



RINGKASAN EKSEKUTIF

TRI SULISTIO, 2003. Analisis Perencanaan Laba pada Unit Usaha Susu Koperasi Peternakan Bandung Selatan (KPBS), Pangalengan, Jawa Barat. Dibawah bimbingan **DJONI TANOPRUWITO dan TRIDOYO KUSUMASTANTO.**

Usaha peternakan pada saat ini semakin diperlukan, dikarenakan kebutuhan akan susu khususnya untuk pemenuhan kebutuhan dalam negeri masih belum mencukupi. Saat ini ketergantungan akan impor susu sangatlah besar. Kemampuan industri dalam negeri hanya sekitar 40% dari kebutuhan total susu nasional, selebihnya di impor dari luar dalam bentuk susu bubuk. Dari keterangan diatas terlihat bahwasannya kita masih memerlukan perluasan usaha peternakan susu di seluruh wilayah Indonesia.

Industri pengolahan susu di Indonesia dapat dibagi empat kategori, yang pertama pabrik yang mengolah susu menjadi olahan susu termasuk perusahaan pemegang merek yang mengemas produk di Indonesia. Kedua, perusahaan pemegang merek yang produksinya diproduksi oleh perusahaan lain. Ketiga, perusahaan pemegang merek impor dan keempat adalah perusahaan importir.

KPBS Pangalengan merupakan industri yang mengolah susu menjadi olahan susu dan juga merupakan salah satu usaha peternakan yang dikelola dalam bentuk koperasi. Produk yang dihasilkan dalam bentuk susu segar yang langsung dijual ke konsumen dalam bentuk pak dan susu segar yang dijual ke Industri Pengolahan Susu. Pada saat ini KPBS Pangalengan berorientasi pada penjualan langsung ke konsumen dibandingkan dengan menjualnya ke Industri Pengolahan Susu dikarenakan keuntungan atau laba yang diperoleh lebih besar. Permasalahan yang timbul adalah bagaimana KPBS Pangalengan dalam merencanakan laba yang diperoleh pada tahun mendatang dengan lebih baik.

Perencanaan laba, volume produksi dan biaya pada KPBS Pangalengan masih berdasarkan simulasi dan mencoba-coba yang didahului penetapan laba yang diraih. Dalam melakukan perencanaan dengan memproyeksikan susu segar yang akan diolah dan diperoleh dari pembelian pada para peternak. Pada tahap ini simulasi dilakukan dengan mengindahkan realisasi pembelian susu segar, memperhatikan kemampuan kapasitas olah serta faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang ada. Dari hasil perencananan tahap awal diperoleh total produksi produk yang akan dijual sesuai dengan harga jual yang ditetapkan berdasar harga jual tahun yang lalu. Tahap selanjutnya adalah perencanaan biaya yang berdasarkan pada realisasi biaya satuan tahun sebelumnya yang timbul pada setiap bagian.

Berdasarkan latar belakang diatas maka yang menjadi pokok masalah dirumuskan: (1) Berapa biaya tetap yang dikeluarkan untuk melaksanakan kegiatan dalam perusahaan? (2) Berapa volume penjualan pada *break even point*? (3) Berapa besar pengaruh perubahan volume penjualan terhadap pencapaian laba? (4) Strategi apa yang dapat direkomendasikan untuk kemajuan perusahaan?. Tujuan dari penelitian adalah: (1) Menentukan perilaku biaya yang diperlukan untuk pencapaian perencanaan laba. (2) Menentukan titik impas (*Break Even Point*), menentukan batas aman (*Margin of Safety*), *DOL (Degree of Operating Leverage)* dan menguji analisa sensitivitas. (3) Menentukan prediksi penjualan dan biaya produksi. (4) Menentukan strategi perencanaan laba yang dapat direkomendasikan bagi koperasi.

