

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA  
OPERASIONAL PT. ADISINERGI TRANSUTRA  
DI MAKASSAR**



Diajukan Oleh  
**HAERAWATI**

No. Stambuk : 4598012136

**SKRIPSI**  
Untuk memenuhi salah satu persyaratan  
Guna memperoleh gelar  
Sarjana Ekonomi

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS "45"  
2002**

## HALAMAN PENERIMAAN



Pada Hari / Tanggal

: SABTU / 28 DESEMBER 2002

Skripsi Atas Nama

: HAERAWATI

No. Stambuk / NIRM

: 4598012136

Telah diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen.

### PANITIA UJIAN SKRIPSI

Pengawas Umum

: Ir. Darwis Panguriseng, M.Sc

(Rektor Universitas "45")

Ketua

: Thamrin Abduh, SE, MSi

(Dekan Fak. Ekonomi Univ.45)

Sekretaris

: Seri Suriani, SE

Anggota Penguji

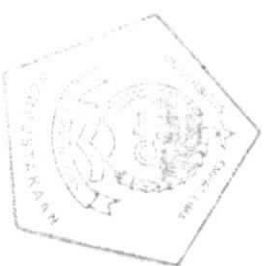
: 1. Hasanuddin R. SE, MSi

2. Chahyono, SE, Msi

3. Muchlis Ruslan, SE

4. Herminawaty A. SE, MSi

(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)



## HALAMAN PENGESAHAN


JUDUL SKRIPSI : Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya  
Operasional PT. Adisinerji Transutra di  
Makassar

NAMA MAHASISWA : HAERAWATI

NO. STB : 4598012136

FAKULTAS EKONOMI : MANAJEMEN

PEMBIMBING I


  
Drs. A. AZIS BERU, MSI

PEMBIMBING II

  
HERMINAWATI, SE, MSI



**MENGETAHUI DAN MENGESAHKAN**  
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Universitas "45" Makassar

  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas "45"

  
THAMRIN ABDUH, SE, MSI

Ketua Jurusan Manajemen

  
CHAHYONO, SE, MSI

Tanggal Pengesahan :

## PRAKATA

Puji dan Syukur kehadiran Allah SWT, berkat hidayah dan taufik-Nya penulis dapat menyelesaikan Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar.

Selama penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapat bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, untuk ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Thamrin Abduh, SE.MSi. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar.
2. Bapak Chahyono, SE, MSi. selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas "45" Makassar
3. Bapak Drs. A. Azis Berru, MSi selaku pembimbing I dan Ibu Herminawati, SE, MSI selaku pembimbing II yang telah rela meluangkan waktunya dalam membimbing dan mengarahkan penulis.
4. Bapak-Bapak dan Ibu-ibu Dosen yang telah mendidik dan membimbing penulis, hingga berada pada tahap penyelesaian studi pada Universitas "45" di Makassar
5. Ibunda dan Ayahanda tercinta dimana dengan berkah do'a tulusnya dan kasih sayangnya serta dorongan semangat, penulis mendapatkan kemudahan dalam menyelesaikan tugas-tugas akademik tepat pada waktunya.

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
PRAKATA .....	iii
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR SKEMA .....	vi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Manfaat Penelitian .....	3
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>4</b>
2.1. Kerangka Teori .....	4
2.1.1. Pengertian Perencanaan .....	4
2.1.2. Pengertian Pengendalian .....	11
2.1.3. Pengertian Biaya Operasional dan Penggolongannya .....	20
2.1.4. Pengertian Profit (Laba) .....	28
2.2. Kerangka Pikir .....	33
2.3. Hipotesis .....	35

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>36</b>
	3.1. Daerah dan Waktu Penelitian .....	36
	3.2. Metode Pengumpulan Data .....	36
	3.3. Jenis dan Sumber Data .....	37
	3.4. Metode Analisis .....	38
	3.5. Definisi Operasional .....	38
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>40</b>
	4.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	40
	4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	40
	4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	40
	4.2. Deskripsi data anggaran biaya operasional tahun 1999 s/d 2001 .....	46
	4.3. Analisis Data .....	51
	4.3.1. Analisis Anggaran Biaya Operasional .....	51
	4.3.2. Analisis Titik Pulang Pokok .....	52
	4.3.3. Contribution Margin .....	56
	4.3.4. Analisis Margin of Safety .....	59
<b>BAB V</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN-SARAN</b> .....	<b>61</b>
	5.1. Simpulan .....	61
	5.2. Saran-saran .....	61
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>63</b>

## DAFTAR TABEL

Halaman

1.1.	PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR PERBANDINGAN RENCANA DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL TAHUN 1999 – 2001 .....	2
4.1.	PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR NERACA PER 31 DESEMER TAHUN 1999 – 2001 .....	47
4.2.	PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR LAPORAN LABA RUGI TAHUN 1999 – 2001 .....	48
4.3.	ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR TAHUN 1999 S/D 2001 .....	49
4.4.	PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR REALISASI BIAYA OPERASIONAL TAHUN 1999 S/D 2001 .....	50
4.5.	SELISIH BIAYA OPERASIONAL PADA PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR TAHUN 1999 S/D 2001 .....	51
4.6.	BESARNYA VOLUME PENJUALAN AC UKURAN 1 PK TAHUN 1999 – 2001 .....	52
4.7.	PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR HASIL PERHITUNGAN TITIK PULANG POKOK TAHUN 1999 S/D 2001 .....	56
4.8.	PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR CONTRIBUTION MARGIN DAN KEUNTUNGAN DALAM PENJUALAN AC .....	58

## DAFTAR SKEMA



Halam an

2.1.	KERANGKA PIKIR PT. ADISINERGI TRANSTURA .....	34
4.1.	STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN PADA PT. ADISINERGI TRANSTURA DI MAKASSAR TAHUN 2001 ...	45





## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

PT. Adisinerji Transutra di Makassar adalah perusahaan yang bergerak di bidang distributor AC Merek Uchida, yang dalam pelaksanaannya, perusahaan perlu mengalokasikan biaya operasional. Biaya operasional dalam perusahaan memegang peranan penting, sebab tanpa adanya biaya operasional, tidaklah mungkin suatu perusahaan dapat melaksanakan kegiatannya secara efisien dan efektif.

Dengan adanya pengelolaan manajemen yang efisien dan efektif, maka akan tercapai jalinan hubungan timbal balik dan saling menunjang antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lainnya. Suatu kriteria yang penting adalah seberapa jauh bagian dalam organisasi mempunyai kedudukan dalam perusahaan.

Semakin berkembangnya dunia usaha pada umumnya, maka tujuan dari manajemen perusahaan adalah untuk mempertahankan kelangsungan hidup atau kontinuitas perusahaan dengan berusaha memperoleh atau mendapatkan keuntungan yang optimal. Agar tujuan tersebut dapat dicapai, maka perlu adanya pengelolaan manajemen yang efisien dan efektif serta mampu menciptakan rangkaian kerja sama yang terorganisir dengan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan.

Salah satu faktor yang menunjang suksesnya masing-masing bagian tersebut dalam mencapai tujuannya adalah adanya pengaruh biaya operasional terhadap kinerja keuangan.

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan disajikan perbandingan antara rencana dan realisasi biaya operasional untuk tahun 1999 s/d tahun 2001 yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

TABEL 1.1

**PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR**  
**PERBANDINGAN RENCANA DAN REALISASI**

Tahun	Anggaran Biaya Operasional	Realisasi Biaya Operasional	Selisih	
			Rp.	%
1999	987.774.760	1.097.891.760	110.120.000	11,15
2000	1.036.177.700	1.222.812.870	186.635.170	18,01
2001	1.106.137.330	1.265.037.900	158.900.570	14,36

Sumber : PT. Adisinerji Transutra di Makassar

Dari tabel 1 yakni perbandingan rencana dan realisasi biaya operasional untuk 3 tahun terakhir menunjukkan bahwa dalam tahun 2001 terjadi selisih biaya operasional yang merugikan sebesar Rp.158.900.570 atau 14,36. Terjadinya selisih yang merugikan adalah disebabkan karena peranan anggaran sebagai alat pengendalian biaya operasional belum dilakukan secara efisien dan efektif.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis tertarik memilih judul :

" Analisis Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Operasional Pada PT. Adisinerigi Transutra di Makassar "

## 1.2. Rumusan Masalah



Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka masalah pokok yang dapat dikemukakan adalah :

" Apakah peningkatan biaya operasional disebabkan oleh belum tepatnya perencanaan dan pengendalian biaya pada PT. Adisinerigi Transutra. "

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui penerapan perencanaan dan pengendalian biaya operasional yang dilakukan oleh perusahaan.
- 2) Untuk mengetahui faktor yang menyebabkan terjadinya peningkatan biaya operasional pada PT. Adisinerigi Transutra di Makassar.

## 1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

- 1) Sebagai bahan masukan dalam penyusunan perencanaan dan pengendalian biaya operasional
- 2) Sebagai bahan masukan bagi penulis dalam penyusunan perencanaan dan pengendalian biaya operasional.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA



### 2.1. Kerangka Teori

#### 2.1.1. Pengertian Perencanaan

Supaya dapat memajukan perusahaan, manajemen perlu mengadakan kegiatan perencanaan (*planning*) dan pengendalian (*control*). Perlu diketahui bahwa sebelumnya kegiatan perencanaan dan pengendalian mencakup kegiatan pembuatan keputusan. Misalnya, bila manajer mempunyai alternatif memilih target laba Rp 2 juta atau Rp 10 juta untuk anggaran tahun depan, manajemen harus membuat keputusan target mana yang dipilih. Pembuatan keputusan juga harus dilakukan oleh manajemen pada waktu melakukan pengendalian.

Pengambilan keputusan selalu berhubungan dengan masa depan. Walaupun data histories befaedah dalam membantu memahami hubungan-hubungan masa silam, data ramalan tetapih kritis. Alat yang digunakan akuntan manajemen untuk membantu manajemen dalam perencanaan adalah anggaran.

Perusahaan yang sukses senantiasa mempersiapkan masa depannya dengan menentukan secara cermat tujuan-tujuan finansial maupun nonfinansial melalui fungsi perencanaan. Menurut Henry Simamora (1999 : 5) mendefinisikan bahwa :

“ Perencanaan (*planning*) berarti penyusunan gambaran finansial dan operasional rinci kegiatan-kegiatan yang direncanakan.”

Definisi diatas menerangkan bahwa melalui fungsi perencanaanlah manajer-manajer menguraikan langkah-langkah yang perlu diambil dalam rangka menggerakkan organisasi menghampiri tujuan-tujuannya. Dengan demikian,

perencanaan membutuhkan penetapan tujuan-tujuan dan pengidentifikasian metode-metode untuk mencapai tujuan tersebut. Terdapat dua jenis dasar perencanaan :

#### 1. Perencanaan jangka panjang

Perencanaan jangka panjang melibatkan pengambilan keputusan-keputusan yang pengaruhnya menjangkau beberapa tahun ke depan, biasanya 3 sampai 5 tahun, bahkan biasa pula lebih lama. Keseluruhan perencanaan jangka panjang kadangkala disebut perencanaan strategis. Perencana strategis (*strategic planning*) dilakukan oleh manajemen untuk menyusun serangkaian tindakan jangka panjang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Serangkaian tindakan jangka panjang disebut dengan strategis. Serangkaian tindakan jangka panjang itu disebut dengan strategis. Perencanaan strategis berlangsung dalam dua tahap yaitu :

- Memutuskan produk-produk apa yang akan dihasilkan dan/atau jasa-jasa apa yang akan ditawarkan kepada para pelanggan.
- Memutuskan strategi-strategi pemasaran dan/atau pabrikasi yang akan diterapkan untuk menyodorkan produk-produk dan jasa-jasa tersebut kepada kalangan pelanggan.

#### 2. Perencanaan jangka pendek

Perencanaan jangka pendek dibagi ke dalam dua kategori berdasarkan frekuensi dan jenis keputusan. Beberapa keputusan mempunyai kaitan dengan kegiatan-kegiatan sekarang dan dapat dibuat harian atau mingguan.

