



## RINGKASAN EKSEKUTIF

SUKARNOTO. 2001. Analisis Perencanaan Laba Berdasarkan Metode CVP (*Cost Volume Profit*) Pada PPKS Unit Usaha Bekri – PT Pekebunan Nusantara VII (Persero), dibawah bimbingan DJONI TANOPRUWITO dan HARIANTO.

Subsektor perkebunan sebagai salah satu sistem agribisnis Indonesia, berperan dalam: (1) memacu pertumbuhan ekonomi nasional, (2) memacu perolehan devisa; (3) penyedia pangan dan papan, (4) penyedia bahan baku industri, dimana nilai output yang dihasilkan oleh industri berbahan baku minyak sawit mengalami peningkatan, dan (4) pencipta dan perluasan lapangan kerja.

Konsumsi komoditas minyak sawit dunia pada tahun 2005 diproyeksikan sekitar 25.625 ribu ton. Unit usaha Bekri sebagai salah satu unit bisnis PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) dapat memanfaatkan peluang pasar yang masih terbuka luas, untuk melakukan peningkatan volume produksi.

Secara umum manajemen PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) dalam perencanaan bisnisnya didahului dengan penetapan laba. Kemudian dijabarkan pada penentuan volume produksi yang akan dicapai, yang disajikan pada RKAP (Rencana Kerja, Anggaran dan Pendapatan). Penyusunan RKAP berdasarkan pada norma – norma baku pekerjaan tahun – tahun sebelumnya. Sebagai dasar penyusunan anggaran adalah perkiraan produksi yang akan dicapai pada tahun berjalan sesuai dengan komponen produksi seperti luas lahan (hektar), produktivitas tanaman kelapa sawit (ton/hektar/tahun) dan rendemen minyak sawit. Sejauh mana komponen – komponen produksi ini dapat dicapai sesuai dengan target volume produksi yang akhirnya mempengaruhi laba.

Analisis biaya, volume dan laba (CVP) merupakan analisis yang menunjukkan hubungan antara biaya yang dikeluarkan dengan laba yang diperoleh, untuk itu manajemen perlu mengetahui perilakunya. Sedangkan analisis perilaku biaya menghasilkan estimasi fungsi biaya setiap kegiatan atau seluruh kegiatan dari setiap sub perkiraan, berupa biaya tetap dan biaya variabel. Hasil analisis CVP dapat digunakan dalam menentukan pembuatan model perencanaan laba yang tepat dan realistis bagi manajemen PT Perkebunan Nusantara VII (Persero).

Dalam perencanaan laba, unit usaha Bekri perlu menyusun strategi dan rencana tindakan yang tepat dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan eksternal dan internal dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki dan menghindari ancaman dan meminimalkan kelemahan yang ada, sehingga perusahaan dapat memperoleh laba yang optimal dan dapat menghindari kerugian yang mungkin timbul.

Berdasarkan latarbelakang di atas, maka studi yang menjadi pokok masalah dirumuskan: (1) bagaimana pihak manajemen menangani pengalokasian sumberdana dan penggunaan biaya, berdasarkan perilakunya, (2) berapa biaya tetap yang dikeluarkan dalam melaksanakan kegiatan selama ini, (3) berapa volume penjualan pada titik impas, (4) bagaimana pengaruh perubahan volume penjualan terhadap pencapaian laba, (5) bagaimana pengaruh perubahan komponen produksi terhadap besaran biaya yang mempengaruhi laba, dan (6)

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Penguipaan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Penguipaan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



bagaimana strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai laba seperti yang telah direncanakan.

Sedangkan tujuan penelitian adalah: (1) menentukan perilaku biaya yang diperlukan untuk perencanaan laba, (2) menentukan biaya tetap, (3) menentukan volume penjualan pada titik impas, (4) menganalisis tingkat laba pada volume tertentu serta menentukan batas aman (*margin of safety*), (5) menentukan pengaruh perubahan produksi terhadap perolehan laba, dan (6) menyusun alternatif strategi yang diperlukan untuk mencapai laba yang direncanakan.

