

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Perusahaan

###### a. Sejarah Singkat PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung

###### Morawa

Pada saat teknologi dunia, khususnya di Indonesia semakin berpengaruh dalam kehidupan manusia sehari - hari, orang sudah mulai memikirkan hal- hal yang lebih efisien dan efektif untuk menunjang kegiatannya. Keadaan yang demikian ini juga mulai terasa di bidang industri makanan. Manusia pada saat ini yang pada umumnya ingin serba praktis lebih menginginkan makanan yang cepat saji. Hal ini disebabkan kurang tersedianya waktu untuk menyediakan makanan

Disamping itu adanya permintaan pasar terhadap makanan non beras yang bergizi dan dapat disajikan dalam waktu yang cepat dan praktis. Dalam menjawab tantangan keadaan tersebut, maka didirikanlah PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk ; sebuah perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang industri makanan dengan produk mie instan dengan merk Indomie, Supermie, Sarimie dan Sakura. PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk tempat dilakukannya penelitian ini berlokasi di Jalan Raya Medan – Tanjung Morawa Km. 18,5 Tanjung Morawa, Deli Serdang.

Awal berdirinya PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk yaitu pada tahun 1979 dengan nama PT. Jangkar Jati. Sejalan dengan perkembangan zaman, pada tahun 1984 perusahaan ini berubah nama menjadi PT. Sanmaru Food Mfg. Co. Ltd. Dan setelah mengalami kemajuan yang pesat pada tahun 1994 PT. Sanmaru Mfg. Co.Ltd dirubah lagi namanya menjadi PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk seperti kita kenal saat sekarang ini.

Saat sekarang ini PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk memiliki 15 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia, antara lain :

- 1) PT. Indofood Sukes Makmur, Tbk – Jakarta
- 2) PT. Indofood Sukes Makmur, Tbk – Surabaya
- 3) PT. Indofood Sukes Makmur, Tbk – Medan
- 4) PT. Indofood Sukes Makmur, Tbk – Pekanbaru
- 5) PT. Indofood Sukes Makmur, Tbk – Palembang
- 6) PT. Indofood Sukes Makmur, Tbk – Cibitung
- 7) PT. Indofood Sukes Makmur, Tbk – Tangerang
- 8) PT. Indofood Sukes Makmur, Tbk – Banjarmasin
- 9) PT. Indofood Sukes Makmur, Tbk – Semarang
- 10) PT. Indofood Sukes Makmur, Tbk – Bandung
- 11) PT. Indofood Sukes Makmur, Tbk – Ujung Pandang
- 12) PT. Indofood Sukes Makmur, Tbk – Pontianak
- 13) PT. Indofood Sukes Makmur, Tbk – Manado
- 14) PT. Indofood Sukes Makmur, Tbk – Lampung

15) PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk – Solo

PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk, juga merupakan pelopor ekspor mie instant di Indonesia dan saat ini telah melakukan ekspor ke berbagai Negara, antara lain :

- 1) Asia : Singapura, Malaysia, Brunei, Hongkong, Taiwan, RRC
- 2) Eropa : Belanda, Inggris, Jerman
- 3) Afrika : Ghana, Nigeria, Zaire
- 4) Oseania : Australia, Papuanugini
- 5) Timur Tengah : Saudi Arabia
- 6) Amerika : Amerika Serikat, Kanada, Cili, Meksiko

Untuk ekspor ke Amerika Serikat, PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk telah melewati test khusus yang dilakukan oleh FDA ( Food and Drug Administration – Badan Pengawasan Obat dan Makanan ) Amerika Serikat yang terkenal sangat ketat dalam menentukan standar mutu produk yang akan masuk kenegarannya.

Khusus mengenai PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Cabang Medan, daerah pemasaran produknya meliputi Aceh, Sumatera Utara, Riau, dan Sumatera

Barat. Namun setelah dibuka cabangnya di Pekanbaru, daerah pemasaran hanya meliputi Aceh dan Sumatera Utara.