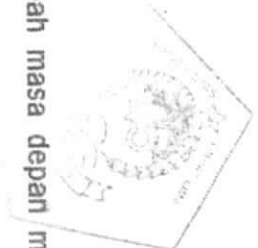
Keputusan-keputusan seperti ini ditandai oleh keteraturan dan frekuensinya dan disebut keputusan-keputusan operasi jangka pendek.

Perencanaan jangka pendek kategori kedua berkaitan keputusan-keputusan nonrutin jangka pendek. Keputusan-keputusan ini membutuhkan lebih banyak analisis jika dibandingkan keputusan-keputusan operasi jangka pendek.

Seperti diketahui bahwa aspek utama dalam manajemen adalah pengaturan, disamping kepemimpinan. Sedangkan untuk dapat melakukan pengaturan yang baik maka perlu adanya perencanaan, pembagian tugas dan koordinasi tugas-tugas. Jadi perencanaan merupakan aspek yang paling utama dan pertama kali harus dilakukan didalam pengaturan tersebut.

Hasil dari perencanaan adalah tentu saja sebuah rencana-rencana kerja. Rencana kerja yang kita buat itu haruslah merupakan alternatif yang paling baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan tempo adanya rencana-rencana kerja atau dengan adanya rencana kerja yang kurang baik maka tujuan tidak akan dapat dicapai dengan efektif dan efisien, sehingga faktor-faktor produksi (*resources*) yang ada akan kita gunakan secara boros. Oleh karena itulah maka perencanaan tidak lain merupakan penentuan tujuan pokok (tujuan utama) organisasi beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi rencana kerja tidak lain adalah merupakan penetapan tujuan yang akan dicapai dan pemilihan usaha-usaha yang dapat dilaksanakan tersebut sebenarnya meliputi pula penentuan tujuan-tujuan antara yang dapat menopang tercapainya tujuan utama tersebut di atas.

Kemudian untuk mencapai tujuan antara itu lalu dicari alternatif cara kerja yang paling tepat untuk mencapainya. Dengan demikian maka rangkaian tujuan antara tersebut akan mampu mendukung pencapaian tujuan utamanya. Perencanaan merupakan tugas penting dari organisasi. Keperluan perencanaan ini



terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan dan masa depan yang tidak menentu tetapi harus menciptakan masa depan itu.

Menurut Indriyo Gitosudarmo (1999 : 50) mengemukakan pengertian perencanaan sebagai berikut :

“ Perencanaan adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih alternatif masa depan yang dikehendakinya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilih itu.”

Sedangkan menurut Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo (1997 : 91) berpendapat bahwa :

“ Perencanaan merupakan fungsi terpenting diantara semua fungsi-fungsi manajemen yang ada. Ibarat suatu perjalanan dengan menggunakan kapal, maka perencanaan ini merupakan pedoman yang harus dipakai untuk mengarahkan tujuan ke mana kapal tersebut akan dibawa berlayar.”

Perencanaan merupakan langkah utama yang penting dalam keseluruhan proses manajemen agar faktor produksi yang biasanya sangat terbatas dapat diarahkan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu perencanaan merupakan spesifikasi dari tujuan dan pendidikan yang ingin dicapai serta cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam hal ini perencanaan berarti mengandung pengertian sebagai berikut :

- Pentuan tujuan tentang keadaan masa depan yang diinginkan
- Pemilihan dan penentuan cara yang akan ditempuh (dari semua alternatif yang mungkin) dan
- Usaha mencapai tujuan tersebut.

Dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasional, rencana-rencana formal ekslisit haruslah disusun. Jikalau hal ini tidak dilakukan, manajer-manajer hanya dapat memakai ukuran-ukuran intuitif kasar untuk menilai apakah operasi-operasi berhasil dan target-target mereka tercapai. Anggaran menunjukkan kepada manajemen (1) angka laba yang dikehendaki oleh perusahaan, (2) sumber-sumber daya yang diharapkan dapat dihasilkan atau digunakan selama periode anggaran yang akan datang. Pada saat perubahan-perubahan dari kegiatan-kegiatan operasi normal tengah dipertimbangkan, anggaran dapat pula menginformasikan kepada manajemen **konsekuensi-konsekuensi** dari serangkaian alternatif tindakan, memberikan landasan untuk memutuskan alternatif mana yang terbaik. Penganggaran mensyaratkan manajer-manajer untuk memikirkan secara berkala apa yang ingin diraih oleh departemen-departemen mereka. Yakni, mereka harus mencoba mengantisipasi kondisi-kondisi operasi yang mereka hadapi dan bagaimana mereka seharusnya bereaksi. Mereka haruslah menganalisis kegiatan-kegiatan mereka dan mengestimasi bagaimana kejadian-kejadian di masa depan, termasuk lini-lini produk, undang-undang lingkungan yang baru, perubahan tenaga kerja, dan reaksi-reaksi pesaing terhadap lini produk lama dan baru akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas sekarang perlu disesuaikan supaya memungkinkan adaptasi perubahan-perubahan tersebut. Penganggaran menggerakkan para manajer dari sekedar bereaksi terhadap peluang-peluang, masalah-masalah, dan tindakan-tindakan menjadi antisipasi terhadap situasi-situasi tersebut.



Proses perencanaan memadukan gagasan-gagasan, ramalan-ramalan, ketersediaan sumber daya, dan realitas finansial untuk menciptakan serangkaian tindakan guna mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan. Setelah itu rencana-rencana tadi digunakan dengan cara mengambil keputusan-keputusan untuk menerapkan rencana-rencana tersebut. Manajemen mengikuti rencana pemasaran yang dianggarkan, membuat jadwal produksi sesuai dengan ramalan penjualan, dan membeli bahan baku sesuai dengan anggaran produksi.

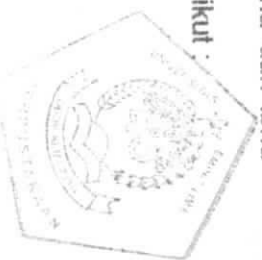
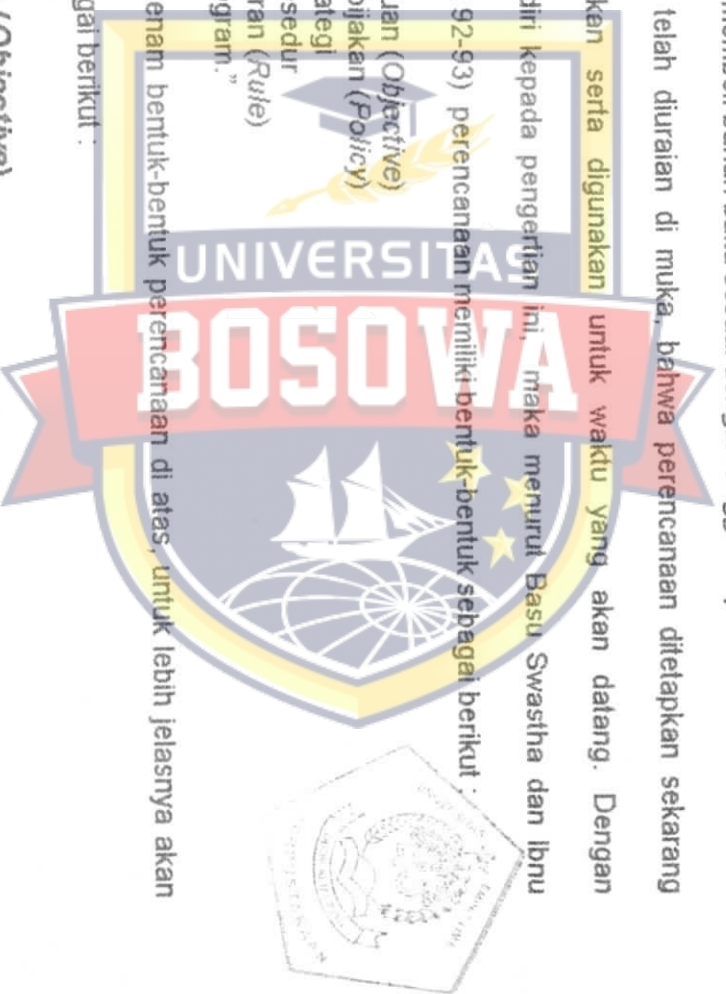
Seperti telah diuraikan di muka, bahwa perencanaan ditetapkan sekarang dan dilaksanakan serta digunakan untuk waktu yang akan datang. Dengan mendasarkan diri kepada pengertian ini, maka menurut Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo (1997 : 92-93) perencanaan memiliki bentuk-bentuk sebagai berikut :

- “ 1. Tujuan (*Objective*)
2. Kebijakan (*Policy*)
3. Strategi
4. Prosedur
5. Aturan (*Rule*)
6. Program.”

Dari keenam bentuk-bentuk perencanaan di atas, untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut :

#### **Ad.1. Tujuan (*Objective*)**

Tujuan merupakan suatu sasaran di mana kegiatan itu diarahkan, dan diusahakan untuk sedapat mungkin dicapai jangka waktu tertentu. Semua orang harus mengetahui tujuan dalam organisasi yang hendak dicapainya, agar kegiatan-kegiatan yang dilakukannya tidak saling bertentangan. Cara yang mereka tempuh dapat berbeda-beda sesuai dengan pembagian tugas masing-masing orang.



## **Ad.2. Kebijakan (Policy)**

Kebijakan adalah suatu pertanyaan atau pengertian untuk menyelurkan pikiran dalam mengambil keputusan terhadap tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan. Karena kebijakan ini biasanya tidak tertulis, maka seringkali sulit untuk dipahami oleh para bawahan.

## **Ad.3. Strategi**

Strategi merupakan tindakan penyesuaian dari rencana yang telah dibuat. Perlunya diadakan penyesuaian ini disebabkan oleh adanya berbagai macam reaksi. Oleh karena itu dalam membuat strategi haruslah memperhatikan beberapa faktor seperti : ketepatan waktu, ketepatan tindakan yang akan dilakukan dan sebagainya.

## **Ad.4. Prosedur**

Prosedur merupakan rangkaian tindakan yang akan dilaksanakan untuk waktu mendatang. Jadi prosedur ini lebih menitik beratkan pada suatu tindakan. Adanya prosedur akan lebih memudahkan pelaksanaan semua aktivitas dalam organisasi.

## **Ad.5. Aturan (Rule)**

Aturan adalah suatu tindakan yang spesifik dan merupakan bagian dari prosedur. Aturan-aturan yang saling berkaitan dapat dikelompokkan menjadi satu golongan, disebut prosedur.

## Ad.6. Program

Program merupakan campuran antara kebijakan prosedur, aturan dan pemberian tugas yang disertai dengan suatu anggaran (*budget*) ; semuanya ini karena menciptakan adanya tindakan. Dalam organisasi, biasanya program dibuat dua macam, yakni : program umum dan program khusus. Program umum meliputi seluruh organisasi, sedangkan program khusus hanya mencakup kegiatan-kegiatan dari masing-masing bagian yang ada dalam organisasi tersebut.

### 2.1.2. Pengertian Pengendalian

Keberhasilan manajemen dalam mengelola suatu organisasi pada pokoknya bertujuan untuk memperoleh efisiensi (daya guna) yang tinggi, memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi pelanggan serta mengendalikan persediaan pada suatu tingkat, guna mempertahankan stabilitas investasi dan persediaan serta menjaga kontinuitas produksi dan penjualan. Kesemuanya ini memerlukan perencanaan, koordinasi dan integrasi yang baik antara bagian-bagian yang berkaitan dengan penetapan estimasi penjualan, pembelian, penerimaan, penyimpanan, produksi maupun pengiriman. Untuk tertibnya keseluruhan unsur di atas, diperlukan catatan pembukuan dan tata cara serta metode perhitungan biaya dengan benar dan teliti.

Pengendalian berkaitan dengan usaha, prosedur dan metode serta langkah yang harus ditempuh agar apa yang telah direncanakan dapat terlaksana dengan baik mencapai sasaran yang ditetapkan. Efektifitas pengendalian ditentukan oleh beberapa unsur di antaranya struktur organisasi yang menjabarkan tugas dan wewenang secara jelas, prosedur kerja, rencana kerja yang baik di samping peranan pencatatan dan pelaporan.