Penelitian ini dilaksanakan pada Pabrik Pengolahan Kelapa Sawit (PPKS) Unit Usaha Bekri – PT Perkebunan Nusantara VII (Persero), Bandar Lampung. Pelaksanaan penelitian dimulai bulan Agustus 2001 sampai bulan Oktober 2001. Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan sekunder baik kuantitatif maupun kualitatif. Analisis data dilakukan analisis kuantitatif seperti analisis perilaku biaya, analisis titik impas, analisis *margin of safety*, analisis DOL dan analisis sensitivitas. Peramalan digunakan untuk memprediksi penjualan dan biaya pada bulan September sampai Desember 2001. Sedangkan analisis kualitatif dilakukan pada analisis faktor internal dan eksternal yang melibatkan responden dari dalam dan luar perusahaan. Analisis kualitatif ini digunakan untuk menentukan posisi perusahaan saat ini dan untuk memperoleh alternatif strategi perencanaan laba.

Unit usaha Bekri dalam mengklasifikasikan biaya dikelompokkan pada biaya staf, biaya tanaman, biaya pengolahan dan biaya pembelian TBS. Dalam perencanaan jangka pendek masing – masing kelompok biaya diklasifikasikan ke dalam biaya variabel, biaya tetap dan biaya semivariabel. Biaya semivariabel akan dipisahkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel menggunakan metode *least square* dengan alat bantu program komputer Minitab 11.

Melalui pemisahan biaya sesuai dengan perilakunya, ditemukan model estimasi fungsi biaya yang terdiri dari estimasi biaya tanaman, biaya pembelian TBS dan biaya pengolahan. Dalam rangka pembuatan rencana laba, prediksi penjualan dan biaya variabel dilakukan untuk memprediksi pencapaian laba pada tahun 2001 dengan metode *time series*.

Hasil pemisahan biaya berdasarkan perilakunya ditemukan estimasi fungsi biaya total ( $TB_m$ ) untuk memproduksi minyak sawit dengan beberapa pemicu biaya:

$$TB_m = 1.089.810.434 + 64,719 TBS_{sendiri} + 347,15 TBS_{Patu} + 287,32 TBS_{Mitra} + 266,71 TBS_{NonMitra} + 7,619 TBS_{Total} + 2,913 CPO$$

sedangkan estimasi biaya total dengan satu pemicu biaya adalah:

$$TB_m = 1.089.810.434 + 1.158,1 CPO$$

Pengujian terhadap validitas model estimasi fungsi biaya, diperoleh estimasi fungsi biaya dengan satu pemicu memiliki simpangan hasil estimasi terkecil sebesar 0,032 persen terhadap biaya sebenarnya dibandingkan dengan estimasi fungsi biaya beberapa pemicu. Selanjutnya estimasi fungsi biaya ini digunakan untuk analisis perencanaan laba.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang





Untuk membantu manajemen dalam perencanaan laba jangka pendek digunakan analisis CVP (*Cost Volume Profit*) untuk menghitung dampak perubahan volume dan biaya. Komponen – komponen yang dianalisis adalah titik impas (*break even*), marjin kontribusi, marjin pengaman dan DOL. Diperoleh titik impas sebesar Rp 2.179.447.897 atau sebesar 1.276.872,2 kilogram produk bauran yang terdiri dari minyak sawit sebesar 1.036.437,2 kilogram dan inti sawit sebesar 240.434,0 kilogram.

Prediksi penjualan pada tahun 2001 sebesar Rp 44,278 milyar yang terdiri dari penjualan minyak sawit sebesar Rp 40,450 milyar dan inti sawit sebesar Rp 3,287 milyar setahun, sedangkan target penjualan berdasarkan RKAP sebesar Rp 64,257 milyar setahun atau Rp 5,354 sebulan, dengan demikian prediksi penjualan tahun 2001 tercapai sebesar 68 persen terhadap penjualan RKAP. Agar penjualan mencapai RKAP, perusahaan harus berupaya meningkatkan penjualan sebesar 45,1 persen.

Pada tingkat penjualan tersebut marjin pengaman tahun 2001 sebesar 40,93 persen, nilai ini mengalami penurunan bila dibanding dengan tahun 2000. Penurunan marjin pengaman dapat diantisipasi melalui peningkatan penjualan atau dengan mengurangi biaya. Sedangkan leverage operasi (DOL) dengan nilai sebesar 2,98. Pada nilai DOL ini jika pada perencanaan laba terjadi kenaikan penjualan sebesar 1 persen maka akan terjadi peningkatan laba sebesar 2,98 persen. Dengan kata lain untuk dapat mencapai penjualan sesuai RKAP maka penjualan tahun 2001 harus ditingkatkan sebesar 45,1 persen sehingga diperoleh tambahan laba sebesar 134,4 persen.

Agar laba dapat dicapai, maka unit usaha Bekri harus meningkatkan produksi dan penjualan minyak sawit. Hasil analisis sensitivitas laba menunjukkan bahwa dengan kisaran peningkatan produktivitas kebun sendiri sebesar 1,5 ton/ha/tahun akan meningkatkan laba dengan kisaran Rp 83.427.990 sebulan dan untuk kebun seinduk sebesar 1,5 ton/ha/th terjadi peningkatan laba sebesar Rp 58.712.710. Peningkatan produktivitas kebun kemitraan sebesar 0,75 ton/ha/tahun dapat meningkatkan laba sebesar Rp 27.720.967 dan peningkatan rendemen dengan kisaran 0,5 persen dapat meningkatkan laba sebesar Rp 41.019.014.

Target laba sesuai dengan RKAP sebesar Rp 1,290 milyar sebulan dapat diraih melalui pencapaian kombinasi peningkatan produktivitas yaitu: (1) dalam rangka peningkatan produktivitas yang lebih mudah dicapai adalah peningkatan produktivitas kebun sendiri sebesar 4,5 ton/ha/th atau menjadi 18,34 ton/ha/th, sedangkan untuk produktivitas kebun lain tetap dan rendemen sebesar 21,5 persen; (2) peningkatan rendemen menjadi 21,0 persen yang dikombinasikan dengan peningkatan produktivitas kebun sendiri dan kebun seinduk sebesar 3,0 ton/ha/th, akan diperoleh laba sebesar Rp 1,293 milyar sebulan. upaya ini dapat dilakukan melalui usaha perbaikan mutu panen dan efisiensi pengolahan.

Analisis dan evaluasi faktor internal diperoleh nilai skor sebesar 3,29 hal ini menunjukkan bahwa perusahaan secara internal kuat. Sedangkan hasil analisis dan evaluasi faktor eksternal perusahaan cukup baik dalam menghadapi lingkungan eksternal yang ditunjukkan oleh nilai skor sebesar 2,87. Posisi perusahaan pada matrik IE (David, 1997) berada pada sel IV yang berarti perusahaan dapat menerapkan strategi tumbuh dan berkembang dalam rangka meningkatkan penjualan dan laba yang optimal.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang





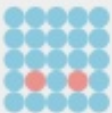
Untuk mencapai sasaran laba melalui metode CVP, dibutuhkan strategi dan rencana tindakan oleh manajemen unit usaha Bekri. Alternatif strategi yang tersusun pada matrik SWOT dapat dipertimbangkan untuk membantu manajemen menyusun langkah – langkah dalam mencapai laba yang ditetapkan. Strategi dan rencana tindakan yang dipilih adalah strategi penerapan teknologi produksi yang lebih baik dalam rangka peningkatan produktivitas tanaman kelapa sawit hingga 18,34 ton/ha/th khususnya pada kebun sendiri dan strategi efisiensi pengolahan hingga mencapai rendemen 21,5 persen. Didukung oleh strategi peningkatan kerjasama pola kemitraan guna mencapai pemenuhan kapasitas bahan baku TBS. Berdasarkan pemilihan strategi tersebut akan mengakibatkan peningkatan produksi dan penjualan minyak sawit. Perubahan peningkatan penjualan sebesar 1 persen maka akan meningkatkan laba sebesar 1,98 persen, artinya jika perubahan penjualan naik sebesar 45,1 persen maka perubahan peningkatan laba sebesar 134,4 persen. Dipadukan dengan strategi mempertahankan pasar yang bertujuan untuk mempertahankan pelanggan agar penjualan tidak menurun, oleh karena penurunan volume penjualan dapat menurunkan laba sebesar 2,98 kali.

Upaya peningkatan produktivitas sebesar 375 kg/ha/bl atau sebesar 4,5 ton/ha/th dapat dicapai melalui perbaikan pemeliharaan tanaman dan manajemen panen. Pemungutan berondolan secara intensif dan TBS tertinggal (tidak terpanen) dapat dipertimbangkan untuk menekan kehilangan (*losses*) produksi TBS.

Kata Kunci : kelapa sawit, minyak sawit (*crude palm oil*), unit usaha Bekri, PTP Nusantara VII (Persero) - Lampung, akuntansi manajerial, perilaku biaya, analisis *cost volume profit*, analisis *break even*, *least square*, *time-series*.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.