## **b. Bidang Usaha**

Adapun jenis usaha atau kegiatan pada PT. Indofood Sukses Makmur Tanjung Morawa adalah usaha yang bergerak dibidang makanan dan Indofood secara progresif telah bertransformasi menjadi sebuah perusahaan Total Food Solutions dengan kegiatan operasi yang mencakup seluruh tahapan proses produksi makanan, mulai dari produksi dan pengolahan bahan baku hingga menjadi produk akhir yang tersedia di rak para pedagang eceran. Sebagai perusahaan terkemuka dalam industri makanan olahan di Indonesia, Indofood didukung oleh sistem distribusi yang ekstensif sehingga produk-produknya dikenal di seluruh penjuru Nusantara. Terdiri dari empat Kelompok Usaha Strategis (Grup) yang saling melengkapi:

- 1) Produk Konsumen Bermerek (CBP), memproduksi berbagai macam produk makanan dalam kemasan yang tercakup dalam Divisi Mi Instan, Penyedap Makanan, Makanan Ringan serta Nutrisi & Makanan Khusus. Dengan diakuisisinya PT Indolakto (Indolakto) pada tahun 2008, Divisi Dairy merupakan segmen baru di Grup CBP, yang akan memperkuat posisi grup ini di pasar yang memiliki pertumbuhan pesat . Kegiatan Grup CBP didukung oleh Divisi Bumbu dan Kemasan.
- 2) Bogasari , memiliki kegiatan utama memproduksi tepung terigu, pasta dan biskuit. Kegiatan grup ini didukung oleh unit perkapalan.
- 3) Agribisnis, kegiatan utama grup ini meliputi penelitian dan pengembangan, pembibitan kelapa sawit, pemuliaan, termasuk juga

penyulingan, branding, serta pemasaran minyak goreng, margarin dan shortening. Disamping itu, kegiatan usaha grup ini juga mencakup pemuliaan dan pengolahan karet, tebu, kakao dan teh.

4) Distribusi, memiliki jaringan distribusi yang paling luas di Indonesia.

Grup ini mendistribusikan hampir seluruh produk konsumen Indofood dan produk-produk pihak ketiga. Warisan Indofood terbesar saat ini adalah kekuatan merek- merek yang dimilikinya, bahkan banyak di antara merek tersebut melekat di hati masyarakat Indonesia selama bertahun - tahun. Ini termasuk beberapa merek mi instan (Indomie, Supermi dan Sarimi), tepung terigu (Segitiga Biru, Kunci Biru dan Cakra Kembar), minyak goreng (Bimoli), margarin (Simas Palmia). Meskipun menghadapi kompetisi ketat, merek- merek ini tetap merupakan pemimpin pasar di masing - masing segmennya, dikenal atas produknya yang berkualitas dengan harga terjangkau.

### c. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Terbentuknya sebuah organisasi karena adanya sekelompok manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Pada hakikatnya setiap organisasi memiliki struktur organisasi yang jelas. Dengan adanya struktur organisasi, maka setiap individu yang ada di dalam organisasi memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berikut ini penulis akan uraikan jabatan dan uraian tugas dari masing - masing jabatan :

1). Branch Manager (BM)

Branch Manager merupakan orang pertama yang bertugas :

- a) Menentukan arah dan kebijaksanaan perusahaan serta rencana dan cara kerja sesuai dengan arahan dari kantor pusat
- b) Mengawasi cara kerja bawahan, mulai dari kepala bagian (manager) sampai kepada karyawan terendah dan menerima pertanggungjawaban atas pekerjaan kepala bagian (manager)

2). Production Manager

Production Manager bertugas :

- a) Mengkoordinir Purchasing Officer, Warehouse Supervisor, Technic Supervisor dan Product Planning & Inventory Control Supervisor
- b) Meningkatkan pendapatan usaha dengan meningkatkan kualitas kerja dan mutu produk, sesuai dengan pelimpahan wewenang yang diberikan oleh Branch Manager.

Untuk melaksanakan tugasnya, Production Manager dibantu oleh beberapa section yaitu :

a) Technic Supervisor (Tech Spv)

Section ini mempunyai tugas mengawasi dan melakukan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas bangunan, tata lingkungan, mekanikal dan air, kendaraan bermotor, alat - alat besar, dan

kegiatan perbengkelan serta melakukan dan membantu pembangunan/investasi sesuai dengan pelimpahan wewenang yang diberikan oleh Production Manager.

b) Production Planning Inventory Control Supervisor (PPIC Spv)

Section ini mempunyai tugas melakukan perencanaan dan pengawasan terhadap bahan baku dan barang jadi serta menekan terjadinya pemborosan yang sekecil- kecilnya, baik pemborosan bahan baku, bahan bakar, pemborosan waktu maupun pemborosan lainnya yang berhubungan dengan produksi.

c) Production Supervisor (Prod Spv)

Section ini mempunyai tugas melakukan pengawasan terhadap produksi yang dihasilkan.

d) Purchasing Officer (Purch Off)

Section ini mempunyai tugas melakukan pengawasan terhadap produksi yang dihasilkan serta penyiapan dan pelaksanaan kegiatan pembelian.

e) Warehouse Supervisor (WH Spv)

Section ini mempunyai tugas menangani penyimpanan raw material, finished goods dan sparepart.

3). Branch Product Development Quality Control Manager (BPDQCM)

Branch Product Development Quality Control Manager ini mempunyai tugas mengkoordinir dan mengawasi raw material dan mutu produk apakah sudah sesuai dengan standar yang sudah

ditetapkan. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Branch Product Development Quality Control Manager dibantu oleh Quality Control Supervisor (QC Spv) yang bertugas mengontrol secara langsung kualitas barang yang diproduksi dan hasil produksi yang akan dipasarkan.

#### 4). Area Sales Promotion Manager (ASPM)

Area Sales Promotion Manager ini bertugas :

- a) Mengkoordinir masalah promosi dan pemasaran.
- b) Melakukan pengecekan terhadap produk yang dianggap mendekati kadaluarsa.
- c) Menampung keluhan- keluhan konsumen di seuruh wilayah kerja.
- d) Melakukan dan membantu memperluas jaringan pemasaran sesuai dengan pelimpahan wewenang yang diberikan oleh Branch Manager.

Untuk melaksanakan tugasnya Area Sales Promotion Manager dibantu oleh :

#### a). Area Sales Promotion Supervisor (ASPS)

Section in bertugas dalam :

- (1) Bertanggung jawab dalam hal promosi di wilayah distrietnya.
- (2) Bertanggungjawab dalam hal ketepatan dalam pengiriman barang untuk sampai di pasar distrietnya.
- (3) Pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan di wilayah distrietnya.



(4) Pelaporan hasil kerja kegiatan kerja di wilayah distrietnya.

b). Distribusi Officer (Dist Off)

Section ini mempunyai tugas untuk melakukan kegiatan penyaluran produk keseluruh daerah jaringan kerja.

5). Finance & Accounting Manager (FAM)

Finance & Accounting Manager bertugas :

- a) Mengkoordinir masalah akuntansi dan keuangan serta penganggaran.
- b) Penyiapan, pelaksanaan dan pengendalian akuntansi.
- c) Penyiapan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan bidang keuangan dan anggaran.

Dalam melaksanakan tugasnya Finance Accounting Manager dibantu oleh :

a) Finance Accountant Supervisor (Fin Spv)

Section ini mempunyai tugas memantau apakah ada tersedia dana dan anggaran untuk pembayaran dan mengontrol perputaran kas.

b) General Accountant Supervisor (Gen Spv)

Section ini bertugas untuk melakukan pemeriksaan dan mengecek keakurasian data di dalam melakukan pembayaran.

c) Cost Accountant Supervisor (Cost Spv)

Section ini mempunyai tugas dalam penanganan biaya bahan baku, hasil produksi, sparepart.

d) Electronic Data Processing Supervisor (EDP Spv)

Section ini mempunyai tugas dalam hal penanganan komputerisasi, pemrosesan data, dan laporan - laporan akuntansi, keuangan dan cost.

6). Branch Personnel Manager (BPM)

Branch Personnel Manager bertugas :

- a) Menciptakan hubungan industrial yang harmonis untuk mencapai ketenangan industrial (ketenangan kerja dan ketenangan usaha) di lingkungan perusahaan.
- b) Menyelenggarakan syarat - syarat dan kondisi kerja dalam rangka mewujudkan hak/kewajiban karyawan dan administrasi kepegawaian secara tepat sebagai syarat untuk meningkatkan produktivitas kerja.
- c) Memberikan dukungan dan pelayanan kepada semua pihak agar dapat mencapai standar kerja secara optimal.
- d) Menciptakan ketenangan dan ketertiban lingkungan kerja sebagai syarat untuk kelangsungan dan pengembangan kegiatan perusahaan.
- e) Membuat analisa pengembangan organisasi secara berkala dan secara aktif ikut mendukung kegiatan- kegiatan pengembangan mutu/TQM.

Dalam melaksanakan tugas- tugasnya Branch Personnel Manager dibantu oleh beberapa section yaitu :

- a). Industrial Relation Supervisor (IR Spv)

### Industrial Relation Supervisor bertugas :

- (1) Mengkoordinir rekrutmen, melaksanakan seleksi calon karyawan dan mengatur penempatan karyawan.
- (2) Mengkoordinir kegiatan pembinaan, penyuluhan dan orientasi karyawan.
- (3) Mengkoordinir kegiatan pelatihan sesuai kebutuhan untuk karyawan.
- (4) Menjamin pelaksanaan peraturan (KKB, Tata Tertib Perusahaan, GMP, dan Ketentuan-ketentuan Perusahaan lainnya) secara tepat dan pemenuhan sarana- sarana HIP di perusahaan.
- (5) Membantu atasan dalam menjalin hubungan dengan PUK SPSI dan kegiatan- kegiatan komunikasi baik internal dan eksternal.
- (6) Secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan P2K3 dan TQM.
- (7) Mengkoordinir kegiatan- kegiatan keagamaan, perayaan, rekreasi, olahraga dan kesenian.
- (8) Membuat analisa dan laporan kegiatan secara rutin dan berkala.

### b). Admin & Wages Supervisor (A & W Spv)

#### Admin & Wages Supervisor bertugas :

- (1) Mengkoordinir, mengawasi dan atau melaksanakan kegiatan administrasi penggajian akan pembayaran gaji sesuai jadwal ditetapkan.

- (2) Meneliti kebenaran, kelengkapan dan ketetapan data- data pendukung penggajian seperti lembur, insentif, jamsostek, dll.
- (3) Melaksanakan administrasi klaim- klaim tunjangan sesuai peraturan baik kepada karyawan maupun pihak ketiga.
- (4) Mengkoordinir pemakaian data/administrasi kepegawaian agar selalu lengkap, tepat dan terbaru.
- (5) Membuat laporan personalia secara rutin dan bersama - sama atasan melakukan analisa- analisa untuk pengembangan.

c). General and Affair Supervisor (GAS Spv)

General and Affair Supervisor bertugas :

- (1) Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pelayanan umum yang meliputi pemeliharaan kebersihan kantor, pabrik dan lingkungannya, perkantoran dan pelayanan kantor.
- (2) Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pelayanan khusus yang meliputi pelayanan transport, kantin, penyediaan perlengkapan kerja, stationeries dan soundries.
- (3) Mengkoordinir penyediaan sarana dan fasilitas kegiatan- kegiatan karyawan.
- (4) Memantau masa berlakunya perijinan- perijinan pendukung operasi pabrik, sarana kerja dan mengurus perpanjangannya.
- (5) Memantau pelaksanaan housekeeping kantor distrik secara rutin.

- (6) Membuat analisa dan laporan kegiatan secara rutin dan berkala.

d). Kepala Satpam (Ka. Satpam)

Kepala Satpam bertugas :

- (1) Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan pengamanan dan penertiban pabrik, lingkungan, karyawan, tamu, kendaraan, serta harta perusahaan.
- (2) Merencanakan pelatihan dan pengembangan petugas keamanan serta pelaksanaannya.
- (3) Menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan Kepolisian dan Instansi terkait dalam mengamankan pabrik dan lingkungannya.
- (4) Mengatur jadwal kerja, rotasi regu dan jadwal ronda serta mengawasi pelaksanaannya.
- (5) Melaksanakan apel pagi, memeriksa dan membuat laporan pengamanan harian, pembinaan disiplin serta memeriksa perlengkapan- perlengkapan kerja.
- (6) Melakukan pemeriksaan alat- alat Pemadam Kebakaran (PMK) secara rutin dan teratur agar dalam kondisi siap pakai.
- (7) Bersama- sama dengan IR Spv mengkoordinir kegiatan pelatihan PMK.
- (8) Memantau analisa dan laporan kegiatan keamanan secara rutin.

e). Dokter Perusahaan

Dokter Perusahaan bertugas :

- (1) Memberikan pelayanan dan konsultasi kesehatan karyawan dan keluarga karyawan.
- (2) Memberikan pelayanan/konsultasi Keluarga Berencana (KB) dan pemeriksaan kehamilan kepada karyawan.
- (3) Menjalin hubungan kerjasama dengan instansi terkait dalam rangka pelayanan kesehatan karyawan.
- (4) Menyelenggarakan kegiatan penyuluhan, pembinaan kesehatan dan keselamatan kerja (K3) kepada karyawan.
- (5) Melakukan pemeriksaan kesehatan untuk karyawan baru dan pemeriksaan kesehatan berkala untuk karyawan lama.
- (6) Secara aktif memberikan masukan dan saran- saran untuk peningkatan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3).

## 2. Klasifikasi Biaya dan Volume Penjualan Aktual

Sistem biaya aktual (*actual cost system*) yang digunakan oleh PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa adalah dengan menghitung biaya sebenarnya dari seluruh sumber daya yang digunakan untuk produksi baik biaya tetap, biaya variabel dan biaya semi variabel untuk menentukan biaya produksi. Biaya utama aktual sapat dibebankan dengan menggunakan penelusuran langsung dan dapat dibebankan secara tepat waktu, sehingga tidak terdapat masalah yang cukup signifikan baik dari segi keakuratan maupun ketepatan waktu. Metode ini mempunyai kelemahan

dalam penggunaan biaya aktual untuk perhitungan biaya perunit untuk biaya overhead

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa, biaya dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok yaitu biaya produksi, biaya penjualan, serta biaya administrasi dan umum. Adapun pos-pos biaya yang terdapat pada PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1  
Data Biaya PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa  
Periode 2012 (Dalam Rupiah)

Jenis Biaya	Jumlah		
1. Biaya Produksi			
a. Bahan Langsung			
1) Biaya Bahan Baku	12.342.392.000		
2) Biaya Bahan Penolong	686.106.100		
<b>Jumlah Biaya Bahan Langsung</b>		13.028.498.100	
b. Tenaga Kerja Langsung			
1) Gaji/Upah Buruh Pabrik	692.725.500		
2) Gaji/Upah Bag. Pengolahan	49.120.000		
<b>Jumlah Biaya Tenaga Kerja Langsung</b>		741.845.500	
c. Bahan Tidak langsung			
1) Minyak Tanah	81.613.550		
2) Minyak Pelumas	32.350.000		
<b>Jumlah Biaya Bahan Tidak langsung</b>		113.963.550	
d. Tenaga Kerja Tidak Langsung			
1) Gaji Kabag. Dan Pengawas	58.500.000		
<b>Jumlah Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung</b>		58.500.000	
e. Biaya Tidak Langsung Lainnya			
1) Biaya Listrik dan Energi	795.125.525		
2) Pemeliharaan dan Reparasi Mesin	81.500.000		
3) Pemeliharaan Peralatan dan Bangunan Pabrik	59.485.000		
4) Biaya Angkut Pabrik	93.120.500		
5) Biaya Penyusutan Pabrik	168.000.000		
6) Asuransi Gedung Pabrik	135.233.160		

7) Tunj. Kesehatan Karyawan Pabrik	66.250.000		
8) Biaya Analisa dan Seleksi	45.000.000		
9) Pajak Bumi dan Bangunan Pabrik	57.453.800		
<b>Jumlah Biaya Tidak Langsung Lainnya</b>		1.501.167.985	
<b>Total Biaya Produksi</b>			<b>15.443.975.135</b>
2. Biaya Penjualan			
a. Biaya Gaji Bagian Penjualan		79.550.750	
b. Biaya Pengiriman		1.429.007.800	
<b>Total Biaya Penjualan</b>			<b>1.508.558.550</b>
3. Biaya Administrasi dan Umum			
a. Biaya Perjalanan Dinas		48.500.000	
b. Gaji Bagian Kantor		60.700.000	
c. Telepon dan Telegram		15.932.000	
d. Administrasi Kantor		17.500.000	
e. Tunjangan Hari Raya		165.225.000	
f. Koran dan Majalah		1.200.000	
g. Serba-serbi		2.500.000	
h. Tunjangan Kesehatan Pegawai Kantor		6.750.500	
<b>Total Biaya Administrasi dan Umum</b>			<b>318.307.500</b>
<b>Total Biaya</b>			<b>17.270.841.185</b>

Sumber : PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa, 2013

Dalam penerapan analisis, semua biaya harus dapat diklasifikasikan menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Adapun pengklasifikasian biaya – biaya yang ada pada PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.2

Klasifikasi Biaya PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa Periode 2012 (Dalam Rupiah)

Jenis Biaya	Jumlah Biaya		
	Variabel	Tetap	Semi Variabel
1. Biaya Produksi			
a. Bahan Langsung			
1) Biaya Bahan Baku	12.342.392.000		
2) Biaya Bahan Penolong	686.106.100		
b. Tenaga Kerja Langsung			
1) Gaji/Upah Buruh Pabrik	692.725.500		
2) Gaji/Upah Bag. Pengolahan		49.120.000	
c. Bahan Tidak langsung			
1) Minyak Tanah	81.613.550		
2) Minyak Pelumas	32.350.000		
d. Tenaga Kerja Tidak Langsung			
1) Gaji Kabag. Dan Pengawas		58.500.000	
e. Biaya Tidak Langsung Lainnya			
1) Biaya Listrik dan Energi			795.125.525
2) Pemeliharaan dan Reparasi Mesin			81.500.000



3) Pemeliharaan Peralatan dan Bangunan Pabrik		59.485.000	
4) Biaya Angkut Pabrik	93.120.500		
5) Biaya Penyusutan Pabrik		168.000.000	
6) Asuransi Gedung Pabrik		135.233.160	
7) Tunj. Kesehatan Karyawan Pabrik		66.250.000	
8) Biaya Analisa dan Seleksi		45.000.000	
9) Pajak Bumi dan Bangunan Pabrik		57.453.800	
<b>Total Biaya Produksi</b>			
2. Biaya Penjualan			
a. Biaya Gaji Bagian Penjualan		79.550.750	
b. Biaya Pengiriman	1.429.007.800		
<b>Total Biaya Penjualan</b>			
3. Biaya Administrasi dan Umum			
a. Biaya Perjalanan Dinas		48.500.000	
b. Gaji Bagian Kantor		60.700.000	
c. Telepon dan Telegram			15.932.000
d. Administrasi Kantor		17.500.000	
e. Tunjangan Hari Raya		165.225.000	
f. Koran dan Majalah		1.200.000	
g. Serba-serbi		2.500.000	
h. Tunjangan Kesehatan Pegawai Kantor		6.750.500	
<b>Total Biaya Administrasi dan Umum</b>			
<b>Total Biaya</b>	15.357.315.450	1.020.968.210	892.557.525

Sumber : PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa, 2013

Biaya variabel yang diperhitungkan di PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa adalah biaya bahan baku, biaya bahan penolong, gaji/upah buruh pabrik, biaya pemakaian minyak tanah, biaya pemakaian minyak pelumas, biaya angkut pabrik, dan biaya pengiriman. Sedangkan biaya tetap yang diperhitungkan di PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa adalah gaji/upah bag. pengolahan, gaji kabag. dan pengawas, pemeliharaan peralatan dan bangunan pabrik, biaya penyusutan pabrik, asuransi gedung pabrik, tunjangan kesehatan karyawan pabrik, biaya analisa dan seleksi, pajak bumi dan bangunan pabrik, biaya perjalanan dinas, gaji bagian kantor, administrasi kantor, tunjangan hari raya, koran dan majalah, serba-serbi, dan tunjangan kesehatan pegawai kantor.

Dari data di atas juga dapat dilihat bahwa jumlah biaya semivariabel terdiri dari biaya listrik, telepon dan telegram, serta biaya pemeliharaan dan reperi mesin. Pemisahan menjadi biaya tetap dan biaya variabel dapat dilakukan dengan menggunakan metode *least squares regression* atau regresi kuadrat terkecil. Metode analisis regresi kuadrat terkecil (*least squares regression analysis*) yaitu suatu metode yang dapat digunakan dalam pemisahan biaya campuran ke dalam elemen-elemen biaya tetap dan variabelnya dengan mencocokkan suatu kuadrat garis regresi yang meminimumkan jumlah kesalahan. Metode ini juga digunakan perusahaan karena metode ini memisahkan biaya semivariabel menjadi komponen biaya tetap dan biaya variabel dengan menggunakan seluruh data.

Sedangkan biaya semivariabel lainnya dilakukan pemisahannya dengan menggunakan metode *stand by cost*. Metode biaya bersiap (*stand by cost method*) atau metode biaya berjaga adalah metode pemisahan biaya tetap dan biaya variabel dengan cara menghitung besarnya biaya pada keadaan perusahaan atau pabrik ditutup untuk sementara tetapi dalam keadaan siap berproduksi. Besarnya biaya pada keadaan perusahaan ditutup untuk sementara disebut biaya bersiap dan dianggap sebagai total biaya tetap karena pengalokasian setiap komponen biaya semivariabel tersebut tidak berdasarkan pemicu biaya tertentu.

Tabel 4.3  
Biaya Berdasarkan Jam Kerja  
PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa

Bulan	Jam Kerja Mesin	Biaya Listrik (Rp)
Januari	250	72.373.999
Februari	196	56.356.838

Maret	241	68.433.304
April	248	70.600.875
Mei	234	66.575.387
Juni	229	65.027.122
Juli	261	74.316.711
Agustus	207	56.361.142
September	255	69.985.872
Oktober	244	66.889.342
Nopember	250	68.747.261
Desember	218	59.457.671
<b>Total</b>	<b>2.835</b>	<b>795.125.525</b>

Sumber : PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa, 2012

Berikut adalah persamaan untuk pemisahan biaya pada tahun 2012 yaitu:

$$Y = \text{Rp } 15.357.315.450 + \text{Rp } 1.020.968.210 + 892.557.525$$

Pihak manajemen PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa menetapkan bahwa 25 % dari biaya semivariabel akan tetap dikeluarkan perusahaan meskipun seluruh aktivitas operasi dihentikan. Perhitungan biaya semivariabel pada PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa dengan menggunakan metode stand by cost adalah sebagai berikut:

Biaya semivariabel : Rp 892.557.525

Biaya berjaga (Biaya Tetap) 223.139.381

Biaya Variabel Rp 669.418.144

Jadi biaya tetap untuk listrik adalah Rp 223.139.381 dan biaya variabelnya Rp 669.418.144. Dengan demikian untuk biaya listrik, jumlah biaya variabel dan biaya tetap adalah:

Biaya Variabel Rp 669.418.144

Biaya Tetap 223.139.381

Total Rp 892.557.525

Untuk memisahkan biaya semi variabel lainnya, yaitu dengan menggunakan *stand by cost method* maka harus dapat ditaksir berapa proporsi dari biaya ini yang merupakan biaya tetap. Hal ini dapat dilakukan dengan memperkirakan berapa cadangan dana yang harus disiapkan untuk berjaga-jaga apabila perusahaan menghentikan seluruh aktivitas operasinya.

Dengan demikian jumlah biaya variabel dan biaya tetap setelah pemisahan biaya semivariabel secara keseluruhan adalah:

$$\begin{aligned}
 \text{Biaya Variabel} &= \text{Rp } 15.357.315.450 + \text{Rp } 669.418.144 \\
 &= \text{Rp } 16.026.733.594 \\
 \text{Biaya Tetap} &= \text{Rp } 1.020.968.210 + \text{Rp } 223.139.381 \\
 &= \text{Rp } 1.244.107.591 \\
 \text{Total} &= \text{Rp } 17.270.841.185
 \end{aligned}$$

## B. Pembahasan

### 1. Analisis Margin Kontribusi

Setelah mengetahui data-data di atas, maka dapat dihitung besarnya margin kontribusi untuk masing-masing produk. Dengan mengetahui margin kontribusi maka pihak manajemen dapat melihat bagaimana kemampuan tiap jenis produk dalam memberikan kontribusi untuk menghasilkan laba. Cara untuk menghitung besarnya margin kontribusi masing-masing produk diperoleh dari penjualan dikurangi biaya variabel. Berikut ini adalah laporan laba rugi kontribusi PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa untuk tahun 2012.

$$\begin{aligned}
 \text{Margin Kontribusi} &= \text{Penjualan} - \text{Biaya Variabel} \\
 &= 21.650.750.000 - 16.026.733.594 \\
 &= 5.624.016.406
 \end{aligned}$$

Margin kontribusi dapat pula dinyatakan sebagai suatu persentase dari pendapatan penjualan. Rasio margin kontribusi (*Contribution Margin Ratio*) adalah persentase margin kontribusi dibandingkan dengan total penjualan.

$$\begin{aligned}
 \text{Rasio Margin kontribusi} &= \frac{\text{Margin Kontribusi}}{\text{Penjualan}} \\
 \text{Rasio Margin kontribusi} &= \frac{5.624.016.406}{21.650.750.000} \\
 \text{Rasio Margin kontribusi} &= 0,259761 = 0,26
 \end{aligned}$$

## 2. Analisis Break Even Point

Setelah diketahui rasio margin kontribusi maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis Break Even Point. Break even point memberikan informasi bagi manajemen mengenai tingkat penjualan yang harus dicapai oleh perusahaan agar tidak mengalami kerugian. Penjualan Break Even Point pertama sekali dihitung untuk seluruh produk, kemudian dapat ditentukan berapa penjualan impas untuk produk.

Penjualan Break Even Point dapat dihitung dengan membagi biaya tetap dengan rasio margin kontribusi.

$$\begin{aligned}
 \text{Penjualan Break Even Point} &= \frac{\text{Beban tetap}}{\text{CM Rasio}} \\
 \text{Penjualan Break Even Point} &= \frac{1.244.107.591}{0,26} \\
 \text{Penjualan Break Even Point} &= 4.785.029.196
 \end{aligned}$$

Penjualan Break Even Point setiap bulan dapat dihitung dengan membagikan penjualan bulanan produk dengan total penjualan pertahun.