Dalam dekade terakhir, proses pengendalian telah dikembangkan secara konseptual, teorikal dan matematis oleh ahli ilmu pengetahuan. Tidak semua hasil pengembangan tersebut dapat secara langsung ditransfer atau diterapkan untuk kepentingan manajemen, karena begitu kompleksnya organisasi yang ada, sehingga menimbulkan kondisi yang berbeda dengan teori yang ada. Namun demikian, teori dasar pengendalian dapat digunakan oleh para manajer sebagai latar belakang analisa, pemahaman dan pengendalian sistem yang mereka kelola.

Oleh karena itu, para manajer operasi harus dikenalkan dengan elemen, jenis dan karakteristik sistem pengendalian.

Pengendalian merupakan suatu proses dimana beberapa aspek dari suatu sistem yang dimodifikasi, untuk mencapai perubahan yang diinginkan dalam kinerja sistem. Tujuan dari proses pengendalian adalah untuk membuat agar sistem mempunyai kinerja yang benar dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengendalian bukan merupakan akhir dari suatu proses, namun pengendalian merupakan perbaikan dan peningkatan sistem operasi.

Definisi pengendalian menurut R.A Supriyono (1997:8) adalah :

" Proses untuk memeriksa kembali, menilai dan selalu memonitor laporan-laporan apakah pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan yang sudah ditentukan."

Dalam mengadakan pengendalian harus diadakan perbandingan (*comparative*) antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan proyeksi yang ditetapkan dalam perencanaan, untuk menilai prestasi masa lalu dan meletakkan tanggung jawab adanya penyimpangan yang terjadi.

Salah satu bentuk pengendalian yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan pemeriksaan internal (*internal audit*), yang merupakan aktivitas

penilaian independen yang ada di dalam organisasi perusahaan, yang bertujuan untuk mereview dan menyelenggarakan pengawasan manajemen yang efektif dan cukup memadai atas pencatatan akuntansi, keuangan, produksi dan kegiatan lainnya di dalam perusahaan. Kebutuhan untuk melakukan pengendalian akan meningkat dengan semakin besar dan semakin kompleksnya organisasi perusahaan. Pengendalian secara terus-menerus atas setiap kegiatan pekerjaan atau tugas, perlu dilakukan agar kesemuanya dapat dilaksanakan dalam batas-batas yang telah ditentukan. Batas-batas tersebut yang dikenal dengan nama *budget* atau standar haruslah ditentukan untuk kegiatan produksi, pemasaran, keuangan dan kegiatan-kegiatan perusahaan lainnya. Hasil-hasil sebenarnya yang dicapai haruslah dibandingkan dengan rencana yang telah ditentukan dan bila mana ditemukan penyimpangan-penyimpangan harus diambil tindakan-tindakan perbaikan secepatnya.

Menurut Anthony yang dilatih bahasakan oleh Agus Maulana (1997 : 4) berpendapat bahwa :

“ Pengendalian adalah suatu konsep yang luas yang dapat diterapkan pada manusia, benda, situasi dan organisasi.”

Dalam organisasi, pengendalian mencakup baik pengendalian manajemen maupun proses-proses pengendalian dan perencanaan lainnya.

Gudono (1993 : 205) secara umum mendefinisikan bahwa :

“ Pengendalian (control) sebagai upaya yang dilakukan manajemen supaya pelaksanaan tidak menyimpang dari rencana.”

Dari definisi di atas, maka dalam ilmu manajemen dikenal tiga macam/sifat pengendalian, yaitu :

1. Pengendalian yang bersifat mengarahkan adalah memberikan tanda-tanda (*signal*) yang menunjukkan apa yang akan terjadi jika pelaksanaan tidak diubah. Pengendalian yang bersifat mengarahkan memungkinkan bawahan melakukan tindakan yang bersifat koreksi ataupun tindakan penyesuaian (*adaptive response*). Hal ini menunjukkan bahwa sumber penyimpangan berasal dari dalam dan dapat berasal dari luar dan tidak terkendali.
2. *Yes/no control*, di mana manajemen memberi aturan-aturan yang menunjukkan kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu pekerjaan diteruskan ke tahap memperkecil ukuran kesalahan yang dilakukan bawahan. Jadi sifatnya seperti alat pengaman.
3. Pengendalian sesudah pelaksanaan (*post-action control*), di mana manajemen memberi laporan pelaksanaan setelah suatu kegiatan diselesaikan yang menunjukkan perbedaan-perbedaan antara realisasi dan rencana. *Post-action control* kerap digunakan sebagai alat umpan balik (*feedback*) dalam suatu proyek.

Henry Simamora (1999 : 5) berpendapat bahwa :

“ Pengendalian (*controlling*) merupakan proses memastikan bahwa hasil-hasil sesuai dengan rencana-rencana semula.”

Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, manajer-manajer mengambil langkah-langkah penting dalam upaya memastikan bahwa setiap bagian organisasi mengikuti rencana yang sudah digariskan dalam tahap perencanaan. Untuk melakukan hal ini, manajer-manajer mempelajari laporan-laporan akuntansi dan laporan-laporan lainnya dan lantas membandingkannya dengan rencana-rencana yang sudah disusun sebelumnya. Perbandingan-perbandingan ini dapat menunjukkan di mana kegiatan-kegiatan usaha tidak berjalan secara efektif dan di mana orang-orang yang membutuhkan bantuan dalam menunaikan tugas-

tugasnya. Laporan-laporan akuntansi dan laporan-laporan lainnya yang masuk ke manajemen disebut umpan balik. Umpan balik (*feedback*) adalah informasi yang dapat dipakai untuk mengevaluasi atau mengoreksi tahap-tahap yang diambil untuk menerapkan sebuah rencana. Berbekal umpan balik, seorang manajer (atau karyawan) dapat mengambil langkah seperlunya.

Umpan balik yang diterima oleh manajemen bisa saja mengindikasikan adanya kebutuhan untuk merevisi rencana, menyusun strategi baru atau menata ulang struktur organisasi. Umpan balik merupakan kunci manajemen yang efektif dari setiap organisasi. Umpan balik mempunyai dua fungsi penting. Pertama, umpan balik memberikan sinyal kepada manajer perihal aktivitas-aktivitas perusahaan. Apabila kinerja ternyata selaras dengan rencana, umpan balik ini menandakan bahwa kegiatan-kegiatan dalam keadaan terkendali dan tidak dibutuhkan tindakan manajemen. Namun bila mana kinerja ternyata tidak selaras dengan rencana, manajemen perlu memutuskan bagaimana mengubah kegiatan-kegiatan perusahaan dalam rangka memperbaiki kinerjanya di masa yang akan datang. Umpan balik kedua memungkinkan manajemen mengevaluasi kinerja, suatu aspek penting dari kendali. Manajemen lapisan atas mesti mengevaluasi seberapa baik manajemen lapisan bawah menurnahkan aktivitas-aktivitas yang dibebankan kepada mereka dalam tahap perencanaan terdahulu.

Abdul Halim dan Bambang Supomo (1998 : 133) mengemukakan bahwa :

“ Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang pokok di samping fungsi perencanaan dan koordinasi, yang berarti suatu proses yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan hasil yang diharapkan.”

Balasan pengendalian di atas bahwa tujuan utama dari pengendalian ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat

benar-benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pengendalian pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.

Melihat uraian di atas, maka dapatlah ditarik kesimpulan bahwa pengendalian merupakan tindakan atas perbaikan dalam pelaksanaan kerja agar supaya segala kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, petunjuk-petunjuk dan instruksi-instruksi, sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai.

Pengendalian keuangan terhadap pusat biaya kehijauan sangat berbeda dengan pengendalian keuangan pusat biaya teknik. Dalam pusat biaya teknik, pengendaliannya menggunakan biaya standar. Pemakaian biaya standar dalam pusat biaya teknik mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Manajer pusat biaya teknik menggunakan biaya standar untuk menyusun anggaran biaya dalam departemen yang dipimpinnya.
2. Manajer pusat biaya teknik didorong untuk mempertahankan efisiensi maksimal atau meminimalkan biaya untuk menghasilkan keluaran tertentu.
3. Manajemen puncak menggunakan standar sebagai alat untuk menilai efisiensi pusat biaya teknik dari laporan perbandingan antara biaya sesungguhnya dengan biaya standarnya. Penyimpangan biaya, menguntungkan atau merugikan, mencerminkan ukuran prestasi manajer pusat biaya teknik.



Berbagai macam pendapat tentang jenis-jenis pengendalian. Terjadinya perbedaan-perbedaan pendapat tersebut, terutama karena perbedaan sudut pandangan atau perbedaan jenis pengendalian perusahaan.

Menurut Manujiang (1996 : 130), jenis-jenis pengendalian terdiri dari :

1. Waktu pengendalian
2. Objek pengendalian
3. Subyek pengendalian dan
4. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengendalian.

Untuk lebih jelasnya dari keempat jenis pengendalian di atas akan diuraikan sebagai berikut :

#### **Ad.1. Waktu pengendalian**

Berdasarkan pengendalian yang dilakukan, maka macam-macam pengendalian itu dibedakan atas :

- a. Pengendalian preventif adalah pengendalian yang dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan, kesalahan atau devition. Jadi, diadakan tindakan pencegahan agar jangan terjadi kesalahan-kesalahan di kemudian hari.
- b. Pengawasan repressif dimaksudkan pengendalian setelah rencana sudah dijalankan, dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.

#### **Ad.2. Objek Pengendalian**

Berdasarkan objek pengendalian, pengendalian dapat dibedakan atas pengendalian di bidang-bidang sebagai berikut :

- a. Produksi

Dalam bidang produksi, pengendalian dapat ditujukan terhadap kuantitas

b. Waktu

Pengendalian di bidang waktu bermaksud untuk menentukan, apakah dalam menghasilkan hasil produksi sesuai dengan waktu yang direncanakan atau tidak

c. Manusia dengan kegiatan-kegiatannya

Pengendalian di bidang manusia dengan kegiatan-kegiatannya bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan yang dijalankan sesuai dengan instruksi, rencana tata kerja atau manusia.

**Ad.3. Subyek Pengendalian**

Bilamana pengendalian dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengendalian, pengendalian dapat dibedakan atas :

- a. Pengendalian intern, yang dilakukan oleh atasan dan petugas bersangkutan, pengendalian semacam ini disebut juga dengan pengendalian vertikal atau formal. Disebutkan sebagai pengendalian formal, karena yang melakukan pengendalian adalah orang-orang berwenang.

- b. Pengendalian ekstern, bilamana orang-orang yang melakukan pengendalian adalah orang-orang di luar organisasi bersangkutan. Pengendalian jenis terakhir ini lazim pula disebut pengendalian sosial (*social control*) atau pengendalian informal.

**Ad.4. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengendalian**

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta pengendalian, pengendalian dapat digolongkan atas :

a. *Personal observation (personal inspection)*

Adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan. Cara pengendalian ini mengandung segi kelemahan, bila timbul syak wasangka dari bawahan. Cara seperti ini memberi kesan kepada bawahan bahwa mereka diamat-amati secara keras. Di pihak lain, ada yang berpendapat bahwa cara inilah yang terbaik.

b. *Oral Report* (laporan lisan)

Hampir mendekati cara pertama ialah pengendalian melalui oral report.