Penelitian dilakukan pada KPBS Pangalengan, Bandung – Jawa Barat. Pelaksanaan dilakukan pada bulan Februari 2002 sampai bulan April 2002. Jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder baik kuantitatif

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



maupun kualitatif. Analisa data dilakukan analisa kuantitatif seperti analisa perilaku biaya, analisa titik impas, analisa *margin of safety* dan analisa DOL. Peramalan digunakan untuk memprediksi penjualan dan biaya untuk tahun 2002. Sedangkan analisa kualitatif dilakukan pada analisa faktor internal dan eksternal perusahaan. Analisa kualitatif digunakan untuk menentukan posisi perusahaan saat ini dan untuk memperoleh alternatif strategi perencanaan laba.

Dalam mengklasifikasikan biaya, Unit Usaha Susu KPBS mengelompokkan menjadi biaya pembelian, biaya produksi, biaya operasional kendaraan, biaya konversi dan biaya susu yang tidak terjual atau biaya kerusakan susu. Sebelum melakukan klasifikasi menjadi biaya tetap, variabel maupun semi variabel, semua biaya dibagi dengan indeks makanan (susu) yang berlaku tiap tahunnya. Kemudian dilakukan analisis kuadran terkecil (Least Square) dengan alat bantu Minitab 13 untuk melihat perilaku biaya terhadap *cost driver* (pemicu biaya).

Melalui pemisahan biaya diperoleh model estimasi biaya pembelian, biaya produksi, biaya operasional kendaraan, biaya konversi dan biaya kerusakan susu. Untuk pembuatan perencanaan laba, pertimbangan alternatif pencapaian laba melalui peramalan jumlah penjualan dan volume penjualan pada tahun 2002 dengan metode time series.

Hasil pemisahan biaya ditemukan estimasi fungsi biaya dengan beberapa variabel biaya, Total Biaya = $5072268254 + 0.724 X_1 - 0.04582 X_2 + 0.09252 X_3 + 0.3007 X_4 - 459842 X_5$. Pengujian terhadap model estimasi fungsi biaya diperoleh lima variabel biaya, yaitu X_1 = Nilai Penjualan, X_2 = Nilai Pembelian, X_3 = Nilai Penjualan Susu Segar, X_4 = Nilai Penjualan Susu Pasteurisasi dan X_5 = Harga Beli Susu Segar. Dari hasil tersebut diperoleh biaya tetap dan biaya variabel setelah dikoreksi indeks 2.126 sebesar Rp 10.753.208.698,48 dan Rp 79.83.262.582,10. Selanjutnya estimasi fungsi biaya digunakan untuk menentukan analisis proyeksi biaya tahun 2002.

Untuk membantu manajemen dalam perencanaan laba jangka pendek digunakan analisis Biaya Volume Laba (BVL) untuk menghitung dampak perubahan volume dan biaya. Komponen yang dianalisis adalah titik impas (break even), marjin kontribusi dan tingkat leverage operasi. Diperoleh titik impas Rp 62.628.312.371,21 atau sebesar 28.425.759,77 kg produk bauran yang terdiri dari susu pasteurisasi 5.355.413,14 kg dan susu segar 23.070.346,63 kg.

Prediksi penjualan pada tahun 2002 sebesar Rp 96,081 milyar dan angka penjualan unit sebesar 43.608.871 kg. Sedangkan target penjualan tahun 2001 sebesar Rp 71,970 milyar dengan penjualan unit sebesar 41.298.749,71 kg. Dengan demikian ada kenaikan pada tahun 2002 sebesar 33,50% untuk penjualan (rupiah) dan 5,59% untuk penjualan unit (kg) dibandingkan tahun 2001.

Pada tingkat penjualan tersebut marjin pengaman sebesar 34,82% dan tingkat leverage operasi sebesar 2.8722 yang berarti ada aktivitas pertumbuhan penjualan yang diikuti oleh kenaikan laba, yaitu setiap kenaikan 1% penjualan maka akan diikuti kenaikan laba sebesar 2.8722 %.