Hasilnya kemudian dikalikan dengan jumlah penjualan Break Even Point.

Hasil Perhitungannya adalah sebagai berikut :

Bulan	Penjualan	Total Penjualan	Break Even Point	Break Even Point /Bulan
Januari	1.715.265.237	21.650.750.000	4.785.029.196	379.090.527,50
Februari	969.815.226	21.650.750.000	4.785.029.196	214.338.725,97
Maret	3.214.611.444	21.650.750.000	4.785.029.196	710.460.820,70
April	921.557.937	21.650.750.000	4.785.029.196	203.673.389,24
Mei	2.669.575.200	21.650.750.000	4.785.029.196	590.002.437,48
Juni	1.517.070.244	21.650.750.000	4.785.029.196	335.287.480,12
Juli	2.318.230.230	21.650.750.000	4.785.029.196	512.351.735,34
Agustus	1.636.440.441	21.650.750.000	4.785.029.196	361.669.470,48
September	1.346.136.746	21.650.750.000	4.785.029.196	297.509.491,89
Oktober	2.061.696.704	21.650.750.000	4.785.029.196	455.655.297,03
Nopember	2.363.575.577	21.650.750.000	4.785.029.196	522.373.504,07
Desember	916.775.014	21.650.750.000	4.785.029.196	202.616.316,22

### 3. Analisis Target Laba

Manajemen PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa merencanakan target laba yang yang ingin dicapai pada tahun 2013 adalah meningkat sebesar 15 % dari laba yang diperoleh pada tahun 2012 atau sebesar Rp 5.036.895.137. Maka jumlah penjualan total yang harus dicapai untuk mencapai target laba yang diharapkan adalah :

$$\text{Penjualan} = \frac{\text{Beban tetap} + \text{Target Laba}}{\text{CM Rasio}}$$

$$\text{Penjualan} = \frac{1.244.107.591 + 5.036.895.137}{0,26}$$

$$\text{Penjualan} = 24.157.702.801,00$$

### 4. Margin Keamanan

Margin keamanan dapat dihitung setelah mengetahui penjualan impas

dan penjualan yang harus dicapai untuk mencapai target laba tertentu baik

secara total maupun untuk setiap jenis produk yang diproduksi. Margin keamanan akan menggambarkan seberapa banyak penjualan boleh mengalami penurunan sebelum perusahaan mengalami kerugian. Margin keamanan dihitung dengan mengurangi penjualan yang dianggarkan dengan penjualan pada Break Even Point.

Margin keamanan untuk penjualan tahun 2011 pada PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa adalah:

$$\begin{aligned} \text{Margin Keamanan} &= \text{Total Penjualan yang Dianggarkan} - \text{Penjualan} \\ &\text{Break Even Point} \\ &= \text{Rp } 24.157.702.801 - \text{Rp } 4.785.029.196 \\ &= \text{Rp } 19.372.673.605 \end{aligned}$$

## 5. Penyusunan Anggaran Penjualan

Setelah mengetahui berapa target penjualan dari setiap produk yang harus dicapai untuk mencapai target laba yang telah ditetapkan, maka dapat disusun anggaran penjualan untuk tahun 2013 sebagai berikut :

Tabel 4.4  
Anggaran Penjualan Tahun 2013

No	Bulan	Penjualan
1	Januari	1.913.876.786
2	Februari	1.082.110.689
3	Maret	3.586.833.153
4	April	1.028.265.660
5	Mei	2.978.686.849
6	Juni	1.692.732.681
7	Juli	2.586.659.442
8	Agustus	1.825.924.821
9	September	1.502.006.694
10	Oktober	2.300.421.752
11	Nopember	2.637.255.353

12	Desember	1.022.928.920
	<b>Jumlah</b>	<b>24.157.702.800</b>

Sumber : Data diolah, 2013

Penyusunan anggaran penjualan oleh manajemen PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa dilakukan dengan menggunakan cara konvensional, yaitu dengan menetapkan *trend* peningkatan penjualan dari data penjualan aktual tahun sebelumnya yaitu sebesar 12-22 %. Dari anggaran penjualan yang disusun dengan menggunakan analisis CVP dengan anggaran yang disusun oleh perusahaan terlihat bahwa terdapat perbedaan pada jumlah penjualan dari tahun sebelumnya.