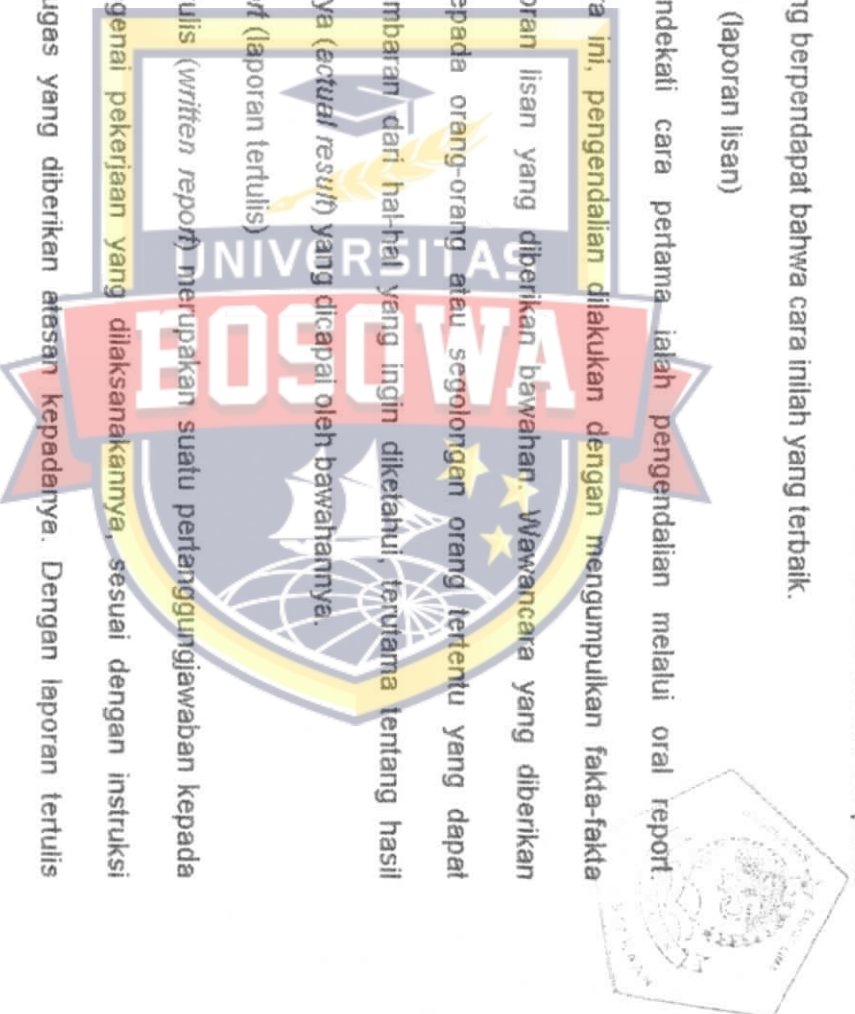
Dengan cara ini, pengendalian dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Wawancara yang diberikan ditujukan kepada orang-orang atau segolongan orang tertentu yang dapat memberi gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui, terutama tentang hasil sesungguhnya (*actual result*) yang dicapai oleh bawahannya.

c. *Written report* (laporan tertulis)

Laporan tertulis (*written report*) merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasan kepadanya. Dengan laporan tertulis yang diberikan oleh bawahan, maka atasan dapat mengetahui apakah bawahan-bawahan tersebut melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan penggunaan hak-hak atau kekuasaan yang didelegasikan kepadanya.

d. *Control by exception*

Pengendalian yang berdasarkan kekecualian atau *control by exception* adalah suatu sistem pengendalian di mana pengendalian itu ditujukan kepada soal-



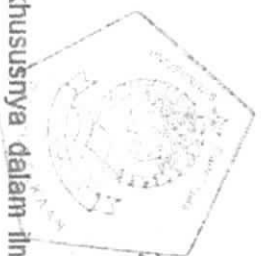
soal kekecualian. Jadi, pengendalian hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

### 2.1.3. Pengertian Biaya Operasional dan Penggolongannya

Akuntansi biaya mengukur sumber-sumber ekonomi yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa dengan satuan uang. Satuan pengukur yang digunakan untuk menyatakan nilai uang dari berbagai sumber ekonomi yang digunakan tersebut dinamakan dengan istilah "cost". Pemakaian istilah "cost" dalam akuntansi selalu dikaitkan dengan obyek atau tujuan dari penggunaan sumber-sumber ekonomi. Obyek penggunaan berbagai sumber ekonomi dapat berupa produk, jasa, fasilitas atau proyek.

Sebagaimana diketahui bahwa biaya bukanlah satu-satunya faktor yang harus diperhatikan oleh manajemen di dalam melaksanakan fungsinya. Dengan demikian tidaklah mungkin manajemen dapat mengelola perusahaan atau bagiannya hanya atas dasar informasi biaya saja. Tetapi dilain pihak bukanlah seorang manajer yang baik bilamana mengelola perusahaan tidak berdasarkan atas informasi biaya yang paling lengkap yang dapat dikumpulkan. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa biaya merupakan suatu masalah yang tak asing lagi bagi setiap orang (*individu*) di dalam suatu proses produksi barang atau jasa.

Suatu perusahaan dalam memproduksi barang-barang atau jasa, memerlukan pengeluaran yang harus dikorbankan dalam memproduksi barang atau jasa-jasa tersebut. Pengorbanan tersebut adalah merupakan pengorbanan faktor-faktor produksi atau pengorbanan nilai barang-barang atau jasa-jasa.



Dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam ilmu ekonomi, maka para ahli ekonomi telah menentukan pendapatnya yang dapat diterapkan dalam menunjang kelancaran perusahaan sesuai dengan sasaran yang telah dicapai. Pada kenyataan haruslah dapat membedakan antara pengeluaran yang merupakan biaya dan yang bukan biaya. Karena dalam prakteknya tidak semua pengeluaran dapat dikatakan sebagai biaya. Dengan kata lain bahwa biaya yang tidak dapat diklasifikasikan sebagai biaya dapat dikatakan sebagai pemborosan atau ketidak efisienan dalam pengeluaran kegiatan perusahaan.

Dengan demikian, maka dapatlah dikatakan bahwa peranan biaya adalah merupakan masalah yang sangat penting bagi perusahaan, tanpa biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam menunjang aktivitasnya, maka perusahaan tidak akan menjalankan kegiatannya dengan baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa masalah biaya sangatlah diperlukan untuk menjalankan kegiatannya dengan baik.

Menurut Munawir S, (1994 : 5) informasi biaya disajikan untuk memenuhi keperluan pemakainya yaitu :

" Biaya adalah penggunaan informasi biaya harus disesuaikan dengan tujuan penggunaan informasi biaya oleh pemakainya. Teknik penyajian informasi biaya berpedoman pada konsep "*different classification of costs for different purposes*" Artinya, untuk tujuan penggunaan informasi biaya yang berbeda, diperlukan klasifikasi biaya yang berbeda pula. Dengan demikian, suatu klasifikasi biaya tidak dapat digunakan untuk memenuhi berbagai tujuan, jika pemakai memerlukan informasi biaya untuk tujuan yang berbeda-beda, maka diperlukan informasi biaya dalam klasifikasi yang berbeda-beda pula sesuai dengan tujuan penggunaan informasi biaya "

Terdapat berbagai macam pengertian atau definisi biaya, yang masing-masing berbeda. Karena itu, tidak jarang terjadi perbedaan persepsi, sekalipun bagi mereka yang senantiasa dihadapkan dan menyadari sepenuhnya betapa penting

arti biaya tersebut dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Para akuntan, ekonom dan teknisi, misalnya masing-masing memiliki dan menggunakan konsep, yang meskipun tidak bertentangan satu sama lain namun tetap tampak adanya perbedaan. Maka dari itu, tidak mudah untuk mendefinisikan atau menjelaskan istilah biaya tanpa menimbulkan kesangsian atau keragu-raguan akan kebenaran maksudnya. Dalam situasi semacam itulah, sebenarnya para akuntan mencoba merumuskan konsep atau pengertian biaya yang lazim digunakan dalam dunia akuntansi.

Sedangkan menurut Slamet Sugini (1999 : 15) mendefinisikan bahwa :

“ Biaya adalah pengorbanan sumber daya ekonomis tertentu untuk memperoleh sumber daya ekonomi lainnya.”

Contohnya adalah sejumlah kas yang dikeluarkan (dikorbankan) untuk membeli barang dagangan. Kas dan barang dagangan adalah sumber daya ekonomis. Di satu pihak, kas perusahaan berkurang dan di lain pihak, abrang dagangan bertambah. Dalam contoh ini, jumlah pengorbanan berupa kas untuk memperoleh barang dagangan adalah *cost* barang dagangan. *Cost* yang masih melekat pada aktiva dilaporkan di neraca karena masih mempunyai manfaat ekonomis di masa mendatang.

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan disajikan pengertian biaya yang dikemukakan oleh R.A. Supriyono (1997 : 16) yaitu

“ Biaya adalah harga perolehan yang dikorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan (*revenues*) dan akan dipakai sebagai pengurang penghasilan. Biaya digolongkan ke dalam harga pokok penjualan, biaya penjualan, biaya administrasi dan umum, biaya bunga dan biaya pajak perseoran ”.

Selanjutnya menurut Sulastiningih dan Zulkifli (1999 : 79) mengemukakan

bahwa biaya dapat diartikan secara sempit dan dapat pula diartikan secara luas yaitu :

" Dalam artian yang sempit, biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva, sedangkan dalam artian yang luas, biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi yang dapat diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau secara potensial akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu".

Oleh karena itu Sutrisno (1999 : 2) biaya dapat digolongkan ke dalam beberapa pengertian sesuai dengan tujuan penggunaan dari fungsi tersebut yaitu :

1. Berdasar fungsi pokok perusahaan
2. Berdasar perilaku biaya
3. Berdasar hubungannya dengan produk
4. Berdasar pertanggung jawaban
5. Berdasar hubungannya masa manfaat

Dari penggolongan biaya diatas dapat dirangkai sebagai berikut :

#### **Ad.1. Berdasar fungsi pokok perusahaan**

Perusahaan mempunyai fungsi pokok berupa fungsi produksi dan fungsi non produksi. Fungsi produksi adalah fungsi perusahaan untuk mengolah bahan baku menjadi produk selesai yang siap dijual. Sedangkan fungsi non produksi merupakan fungsi perusahaan selain mengolah bahan baku menjadi produk selesai, yakni terdiri dari fungsi pemasaran dan fungsi administrasi & umum.

Mengacu pada fungsi pokok perusahaan tersebut, maka biaya juga dipisah mengikuti fungsi tersebut, yakni :

##### 1. Biaya produksi

Adalah biaya yang dikeluarkan untuk mengolah bahan baku menjadi produk selesai. Biaya ini dikeluarkan oleh departemen produksi, yang terdiri dari :

- Biaya bahan baku, adalah biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan yang menjadi bagian pokok dari produk selesai. Contoh, ; perusahaan mebel membuat meja dan kursi bahan bakunya adalah kayu, maka pengeluaran uang untuk membeli kayu tersebut akan menjadi biaya bahan baku.
- Biaya tenaga kerja langsung, merupakan biaya yang dikeluarkan untuk membayar tenaga kerja yang langsung menangani proses produksi. Misalnya pada perusahaan mebel biaya tukang kayu.

- Biaya Overhead pabrik, adalah biaya yang dikeluarkan bagian produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung, seperti biaya bahan penolong, gaji mandor, biaya tenaga kerja tidak langsung, pertengkapan (*supplies*) pabrik, penyusutan, listrik dan air, biaya pemeliharaan dari suku cadang, dan lain-lain biaya di pabrik.

## 2. Biaya Non Produksi

Merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan selain biaya produksi.

Biaya non produksi yang juga sering disebut sebagai biaya operasi ini terdiri dari :

- a. Biaya Pemasaran, yaitu biaya yang dikeluarkan dalam rangka menjual produk selesai yang dihasilkan oleh perusahaan hingga ke tangan konsumen. Dengan demikian biaya ini terdiri dari biaya gaji bagian pemasaran, komisi, biaya promosi, biaya saluran distribusi, dan biaya lainnya yang berkaitan dengan penjualan produk selesai.

- b. Biaya Administrasi & Umum, yakni biaya-biaya yang dikeluarkan dalam rangka mengelola administrasi perusahaan, termasuk gaji direktur, bagian



akuntansi, penyusutan peralatan kantor, biaya riset dan pengembangan, dan lainnya selain biaya produksi dan biaya pemasaran.