Kondisi yang berpengaruh terhadap unsur Biaya Volume Laba (BVL) yaitu harga jual, volume produksi, biaya tetap dan biaya variabel. Rencana investasi berpengaruh terhadap biaya tetap, kenaikan bahan pembantu dan harga beli susu akan meningkatkan biaya variabel, gangguan pemasaran akan mempengaruhi naik turun volume produksi dan akan meningkatkan kerugian atas produk yang tidak terjual yang kesemuanya akan berpengaruh terhadap kebijakan harga jual produk. Dampak dari keempat faktor terhadap laba unit Usaha Susu KPBS Pangalengan jika faktor lainnya tetap adalah: (1) Perubahan harga sangat sensitif mempengaruhi laba, jika dilihat dari penurunan harga 5%

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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

menyebabkan laba turun 83.64%. Demikian juga pada kenaikan harga 10%, laba langsung meningkat sebesar 167.28%. Menaikan harga jual akan meningkatkan rasio laba kontribusi dan sebaliknya menurunnya harga jual akan menurunkan rasio laba kontribusi. (2) Penurunan volume penjualan pengaruhnya relatif lebih kecil dibandingkan dari pengaruh harga. Penurunan volume 5% berpengaruh pada laba turun 14.36%. Perubahan volume penjualan yang tidak diikuti perubahan harga jual atau biaya-biaya lainnya, maka tidak akan mempengaruhi laba kontribusi. (3) Perubahan biaya variable sangat besar pengaruhnya terhadap laba. Biaya turun 5% menyebabkan laba naik 69.28% dan biaya naik 10% akan diikuti penurunan laba sebesar 138.56%. Menurut Rangkuti (2000), pengaruh perubahan biaya variabel terhadap laba bersifat langsung, dengan catatan harga jual dan volume produksi relatif tetap. Biaya variabel yang meningkat akan menurunkan rasio laba kontribusi, sehingga mendorong meningkatnya BEP yang akhirnya akan menurunkan laba. (4) Pengaruh biaya tetap relatif lebih kecil dibandingkan dari unsur lainnya. Biaya turun 5% menyebabkan laba naik sebesar 9.36% dan biaya naik 10% akan berpengaruh pada keuntungan turun 18.72%. Perubahan biaya tetap dengan asumsi variabel lainnya tetap tidak akan mempengaruhi laba kontribusi dan sebaliknya apabila biaya tetap menurun maka laba meningkat.

Hasil analisis dan evaluasi faktor internal diperoleh nilai skor sebesar 2,004; sedangkan hasil analisis dan evaluasi faktor eksternal diperoleh nilai skor sebesar 2,369. Posisi perusahaan pada matrik IE (David, 1997) berada pada sel V yang berarti perusahaan menerapkan strategi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi horisontal dalam rangka meningkatkan penjualan dan laba yang optimal.

Untuk mencapai sasaran laba yang diharapkan maka Unit Usaha Susu KPBS Pangalengan dapat melaksanakan (1) strategi yang mengarah pada peningkatan penjualan dimana proyeksi pada tahun 2002 sebesar 33,50% atau sekitar Rp 96,080 milyar dibandingkan tahun 2001 dan upaya yang dilakukan dapat meningkatkan volume penjualan dan kualitas produk. (2) strategi yang berkaitan dengan biaya, dimana ada keselarasan antara biaya tetap dan variabel. (3) strategi yang berhubungan dengan sistem kerja yang pada akhirnya diharapkan terciptanya SDM yang profesional dan mekanisme kerja yang baik, efisien, efektif dan didukung anggaran biaya yang memadai.

Kata Kunci : susu segar, susu pasteurisasi, unit usaha susu KPBS Pangalengan, akuntansi manajerial, perilaku biaya, analisa *biaya volume laba* , *least square*, *time- series*, *matriks IFE-EFE*



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. 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.