan operasional perusahaan jika pimpinan berhalangan
- b. mengawasi kegiatan atau aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya.
- c. bertanggung jawab kepada pimpinan

4. Kepala bagian keuangan dan akuntansi

- a. melakukan dan mengawasi arus keuangan perusahaan baik untuk pengeluaran maupun penerimaan kas.

- b. mengukur segala aktivitas dalam bidang keuangan perusahaan
 - c. mengadakan atau membuat laporan keuangan secara berkala atas usaha perusahaan, yaitu neraca laba rugi
5. Kepala bagian produksi
- a. melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kerja
 - b. mengajukan permintaan bahan baku pada bagian penggudangan sesuai dengan rencana dan kebutuhan produksi.
 - c. menerapkan kebijakan produksi yang efisien
 - d. memberikan laporan-laporan hasil produksi secara rutin kepada pimpinan.
6. Bagian personalia
- a. memelihara dan memberhentikan tenaga kerja dengan persetujuan pimpinan.
 - b. menerima dan meningkatkan jabatan kerja dan bertanggung jawab kepada general manajer.
7. Kepala bagian pemasaran
- a. menyelenggarakan pengiriman hasil produksi ke pasar
 - b. mengembangkan daerah pemasaran perusahaan
 - c. mengembangkan promosi yang telah direncanakan
 - d. mengantisipasi persaingan pasar.
8. Mandor
- a. membantu bagian produksi dalam mengawasi jalannya proses produksi menurut bagiannya

b. bertanggung jawab kepada kepala bagian produksi

9. Pekerja

a. melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan dengan proses produksi menurut bagiannya.

b. bertanggung jawab kepada mandor.

4.1.5 Personalia

Bagian personalia di dalam Perusahaan Rokok Djagung Prima memiliki tanggung jawab terhadap Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Beberapa data ketenagakerjaan yang diperoleh dari bagian personalia adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Jumlah tenaga kerja dan latar belakang pendidikan
Tahun 2013

Jabatan	Pendidikan			Jumlah
	SMP	SMA	Sarjana	
Direktur			1	1
General Manajer			1	1
Bagian Administrasi		1	2	3
Mandor dan Satpam	1	1		2
Bagian Pengepakan	2	6		8
Bagian Giling		30		30

Sumber : Perusahaan rokok Djagung Prima 2013

1. Jam kerja

a. Hari senin sampai dengan kamis

Jam kerja I 07.00 - 11.00

Istirahat 11.00 - 12.00

Jam kerja II 12.00 - 15.00

b. Hari jumat

Jam kerja I 07.00 - 11.00

Istirahat 11.00 - 13.00

Jam kerja II 13.00 - 15.00

c. Hari sabtu

Jam kerja I 07.00 - 12.00

2. Gaji, upah dan sistem penggajian

Pengertian gaji dan upah menurut Mulyadi (2001: 373), adalah:

“Gaji umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer, sedangkan upah umumnya merupakan pembayaran atas jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh). Umumnya gaji dibayarkan secara tetap perbulan, sedangkan upah dibayarkan berdasarkan hari kerja, jam kerja atau jumlah satuan produk yang di hasilkan”.

Adapun sistem pengupahan dan sistem penggajian pada Perusahaan

Rokok Djagung Prima adalah sebagai berikut:

a. Tenaga kerja bulanan

Tenaga kerja bulanan adalah tenaga kerja yang berhak menerima gaji dalam periode bulanan, penerimaan gaji diberikan setiap akhir bulan dimana besaran nominal gaji tergantung pada

tingginya jabatan.

b. Tenaga kerja borongan

Tenaga kerja borongan adalah tenaga kerja yang pembayaran upahnya berdasarkan satuan hasil baik jumlah produk maupun pekerjaan. Tenaga kerja borongan ini terbagi menjadi dua golongan yaitu;

1) Tenaga kerja mingguan

Upah tenaga kerja mingguan adalah upah yang diberikan pada tenaga kerja dengan perhitungan berapa banyak rokok yang mampu dihasilkan pada setiap harinya dan kemudian pembayarannya dilakukan pada setiap hari sabtu. adapun besarnya upah tenaga kerja mingguan adalah sebagai berikut:

a) Untuk bagian giling = Rp 6.000/ball

b) Untuk bagian pengepakan = Rp 9.000/ball

2) Tenaga kerja kasar

Upah tenaga kerja kasar biasanya diberikan secara langsung setelah tenaga kerja tersebut selesai melakukan pekerjaan, misalnya bongkar muat barang. tenaga kerja seperti ini tidak dibutuhkan setiap saat dan hanya dibutuhkan apabila perusahaan melakukan proses pendistribusian barang.

4.1.6 Bahan Baku Produksi

Aktivitas utama perusahaan rokok Djagung Prima adalah memproduksi sigaret kretek tangan (SKT) dengan bahan baku yang terdiri dari tembakau olahan, cengkeh, dan saos. Perusahaan rokok Djagung Prima berdasarkan proses pengolahan produknya termasuk dalam perusahaan manufaktur yang mengolah bahan baku berupa tembakau menjadi barang jadi berupa rokok kemasan. Faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengolahan produk diantaranya:

a. Bahan baku langsung

Bahan baku langsung yang digunakan oleh perusahaan rokok Djagung Prima adalah tembakau olah yang diperoleh dari berbagai daerah di Jawa Timur yaitu dari daerah Madura, Kediri, Bojonegoro, dan Muntilan. Tembakau olah terdiri dari tembakau, cengkeh, dan saos tembakau yang sudah siap diolah lebih lanjut menjadi batang rokok.

b. Bahan baku penolong/bahan pembantu

Bahan baku penolong atau bahan pembantu terdiri atas:

- 1) Pita cukai, merupakan tanda bukti pembayaran pajak atas barang kena cukai. Tarif cukai bervariasi sesuai dengan golongan perusahaan. Pada perusahaan rokok Djagung Prima dengan jenis produk SKT (sigaret kretek tangan) berada pada golongan 4 dengan tarif cukai Rp 80 per batang.

- 2) Kertas Ambri atau kertas rokok, yang merupakan bahan pembungkus campuran tembakau dan cengkeh yang membentuk batang rokok.
- 3) OPP Transparan polos, yaitu plastik transparan sebagai tahap awal pengepakan batangan-batangan rokok.
- 4) Etiket, kertas ini adalah identitas dari semua jenis barang, tidak hanya di produk rokok, tetapi khusus produk rokok dipasang setelah alumunium foil atau plastik, fungsinya adalah sama yaitu untuk identitas warna, tulisan, lambing, peringatan pemerintah dan lain-lain.
- 5) OPP Strip, plastik ini adalah pelindung bagian luar dari bungkus rokok yang berfungsi untuk melindungi rokok dari air. tidak semua merek rokok memakai plastik ini.
- 6) Kertas Slap/Pres, adalah wadah untuk pak rokok sebelum dipasarkan, fungsinya adalah selain untuk pengepakan bungkus rokok juga adalah sebagai pelindung pak rokok di pasaran.
- 7) Kertas ball, yaitu kertas berukuran besar yang digunakan untuk mengemas rokok setiap 200 pak.
- 8) Plat pres, plak ban
- 9) Lem Kanji

4.1.7 Proses Produksi

Perusahaan Rokok Djagung Prima memproduksi jenis rokok Sigaret Kretek Tangan (SKT) menggunakan tenaga manusia atau biasa disebut industri padat karya, namun dalam proses produksinya digunakan juga mesin untuk pencampuran dan menghaluskan tembakau olah. Proses produksi dari bahan mentah hingga barang jadi dijelaskan sebagai berikut:

a. Proses perajangan

Tembakau yang akan diolah menjadi bahan rokok terlebih dahulu melalui proses perajangan. dalam proses perajangan terdapat dua hal yang harus diperhatikan yaitu, cengkeh dan tembakau. perajangan ini dimaksudkan untuk menghaluskan tembakau yang akan dibuat menjadi rokok batangan dan dalam hal ini perajangan tembakau diklasifikasikan menurut tembakau dari daerah asalnya. hal ini dilakukan karena tembakau yang dihasilkan dari masing-masing daerah memiliki kualitas yang berbeda

b. Proses pencampuran

Tempat pencampuran bahan-bahan yang akan dijadikan rokok dengan tempat produksi rokok dikerjakan ditempat yang berbeda. proses pencampuran tersebut merupakan proses mencampur tembakau yang didapatkan dari daerah-daerah yang berbeda, kemudian dicampur lagi dengan cengkeh dan saos untuk menambah rasa rokok.

c. Proses pelintingan

Proses pelintingan adalah proses untuk membuat rokok batangan dengan menggunakan alat yang terbuat dari kayu dan digerakkan dengan tenaga manusia dan bahan penunjang yaitu:

1) Kertas ambri

Kertas ambri adalah kertas tipis yang digunakan untuk membungkus dan mencetak rokok menjadi rokok batangan. kertas ini dipotong sesuai dengan ukuran rokok yang akan diproduksi.

2) Tepung kanji

Tepung kanji yang telah dimasak digunakan untuk melekatkan kertas ambri

3) Minyak kelapa

Minyak kelapa adalah minyak yang digunakan sebagai pelican proses pelintingan.

Bagian penyedia tembakau olahan membagi olahan yang ada kepada masing-masing pekerja bagian pelintingan. masing-masing pekerja mendapat satu timba tembakau olahan dan kertas sigaret atau kertas ambri, kemudian tembakau olahan tadi dilinting menggunakan kertas ambri oleh bagian pelintingan dengan ukuran panjang 9cm. setiap satu kilogram tembakau olahan dapat menghasilkan 850 s/d 900 batang.

d. Proses pengeringan dalam gundang

Rokok yang selesai dilinting kemudian disortir untuk memisahkan rokok yang cacat atau rusak dengan rokok yang memenuhi syarat. Rokok yang telah selesai disortir kemudian disimpan dalam rak-rak memanjang yang terletak dalam gudang, tujuannya adalah untuk menjaga kualitas kelembaban dan keharuman (aroma) yang merata. Proses penyimpanan tersebut berlangsung selama 24 jam dimana temperatur gudang dijaga dengan mengatur ventilasi udara dalam gudang.

e. Proses pengepakan

Proses pengepakan adalah proses memasukkan rokok batangan ke dalam kertas etiket dengan jumlah tertentu yang diatur sedemikian rupa dengan bahan atau alat penunjang antara lain :

- 1) Kertas etiket, adalah kertas untuk bungkus rokok
- 2) Cetakan, adalah alat pembungkusan rokok
- 3) Kertas pak, adalah kertas putih yang digunakan untuk membungkus batangan rokok di dalam bungkus etiket.
- 4) Kertas transparan, adalah kertas yang tidak berwarna atau bening dan tipis yang digunakan sebagai pelindung pembungkus etiket.
- 5) Pita cukai atau bandrol, digunakan sebagai penentuan harga pokok pembungkus yang dikeluarkan oleh pihak bea cukai.

Bersamaan dengan pengepakan rokok ke dalam bungkusnya

dilakukan penyortiran lagi untuk memisahkan antara rokok yang memenuhi syarat dengan yang tidak. selanjutnya rokok yang memenuhi syarat dipak dan dipasang bandrol atau pita cukai yang kemudian diproses pres dan pengepakan dalam satuan ball. satu ball berisi 10 pres, dalam 1 pres berisi 20 pak, dengan 12 batang per pak. proses pengepakan selesai kemudian produk jadi tersebut disimpan dalam gudang barang jadi.

f. Proses penggudangan

Rokok yang selesai dibungkus kemudian di pak dan disimpan di dalam gudang untuk menunggu pengambilan dari seller. gudang selain digunakan untuk menyimpan rokok juga digunakan untuk menyimpan bahan baku, antara lain: tembakau, cengkeh, ambri, dan bahan-bahan pembantu lainnya.

4.1.8 Sumber Keuangan Perusahaan

Perusahaan rokok Djagung prima adalah perusahaan perseorangan yang modalnya bersumber dari modal pribadi dan juga dari dana Bank. Penjelasan mengenai sumber keuangan perusahaan adalah sebagai berikut :

a. Sumber dana

Sumber dana perusahaan berasal dari :

- 1) Modal sendiri sebesar 50%
- 2) Modal yang berasal dari dana bank sebesar 50% diperoleh

melalui kredit

b. Cara penggunaan dana

Dana tersebut oleh perusahaan rokok djagung prima digunakan untuk :

- 1) Dana pembelian bahan baku sebesar 40%
- 2) Pembayaran gaji karyawan sebesar 20%
- 3) Pembelian peralatan baru sebesar 10%
- 4) Perawatan mesin-mesin sebesar 30%

4.1.9 Penjualan

Dalam proses penjualannya perusahaan Rokok Djagung Prima sebagai Produsen menggunakan jasa agen, agen ini mendistribusikan ke berbagai sub-agen yang tersebar di berbagai wilayah. Sub agen ini kemudian menyalurkan produk tersebut ke sales yang meneruskannya ke pengecer. Pengecer melakukan penjualan langsung kepada konsumen. Dalam meningkatkan penjualannya perusahaan rokok Djagung Prima memperhatikan dua kebijakan yaitu harga jual dan promosi yang akan di jelaskan sebagai berikut.

a. Harga

Kebijakan harga jual industri rokok diatur berdasarkan ketentuan menteri keuangan melalui Dirjen bea dan cukai berdasarkan strata industri rokok dan ketetapan harga minimum. Penetapan harga jual rokok tidak boleh melebihi 90% dari harga yang ditetapkan oleh

pemerintah. ketentuan ini juga berlaku bagi produk baru, dengan syarat-syarat penetapan harga tidak boleh dibawah harga produk yang sudah ada di pasaran dengan karakteristik dan isi produk yang sama. harga jual produk pada perusahaan rokok Djagung Prima untuk jenis rokok Djagung prima Hijau per packnya adalah seharga Rp. 2.900 atau Rp 580.000 per ball dengan rata-rata penjualan sebanyak 36 ball per hari.

b. Promosi

Guna mencapai tujuan dalam meningkatkan volume penjualan maka perusahaan perlu untuk melaksanakan kegiatan promosi dalam pemasarannya. perusahaan rokok Djagung Prima memiliki *Advertising* dan *Sales promotion* sebagai bauran promosinya. *Sales promotion* dilakukan dengan cara memberikan hadiah-hadiah seperti jam dinding, kaos, topi, dll sedangkan penggunaan jasa *Advertising* yaitu promosi melalui media radio, kalender, poster, spanduk, brosur dll.

4.1.10 Pemasaran

Perusahaan Rokok Djagung Prima dalam pemasaran produknya menggunakan saluran distribusi dengan jasa agen sebagai penyalurnya. Namun proses pemasaran ini dilakukan di induk perusahaan yaitu pada perusahaan rokok Djagun Padi. Penjelasan mengenai saluran distribusi ini adalah sebagai berikut.

a. Daerah pemasaran

Perusahaan rokok Djagung Prima termasuk perusahaan rokok kecil dengan daerah pemasaran yang hanya mencakup daerah Malang. Hal ini disebabkan karena karakter tembakaunya yang hanya cocok dihisap di daerah berhawa dingin seperti di Malang perbedaan rasa tembakau rokok Djagung prima disebabkan karena tembakau yang digunakan dalam proses produksinya diperam terlebih dahulu atau di simpan di gudang hingga jangka waktu tertentu.

b. Saluran distribusi

Perusahaan Rokok Djagung Prima tidak menjual produknya langsung kepada konsumen, tetapi melalui pihak distributor, yaitu perusahaan Rokok Djagung padi yang sekaligus sebagai induk perusahaan. Adapun pembayaran hasil penjualan dilakukan secara kompensasi dengan pembelian tembakau olahan, saluran distribusi ini digunakan untuk daerah pemasaran yang letaknya dekat dengan perusahaan.



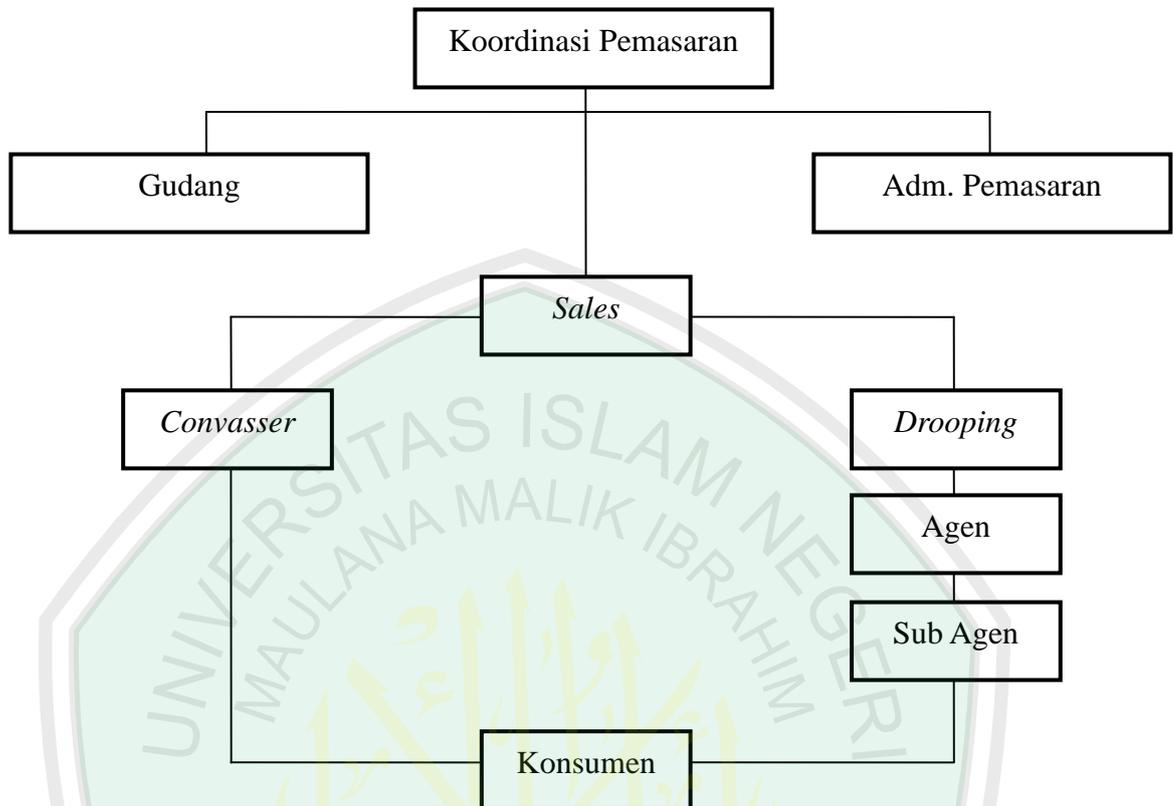
Keterangan :

- : Tembakau olahan
- : Rokok jadi

Gambar 4.1

Alur Distribusi Pembelian Tembakau Dan Penjualan Rokok PR. Djagung Prima

Sumber : Perusahaan Rokok Djagung Prima 2011



Gambar 4.2

Alur Distribusi Pemasaran Produk Pada PR. Djagung Prima

Sumber : Perusahaan Rokok Djagung Prima 2011

4.2 Analisis Data

4.2.1 Prosedur Perencanaan laba pada perusahaan

Perencanaan anggaran, merupakan suatu perencanaan laba yang didasarkan pada data historis perusahaan. Pada Perusahaan Rokok Djagung Prima penyusunan anggaran dimulai dengan diberikannya pengarahannya oleh Direktur tentang arah dan tujuan yang akan dicapai perusahaan pada periode mendatang. Kemudian Direktur meminta manajer masing-masing bagian untuk menyusun anggaran. Penyusunan

Rancangan anggaran oleh masing-masing manajer didasarkan pada realisasi anggaran tahun sebelumnya dan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan di masa mendatang. Rancangan anggaran yang disusun oleh manajer masing-masing bagian kemudian diajukan kepada Direktur untuk dikaji ulang. Direktur akan menentukan waktu untuk mengadakan rapat yang membahas rancangan anggaran tersebut yang dihadiri manajer masing-masing bagian untuk memudahkan komunikasi dan koordinasi secara langsung. Di dalam rapat tersebut biasanya membahas mengenai :

- a. Hasil penjualan tahun lalu dan target penjualan pada tahun mendatang
- b. Jumlah dana yang tersedia untuk memenuhi target penjualan tersebut
- c. Anggaran tahun lalu dan realisasinya

Beberapa perencanaan anggaran pada Perusahaan Rokok Djagung Prima adalah sebagai berikut :

1. Anggaran penjualan

Anggaran penjualan merupakan anggaran yang sangat penting dalam menentukan proyeksi penjualan dan merupakan dasar dalam menyusun rencana anggaran secara keseluruhan. Sebab jika anggaran penjualan bersifat tidak realistis maka sebagian besar bagian dari rencana laba keseluruhan juga akan ikut tidak realistis. Anggaran penjualan dibuat pertama kali dari anggaran

lainnya dan pada umumnya apa yang direncanakan pada anggaran penjualan merupakan dasar perencanaan dari seluruh komponen anggaran yang lain. Perusahaan rokok Djagung Prima menggunakan peramalan dalam merencanakan anggaran, penyusunan peramalan penjualan ini menggunakan metode pendapat (*Judgement Methode*). Dalam menyusun peramalan penjualan ini, perusahaan mempertimbangkan pendapat dan informasi melalui :

a. *Salesman*

Informasi yang didapat dari *salesman* biasanya mengenai kondisi pasar dan kemajuan penjualan yang dilakukannya. Hal ini dikarenakan *salesman* merupakan orang yang terjun langsung kelapangan dan mengetahui potensi permintaan di wilayahnya masing-masing.

b. Manajer pemasaran

Pendapat dari *salesman* perlu dibandingkan dengan pendapat dari Manajer Pemasaran, karena pendapat *salesman* biasanya tanpa memperhatikan kondisi perusahaan atau kondisi ekonomi secara umum.

2. Anggaran biaya produksi

Perencanaan anggaran biaya produksi pada Perusahaan Rokok Djagung Prima terdiri dari perencanaan produksi yang meliputi perencanaan tentang jumlah produksi, kapasitas produksi,

kebutuhan persediaan, bahan baku, tenaga kerja dan juga memperhatikan jumlah dana yang tersedia untuk menunjang proses produksi. Dalam menyusun rencana anggaran produksi perlu mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Hasil penjualan tahun lalu
- b. Perubahan harga jual
- c. Jumlah tenaga kerja
- d. Dana yang dimiliki
- e. Fasilitas yang dimiliki perusahaan

3. Anggaran biaya tenaga kerja

Secara struktur, anggaran tenaga kerja harus sesuai dengan rencana tahunan, oleh karena itu anggaran ini harus menunjukkan biaya dan jam kerja langsung menurut tanggung jawab, menurut waktu, dan menurut kuantitas produk. Pada Perusahaan Rokok Djagung Prima sistem upah yang diterapkan pada tenaga kerja langsung adalah sistem upah mingguan, dan untuk tenaga kerja tidak langsung diterapkan sistem upah bulanan. Upah tenaga kerja mingguan adalah upah yang diberikan pada tenaga kerja dengan perhitungan berapa banyak rokok yang mampu dihasilkan pada setiap harinya dan kemudian pembayarannya dilakukan pada setiap hari sabtu. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun anggaran tenaga kerja adalah

- a. Jumlah batang rokok yang dihasilkan

Untuk bagian giling = Rp 6.000/ball

Untuk bagian pak = Rp 9.000/ball (1 ball = 2.400 batang)

b. Target produksi yang diinginkan

c. Jumlah dana yang tersedia

4. Anggaran biaya pemasaran

Kegiatan pemasaran yang dilakukan Perusahaan Rokok Djagung Prima bertujuan untuk mencapai target volume penjualan yang direncanakan. Kegiatan promosi dalam pemasaran pada Perusahaan Rokok Djagung Prima diantaranya *Advertising* dan *Sales promotion*. *Sales promotion* dilakukan dengan cara memberikan hadiah-hadiah seperti jam dinding, kaos, topi, dengan logo perusahaan. Sedangkan penggunaan jasa *Advertising* yaitu promosi melalui radio, kalender, poster, spanduk, brosur dan lain-lain. Penyusunan anggaran biaya pemasaran pada Perusahaan Rokok Djagung Prima dipengaruhi oleh dua hal utama yaitu besarnya target penjualan yang diinginkan dan besarnya dana yang tersedia. Oleh karena itu, penyusunan anggaran biaya pemasaran dilakukan setelah anggaran penjualan disusun.

4.2.2 Realisasi perencanaan laba pada perusahaan

Berdasarkan kegiatan penjualan pada perusahaan Rokok Djagung Prima dilakukan pemisahan anggaran biaya tetap dan anggaran biaya variabel, tujuannya adalah untuk memudahkan evaluasi biaya terhadap tingkat aktifitas volume kegiatan yang berbeda. Realisasi anggaran biaya tetap dan variabel untuk tahun 2012 dan 2013 adalah sebagai berikut.

Tabel 4.2
Realisasi Biaya Tetap
Tahun 2012, 2013

Jenis biaya	2012	2013
Biaya overhead pabrik		
a. Penyusutan aktiva tetap	78.406.000	78.406.000
b. Reparasi & pemeliharaan	1.534.843	334.200
c. Biaya listrik, air dan telepon	327.589	1.130.200
d. Biaya BBM	3.104.000	5.956.000
e. Biaya lain-lain	41.331	618.600
Biaya administrasi umum		
a. Biaya gaji	40.000.000	40.000.000
b. Biaya THR	34.870.000	35.548.000
Biaya pemasaran		
a. Promosi	8.432.760	7.192.700
b. ATK, Pengiriman & bonus	21.349.070	21.283.000
TOTAL	188.012.594	190.468.700

Sumber : Perusahaan Rokok Djagung Prima

Tabel 4.3
Realisasi Biaya Variabel
Tahun 2012, 2013

Jenis biaya	2012	2013
Biaya bahan baku		
a. Tembakau, Saos & Cengkeh	1.319.724.794	1.428.402.080
Biaya tenaga kerja langsung	223.119.200	223.834.400
Biaya overhead pabrik		
a. Bahan penolong	243.429.550	256.478.000
b. Pita cukai	2.150.552.840	2.320.020.160
c. Biaya telepon air & listrik	2.142.375	2.638.500
d. Biaya reparasi & pemeliharaan	1.870.157	2.858.000
e. Biaya BBM	4.269.000	3.407.200
f. Biaya lain-lain	1.200.668	646.900
Biaya pemasaran		
a. Promosi	3.529.240	4.207.300
b. ATK, Pengiriman & bonus	14.455.930	15.765.000
TOTAL	3.967.293.755	4.258.257.540

Sumber : Perusahaan Rokok Djagung Prima

Tabel 4.4
Target dan Realisasi Penjualan PR. Djagung Prima
Tahun 2011 - 2013

Tahun	Target penjualan	Realisasi	Selisih
2011	4.342.606.300	4.435.607.000	2.14%
2012	4.743.761.250	5.104.575.000	7.61%
2013	5.434.800.000	5.246.034.000	(4.56%)

Sumber : Perusahaan Rokok Djagung Prima

Pada Perusahaan Rokok Djagung Prima tidak ada penetapan standar ukuran maksimum dan minimum penyimpangan antara Anggaran dengan realisasi anggaran. Batas wajar realisasi anggaran bervariasi di setiap perusahaan sesuai dengan tingkat produksi dan volume kegiatannya, tujuannya adalah untuk mengetahui apakah biaya yang di anggarkan itu produktif atau tidak dalam memenuhi target penjualan yang di anggarkan. Namun berdasarkan data realisasi penjualan di atas diketahui selisih antara target dan realiasi penjualan tidak lebih dari 10 %. Target penjualan 2011 adalah sebesar 4.342.606.300 dengan selisih realisasi positif 2,14 % kemudian pada tahun 2012 target penjualan sebesar 4.743.761.250 dengan selisih realisasi positif 7.61% dan pada tahun 2013 target penjualan sebesar 5.434.800.000 dengan selisih realisasi negatif 4,56 %. Dengan selisih realisasi di bawah 10 % ini artinya anggaran penjualan yang direncanakan perusahaan sudah memenuhi batas wajar realisasi anggaran, Pada kenyataannya realisasi tidak selalu sama dengan anggaran yang telah ditetapkan karena dalam kegiatan operasionalnya selalu ada kemungkinan hal-hal yang tidak terduga atau diluar kendali perusahaan. Beberapa faktor diluar kendali tersebut diantaranya kenaikan tarif cukai, pengenaan pajak baru, ekspansi perusahaan besar, kenaikan harga bahan baku seperti tembakau, cengkeh dan beberapa kebijakan lainnya yang memberatkan perusahaan.

Pada tahun 2013 realisasi anggaran penjualan pada perusahaan rokok Djagung Prima (Tabel 4.4) lebih rendah dari pada target penjualan yang direncanakan, hal ini tidak lepas dari faktor diluar kendali perusahaan salah satu penyebabnya adalah naiknya harga bahan baku cengkeh yang terus melambung di awal tahun 2013 hingga mencapai Rp 120 ribu per kilogram dari normalnya Rp 60-80 ribu per kilogram. Kenaikan harga bahan baku cengkeh ini membuat perusahaan mengambil keputusan menaikkan harga jual rokok yang semula Rp 2400 per pack menjadi Rp 2900 per pack. Kenaikan harga rokok ini diperkirakan berimbas pada berkurangnya permintaan pasar yang terbukti dari berkurangnya volume penjualan dari tahun 2012 yang sebanyak 9.453 ball menjadi 9.044 ball pada tahun 2013 sehingga realisasi anggaran penjualan tersebut mengalami sedikit penurunan jika dibandingkan dengan target penjualan yang direncanakan.

4.2.3 Pemisahan Biaya Semivariabel kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel

Analisis *Break even Point* hanya bisa dilakukan apabila perusahaan dalam kegiatan operasinya menggunakan biaya tetap dan biaya variabel. untuk menentukan tingkat break even point terlebih dahulu perlu dilakukan pengelompokan biaya kedalam jenis biaya tetap dan biaya variabel.

Penggolongan biaya dilakukan dengan cara memisahkan biaya semi variabel kedalam jenis biaya tetap dan biaya variabel

menggunakan metode *Least Square*. Metode *Least Square* adalah metode statistik yang dalam perhitungannya terdiri dari dua variabel yaitu variabel x yang menunjukkan volume kegiatan dan variabel y yang menunjukkan biaya. Variabel y (biaya) adalah *dependent* yaitu perubahannya ditentukan oleh perubahan variabel x (volume kegiatan) yang bersifat *independent*. Pemisahan biaya ini bertujuan untuk mengetahui jumlah Margin kontribusi yang nantinya digunakan sebagai salah satu metode penghitungan analisis *Break even Point*. Tabel berikut ini merupakan contoh tabel klasifikasi biaya berdasarkan jenis dan sifatnya.

Tabel 4.5

Klasifikasi Biaya ke dalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel

Jenis biaya	Sifat biaya
a. Biaya produksi	
1) Biaya bahan baku	Biaya variabel
2) Biaya tenaga kerja langsung	Biaya variabel
3) Biaya <i>overhead</i> pabrik	
a) Bahan penolong	Biaya variabel
b) Biaya listrik	Semi variabel
c) Biaya reparasi & pemeliharaan	Semi variabel
d) BBM genset	Biaya variabel
e) Depresiasi	Biaya tetap
f) Asuransi	Biaya tetap
b. Biaya non produksi	
1) Biaya administrasi dan Umum	
a) Biaya gaji	Biaya tetap

b) Biaya pos dan telepon	Biaya tetap
c) Supplies kantor	Biaya tetap
2) Biaya pemasaran	
a) Biaya iklan	Biaya tetap
b) Perjalanan dinas	Biaya tetap
c) Biaya pengiriman	Biaya variabel

Sumber : (Carter dan Usry, 2006: 44)

Tabel 4.6
Penggolongan Biaya Berdasarkan Sifatnya
Tahun 2013

Keterangan	Biaya tetap	Biaya Variabel	Biaya Semivariabel
B. Bahan baku		1.428.402.080	
B. TKL		223.834.400	
B. Bahan penolong		256.478.000	
B. Pemakaian pita cukai		2.320.020.160	
B. Gaji	40.000.000		
B. THR	35.548.000		
B. Perbaikan ruangan			
B. Perbaikan kendaraan			3.192.200
B. Listrik, Air, telepon			3.768.700
B. BBM			9.363.200
B. Promosi			11.400.000
B. ATK, pengiriman, bonus			37.048.500
B. Penyusutan Aktiva tetap	78.406.000		
B. lain-lain			1.265.500
TOTAL	153.954.000	4.228.734.640	66.038.100

Tabel 4.7
Pemisahan Biaya Promosi
Tahun 2013

bulan	penjualan (x)	promosi (y)	x ²	xy
januari	732	950.000	535.824	695.400.000
februari	716	900.000	512.656	644.400.000
maret	814	1.000.000	662.596	814.000.000
april	748	950.000	559.504	710.600.000
mei	753	900.000	567.009	677.700.000
juni	795	1.000.000	632.025	795.000.000
juli	789	950.000	622.521	749.550.000
agustus	734	900.000	538.756	660.600.000
september	842	1.000.000	708.964	842.000.000
oktober	732	950.000	535.824	695.400.000
november	705	900.000	497.025	634.500.000
desember	684	1.000.000	467.856	684.000.000
TOTAL	9.044	11.400.000	6.840.560	8.603.150.000

$$y = a + bx$$

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

$$= \frac{(12)(8.603.150.000) - (9.044)(11.400.000)}{(12)(6.840.560) - (9.044)^2}$$

$$b = 465.2$$

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

$$= \frac{(11.400.000) - (465.2)(9.044)}{12}$$

$$12$$

$$a = 599.394$$

$$\text{Biaya tetap} = 12 \times (599.394) = \mathbf{7.192.700}$$

$$\text{Biaya variabel} = 9.044 \times 465.2 = \mathbf{4.207.300}$$

$$11.400.000$$

Tabel 4.8
Pemisahan Biaya Perbaikan Kendaraan
Tahun 2013

bulan	jam kerja (x)	perbaikan kendaraan(y)	x ²	xy
januari	168	274.500	28.224	46.116.000
februari	156	266.000	24.336	41.496.000
maret	177	264.700	31.329	46.851.900
april	167	242.000	27.889	40.414.000
mei	170	280.000	28.900	47.600.000
juni	170	248.000	28.900	42.160.000
juli	167	278.000	27.889	46.426.000
agustus	177	307.000	31.329	54.339.000
september	169	257.000	28.561	43.433.000
oktober	168	239.000	28.224	40.152.000
november	170	243.000	28.900	41.310.000
desember	174	293.000	30.276	50.982.000
TOTAL	2.033	3.192.200	344.757	541.279.900

$$y = a + bx$$

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

$$= \frac{(12)(541.279.900) - (2.033)(3.192.200)}{(12)(344.757) - (2.033)^2}$$

$$b = 1.405,8$$

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

$$= \frac{(3.192.200) - (1.405,8)(2.033)}{12}$$

$$12$$

$$a = 27.849,4$$

$$\text{Biaya tetap} = 12 \times (27.849) = \mathbf{334.200}$$

$$\text{Biaya variabel} = 2.033 \times 1.405,8 = \mathbf{2.858.000}$$

$$3.192.200$$

Tabel 4.9
Pemisahan Biaya BBM
Tahun 2013

Bulan	Jam kerja (x)	Bensin kendaraan (y)	x ²	xy
januari	168	876.000	28.224	147.168.000
februari	156	764.000	24.336	119.184.000
maret	177	903.000	31.329	159.831.000
april	167	778.000	27.889	129.926.000
mei	170	820.300	28.900	139.451.000
juni	170	834.000	28.900	141.780.000
juli	167	765.000	27.889	127.755.000
agustus	177	722.500	31.329	127.882.500
september	169	713.400	28.561	120.564.600
oktober	168	732.000	28.224	122.976.000
november	170	712.000	28.900	121.040.000
desember	174	743.000	30.276	129.282.000
TOTAL	2.033	9.363.200	344.757	1.586.840.100

$$y = a + bx$$

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

$$= \frac{(12)(1.586.840.100) - (2.033)(9.363.200)}{(12)(344.757) - (2.033)^2}$$

$$b = 1676$$

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

$$= \frac{(9.363.200) - (1676)(2.033)}{12}$$

$$12$$

$$a = 496.325$$

$$\text{Biaya tetap} = 12 \times (496.325) = \mathbf{5.956.000}$$

$$\text{Biaya variabel} = 2.033 \times 1676 = \mathbf{3.407.200}$$

$$9.363.200$$

Tabel 4.10
Pemisahan Biaya Telepon, Air, dan Listrik
Tahun 2013

bulan	jam kerja (x)	telepon, air dan listrik(y)	x ²	xy
januari	168	277.900	28.224	46.693.786
februari	156	304.800	24.336	47.562.278
maret	177	345.900	31.329	61.229.398
april	167	326.300	27.889	54.506.262
mei	170	281.200	28.900	47.812.160
juni	170	332.200	28.900	56.482.160
juli	167	326.300	27.889	54.506.262
agustus	177	310.500	31.329	54.963.598
september	169	296.400	28.561	50.107.418
oktober	168	328.300	28.224	55.160.986
november	170	294.800	28.900	50.124.160
desember	174	343.700	30.276	59.776.934
TOTAL	2.033	3.768.700	344.757	638.925.401

$$y = a + bx$$

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

$$= \frac{(12)(638.925.401) - (2.033)(3.768.775)}{(12)(344.757) - (2.033)^2}$$

$$b = 1.297,8$$

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

$$= \frac{(3.768.775) - (1.297,8)(2.033)}{12}$$

$$12$$

$$a = 94.190,6$$

$$\text{Biaya tetap} = 12 \times (94.190,6) = \mathbf{1.130.200}$$

$$\text{Biaya variabel} = 2.033 \times 1.297,8 = \mathbf{2.638.500}$$

$$3.768.700$$

Tabel 4.11
Pemisahan Biaya ATK, Pengiriman, dan Bonus
Tahun 2013

bulan	jam kerja (x)	ATK, pengiriman, bonus (y)	x ²	xy
januari	168	2.856.500	28.224	479.892.000
februari	156	2.747.000	24.336	428.532.000
maret	177	3.117.000	31.329	551.709.000
april	167	2.942.000	27.889	491.314.000
mei	170	2.994.000	28.900	508.980.000
juni	170	3.790.000	28.900	644.300.000
juli	167	3.440.000	27.889	574.480.000
agustus	177	2.620.000	31.329	463.740.000
september	169	2.976.000	28.561	502.944.000
oktober	168	2.960.000	28.224	497.280.000
november	170	3.350.000	28.900	569.500.000
desember	174	3.256.000	30.276	566.544.000
TOTAL	2.033	37.048.500	344.757	6.279.215.000

$$y = a + bx$$

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

$$= \frac{(12)(6.279.215.000) - (2.033)(37.048.500)}{(12)(344.757) - (2.033)^2}$$

$$b = 7.754,5$$

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

$$= \frac{(37.048.500) - (7.754,5)(2.033)}{12}$$

$$a = 1.773.622$$

$$\text{Biaya tetap} = 12 \times (1.773.622) = \mathbf{21.283.000}$$

$$\text{Biaya variabel} = 2.033 \times 7.754,5 = \mathbf{15.765.000}$$

$$37.048.000$$

Tabel 4.12
Pemisahan Biaya Lain-lain
Tahun 2013

Bulan	Penjualan (x)	lain-lain (y)	x²	xy
januari	732	98.500	535.824	72.102.000
februari	716	93.000	512.656	66.588.000
maret	814	112.000	662.596	91.168.000
april	748	112.000	559.504	83.776.000
mei	753	98.000	567.009	73.794.000
juni	795	104.000	632.025	82.680.000
juli	789	103.000	622.521	81.267.000
agustus	734	111.000	538.756	81.474.000
september	842	114.000	708.964	95.988.000
oktober	732	103.000	535.824	75.396.000
november	705	120.000	497.025	84.600.000
desember	684	97.000	467.856	66.348.000
TOTAL	9.044	1.265.500	6.840.560	955.181.000

$$y = a + bx$$

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

$$= \frac{(12)(955.181.000) - (9.044)(1.265.500)}{(12)(6.840.560) - (9.044)^2}$$

$$b = 58$$

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

$$= \frac{(1.265.500) - (58)(9.044)}{12}$$

$$12$$

$$a = 61.723$$

$$\text{Biaya tetap} = 12 \times (61.723) = \mathbf{524.815}$$

$$\text{Biaya variabel} = 9.044 \times 58 = \mathbf{740.685}$$

$$1.265.500$$

Setelah seluruh biaya semi variabel dipisahkan ke dalam biaya tetap dan biaya variabel, berikut ini merupakan tabel penggolongan biaya tetap dan biaya variabel berdasarkan hasil perhitungan di atas.

Tabel 4.13
Penggolongan Biaya
Tahun 2013

No	Jenis Biaya	Biaya tetap	Biaya variabel
1	Biaya bahan baku		1.428.402.080
2	Biaya tenaga kerja langsung		223.834.400
3	Biaya bahan pembantu		256.478.000
4	Biaya Pemakaian pita cukai		2.320.020.160
5	Biaya penyusutan aktiva tetap	78.406.200	
6	Biaya usaha		
	Biaya bbm	5.956.000	3.407.200
	Biaya promosi	7.192.700	4.207.300
	Biaya ATK, pengiriman, bonus	21.283.000	15.765.000
	Biaya perbaikan kendaraan	334.200	2.858.000
	Biaya telepon, air dan listrik	1.130.200	2.638.500
	Biaya gaji	40.000.000	
	Biaya THR	35.548.000	
	Biaya lain-lain	524.800	740.700
	TOTAL	190.374.900	4.258.351.300

Sumber : Djagung Prima 2013

4.2.4 Analisis *Break even Point*

Break even point merupakan salah satu teknik pengendalian laba yang digunakan untuk menentukan tingkat penjualan dalam menutupi seluruh biaya yang dikeluarkan. Pada perusahaan Rokok Djagung

Prima, peningkatan volume penjualan dan peningkatan harga jual produk adalah dua indikator utama keputusan manajemen untuk meningkatkan laba. Untuk mengetahui efek perubahan kedua indikator ini pada tahun 2014, sebelumnya akan dilakukan perhitungan *Break even Point* pada tahun 2013 dengan menggunakan data Laporan Laba/Rugi berikut ini.

PR. Djagung Prima
Laporan Laba / Rugi
Periode 31 Desember 2013

Penjualan	5.252.376.400
Diskon penjualan	0
Retur penjualan	<u>6.342.400</u>
Penjualan bersih	5.246.034.000
Harga pokok penjualan	<u>(4.249.977.800)</u>
Laba kotor	<u>996.056.200</u>
Biaya usaha	
Biaya BBM	9.363.200
Biaya promosi	11.400.000
Biaya ATK, pengiriman dan bonus	37.048.000
Biaya perbaikan ruangan	0
Biaya perbaikan kendaraan	3.192.200
Biaya telepon, air dan listrik	3.768.700
Biaya gaji	40.000.000
Biaya THR	35.548.000
Biaya lain-lain	<u>1.265.500</u>
Total biaya usaha	<u>141.585.600</u>
Laba bersih sebelum pajak	<u>854.470.600</u>
Penghasilan tidak kena pajak	<u>(21.120.000)</u>

Laba bersih kena pajak	833.350.600
Pajak penghasilan	<u>(133.480.400)</u>
Laba bersih setelah pajak	699.870.200

Total Penjualan	5.246.034.000	(100%)
Total Biaya Variabel	<u>4.258.257.540</u>	(84%)
Margin Kontribusi	987.776.460	(16%)

$$\begin{aligned} \text{BEP (rp)} &= \frac{\text{FC}}{1 - \text{VC} / \text{S}} \\ &= \frac{\text{Rp } 190.468.700}{1 - 4.258.257.540 / 5.246.034.000} \end{aligned}$$

$$\text{BEP (rp)} = \text{Rp } 1.011.570.200$$

Berdasarkan perhitungan Break even Point diatas, dapat diketahui pada tingkat penjualan Rp. 1.011.570.200 atau dalam satuan unit yaitu sebanyak 1.744 ball Perusahaan Rokok Djagung Prima Malang mencapai BEP, sehingga pada tingkat penjualan tersebut perusahaan tidak mendapatkan laba dan juga tidak menderita kerugian.

4.2.5 Break even Point dalam menentukan perencanaan laba

Perencanaan laba adalah suatu proses untuk menentukan beberapa alternatif yang mungkin dilakukan di masa yang akan datang dengan mengkombinasikan faktor-faktor produksi semaksimal mungkin untuk

mencapai tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Perusahaan Rokok Djagung Prima harus dapat menentukan pada tingkat berapakah penjualan minimal yang harus dipenuhi agar laba yang direncanakan atau yang diharapkan dapat tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian Produksi perusahaan rokok Djagung Prima, perusahaan menetapkan perencanaan laba meningkat sebesar 10% pada tahun 2014. Untuk merealisasikan perencanaan ini perusahaan dihadapkan pada dua kemungkinan keputusan yang pertama adalah meningkatkan volume produksi dalam jumlah tertentu dan yang kedua adalah menaikkan harga. Untuk mengetahui berapa banyak penjualan minimal dapat dilakukan dengan menggunakan analisis *cost volume profit* seperti berikut ini.

- a. Pengaruh kenaikan harga jual terhadap titik impas dan laba bersih sebelum pajak

Titik impas Rokok Djagung prima Hijau pada tahun 2013 atau sebelum adanya perubahan harga jual dan volume penjualan adalah sebagai berikut.

Penjualan 9.044 ball	@ Rp 580.000	5.245.520.000
Biaya variabel	<u>@ Rp 470.848</u>	<u>4.258.349.300</u>
Margin kontribusi	@ Rp 109.152	987.170.700
Biaya tetap		<u>190.374.900</u>
Laba Bersih		796.795.800

Titik impas = 190.374.900

109.152

= 1.744 ball

Titik impas Rokok Djagung prima Hijau untuk perencanaan laba tahun 2014 setelah adanya perubahan harga jual sebesar 10% dari harga jual tahun 2013 adalah sebagai berikut.

Penjualan 9.044 ball	@ Rp 638.000	5.770.072.000
Biaya variabel	@ <u>Rp 470.848</u>	<u>4.258.349.300</u>
Margin kontribusi	@ RP 167.152	1.511.722.700
Biaya tetap		<u>190.374.900</u>
Laba Bersih		1.321.347.800

Titik impas = 190.374.900

167.152

= 1.139 ball

Berdasarkan perhitungan diatas, titik impas rokok Djagung Prima hijau yang harus di produksi sebelum adanya perubahan harga jual adalah sebanyak 1.744 ball. Setelah adanya peningkatan harga jual sebesar 10% titik impas yang harus dicapai berkurang menjadi 1.139 ball. Sementara untuk laba bersih yang dihasilkan mengalami peningkatan dari semula Rp 796.795.800 menjadi Rp

1.321.347.800 atau meningkat sebesar 65,83%. Berdasarkan hasil perhitungan ini dapat disimpulkan bahwa perencanaan perubahan harga jual 10% apabila dilaksanakan maka dapat memenuhi peningkatan target laba yang diinginkan pada tahun 2014.

b. Pengaruh kenaikan volume penjualan terhadap titik impas dan laba bersih sebelum pajak

Titik impas Rokok Djagung prima Hijau untuk perencanaan laba tahun 2014 setelah diterapkannya perubahan volume penjualan sebesar 10% dari penjualan tahun 2013 adalah sebagai berikut.

Penjualan 9.949 ball	@ Rp 580.000	5.770.710.000
Biaya variabel	@ Rp 470.848	<u>4.684.466.750</u>
Margin kontribusi	@ Rp 109.152	1.086.243.240
Biaya tetap		<u>190.374.900</u>
Laba Bersih		895.868.350

$$\text{Titik impas} = \frac{190.374.400}{109.152}$$

$$109.152$$

$$= 1.744 \text{ ball}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, laba bersih yang dihasilkan Rokok Djagung Prima hijau mengalami kenaikan setelah adanya peningkatan volume penjualan sebesar 10%. Laba bersih sebelum perubahan volume penjualan adalah sebesar Rp 796.795.800 mengalami kenaikan setelah perubahan volume penjualan menjadi

Rp 895.868.350 atau meningkat sebesar 12,43%. Berdasarkan hasil perhitungan ini dapat disimpulkan bahwa perencanaan peningkatan volume penjualan 10% apabila dilaksanakan maka dapat memenuhi peningkatan target laba yang diinginkan pada tahun 2014.

Berdasarkan hasil perhitungan dari kedua perencanaan laba di atas dapat diketahui bahwa perencanaan peningkatan harga jual sebesar 10% memiliki pengaruh peningkatan laba bersih yang lebih besar yaitu 65,83 % jika dibandingkan dengan perencanaan peningkatan volume penjualan 10% dengan laba bersih yang meningkat hanya sebesar 12,43 %. Dari kedua alternatif ini semuanya dinilai mampu memenuhi realisasi peningkatan laba yang diinginkan yaitu di atas 10 %, Namun manajemen tetap harus memikirkan secara matang pemilihan alternatif peningkatan harga jual karena disisi lain alternatif peningkatan harga jual juga memiliki resiko dimana kenaikan harga jual akan mempengaruhi berkurangnya permintaan pasar terhadap barang. Sementara untuk alternatif peningkatan volume penjualan meskipun memiliki peningkatan laba bersih yang lebih rendah namun alternatif ini tidak memiliki resiko dan sangat cocok diterapkan untuk perusahaan yang pangsa pasarnya masih berkembang di daerah Malang.

Penghitungan menggunakan Analisis *Cost volume profit* diatas memiliki beberapa kelemahan karena penghitungannya dilakukan dengan menggunakan data histori dan mengesampingkan perubahan-

perubahan yang tidak terduga. Misalnya perubahan biaya variabel di masa mendatang. Tingkat keakuratan yang dihasilkan tergantung dari seberapa besar perubahan yang terjadi dan seberapa banyak pengalaman manajemen dalam memperkirakan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi di masa mendatang.

4.2.6 Ramalan penjualan

Besarnya penjualan pada tahun 2014 dapat diramalkan dengan menggunakan metode kuadrat terkecil (*Least Square*) berdasarkan data penjualan perusahaan rokok djagung prima selama tiga tahun periode, yaitu tahun 2011, 2012, dan 2013. Pada tabel 4.5, perhitungan ramalan penjualan untuk Djagung Prima Hijau adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5
Ramalan penjualan
Tahun 2014

Tahun	Djagung hijau (y)	(x)	xy	x ²
2011	8.214	-1	-8.214	1
2012	9.453	0	0	0
2013	9.044	1	9.044	1
Σ	26.711	0	830	2

$$Y = a + bx$$

$$a = \frac{\Sigma y}{n} \qquad b = \frac{\Sigma xy}{\Sigma x^2}$$

Ramalan penjualan Rokok Djagung Prima Hijau untuk tahun 2014

$$\begin{array}{rcl} a = \frac{26.711}{3} & & b = \frac{830}{2} \\ & & = 415 \\ & & = 8.903 \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} Y_{2014} & = & 8.903 + 415 (2) \\ & = & 9.733 \end{array}$$

Berdasarkan perhitungan ramalan penjualan di atas, penjualan rokok Djagung hijau untuk tahun 2014 diramalkan adalah sebanyak 9.733 ball atau penjualan dalam Rupiah adalah sebesar $9.733 \times 580.000 = \text{Rp } 5.645.140.000$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut selanjutnya dapat dilakukan perhitungan *Margin of Safety* (MOS). Perhitungan *Margin of Safety* bertujuan untuk mengetahui tingkat keamanan penjualan yang boleh turun sebelum perusahaan menderita kerugian. Meningkatkan keamanan penjualan perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan melakukan kebijakan penetapan harga dan volume penjualan yang tepat. Di asumsikan bahwa ramalan penjualan tahun 2014 adalah merupakan penjualan yang dianggarkan, maka MOS ratio pada Perusahaan Rokok Djagung Prima adalah sebagai berikut.

$$\text{MOS Ratio} = \frac{\text{Penjualan dianggarkan} - \text{Penjualan pada tingkat BEP}}{\text{Penjualan dianggarkan}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp } 5.645.140.000 - \text{Rp } 1.011.570.200}{\text{Rp } 5.645.140.000} \times 100\%$$

$$\text{Rp } 5.645.140.000$$

$$\text{MOS Ratio} = 82,08 \%$$

Berdasarkan hasil perhitungan *Margin of Safety* diatas, pada tahun 2014 dengan jumlah penjualan yang dianggarkan sebesar Rp 5.645.140.000 didapatkan MOS Ratio sebesar 82,08 %. *Margin of Safety* atau batas aman merupakan selisih penjualan yang di anggarkan dengan penjualan pada titik *break even*. Artinya Penjualan rokok Djagung Hijau Pada Perusahaan Rokok Djagung Prima tidak boleh mengalami penurunan penjualan melebihi 82,08% pada tahun 2014 agar perusahaan tidak menderita kerugian.

Perusahaan perlu menghitung *margin of safety* untuk mengetahui berapa penjualan bisa turun dari penjualan yang direncanakan ke tingkat yang dapat ditoleransi sebelum perusahaan mengalami kerugian. *Margin of safety* juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kecukupan rencana penjualan di masa mendatang. Dengan ini dapat diambil kesimpulan bahwa jika volume penjualan tahun 2014 yang dianggarkan berdasarkan ramalan penjualan diatas tidak dapat dicapai, maka maksimum penurunan yang boleh terjadi adalah sebesar Rp 4.633.569.800 atau 82,08% dari total penjualan yang direncanakan agar perusahaan tidak menderita kerugian.