### ***Ad. 2. Berdasar Perilaku Biaya***

Berdasarkan perilakunya yang dihubungkan dengan satu kegiatan, maka biaya dapat dipisahkan ke dalam :

#### **1. Biaya variabel**

Biaya variabel adalah biaya yang jumlahnya berubah-ubah dan perubahannya proporsional dengan satuan kegiatan. Apabila satuan kegiatan ditingkatkan biaya variabel akan meningkat, dan bila satuan kegiatan menurun biaya variabel juga akan menurun secara proporsional. Contoh biaya ini adalah biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

#### **2. Biaya tetap**

Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tetap tidak terpengaruh oleh perubahan satuan kegiatan. Contoh biaya ini adalah biaya penyusutan, walaupun perusahaan tidak berproduksi, maka biaya ini akan tetap ditanggung oleh perusahaan. Ciri biaya tetap adalah biaya yang secara total tetap tapi per unitnya berubah-ubah.

#### **3. Biaya semi variabel.**

Jenis biaya ini jumlahnya berubah-ubah tetapi perubahannya tidak proporsional dengan satuan kegiatan. Contoh biaya ini adalah gaji salesmen yang dibayar secara tetap dan prosentase tertentu dari jumlah hasil penjualan.



### **Ad.3. Berdasar Hubungannya dengan Produk**

Berdasar hubungannya dengan produk, biaya dapat dipisahkan ke dalam dua jenis biaya yaitu :

#### 1. Biaya produk

Merupakan biaya yang melekat dengan produk yang laku dijual dan tidak berhubungan dengan waktu pengeluaran biaya.

#### 2. Biaya Periode

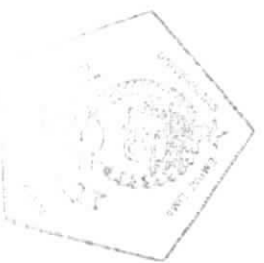
Merupakan biaya yang terkait oleh waktu dikeluarkannya biaya tersebut, artinya biaya yang dikeluarkan pada periode tersebut akan diperhitungkan sebagai biaya tahun tersebut, contohnya biaya pemasaran dan biaya administrasi & umum.

### **Ad.4. Berdasar Pertanggungjawaban**

Bila manajemen ingin mengetahui di mana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggung jawab atas pengeluaran biaya tersebut, maka penggolongan biayanya harus **berdasar atas pertanggung jawaban**. Biaya berdasar atas pertanggung jawaban ini biasa dikelompokkan dalam dua macam yakni :

#### 1. Biaya terkendali

Biaya terkendali (*controllable cost*) merupakan biaya yang dikeluarkan oleh seseorang/departemen dan atas pengeluaran tersebut seseorang atau departemen tersebut harus mempertanggung jawabkan. Misalnya biaya iklan dikeluarkan oleh departemen pemasaran dan harus dipertanggungjawabkan oleh departemen pemasaran. Pertanggung jawaban ini harus dipikul karena biaya yang dikeluarkan biasa dikendalikan oleh departemen tersebut.



## 2. Biaya tidak terkendali

Biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*) adalah biaya yang tidak biasa dibebankan langsung jawab pengeluarannya oleh seorang pusat biaya. Biaya penyusutan misalnya tidak biasa dipengaruhi dan bukan tanggung jawab manajer pusat biaya dimana penyusutan tersebut dibebankan. Hal tersebut karena pembelian aktiva tetap merupakan keputusan manajer tingkat tinggi (*top manager*), sehingga biaya yang muncul bukan tanggung jawab departemen pemakai aktiva tetap tersebut.

### **Ad.5. Berdasar Hubungannya dengan Masa Manfaat**

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk membeli suatu aktiva, biasa dihubungkan dengan masa manfaat aktiva tersebut. Masa manfaat aktiva bisa berjangka panjang dan berjangka pendek. Dalam hubungannya dengan masa manfaat aktiva tersebut, maka biaya dapat dipisahkan dalam dua kelompok yaitu :

#### 1. Pengeluaran Modal

Merupakan biaya yang dikeluarkan yang masa manfaatnya lebih dari satu tahun atau berjangka panjang. Pengeluaran ini akan membentuk *cost* (harga pokok) dari aktiva yang bersangkutan. Contoh biaya ini adalah biaya perbaikan gedung yang nilainya besar dan dikapitalisasi dengan nilai gedung, maupun pembelian aktiva tetap.

#### 2. Pengeluaran Modal

Merupakan biaya yang dikeluarkan yang masa manfaatnya kurang dari satu tahun atau berjangka pendek. Biaya jenis ini dimaksudkan untuk mendukung penghasilan yang didapatkan oleh perusahaan, dan akan masuk sebagai *expense* (biaya).

#### 2.1.4. Pengertian Profit (Laba)

Analisis biaya-volume-laba merupakan suatu metode estimasi bagaimana perubahan variabel-variabel berikut akan mempengaruhi laba: biaya variabel per unit, harga jual per unit, jumlah biaya tetap per periode, volume penjualan, dan bauran penjualan. Analisis biaya-volume-laba adalah instrumen yang lazim dipakai untuk menyediakan informasi yang bermanfaat bagi manajemen untuk pengambilan keputusan. Sebagai misal, analisis biaya-volume-laba dalam menetapkan harga jual, memilih bauran penjualan, dan menganalisis perubahan biaya variabel dan biaya tetap terhadap profitabilitas perusahaan.

Dalam melaksanakan fungsi perencanaan, manajemen memfokuskan pada pencapaian laba maksimal baik jangka pendek maupun jangka panjang. Pada jangka pendek, manajemen dibatasi oleh tingkah laku biaya, kapasitas normal dan luasnya benda modal tersedia. Untuk itu manajemen harus merencanakan, menganalisa dan memutuskan kebijakan jangka pendek secermat mungkin, agar laba maksimal tersebut bisa dicapai. Salah satu alat bantu untuk perencanaan jangka pendek adalah "analisa biaya, kuantitas dan laba" (*cost, profit, volume analysis*).

Jumlah laba yang diperoleh merupakan indikator keberhasilan bagi perusahaan yang orientasinya mencari laba. Agar diperoleh laba sesuai yang dikehendaki, perusahaan perlu menyusun perencanaan laba yang baik. Hal tersebut ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk memprediksi kondisi usaha pada masa yang akan datang yang penuh ketidakpastian, serta mengamati kemungkinan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi laba perusahaan.

Analisis biaya-volume-laba tergantung pada sejumlah asumsi yang membatasi. Di antara asumsi-asumsi tersebut adalah :

- Semua biaya diklasifikasikan sebagai biaya variabel ataupun biaya tetap. Lebih jauh dianggap bahwa biaya-biaya lainnya, seperti biaya campuran, dapat dipilah-pilah menjadi unsur-unsur biaya variabel dan tetap. Jumlah biaya tetap sifatnya konstan pada saat aktivitas berubah, dan biaya variabel per unit tidak berganti ketika aktivitas berubah. Efisiensi dan produktivitas proses produksi serta tenaga kerja dianggap konstan pula.

- Fungsi jumlah pendapatan adalah linier dalam kisaran relevan. Harga jual per unit dianggap konstan dalam kisaran volume produksi. Hal ini menyiratkan pasar yang murni kompetitif untuk produk atau jasa akhir. Jumlah pendapatan berubah sebanding dengan perubahan volume penjualan unit produk. Harga jual rata-rata per unit produk adalah konstan.

- Analisisnya untuk lebih produk, atau bauran penjualan dari bermacam-macam produk adalah konstan dalam kisaran relevan. Apabila produk-produk mempunyai harga jual dan biaya yang berbeda-beda, perubahan bauran penjualan akan mempengaruhi hasil-hasil analisis biaya-volume-laba

- Hanya terdapat satu pemicu biaya : volume unit produk atau rupiah penjualan
- Dalam perusahaan pabrikasi, tingkat persediaan pada awal dan akhir periode adalah sama. Hal ini menyiratkan bahwa jumlah unit yang diproduksi selama periode berjalan sama dengan unit yang dijual.

Menurut Slamet Sugiri (1999 : 75) bahwa :

“ Analisis biaya-volume-laba adalah sebuah teknik atau alat yang digunakan untuk mempelajari hubungan antara volume, biaya total, pendapatan total, dan laba.”

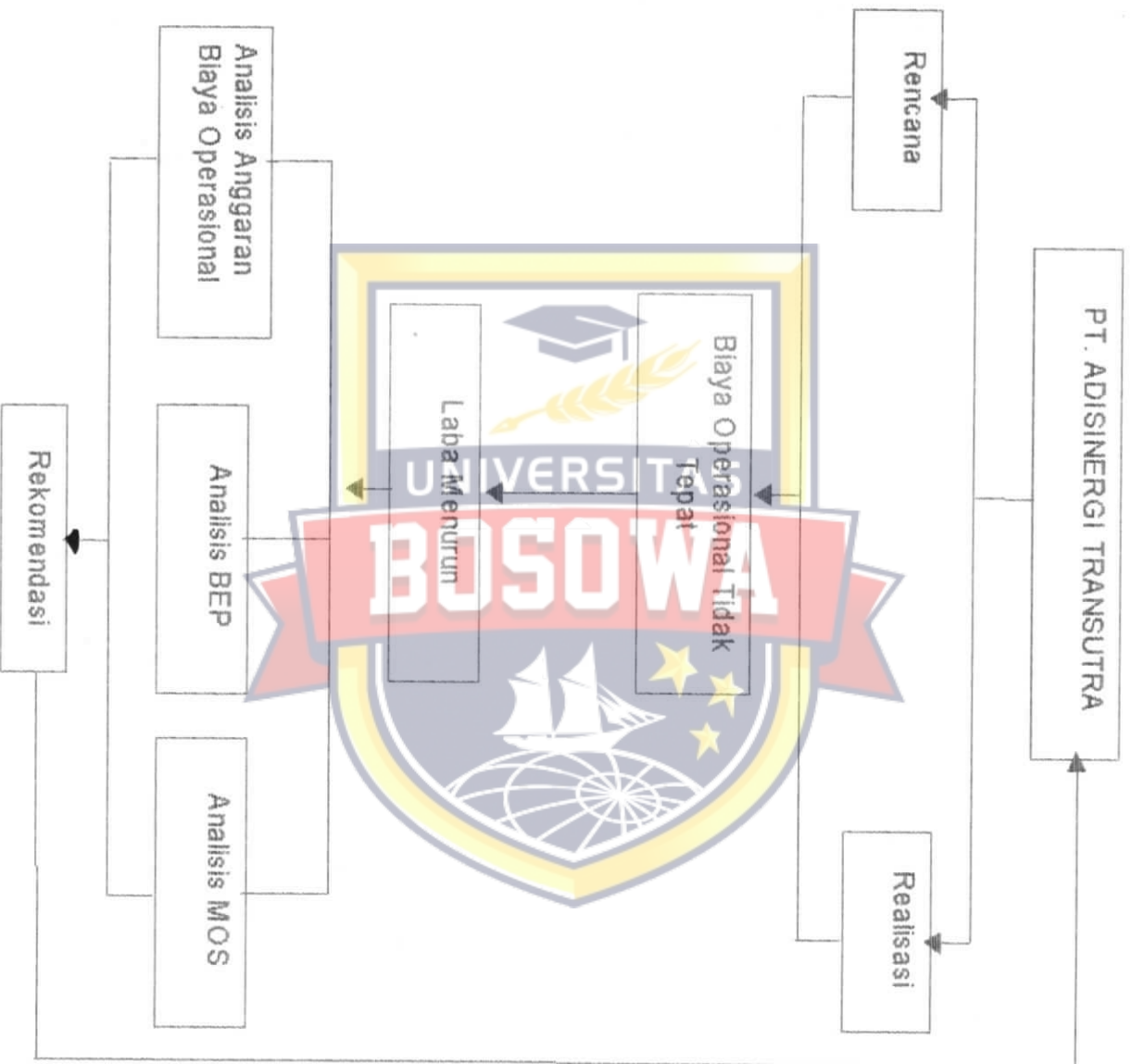
adalah suatu keadaan dimana perusahaan dalam kondisi tidak mendapatkan laba atau menderita rugi.

Dalam mengambil keputusan-keputusan bisnis, manajemen menaruh perhatian besar pada peluang-peluang laba dari serangkaian alternatif tindakan yang dihadapinya. Sungguhpun begitu, menyangkut alternatif tindakan yang melibatkan perubahan tingkat kegiatan usaha. Hal ini diakibatkan oleh pola perilaku biaya. Konsekuensinya, kalangan manajer perlu menyadari bahwa evaluasi-evaluasi yang lebih cermat dapat dilakukan terhadap peluang-peluang laba dengan cara mempelajari hubungan-hubungan di antara biaya, volume penjualan, dan laba. Kajian-kajian terhadap faktor-faktor tersebut seyogyanya akan membuahkan keputusan-keputusan yang lebih sehat.

Analisis biaya-volume-laba merupakan instrumen perencanaan dan pengendalian. Proses analisis ini memerlukan sejumlah teknik dan prosedur pemecahan masalah dengan bertumpukan pada pemahaman terhadap pola-pola perilaku biaya perusahaan. Analisis biaya-volume-laba (*cost-volume-profit analysis*) adalah analisis pola-pola perilaku biaya yang mendasari hubungan-hubungan antara biaya, volume, dan laba. Analisis biaya-volume-laba kerap pula disebut analisis impas (*break-even analysis*) karena signifikansi titik impas (*break-even point*) dalam analisis ini. Dalam analisis biaya-volume-laba, volume mengacu kepada sebuah pemicu biaya aktivitas, seperti unit penjualan, yang diasumsikan berkorelasi dengan perubahan-perubahan pendapatan, biaya, dan laba. Analisis biaya-volume-laba merupakan persoalan yang kompleks karena hubungan-hubungan tersebut kerap dipengaruhi oleh faktor-faktor yang seluruhnya atau

sebagian di luar kendali manajemen. Sebagai contoh, harga jual sebuah produk

SKEMA 2.1  
KERANGKA PIKIR  
PT. ADISINERGI TRANSUTRA



### 2.3. Hipotesis

Dalam kaitannya dengan masalah pokok, dapat disajikan hipotesis sebagai jawaban sementara atas masalah pokok yaitu sebagai berikut :

" Diduga bahwa terjadinya peningkatan biaya operasional disebabkan belum tepatnya perencanaan dan pengendalian biaya operasional pada PT. Adisnergi Transutra".





## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Daerah dan Waktu Penelitian

Adapun yang menjadi obyek penelitian pada penulisan skripsi ini adalah PT. Adisinerji Transutra sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distributor AC Merek Uchida, yang berlokasi di Kota Makassar, dengan waktu penelitian kurang lebih 1 bulan lamanya.

#### 3.2. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa metode, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Interview* (wawancara), Yaitu dengan mengadakan wawancara secara langsung dengan pihak-pihak dalam perusahaan yang memiliki keterkaitan langsung dengan pembahasan skripsi ini.
- 2) *Observasi*, Yaitu mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian untuk mengumpulkan data-data yang bersifat sekunder dari beberapa faktor yang berhubungan langsung dengan pembahasan skripsi ini.
- 3) Dokumentasi, Metode pengumpulan data yang penulis lakukan dengan mengumpulkan data-data atau arsip-arsip tertulis yang penulis peroleh dari perusahaan PT. Adisinerji Transutra Makassar, buku-buku literatur dan bahan kuliah serta beberapa karangan yang ada kaitannya dengan tema penulisan ini.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan bersumber dari :

a) Data Kualitatif adalah data yang diperoleh berupa keterangan atau data yang tidak tertulis seperti : sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi serta uraian tugas masing-masing bagian dalam perusahaan.

b) Data Kuantitatif adalah data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka atau hitungan seperti : laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan rugi laba, serta biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan.

#### 3.3.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah :

##### a) Data Primer

Data ini diperoleh melalui observasi atau pengamatan secara langsung pada perusahaan, serta wawancara dengan pimpinan perusahaan, kepala bagian keuangan, dan sejumlah karyawan yang berkaitan dengan pembahasan skripsi ini.

##### b) Data Sekunder

Data yang diperoleh dari perusahaan yang diambil dari dokumen-dokumen serta laporan-laporan atau arsip-arsip yang telah tersedia dari perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas.



### 3.4. Metode Analisis

Penganalisaan hubungan antara biaya operasional dengan kinerja keuangan akan dibahas dengan menggunakan beberapa peralatan analisis sebagai berikut :

1. Analisis anggaran biaya operasional yaitu suatu analisis untuk menguraikan bagaimana penerapan anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian biaya operasional.

2. Analisis BEP, dengan menggunakan rumus :

$$\text{BEP (Q)} =$$

$$\frac{\text{FC}}{\text{P} - \text{VC/Unit}}$$

$$\text{BEP (Rp.)} =$$

$$\frac{\text{FC}}{\text{P} - \frac{\text{VC}}{\text{S}}}$$

3. Analisis margin of safety (MOS), dengan menggunakan rumus :

$$\frac{\text{Penjualan yang direncanakan} - \text{Penjualan pada BEP}}{\text{Penjualan yang direncanakan}} \times 100 \%$$



### 3.5. Definisi Operasional

Definisi operasional yang akan dikemukakan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

- Pengertian Pengendalian Proses untuk memeriksa kembali, menilai dan selalu monitor laporan-laporan apakah pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan PT. Adisinerji Transutra di Makassar yang sudah ditentukan.

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Adisinerji Transutra di Makassar adalah merupakan perusahaan yang didirikan sejak tahun 1991 yang merupakan perusahaan perseroan terbatas yang berlokasi di Kota Makassar.

Perusahaan ini didirikan oleh Luciana Wijaya sebagai pemilik perusahaan dan sekaligus bertindak sebagai pimpinan perusahaan dalam kegiatan sehari-hari bertindak sebagai distributor elektronik AC merek Uchida.

Perusahaan ini di dalam menjalankan usahanya mendapat surat izin dari Departemen Perdagangan di Kota Makassar dengan No. 112/DEPA/GUP/91 dan juga surat izin akte pendirian dari Hans Tantular, SH.

Adapun motivasi pendirian perusahaan ini disebabkan oleh karena beberapa pertimbangan yang dapat menunjang kegiatan perusahaan antara lain :

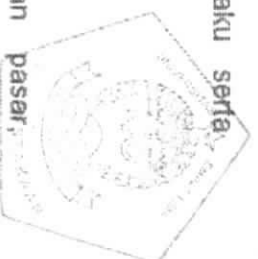
1. Adanya keluarga yang saling bekerja sama
2. Adanya modal usaha yang tersedia serta tanah yang digunakan sebagai lokasi perusahaan.

##### 4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Perusahaan PT. Adisinerji Transutra di Makassar adalah sebagai organisasi yang perlu juga dikelola dengan sebaik-baiknya dalam arti seefektif mungkin.

berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku serta membuat laporan dalam bidangnya:

### 3. Kepala Bagian Pemasaran



Bertugas membuat program pemasaran, memantau persaingan pasar, membuat laporan kemajuan pemasaran dalam kurun waktu 1 (satu) bulan sekali. Menggunakan promosi agar target penjualan dapat tercapai secara efisien dan efektif. Bagian ini bertanggung jawab kepada direktur dan dibantu oleh karyawan antara lain :

- a. Bagian pembelian
  - Bagian pembelian bertanggung jawab langsung terhadap segala bentuk pembelian AC langsung dari produsen.
  - Menyelenggarakan administrasi pembelian sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Bagian penjualan
  - 1) Bertugas mengatur dan bertanggung jawab terhadap segala bentuk penjualan.
  - 2) Membuat laporan penjualan dan membuat nota penjualan untuk pelanggan.

### 4. Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan

Tugas Kepala bagian administrasi dan keuangan :

- a. Menyiapkan laporan keuangan sesuai dengan waktu yang ditentukan dan menerima pedoman kerja serta pengarahan dari direktur.

b. Memeriksa kebenaran dokumen atau nota langganan sebelum ditagih atau sesudah membayar serta menggunakan komputer dan perlengkapannya secara efektif dan efisien.

c. Membantu direktur dalam mengembangkan sistem dan prosedur perusahaan serta memberikan pengarahan bila ada sistem dan prosedur baru.

d. Mengkoordinir persediaan dan investasi atau aktiva tetap.

e. Mempelajari dan mendiskusikan dengan atasan bila terdapat masalah di dalam proses akuntansi atau pekerjaannya.

Kepala bagian administrasi dan keuangan, dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh :

1) Bagian Akuntansi

Tugas pokok dari fungsi akuntansi yaitu :

- a. Menyelenggarakan verifikasi dokumen dasar
- b. Melaksanakan penyusunan neraca dan perhitungan rugi laba.
- c. Membandingkan data neraca dan perhitungan rugi laba dengan laporan manajemen.

2) Bagian keuangan

Tugas dan tanggung jawab bagian keuangan adalah membuat anggaran tahunan, melaksanakan pembinaan dan pengelolaan serta melakukan hubungan dengan unit-unit kerja lain yang diperlukan.

### 3) Kasir

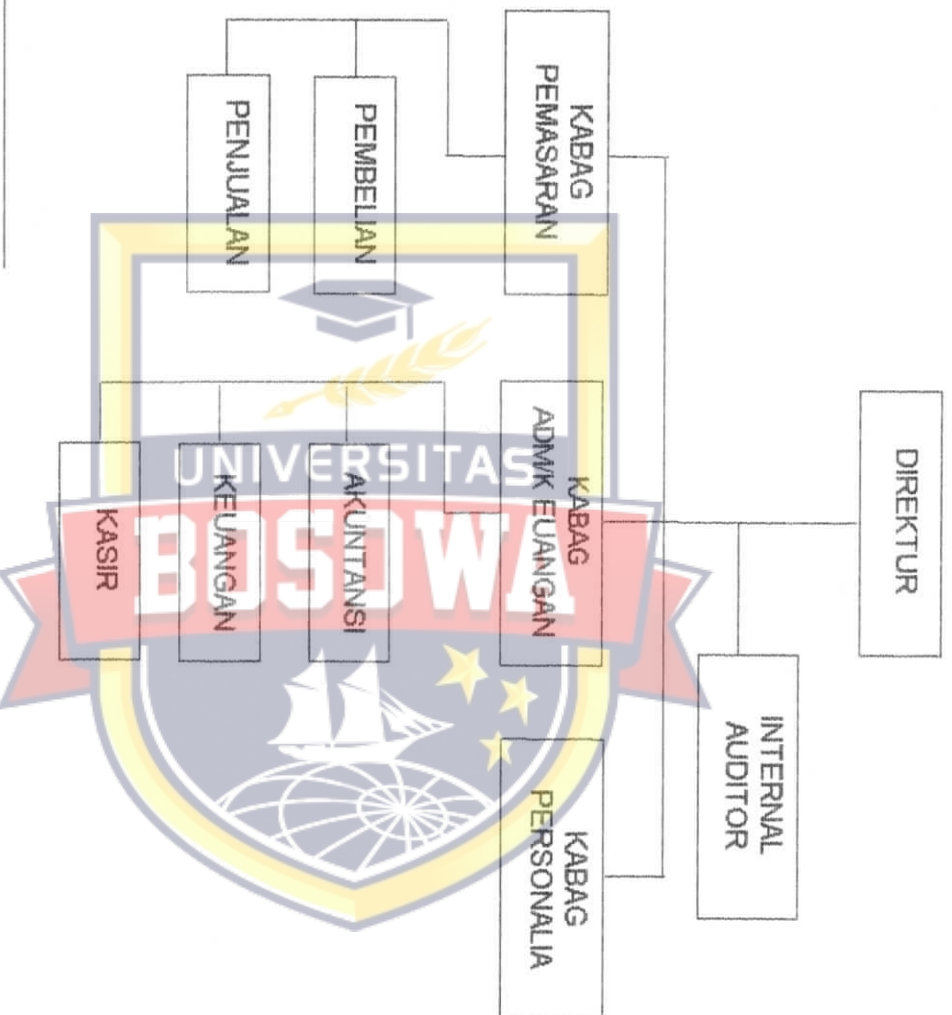
Tugasnya adalah mencatat penerimaan dan pengeluaran uang lewat kas maupun bank serta memeriksa bukti dan dokumen-dokumen pendukungnya.

## 5. Kepala Bagian Personalia

- a. Memberikan bantuan kepada direktur utama dalam masalah kepegawaian
  - b. Memimpin dan mengatur pekerjaan dalam bidang ketenagakerjaan
  - c. Mengurus hal-hal yang berhubungan dengan masalah kepegawaian seperti penerimaan karyawan, promosi, mutasi ataupun pemberhentian karyawan.
  - d. Membuat konsep-konsep mengenai kenaikan upah karyawan, jaminan sosial serta tunjangan lainnya seperti tunjangan hari raya dan tunjangan kematian.
  - e. Melatih dan mendidik karyawan yang akan bekerja pada perusahaan serta memberikan pendidikan bagi karyawan yang sudah bekerja di perusahaan.
- Untuk lebih jelasnya, bagan struktur organisasi perusahaan dapat dilihat pada skema berikut ini :



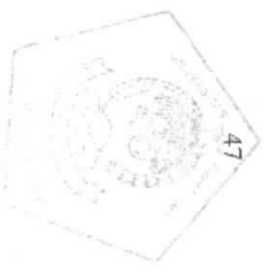
GAMBAR 4.1  
STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN  
PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR  
TAHUN 2001



Sumber : PT. Adisinerji Transutra di Makassar



**TABEL 4.1**  
**PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR**  
**N E R A C A**  
**31 DESEMBER 1999 – 2001**



Pos-pos Laba Rugi	31 Desember		
	1999	2000	2001
<b>AKTIVA</b>			
Aktiva Lancar :			
Kas	17.310.550	19.656.350	21.785.550
Bank	108.656.310	136.710.550	152.856.350
Piutang dagang	158.310.550	188.550.950	218.510.000
Persediaan barang dagang	210.356.600	196.715.310	212.556.950
Asuransi di bayar di muka	123.722.380	172.677.390	206.601.700
Jumlah aktiva lancar	618.356.390	714.310.550	812.310.550
Aktiva Tetap :			
Tanah	390.656.750	430.619.310	515.656.250
Bangunan gedung	456.818.950	578.880.550	612.350.000
Kewajiban jangka panjang	310.358.750	378.615.500	412.310.000
Inventaris kantor	71.656.900	75.620.350	81.356.950
Akumulasi penyusutan	(222.168.800)	(263.791.750)	(399.350.300)
Jumlah aktiva tetap	1.007.322.550	1.099.943.960	1.222.322.900
Total Aktiva	1.625.678.940	1.814.254.550	2.034.633.450
Passiva :			
Hutang Lancar :			
Hutang jangka panjang	480.366.940	519.104.550	615.145.550
Hutang seluruh hutang	3.650.000	395.000.000	425.000.000
Modal :			
Modal sendiri	611.849.235	747.629.010	862.314.430
Laba tahun berjalan	168.460.765	152.520.990	137.173.470
Jumlah modal	780.310.000	900.150.000	999.487.900
Total Passiva	1.625.676.940	1.814.254.550	2.039.633.450

Sumber : PT. Adisinerji Transutra, di Makassar

TABEL 4.2  
PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR  
LAPORAN RUGI LABA  
TAHUN 1999 - 2001

48

Uraian	Tahun		
	1999	2000	2001
Penjualan	1.313.550.000	1.415.700.000	1.435.000.000
Biaya Variabel :			
- Biaya pembelian barang	923.791.760	1.029.061.920	1.064.618.950
- Biaya pemakaian listrik/ pulsa pemakaian telepon	9.350.000	9.450.000	10.450.000
- Komisi penjualan	28.300.000	38.450.950	30.118.950
Jumlah biaya variabel	961.441.765	1.076.962.870	1.105.187.950
Contribusi margin	352.108.240	338.737.130	329.812.100
Biaya tetap :			
Gaji pimpinan dan karyawan	35.118.350	37.118.350	38.118.350
Biaya kesejahteraan karyawan	31.118.950	33.118.950	34.118.950
Biaya abonemen telepon/listrik	2.050.000	2.150.000	2.150.000
Biaya reparasi & pemeliharaan aktiva tetap	13.650.000	14.950.000	15.950.000
Biaya bunga bank	17.000.000	17.000.000	18.000.000
Biaya asuransi	20.950.000	19.950.000	22.950.000
Biaya penyusutan aktiva tetap	16.562.700	21.562.700	27.562.700
Jumlah biaya tetap	136.450.000	145.850.000	158.850.000
Labas sebelum pajak	215.658.240	192.887.130	170.962.100
Pajak	14.197.475	40.366.140	33.788.630
Labas bersih setelah pajak	168.460.765	152.520.990	137.173.470

Sumber : PT. Adisinerigi Transutra di Makassar

Selanjutnya akan disajikan anggaran biaya operasional untuk tahun 1999

s/d tahun 2001 yang dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

TABEL 4.3  
ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL  
PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR  
TAHUN 1999 S/D 2001

No.	Klasifikasi Biaya	Tahun					
		1999	2000	2001			
A.	Operasional	<b>Biaya Tetap :</b>					
		- Gaji pimpinan dan karyawan	36.118.350	38.118.350	38.118.350		
		- Biaya kesejahteraan karyawan	29.118.950	32.118.950	32.118.950		
		- Biaya Abonemen Telepon/ beban listrik	2.050.000	2.150.000	2.150.000		
		- Biaya reparasi dan pemeliharaan aktiva tetap	11.650.000	13.950.000	14.950.000		
		- Biaya bunga bank	14.000.000	16.000.000	17.000.000		
		- Biaya asuransi	18.950.000	18.950.000	19.950.000		
		- Biaya penyusutan aktiva tetap	17.562.700	19.562.700	21.562.700		
		<b>Total biaya tetap</b>	<b>129.450.000</b>	<b>140.850.000</b>	<b>145.850.000</b>		
		B.	Biaya Variabel :	<b>Biaya Variabel :</b>			
				- Biaya pembelian barang Dagang	823.791.760	858.758.750	919.718.380
				- Biaya pemakaian listrik/ pulsa telepon	9.350.000	10.450.000	13.450.000
				- Komisi penjualan	25.180.000	26.118.950	27.118.950
<b>Total biaya variabel</b>	<b>858.321.760</b>			<b>895.327.700</b>	<b>960.287.330</b>		

Sumber : PT. Adisnergi Transutra di Makassar

### 4.3. Analisis Data

#### 4.3.1. Analisis Anggaran Biaya Operasional

Berdasarkan tabel 4.3 dan 4.4, dapat disajikan analisis varians biaya operasional untuk tahun 1999 s/ tahun 2001 yang dapat dilihat melalui tabel 4.5 dibawah ini :

TABEL 4.5  
SELISIH BIAYA OPERASIONAL  
PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR  
TAHUN 1999 S/D 2001

Tahun	Anggaran Biaya Operasional	Realisasi Biaya Operasional	Selisih	
			Rp	%
1999	987.771.760	1.097.891.760	110.120.000	11,15
2000	1.036.177.700	1.222.812.870	186.635.170	18,01
2001	1.106.137.330	1.264.037.900	157.900.570	14,27

Sumber : Hasil Olahan Data

Dari tabel 4.5 yakni varians biaya operasional yang terjadi dalam perusahaan selama 3 tahun terakhir (tahun 1999 s/d 2001) menunjukkan bahwa dalam tahun 1999 biaya operasional tidak efisiensi sebesar 110.120.000 atau 11,15 %, tahun 2000 sebesar 186.635.170 atau 18,01 % dan tahun 2001 sebesar 157.900.570 atau 14,27 % disebabkan oleh karena perusahaan belum memadai dalam melaksanakan pengendalian biaya operasional.

#### 4.3.2. Analisis Titik Pulang Pokok

Dalam memudahkan perusahaan dalam pengambilan keputusan atas penjualan, sehingga perusahaan tidak memperoleh laba dan tidak menderita rugi maka perlu diturjungi oleh adanya analisis titik pulang pokok (BEP) analisis.

Sebelum dilakukan analisis BEP, terlebih dahulu akan disajikan data penjualan perusahaan selama tahun 1999 s/d tahun 2001, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

TABEL 4.6  
BESARNYA VOLUME PENJUALAN AC UKURAN 1 PK

Tahun	Volume Penjualan (Unit)	Harga Per Unit (Rp)	Total Penjualan
1999	417	3.150.000	1.313.550.000
2000	429	3.300.000	1.415.700.000
2001	410	3.500.000	1.435.000.000

Sumber : Hasil Olahan Data

Berdasarkan tabel 4.5 dan 4.6 yakni mengenai besarnya biaya variabel dan biaya tetap, besarnya titik pulang pokok dapat ditentukan sebagai berikut :

##### 1. Tahun 1999

Adapun besarnya titik pulang pokok per unit dan rupiah untuk tahun 1999 dapat diuraikan sebagai berikut :

$$\text{BEP (Unit)} = \frac{F C}{P - AVC}$$

$$\text{BEP (Rp.)} = \frac{\text{FC}}{1 - \frac{\text{VC}}{\text{S}}}$$

Dimana :

FC = Fixed cost

AVC = Average variable per unit

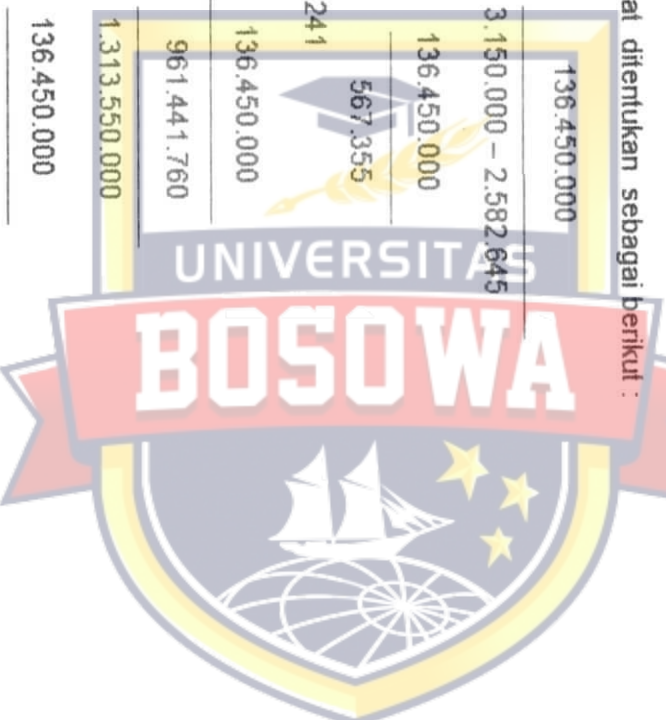
P = Harga

Besarnya titik pulang pokok dalam penjualan AC merek Uchida dalam tahun 1999 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{BEP (Unit)} &= \frac{136.450.000}{3.150.000 - 2.582.645} \\ &= \frac{136.450.000}{567.355} \\ &= 241 \\ \text{BEP (Rp.)} &= 1 - \frac{136.450.000}{1.313.550.000} \\ &= \frac{136.450.000}{0,268} \\ &= \text{Rp. 509.141.791,05} \end{aligned}$$

## 2. Tahun 2000

Adapun besarnya titik pulang pokok per unit dan rupiah tahun 2000 dapat ditentukan sebagai berikut :



Sehingga besarnya titik pulang pokok untuk tahun 2001 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\text{BEP (Unit)} = \frac{158.850.000}{3.500.000 - 2.695.580}$$

$$= \frac{158.850.000}{804.420}$$

$$= 197 \text{ unit}$$

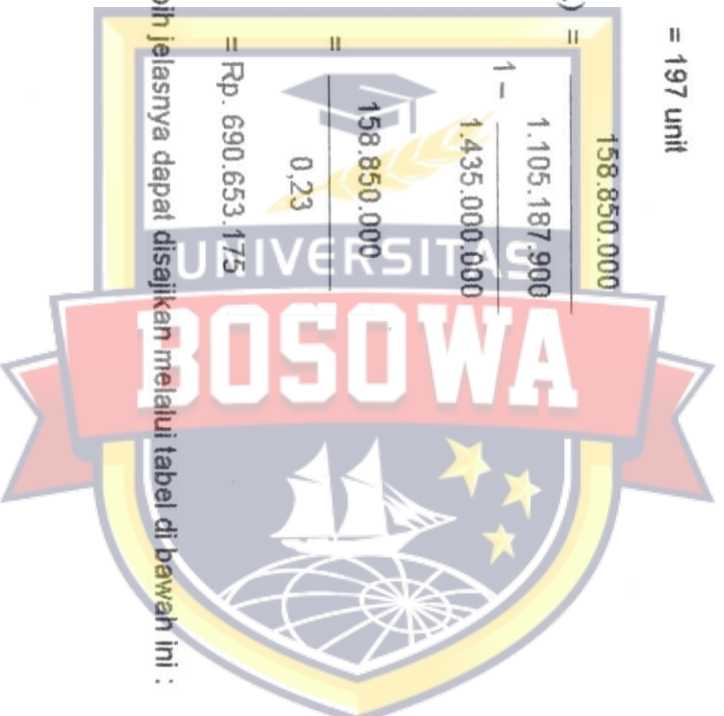
$$\text{BEP (Rp.)} = \frac{158.850.000}{1.105.187.900}$$

$$= \frac{1.435.000.000}{158.850.000} \times 1$$

$$= 0,23$$

$$= \text{Rp. } 690.653,175$$

Untuk lebih jelasnya dapat disajikan melalui tabel di bawah ini :



**TABEL 4.7**  
**PT. ADISINERGI TRANSUTRA DI MAKASSAR**  
**HASIL PERHITUNGAN TITIK PULANG POKOK**  
**TAHUN 1999 S/D 2001**

Tahun	Titik Pulang Pokok (Unit)	Titik Pulang Pokok (Rp)
1999	241	509.141.791,05
2000	185	609.486.000
2001	197	690.652.175

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan hasil analisis perhitungan titik pulang pokok yang menunjukkan bahwa untuk tahun 1999 sebesar 241 unit atau sebesar Rp.509.141.791,05, tahun 2000 sebesar 185 unit atau sebesar Rp.609.486.000 dan tahun 2001 sebesar 197 unit atau sebesar Rp.690.652.175.

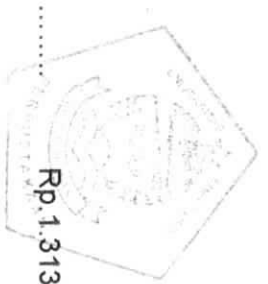
#### 4.3.3. Contribution Margin

Contribution margin adalah bagian dari hasil penjualan yang digunakan untuk menutupi biaya tetap. Besarnya contribution margin dapat ditentukan sebagai berikut :

##### 1. Tahun 1999

Besarnya contribution margin untuk tahun 1999 dapat ditentukan sebagai berikut :





Hasil penjualan .....	Rp. 1.313.550.000
Biaya variabel .....	<u>Rp. 961.441.760</u>
Contribution margin .....	Rp. 352.108.240
Besarnya laba untuk tahun 1999 dapat ditentukan sebagai berikut :	
Contribution margin .....	Rp. 352.108.240
Biaya tetap .....	<u>Rp. 136.450.000</u>
Keuntungan .....	Rp. 215.658.240

2. Tahun 2000	
Besarnya contribution margin untuk tahun 2000 dapat ditentukan sebagai berikut :	
Hasil penjualan	Rp. 1.415.700.000
Biaya variabel .....	<u>Rp. 1.067.962.870</u>
Contribution margin .....	Rp. 347.737.130
Besarnya laba untuk tahun 2000 dapat ditentukan sebagai berikut :	
Contribution margin .....	Rp. 347.737.130
Biaya tetap .....	<u>Rp. 145.850.000</u>
Keuntungan .....	Rp. 201.887.130

3. Tahun 2001
- Besarnya contribution margin untuk tahun 2001 dapat ditentukan sebagai berikut :

Hasil penjualan .....	Rp.1.435.000.000
Biaya variabel .....	<u>Rp.1.105.187.900</u>
Contribution margin .....	Rp. 329.812.100
Besarnya laba untuk tahun 2000 dapat ditentukan sebagai berikut :	
Contribution margin .....	Rp. 329.812.100
Biaya tetap .....	<u>Rp. 158.850.000</u>
Keuntungan .....	Rp. 170.962.100

Untuk lebih jelasnya besarnya contribution margin untuk tahun 1999 s/d tahun

2001 dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

**TABEL 4.8**  
**PT.ADISINERGI TRANSUTRA DA MAKASSAR**  
**CONTRIBUTION MARGIN DAN KEUNTUNGAN**  
**DALAM PENJUALAN AC**

Uraian	Tahun		
	1999	2000	2001
Penjualan	1.313.550.000	1.415.700.000	1.435.000.000
Biaya variabel	961.441.760	1.076.962.870	1.105.187.900
Contribution margin	352.108.240	347.737.130	329.812.100
Biaya tetap	136.450.000	145.850.000	158.850.000
Keuntungan	215.658.240	201.887.130	170.962.100

Sumber : Hasil olahan data

#### 4.3.4. Analisis Margin of Safety

Margin of safety yaitu ratio penjualan yang direncanakan dengan penjualan pada titik impas. Adapun besarnya margin of safety untuk tahun 1999 s/d tahun 2001 dapat ditentukan sebagai berikut :

Penjualan yang direncanakan – Penjualan pada BEP \_\_\_\_\_ X 100 %

Penjualan yang direncanakan

##### 1. Tahun 1999

Besarnya margin of safety untuk tahun 1999 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{MOS} &= \frac{1.313.550.000 - 509.141.791,05}{1.313.550.000} \\ &= 61,24 \% \end{aligned}$$

##### 2. Tahun 2000

Besarnya margin of safety untuk tahun 2000 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{MOS} &= \frac{1.415.700.000 - 609.486.000}{1.415.700.000} \\ &= 56,95 \% \end{aligned}$$

##### 3. Tahun 2001

Besarnya margin of safety untuk tahun 2001 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{MOS} &= \frac{1.435.000.000 - 690.652.175}{1.435.000.000} \\ &= 51,87 \% \end{aligned}$$

Dari angka margin of safety selama 3 tahun terakhir menunjukkan bahwa margin of safety untuk tahun 1999 sebesar 61,24 %, tahun 2000 sebesar 56,95 % dan tahun 2001 sebesar 51,87 %. Hal ini menunjukkan bahwa bila penjualan nyata untuk tahun 1999 s/d tahun 2001 kurang atau menyimpang lebih besar (dari penjualan yang direncanakan) maka perusahaan akan menderita kerugian, dalam hal ini adalah penurunan penjualan yang nyata. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa margin of safety untuk tahun 2000 s/d tahun 2001 mengalami penurunan. Hal ini disebabkan oleh karena meningkatnya biaya operasional.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan bab analisis dan pembahasan maka dapat disajikan kesimpulan

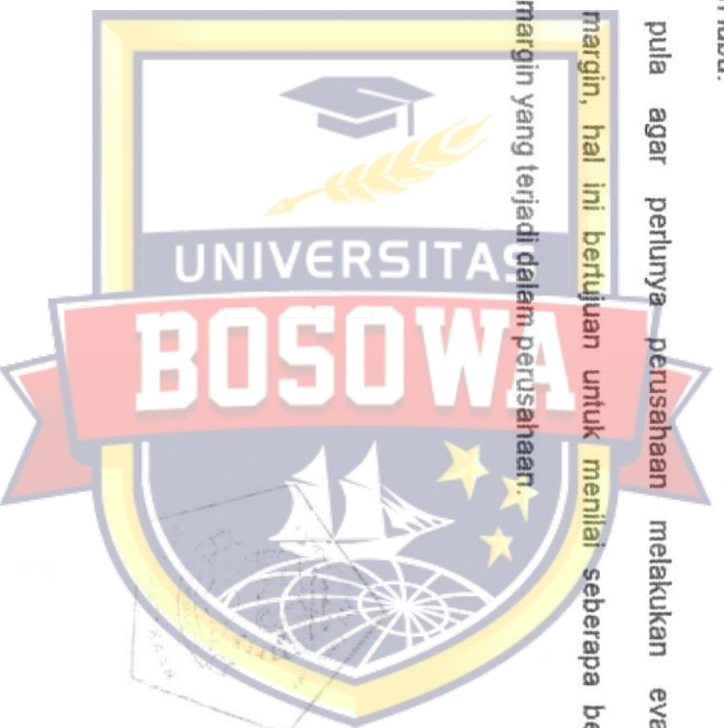
sebagai berikut :

1. Perencanaan dan pengendalian biaya operasional selama 3 tahun terakhir, menunjukkan bahwa alokasi biaya operasional yang dilakukan oleh perusahaan belum dilakukan secara efisien dan efektif, sehingga varians biaya operasional cukup tinggi antara anggaran dan realisasi.
2. Hasil analisis BEP untuk tahun 1999 dan tahun 2001 maka besarnya penjualan AC merek uchida untuk tahun 1999 pada posisi break even sebesar 241 unit dan dalam rupiah sebesar Rp.509.141.791,05 untuk tahun 2000 sebesar 185 unit dan dalam rupiah sebesar Rp. 609.486.000 dan tahun 2001 sebesar 197 unit atau sebesar Rp.690.652.175.
3. Pembahasan contribution margin untuk tahun 1999 sebesar Rp.352.108.240 tahun 2000 sebesar Rp.347.737.130 dan tahun 2001 sebesar Rp.329.812.100. Dan margin of safety untuk tahun 1999 sebesar 61,24 %, tahun 2000 sebesar 56,95 % dan tahun 2001 sebesar 51,87 %.

#### 5.2. Saran-saran

Setelah penulis menyimpulkan hasil analisis maka dapat diajukan saran-saran kepada PT.Adisinergi Transutra sebagai rekomendasi untuk perencanaan dan pengendalian biaya operasional masa yang akan datang adalah :

1. Disarankan agar perlunya perusahaan menerapkan penggunaan biaya operasional secara efisien dan efektif untuk memenuhi komisi penjualan atau memacu peningkatan volume penjualan.
2. Disarankan kepada perusahaan PT. Adisinerji Transutra di Makassar untuk mencapai laba yang diharapkan, maka perlunya perusahaan memperhatikan analisis titik pulang pokok sebagai alat pengendalian dan perencanaan laba.
3. Disarankan pula agar perlunya perusahaan melakukan evaluasi atas contribution margin, hal ini bertujuan untuk menilai seberapa besar jumlah contribution margin yang terjadi dalam perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, S.P, Malayu, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi, cetakan pertama, penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Handoko, Hanl, T, 1998, Dasar-dasar Manajemen Personalia, edisi kedua, cetakan kedua belas, penerbit : BPFE, Yogyakarta
- Kadarman, 1997, Pengantar Ilmu Manajemen, edisi baru, penerbit : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Notoatmojo, Soekidjo, 1998, Pengembangan Sumber Daya Manusia, cetakan kedua, penerbit : Rineka Cipta, Jakarta
- Manulang, 1996, Dasar-dasar Manajemen, cetakan kelima, penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Moekijat, 1999, Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kedelapan, penerbit :Mandar Maju, Bandung
- Prabu Mangkunegara, Anwar, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, cetakan pertama, penerbit : Remaja Rosdakota, Bandung
- Reksodadiprojo, Sukanto, 1998, Dasar-dasar Manajemen, edisi kelima, cetakan ketiga, penerbit BPFE, Yogyakarta
- Sedarmayanti, 2001, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, cetakan kedua, penerbit : Mandar Maju, Bandung
- Sinungan, Muchdarsyah, 2000, Produktivitas : Apa dan bagaimana, edisi kedua, cetakan-keempat, penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Swantoro, 2001, Humanism e dan Kebebasan Pers, penerbit : Kompas Jakarta
- Totol, Bruto, 2000, 2000, Manajemen Penerbitan Pers, Penerbitan Remaja Rosda Karya Off Set Bandung
- Umar Husain, 1999, Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, cetakan revisi, penerbit : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta