

**ANALISIS PENYIMPANGAN LABA KOTOR GUNA PERENCANAAN  
LABA KOTOR UNTUK KONDISI KETIDAKPASTIAN PADA  
PT. NAFO DI BANYUWANGI**

SKRIPSI



Dijadikan sebagai salah satu syarat guna memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember



Terima Tanggal	11 NOV 2000	Klass	657.42
No. Induk	10 233 36	RUM	ra

Oleh :

*Novita Kumalasari*

NIM : 960810201072

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2000**

## JUDUL SKRIPSI

ANALISIS PENYIMPANGAN LABA KOTOR GUNA PERENCANAAN LABA KOTOR UNTUK  
KONDISI KETIDAKPASTIAN PADA PT. NAFO DI BANYUWANGI

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

**N a m a** : Novita Kumalasari

**N. I. M.** : 960810201072

**Jurusan** : Manajemen


telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

19 Oktober 2000

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar **S a r j a n a** dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

### Susunan Panitia Penguji

**Ketua,**



Dra. Diah Yulisetiarni M.Si.

NIP. 131 624 474



**Sekretaris,**

  
Drs. Agus Priyono

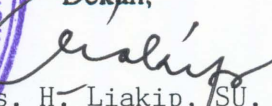
NIP. 131 658 392

**Anggota,**

  
Tatang Ari G., M.Buss. PhD.

NIP. 131 960 488

Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

  
Drs. H. Liakip, SU.  
NIP. 130 531 976

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Analisis Penyimpangan Laba Kotor Guna  
Perencanaan Laba Kotor Untuk Kondisi  
Ketidakpastian Pada PT. NAFO Di Banyuwangi  
Nama : Novita Kumalasari  
Nomor Induk Mahasiswa : 960810201072  
Tingkat : Sarjana  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Akuntansi Biaya

Pembimbing I



Tatang A.G, M. Bus. Acc., Ph.D

NIP. 131 960 488

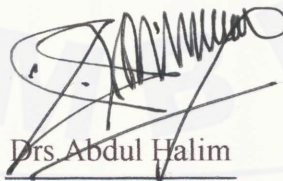
Pembimbing II



Dra. Ririn I.D, M.Si, Ak

NIP. 132 002 081

Ketua Jurusan



Drs. Abdul Halim

NIP. 130 674 838

Tanggal Persetujuan : 26 September 2000

**NOVITA KUMALASARI** (960810201072), Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Jember, Judul Penelitian “**Analisis Penyimpangan Laba Kotor Guna Perencanaan Laba Kotor Untuk Kondisi Ketidakpastian Pada PT. NAFO Di Banyuwangi**”, Dosen Pembimbing I **Tatang A.G., M. Bus. Acc., Ph.D**, Dosen Pembimbing II **Dra. Ririn I.D., M.Si, Ak.**

### ABSTRAKSI

Analisis penyimpangan laba kotor adalah analisis untuk mengetahui sebab-sebab penyimpangan laba kotor. Penyimpangan yang terjadi dapat diketahui dengan membandingkan antara laba kotor yang dianggarkan dan realisasi laba kotor tahun yang bersangkutan atau dengan membandingkan dua laporan perhitungan Rugi-Laba.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyimpangan laba kotor di PT. NAFO di Banyuwangi selama enam periode yaitu periode 1994 – 1999, dengan obyek yang diteliti yaitu Can Rect 198 gr dan Can Rect 340 gr. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah harga jual produk, volume penjualan, dan biaya produksi.

Metode yang digunakan untuk mengukur persentase tingkat penyimpangan laba kotor dalam penelitian ini adalah koefisien variasi. Batas toleransi penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima untuk kedua jenis kaleng adalah  $\pm 10,71049$  %. Besarnya penyimpangan laba kotor selama enam periode dijadikan dasar penyusunan perencanaan laba kotor tahun 2000. Perencanaan laba kotor tahun 2000 yang diramalkan untuk Can Rect 198 gr adalah 5.647.670 kaleng dan Can Rect 340 gr adalah 1.272.506 kaleng.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa laba kotor yang diharapkan tahun 2000 dengan menggunakan pohon probabilitas dalam kondisi yang paling mungkin untuk kedua jenis kaleng adalah Rp. 695.014.171. Laba kotor yang diharapkan tersebut merupakan hasil pengurangan penjualan yang diharapkan sebesar Rp. 9.063.494.487 dan harga pokok penjualan yang diharapkan sebesar Rp. 8.368.180.316.

## MOTTO

***“Dan barang siapa yang bersyukur (kepada Allah), maka sesungguhnya ia bersyukur untuk dirinya sendiri, dan barangsiapa yang tidak bersyukur, maka sesungguhnya Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji” (Q.S. ; 31:12)***

***“Allah tidak membebani seseorang melainkan menurut kesanggupannya,.....” (Q.S. ; 23:62)***

***“Sesungguhnya Allah tidak akan merobah nasib suatu kaum sehingga mereka merobah apa-apa yang ada pada diri mereka sendiri” (Q.S. ; 17:60)***

***“Siapa yang menuntut ilmu dengan maksud untuk bersaing dengan para ulama atau untuk mujadalah dengan orang jahil atau untuk mengambil perhatian orang kepadanya, ia akan masuk neraka” (Hadist Muslim dan Bukhari)***

***“Kelebihan orang yang berilmu atas orang yang ibadah seperti kelebihanku atas orang yang terendah dari umatku” (Riwayat Tunadzi dari Abi Umama)***

***“Bagi orang-orang yang sabar menerima ujian dan cobaan maka hal itu merupakan tanda dari kokohnya iman.” ( Al - Hadits )***

## KATA PENGANTAR

Maha Besar Allah, yang menguasai alam semesta dan mengetahui kegaiban-kegaiban-Nya. Segala puji syukur saya haturkan kehadiran-Mu yang telah memberikan petunjuk dan kekuatan pada diri saya, ketekunan dan kesabaran hingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini.

Saya telah mencoba untuk membuat suatu citra di dalam skripsi ini, seperti seorang manusia yang ingin mencoba untuk melakukan sesuatu, agar dalam hidup ini terasa berarti dan bermakna. Tetapi saya sadar akan keterbatasan dan kemampuan yang saya miliki, dan bahwa

**Kesempurnaan milik Allah.....**

**Yang paripurna adalah milik Allah.**

Oleh karena itu jika di kemudian hari ada sesuatu kekurangsempurnaan dalam skripsi ini baik isi maupun susunannya, hendaknya digunakan sebagai referensi untuk membuat lebih sempurna dan makin sempurna.

Untuk menyusun skripsi ini semula terasa berat dan sangat sulit. Tetapi sebagaimana firman Allah SWT.

**Sesungguhnya sesudah kesulitan, akan hadir di**

**hadapanmu kemudahan (kebahagiaan)**

**(Q.S. ; 94:6)**

Dari sini kemudian saya yakin akan mampu menyelesaikan skripsi ini. Dorongan dan nasehat serta bimbingan bapak-ibu dosen, ayah, ibu, kakakku Bayu dan adik-adikku Budi dan Chandra, juga sahabat-sahabatku yang sangat membantu dalam terwujudnya skripsi ini.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya, Kepada Yang Saya Hormati.

1. Bapak Drs. H. Liakip, SU, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember

2. Bapak Tatang A.G., M. Bus. Acc., Ph.D, selaku Dosen Pembimbing I beserta Ibu Dra. Ririn I.D., M.Si, Ak, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan pengarahannya dan masukan selama penulisan skripsi.
3. Bapak Drs. Abdul Halim, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Ibu Dra. Elok Sri Utami, M.Si, selaku Dosen Wali yang telah memberikan bimbingan selama penulis duduk di bangku kuliah.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Bapak Hardono selaku Pimpinan P.T. NAFO Banyuwangi
7. Ayah dan ibunda tercinta yang telah memberikan dorongan dan nasehat serta perhatiannya.
8. Bapak dan ibu (Munawir) yang memberikan dorongan, nasehat dan perhatiannya.
9. Masku tercinta Bayu Cahya Santoso yang memberikan dorongan, nasehat dan yang selalu mendampingi dalam menyusun skripsi ini.
10. Adikku Leonard Budyanto, Chandra Lesmana dan saudara-saudaraku Dian, Shofi dan Lala.
11. Teman baikku Imma, Rina, Elly dan teman kost Halmahera Raya 5.
12. Rekan-rekanku Angkatan'96 Manajemen Genap (DAMAGE'96) dan rekan-rekan bermain (Mbak Narti, Mbak Mamik, Hana, Rima).
13. Semua pihak yang telah membantu demi terselesainya penulisan skripsi ini.

Akhirnya semoga tulisan ini bermanfaat bagi saya yang banyak memperoleh penjelasan dan tambahan ilmu selama penyusunan dan pembaca yang membutuhkan.

Jember, Oktober 2000

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal.
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>ABSTRAKSI</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	2
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Manfaat Penelitian .....	3
1.5 Asumsi .....	4
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya .....	5
2.2 Landasan Teori.....	6
2.2.1 Pengertian Laba .....	6
2.2.2 Laba Kotor .....	8
2.2.3 Penyimpangan Laba Kotor .....	9
2.2.4 Analisis Faktor-faktor Penyebab Timbulnya Penyimpangan Laba Kotor .....	9
2.2.5 Tanggung jawab dan Pengawasan Atas Penyimpangan Laba Kotor .....	12
2.2.6 Manfaat Penyimpangan Laba Kotor Bagi Perusahaan .....	14
2.2.7 Perencanaan Laba .....	15
2.2.7.1 Pengertian dan Manfaat Perencanaan Laba.....	15



2.2.7.2	Macam-macam perencanaan Laba .....	17
2.2.7.3	Model-model Perencanaan Laba Probabilitas .....	18
2.2.7.4	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Laba Probabilistik .....	19
2.2.8	Analisis Probabilitas Untuk Menentukan Peluang .....	20
<b>III. METODE PENELITIAN</b>		
3.1	Rancangan Penelitian.....	21
3.2	Prosedur Pengumpulan Data .....	22
3.3	Definisi Variabel Operasional dan Pengukurannya.....	22
3.4	Metode Analisa Data .....	23
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	28
4.1.1	Sejarah Pendirian dan Perkembangan Perusahaan .....	28
4.1.2	Struktur Organisasi .....	30
4.1.3	Personalia Perusahaan.....	32
4.1.3.1	Pengadaan Tenaga Kerja .....	32
4.1.3.2	Hari Kerja dan Jam Kerja.....	32
4.1.3.3	Sistem Upah dan Gaji .....	33
4.1.4	Kegiatan Produksi .....	34
4.1.4.1	Bahan -Bahan yang Digunakan.....	34
4.1.4.2	Proses Produksi .....	35
4.1.4.3	Hasil Produksi .....	38
4.1.4.4	Volume Produksi .....	38
4.1.5	Daerah Pemasaran dan Saluran Distribusi.....	40
4.1.6	Volume Penjualan Kaleng .....	41
4.1.7	Laba Kotor .....	44
4.2	Analisis Data.....	48
4.3	Pembahasan.....	50
4.3.1	Penyimpangan Laba Kotor yang Tidak Dapat Diterima .....	50
4.3.1.1	Standar Penyimpangan .....	50
4.3.1.2	Koefisien Variasi.....	50

4.3.2 Analisis Faktor-faktor Penyebab Penyimpangan Laba Kotor ....	52
4.3.3 Perencanaan Laba Kotor Akibat dari Penyimpangan Laba Kotor.....	60
4.3.3.1 Analisis Pohon Probabilitas .....	60
4.3.3.2 Penyusunan Perencanaan Laba Kotor .....	62
<b>V. SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Simpulan .....	64
5.2 Saran .....	66
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>67</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>68</b>

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 3.1 : Analisis Pohon Probabilitas .....	26
Tabel 4.1 : Volume Produksi Pesanan Masing-masing Jenis Produk Tahun 1994 - 1999 .....	39
Tabel 4.2 : Biaya Produksi Per Kaleng Tahun 1994 -1999 .....	39
Tabel 4.3 : Anggaran Biaya Produksi Per Kaleng Tahun 1994-1999 .....	40
Tabel 4.4 : Volume Penjualan Masing-masing Jenis Produk Tahun 1994-1999 .....	42
Tabel 4.5 : Anggaran Volume Penjualan Masing-masing Jenis Produk Tahun 1994-1999 .....	42
Tabel 4.6 : Perkembangan Harga Jual Per Kaleng Tahun 1994-1999 .....	43
Tabel 4.7 : Harga Jual Per Kaleng Yang Dianggarkan Tahun 1994-1999.....	43
Tabel 4.8 : Laba Kotor Sesungguhnya Tahun 1994 - 1999 .....	45
Tabel 4.9 : Laba Kotor Yang Dianggarkan Tahun 1994 - 1999 .....	46
Tabel 4.10 : Penyimpangan Laba Kotor Tahun 1994 - 1999 .....	48
Tabel 4.11 : Perhitungan Standar Deviasi LK Tahun 1994 -1999 .....	50
Tabel 4.12 : Persentase Penyimpangan Laba Kotor Tahun 1994 -1999 .....	51
Tabel 4.13 : Laba Kotor Berdasarkan Unit Sesungguhnya Dengan Harga Jual dan Biaya Yang Dianggarkan Tahun 1995 .....	53
Tabel 4.14 : Laba Kotor Berdasarkan Unit Sesungguhnya Dengan Harga Jual dan Biaya Yang Dianggarkan Tahun 1996 .....	53
Tabel 4.15 : Laba Kotor Berdasarkan Unit Sesungguhnya Dengan Harga Jual dan Biaya Yang Dianggarkan Tahun 1998 .....	54
Tabel 4.16 : Analisis Pohon Probabilitas Can Rect 198 gr.....	62
Tabel 4.17 : Analisis Pohon Probabilitas Can Rect 340 gr.....	62
Tabel 4.18 : Perencanaan Laba Kotor Tahun 2000.....	63

**DAFTAR GAMBAR**

	Hal.
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi P.T NAFO Banyuwangi .....	31
Gambar 4.2 : Proses Pembuatan Kaleng Jenis Rect 198 gr dan Rect 340 gr...	38
Gambar 4.3 : Persentase Penyimpangan Laba Kotor Yang Tidak Dapat Diterima .....	52



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Pehitungan Standar Deviasi Untuk Volume Penjualan Can Rect 198 gr Tahun 1994 -1999 .....	68
Lampiran 2	: Pehitungan Standar Deviasi Untuk Volume Penjualan Can Rect 340 gr Tahun 1994 -1999 .....	69
Lampiran 3	: Pengelompokan Volume Penjualan Can Rect 198 gr Tahun 1994 -1999 .....	70
Lampiran 4	: Pengelompokan Volume Penjualan Can Rect 340 gr Tahun 1994 –1999 .....	71
Lampiran 5	: Ramalan Penjualan Tahun 2000 .....	72
Lampiran 6	: Estimasi Penjualan Tahun 2000 dan Probabilitasnya .....	72
Lampiran 7	: Estimasi Harga Jual Per Kaleng Tahun 2000 .....	73
Lampiran 8	: Estimasi Biaya Produksi Per Tahun 2000 .....	73
Lampiran 9	: Perhitungan Nilai Tiap-tiap Kombinasi Produk Can Rect 198 gr .....	74
Lampiran 10	: Perhitungan Nilai Tiap-tiap Kombinasi Can Rect 340 gr.....	75
Lampiran 11	: Penentuan Besarnya Laba Kotor Setiap Kombinasi Can Rect 198 gr .....	76
Lampiran 12	: Penentuan Besarnya Laba Kotor Setiap Kombinasi Can Rect 340 gr .....	76
Lampiran 13	: Penentuan <i>Expected Value</i> Can Rect 198 gr .....	77
Lampiran 14	: Penentuan <i>Expected Value</i> Can Rect 340 gr.....	78
Lampiran 15	: Laba Kotor Rata-rata Yang Dianggarkan Atas Jumlah Kaleng Sesungguhnya Tahun 1995 .....	79
Lampiran 16	: Laba Kotor Rata-rata Yang Dianggarkan Atas Jumlah Kaleng Sesungguhnya Tahun 1996.....	80
Lampiran 17	: Laba Kotor Rata-rata Yang Dianggarkan Atas Jumlah Kaleng Sesungguhnya Tahun 1998.....	81

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Tujuan utama didirikannya suatu perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang optimal dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Dengan tercapainya tujuan tersebut, kelangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang dapat terjamin. Pencapaian tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen melaksanakan semua fungsi manajemen, yaitu fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi penyusunan, fungsi pengarahan, dan fungsi pengawasan secara cermat dan tepat pada perusahaan yang bersangkutan.

Perencanaan merupakan fungsi utama manajemen sebab keberhasilan suatu perusahaan tergantung kepada kemampuan manajemen membuat perencanaan kegiatan yang akan dilaksanakan pada periode yang akan datang. Perencanaan pada dasarnya adalah memilih alternatif-alternatif yang mungkin dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan dan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan serta kendala-kendala (*constraints*) yang dihadapi. Untuk tujuan tersebut manajemen harus mengetahui data yang relevan terutama yang menyangkut penghasilan dan biaya di masa yang akan datang. Dengan perencanaan yang baik dan benar akan memudahkan tugas manajemen sehingga memungkinkan manajemen bekerja lebih efektif dan efisien.

Salah satu bentuk perencanaan adalah perencanaan laba. Dengan adanya perencanaan laba, maka kemampuan yang dimiliki perusahaan diarahkan dan dikoordinasikan dalam mencapai laba yang diinginkan. Perencanaan laba sangat dibutuhkan oleh manajemen. Keberhasilan manajemen dalam jangka pendek dapat dilihat apakah laba yang diperoleh lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan rencana laba yang semula ingin dicapai. Perencanaan laba yang dilakukan dapat digunakan sebagai pedoman untuk menjalankan operasi perusahaan sehingga kemampuan yang dimiliki perusahaan dapat dikerahkan secara terkoordinasi dalam mencapai laba yang optimal. Manajemen akan berhasil mencapai laba yang diharapkan apabila mempunyai pengetahuan yang cukup dan

mampu melihat kemungkinan dimasa yang akan datang terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi besar kecilnya laba serta pola hubungan antara faktor-faktor tersebut. Faktor-faktor itu antara lain : biaya, volume penjualan dan harga produk. Ketiga faktor itu saling berkaitan dan memegang peranan penting dalam perencanaan laba. Faktor-faktor itu sendiri mempunyai resiko yang cukup besar dan penuh ketidakpastian dimasa yang akan datang, sehingga mempengaruhi perusahaan dalam usaha mencapai laba.

Setiap perusahaan pasti menghadapi kondisi ketidakpastian di masa yang akan datang, sehingga dalam menyusun perencanaan labanya perlu memperhitungkan unsur ketidakpastian agar dapat memberikan informasi yang lebih teliti dan akurat. Perencanaan laba yang memperhitungkan kondisi ketidakpastian di masa yang akan datang dinamakan perencanaan laba probabilistik. Salah satu alat yang digunakan untuk perencanaan laba probabilistik adalah analisis pohon probabilistik.

Perencanaan laba khususnya laba kotor dapat berfungsi sebagai alat pengendali laba (keuntungan). Penyimpangan-penyimpangan laba kotor yang telah terjadi dapat dijadikan tolok ukur dalam perencanaan laba kotor pada periode berikutnya. Selama penyimpangan itu belum melewati batas toleransi (batas atas dan batas bawah), maka penyimpangan itu dianggap wajar. Penyimpangan itu perlu diteliti dan dicari penyebabnya apabila telah melampaui batas toleransi.

## 1.2 Perumusan Masalah

PT. National Food Packers (NAFO) di Banyuwangi yang dijadikan obyek penelitian merupakan salah satu anak perusahaan PT. MANTRUST. PT. NAFO Banyuwangi bergerak di bidang industri dengan memproduksi kaleng untuk memenuhi kebutuhan anak perusahaan PT. MANTRUST yang lain yaitu PT. Blambangan Raya (perusahaan pengalengan ikan) dan PT. Bali Raya (perusahaan pengalengan daging sapi). Permintaan pasar terhadap makanan dalam kaleng hasil produksi PT. Blambangan Raya dan PT Bali Raya berfluktuasi sehingga

permintaan pesanan kaleng kedua perusahaan tersebut kepada PT. NAFO Banyuwangi juga berfluktuasi.

Pihak manajemen perlu memperhitungkan unsur ketidakpastian dalam menentukan besarnya penyimpangan laba kotor pada suatu periode tertentu agar perusahaan dapat mencapai laba yang optimal di masa yang akan datang. Dengan mengetahui penyebab penyimpangan laba kotor, diharapkan manajemen dapat mengambil kebijaksanaan demi perbaikan di masa mendatang.

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa untuk mengatasi penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima, sebaiknya perusahaan memasukkan unsur ketidakpastian untuk menentukan perencanaan laba kotornya di masa yang akan datang (Peny Hapsari, 1999). Permasalahan ini dapat dipecahkan dengan menggunakan model kuantitatif yaitu analisis varians (selisih) dan analisis pohon probabilitas. Dalam analisis ini ketidakpastian semua faktor penentu laba kotor, yaitu : biaya, volume penjualan, dan harga jual produk perlu diteliti lebih lanjut. Adapun yang menjadi permasalahan dalam analisis ini dapat diperinci sebagai berikut.

- a. Berapakah tingkat penyimpangan laba kotor perusahaan ?
- b. Faktor-faktor apakah yang menyebabkan terjadinya penyimpangan laba kotor perusahaan ?
- c. Bagaimana menentukan dasar manfaat analisis penyimpangan laba kotor pada kondisi ketidakpastian dimasa yang akan datang ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. mengetahui tingkat penyimpangan laba kotor,
- b. menganalisis faktor-faktor penyebab penyimpangan laba kotor,
- c. menentukan dasar penyusunan perencanaan laba kotor pada kondisi ketidakpastian permintaan pesanan pada masa yang akan datang.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut.



1. Sebagai bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan dalam menentukan kebijaksanaannya terutama dalam meminimalkan penyimpangan laba kotor dimasa yang akan datang.
2. Memudahkan pihak perusahaan dalam merencanakan laba kotor pada periode-periode selanjutnya dimasa yang akan datang

### 1.5 Asumsi

Biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik dianggap sebagai satu-kesatuan biaya yaitu merupakan Harga Pokok Penjualan.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui penyimpangan laba kotor di perusahaan yang berbeda, seperti penelitian yang dilakukan oleh Emy Sulistyorini (1998) yang menganalisis tentang penentuan laba kotor dalam kondisi ketidakpastian pada Perum Perhutani (KIPKJ) di Gresik, obyek yang diteliti adalah teakwood yang terdiri dari teakwood 0,25 mm dan teakwood 0,60 mm. Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian tersebut adalah harga jual produk, volume penjualan, dan biaya produksi.

Hasil akhir penelitian selama periode 1993 sampai dengan periode 1996 tersebut setelah dianalisis adalah adanya penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima pada tahun 1996 (tidak menguntungkan). Penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima tersebut disebabkan oleh faktor selisih volume penjualan.

Peny Hapsari (1999) juga menganalisis tentang penyimpangan laba kotor dalam kondisi ketidakpastian pada PT. Industri Sandang II (Persero) di Surabaya, obyek yang diteliti adalah kain (meter) dan benang tenun (bal). Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian tersebut adalah harga jual produk, volume penjualan dan biaya produksi. Alat analisis yang digunakan untuk menghitung batas toleransi penyimpangan laba kotor (range) adalah standar deviasi. Penentuan batas toleransi penyimpangan laba kotor dengan menggunakan standar deviasi adalah sebagai berikut.

Batas Atas = Total Selisih Laba Kotor + Standar Deviasi Laba Kotor

Batas Bawah = Total Selisih Laba Kotor – Standar Deviasi Laba Kotor

Hasil akhir penelitian selama periode 1994 sampai dengan 1998 tersebut adalah adanya penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima pada tahun 1997 (tidak menguntungkan). Penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima tersebut disebabkan oleh faktor selisih volume penjualan.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut dapat diketahui persamaan dan perbedaan. Adapun persamaannya adalah sebagai berikut.

1. Variabel-variabel yang digunakan untuk menganalisis laba kotor adalah harga jual, volume penjualan, dan biaya produksi.
2. Perhitungan perubahan laba kotor menggunakan analisis selisih (varians).
3. Perhitungan laba kotor yang diharapkan untuk perencanaan laba kotornya menggunakan analisis pohon probabilitas.

Sedangkan perbedaannya adalah sebagai berikut.

1. Produk yang diteliti memiliki perbedaan spesifikasi baik jenis, volume produksi maupun volume penjualan.
2. Alat analisis untuk menentukan batas toleransi penyimpangan laba kotor pada penelitian sebelumnya menggunakan standar deviasi. Untuk penelitian ini menggunakan koefisien variasi.
3. Pengelompokkan volume penjualan penelitian sebelumnya menggunakan analisis pohon probabilitas. Untuk penelitian ini, pengelompokkannya menggunakan ramalan penjualan yang dibandingkan dengan data historis (lampiran 3 dan 4).

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, analisis penyimpangan laba kotor menggunakan standar deviasi, dan pengelompokkan volume penjualan menggunakan analisis pohon probabilitas. Pada penelitian ini, analisis penyimpangan laba kotor menggunakan koefisien variasi, dan pada pengelompokkan volume penjualan menambahkan ramalan penjualan untuk perencanaan laba tahun 2000.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Pengertian Laba**

Laba adalah hasil penjualan dikurangi dengan biaya (Mulyadi, 1999:72). Dengan mempelajari pengertian laba akan dapat diketahui unsur-unsur yang terkandung di dalamnya. Unsur-unsur tersebut antara lain adalah sebagai berikut.

### 1. Harga Pokok Penjualan

Adalah harga pokok dari produk selesai yang dijual oleh perusahaan manufaktur atau harga perolehan dari barang dagangan yang dijual oleh perusahaan dagang.

### 2. Penjualan Kotor

Adalah jumlah total harga yang dibebankan kepada pembeli atau langganan atas barang dagangan atau produk selesai yang dijual selama periode akuntansi tertentu.

### 3. Potongan Penjualan

Adalah jumlah potongan harga jual yang diberikan kepada langganan atau pembeli karena mereka dapat membayar dalam masa potongan.

### 4. Pengembalian Penjualan

Adalah besarnya harga jual barang dagangan atau produk yang terjual yang dikembalikan oleh langganan atau pembeli karena tidak sesuai dengan yang dipesan.

### 5. Penjualan Bersih

Adalah penjualan kotor dikurangi pengembalian penjualan dan potongan penjualan. Penjualan bersih merupakan ukuran sesungguhnya dari penjualan perusahaan.

### 6. Laba Kotor Penjualan

Adalah kelebihan penjualan bersih di atas harga pokok penjualan dalam periode akuntansi tertentu.

### 7. Biaya Pemasaran

Adalah semua biaya yang terjadi dalam memasarkan barang dagangan atau jasa sampai dengan pengumpulan piutang dagang menjadi kas dalam periode akuntansi tertentu.

### 8. Biaya Administrasi dan Umum

Adalah semua biaya yang terjadi dan berhubungan dengan kegiatan administrasi dan umum, yaitu kegiatan dalam rangka penentuan kebijakan, pengarahan dan pengawasan perusahaan secara keseluruhan.

## 9. Laba Bersih Operasional

Adalah kelebihan laba kotor penjualan dikurangi biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum.

## 10. Penghasilan Bukan Operasional

Adalah semua penghasilan dan laba yang bukan merupakan tujuan utama kegiatan perusahaan.

## 11. Biaya Bukan Operasional

Adalah biaya dan rugi yang terjadi dan tidak berhubungan dengan usaha untuk memperoleh penghasilan operasi

## 12. Laba Bersih

Adalah kelebihan semua penghasilan dikurangi semua biaya. Di dalam laporan rugi laba, laba bersih dihitung sebesar laba bersih operasional ditambah selisih antara penghasilan dengan biaya bukan operasional.

## 13. Pajak Perseroan

Pajak yang dibebankan oleh pemerintah (kantor pajak) atas laba yang diperoleh perusahaan perseroan. Besarnya pajak perseroan ditentukan setiap menyusun laporan rugi laba pada periode akuntansi tertentu atas dasar peraturan perpajakan yang ada.

## 14. Laba Bersih Sesudah Pajak Perseroan

Adalah besarnya laba bersih sebelum pajak perseroan dikurangi taksiran pajak perseroan.

Unsur-unsur yang digunakan dalam penelitian ini adalah harga pokok penjualan, penjualan kotor, potongan penjualan, pengembalian penjualan, penjualan bersih, dan laba kotor penjualan.

### 2.2.2 Laba Kotor

Laba kotor adalah selisih antara hasil penjualan dan harga pokok penjualan (Mulyadi, 1999:143). Dengan kata lain laba kotor itu ditentukan oleh dua faktor, yaitu faktor penjualan dan faktor harga pokok penjualan. Besar kecilnya hasil penjualan dipengaruhi oleh kuantitas produk yang dijual dan harga jual per satuan produk tersebut. Dapat dikatakan bahwa hasil penjualan merupakan hasil kali

kuantitas produk yang dapat dijual dengan harga jual per satuan produk, sehingga perubahan laba kotor karena adanya perubahan hasil penjualan dapat disebabkan oleh dua unsur. Kedua unsur tersebut adalah perubahan harga jual per satuan produk dan perubahan kuantitas produk yang dijual.

Faktor harga pokok penjualan dipengaruhi oleh kuantitas produk yang dijual dan harga pokok penjualan per satuan produk yang dijual tersebut, oleh karena itu harga pokok penjualan merupakan hasil kali kuantitas produk yang dijual dengan harga pokok penjualan. Perubahan laba kotor yang disebabkan adanya perubahan harga pokok penjualan dapat disebabkan oleh dua unsur. Kedua unsur tersebut adalah perubahan harga pokok penjualan per satuan dan perubahan kuantitas produk yang dijual (Munawir, 1998:216).

### **2.2.3 Penyimpangan Laba Kotor**

Besarnya penyimpangan laba kotor yang terjadi dapat diketahui dengan menghitung selisih antara laba kotor yang sesungguhnya dan laba kotor yang dianggarkan. Penyimpangan laba kotor yang dihasilkan tersebut dibandingkan dengan standar penyimpangan hasil dari analisis. Selanjutnya, dapat diketahui sejauh mana penyimpangan laba kotor tersebut menyimpang dari standar penyimpangannya.

Penyimpangan laba kotor bersifat menguntungkan (*favorable*) jika laba kotor sesungguhnya lebih besar dari laba kotor yang dianggarkan atau bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable*) jika laba kotor sesungguhnya lebih kecil dari laba kotor yang dianggarkan. Penyimpangan laba kotor dapat diketahui dengan membandingkan laba kotor sesungguhnya dengan laba kotor yang dianggarkan.

### **2.2.4 Analisis Faktor-faktor Penyebab Timbulnya Penyimpangan Laba Kotor**

Dapat dilakukan analisis faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan laba kotor, dengan menggunakan analisis selisih (varians). Analisis selisih yang dimaksud terdiri dari tiga macam yaitu selisih harga jual, selisih harga pokok penjualan, dan selisih volume.

a. Selisih harga jual

Selisih harga jual adalah selisih penjualan yang ditimbulkan oleh perbedaan antara harga jual yang sesungguhnya atau realisasi harga jual dibandingkan dengan harga jual yang dianggarkan atau harga jual tahun sebelumnya. Apabila harga jual yang sesungguhnya dikurangi dengan harga jual yang dianggarkan atau tahun sebelumnya menghasilkan angka positif berarti ada kenaikan harga yang berarti menunjukkan keadaan yang menguntungkan. Sebaliknya, apabila hasilnya negatif berarti ada penurunan harga jual yang menunjukkan keadaan yang tidak menguntungkan atau merugikan (Supriyono, 1996 : 182).

b. Selisih Harga Pokok Penjualan

Selisih harga pokok penjualan adalah selisih harga pokok penjualan yang disebabkan oleh perbedaan antara harga pokok penjualan yang sesungguhnya dan harga pokok penjualan yang dianggarkan atau harga pokok penjualan tahun sebelumnya. Apabila harga pokok penjualan yang sesungguhnya dikurangi dengan harga pokok penjualan yang dianggarkan menghasilkan angka positif berarti harga pokok penjualan mengalami kenaikan, kenaikan dalam sektor biaya menunjukkan keadaan yang tidak menguntungkan atau merugikan. Sebaliknya, apabila hasilnya negatif berarti biaya mengalami penurunan yang berarti menunjukkan keadaan yang menguntungkan (Supriyono, 1996:182).

c. Selisih Volume

Perubahan laba kotor yang disebabkan oleh perubahan volume meliputi dua macam yaitu selisih volume penjualan dan selisih volume harga pokok penjualan. Selisih volume penjualan adalah selisih penjualan yang ditimbulkan oleh perbedaan antara kuantitas penjualan yang sesungguhnya atau yang direalisasikan dengan kuantitas penjualan yang dianggarkan atau tahun sebelumnya. Apabila kuantitas penjualan yang sesungguhnya dikurangi dengan kuantitas penjualan yang dianggarkan menghasilkan angka positif menunjukkan bahwa kuantitas produk yang sesungguhnya dijual lebih besar dari pada yang dianggarkan. Hal ini menunjukkan keadaan menguntungkan atau bagian penjualan

bekerja lebih baik. Sebaliknya, apabila menghasilkan angka negatif berarti penjualan mengalami penurunan dan menunjukkan keadaan yang merugikan.

Selisih kuantitas harga pokok penjualan adalah selisih harga pokok penjualan yang disebabkan oleh perbedaan antara kuantitas atau volume penjualan yang sesungguhnya atau yang direalisasikan dan kuantitas penjualan yang dianggarkan atau tahun sebelumnya. Apabila kuantitas penjualan yang sesungguhnya dikurangi dengan kuantitas penjualan yang dianggarkan menghasilkan angka positif berarti kuantitas yang dijual atau diproduksi bertambah (mengalami kenaikan), apabila kuantitas bertambah maka harga pokok penjualan akan mengalami kenaikan pula dan bertambahnya harga pokok penjualan menunjukkan keadaan yang tidak menguntungkan atau merugikan. Sebaliknya, apabila hasilnya negatif berarti ada penurunan biaya yang berarti pula menunjukkan keadaan yang menguntungkan (Supriyono, 1996:182).

Selisih volume netto ini perlu dianalisis lebih lanjut untuk mendapatkan selisih total volume penjualan dan selisih komposisi penjualan.

#### 1. Selisih Total Volume Penjualan

Selisih total volume penjualan adalah selisih yang disebabkan oleh perubahan total volume penjualan yaitu antara laba kotor yang dianggarkan dengan laba kotor rata-rata yang dianggarkan atas volume penjualan yang sesungguhnya. Apabila laba kotor rata-rata yang dianggarkan atas volume penjualan sesungguhnya dikurangi laba kotor yang dianggarkan menghasilkan angka positif berarti bersifat menguntungkan. Sebaliknya, apabila hasilnya negatif berarti bersifat tidak menguntungkan atau merugikan (Supriyono, 1996:187).

#### 2. Selisih Komposisi Penjualan

Selisih komposisi penjualan adalah selisih yang disebabkan oleh perbedaan antara laba kotor pada komposisi penjualan yang sesungguhnya dengan laba kotor pada komposisi penjualan yang dianggarkan. Apabila laba kotor pada komposisi yang sesungguhnya dikurangi laba kotor pada komposisi yang dianggarkan menghasilkan angka positif berarti bersifat menguntungkan.



Sebaliknya apabila hasilnya negatif berarti bersifat tidak menguntungkan atau merugikan (Supriyono, 1996:186).

### **2.2.5 Tanggung jawab dan Pengawasan Atas Penyimpangan Laba Kotor**

Perubahan laba kotor baik itu merupakan penurunan atau kenaikan yang disebabkan oleh faktor harga jual tidak dapat digunakan sebagai pengukur kegiatan bagian penjualan, karena hal ini disebabkan oleh faktor ekstern perusahaan. Perubahan harga jual ditentukan oleh keadaan pasar yang sulit dikendalikan oleh perusahaan. Suatu perubahan laba kotor yang disebabkan oleh adanya perubahan kuantitas atau volume produk yang dijual mempunyai hubungan langsung dengan kegiatan bagian penjualan bekerja lebih aktif (dengan anggapan bahwa biaya pemasaran tetap, maka perubahan laba kotor yang disebabkan oleh kenaikan volume penjualan berarti perusahaan semakin efisien dalam operasinya). Penurunan laba kotor yang disebabkan oleh naiknya harga pokok penjualan menunjukkan bahwa bagian produksi telah bekerja secara tidak efisien. Hal ini dapat ditanyakan atau dimintakan pertanggungjawaban kepada kepala bagian produksi apa sebabnya terjadi perubahan tersebut. Kenaikan ini kemungkinan disebabkan oleh faktor ekstern, misalnya adanya kenaikan harga bahan baku, tingkat upah atau kenaikan harga-harga secara umum yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, atau mungkin disebabkan oleh faktor intern yaitu adanya pemborosan-pemborosan atau inefisiensi (Munawir, 1998:217).

Analisis penyimpangan laba kotor lebih memberikan manfaat apabila alat pembandingnya adalah anggaran atau standar dibandingkan dengan laba kotor periode sebelumnya. Penyimpangan yang terjadi perlu di investigasi lebih lanjut untuk menentukan penyebab adanya penyimpangan dan faktor apa yang menyebabkan penyimpangan tersebut. Pada umumnya faktor yang menyebabkan penyimpangan dapat dikelompokkan menjadi empat faktor.

#### **1. Selisih Harga Jual**

Penyimpangan ini disebabkan oleh perusahaan telah menjual produk dengan harga jual yang lebih kecil atau lebih besar dibandingkan dengan harga jual yang dianggarkan. Tanggung jawab terhadap penyimpangan ini adalah

terletak kepada pejabat (eksekutif) perusahaan yang memiliki wewenang untuk menentukan harga jual, biasanya adalah kepala departemen atau bagian pemasaran. Apabila harga jual telah ditentukan oleh pemerintah, misalnya untuk perusahaan dalam bidang pelayanan umum (*public service*) umumnya tidak menimbulkan selisih harga jual karena harus mematuhi harga jual yang ditentukan pemerintah tersebut.

#### 2. Selisih Kuantitas atau Volume Penjualan

Selisih ini disebabkan karena perusahaan dapat menjual produk dengan kuantitas yang lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan yang direncanakan. Tanggung jawab dari penyimpangan ini umumnya adalah kepala departemen atau bagian pemasaran, karena kuantitas yang dijual akan sangat tergantung pada harga jual produk dan keaktifan bagian pemasaran dalam menjual produk. Kedua faktor tersebut umumnya masih dalam jangkauan pengendalian bagian pemasaran. Selisih kuantitas penjualan dapat bersifat diluar jangkauan pengendalian bagian pemasaran, misalnya karena hambatan atau kemacetan dalam produksi yang mengakibatkan kuantitas yang dihasilkan menurun sehingga yang dapat dijual juga menurun, apabila penyebab penyimpangan karena faktor tersebut, maka tanggung jawab selisih ini tidak berada pada bagian pemasaran tetapi pada bagian produksi.

#### 3. Selisih Harga Pokok Penjualan

Selisih ini disebabkan karena harga pokok penjualan yang terjadi lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan yang direncanakan. Selisih ini disebabkan oleh kegiatan di dalam produksi. Selisih harga pokok penjualan merupakan tanggung jawab kepala bagian atau departemen produksi dan bukan tanggung jawab kepala bagian atau departemen pemasaran.

#### 4. Selisih Kuantitas atau Volume Harga Pokok Penjualan

Penyebab timbulnya selisih kuantitas harga pokok penjualan sama dengan penyebab timbulnya selisih kuantitas penjualan. Oleh karena itu yang bertanggung jawab terhadap selisih ini juga sama dengan selisih kuantitas penjualan yaitu kepala departemen atau bagian pemasaran.

Pimpinan perusahaan mempunyai tanggung jawab atas terjadinya penyimpangan dengan melakukan penelitian secara cermat untuk mengetahui faktor-faktor penyebabnya, tindakan koreksi apa yang telah dilakukan dan imbalan apa dari tindakan yang efektif dan efisien itu. Hasil atas tindakan penyesuaian yang ditetapkan harus diukur dan dilaporkan kepada pengawas. Kemudian atas penyimpangan itu timbul suatu pertanyaan, berapa besar penyimpangan atas standar yang dapat diterima sebelum penyimpangan tersebut dianggap tidak wajar. Dengan kata lain berapa batas toleransi yang harus ditetapkan, sehingga bila penyimpangan belum melewati batas tersebut dianggap masih wajar. Tetapi bila telah melewati batas tersebut maka penyimpangan perlu diteliti lebih lanjut dengan mencari sebab-sebab terjadinya penyimpangan (Sirait dan Wibowo, 1996:157).

Alasan dilakukannya penetapan batas penyimpangan adalah tidak setiap penyimpangan perlu diselidiki selama penyimpangan tersebut masih dalam batas yang wajar. Jika terlalu terpaku pada penyimpangan yang relatif kecil justru akan menghambat, bukannya mempertinggi efisiensi kegiatan operasional perusahaan.

#### **2.2.6 Manfaat Analisis Penyimpangan Laba Kotor Bagi Perusahaan**

Laba kotor yang direncanakan merupakan tanggung jawab dari departemen pemasaran dan departemen produksi. Hal ini disebabkan kedua bidang fungsional tersebut berhubungan langsung dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Departemen produksi bertanggung jawab terhadap proses produksi produk yang dipesan, sedangkan departemen pemasaran bertanggung jawab terhadap penjualan dan distribusi produk yang dihasilkan oleh departemen produksi. Sehingga kedua bidang fungsional tersebut harus mengadakan suatu penelitian guna mengendalikan keuntungan. Departemen pemasaran dan departemen produksi bertanggung jawab penuh apabila terjadi penyimpangan yang tidak wajar. Departemen pemasaran harus menjelaskan perubahan harga jual, komposisi penjualan dan volume penjualan. Sedangkan departemen produksi harus menjelaskan perubahan biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan

biaya overhead pabrik sebagai unsur dari biaya produksi (Sirait dan Wibowo, 1996:193).

Analisis penyimpangan laba kotor dapat memberikan dua manfaat. Pertama, memberikan petunjuk kepada manajemen tentang elemen apa yang menyimpang, berapa jumlah penyimpangannya dan bagaimana pengaruhnya terhadap laba yang dicapai perusahaan, apa sebab penyimpangan tersebut, pada kegiatan apa penyimpangan itu terjadi, siapa yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan tersebut atau apakah penyimpangan tersebut dapat dikendalikan oleh pusat kegiatan tertentu atau tidak. Kedua, memberikan petunjuk kepada manajemen guna menyusun anggaran laba periode berikutnya, dengan investigasi terhadap penyimpangan yang timbul dapat menilai apakah rencana laba merupakan pengukur yang baik untuk menilai atau mengevaluasi realisasi laba. Apabila ternyata rencana laba tidak tepat maka akibatnya tidak dapat dipakai sebagai alat evaluasi dan dalam menentukan rencana laba periode berikutnya harus lebih teliti (Supriyono, 1996:175).

Dengan demikian analisis penyimpangan laba kotor sangat bermanfaat bagi pimpinan perusahaan dalam usahanya untuk mengendalikan keuntungan. Dengan diketahui bagian yang lemah atau tidak efisien, maka perusahaan dapat secara cepat melakukan tindakan korektif sehingga pada masa yang akan datang tidak terulang lagi.

## **2.2.7 Perencanaan Laba**

### **2.2.7.1 Pengertian dan Manfaat Perencanaan Laba**

Perencanaan laba (*Profit Planning*) adalah perencanaan keuangan perusahaan yang sekaligus dipakai sebagai dasar sistem pengendalian (pengawasan) keuangan perusahaan untuk periode yang akan datang (Supriyono, 1996:15). Perencanaan laba pada dasarnya adalah memilih alternatif-alternatif yang mungkin dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan dan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan serta kendala-kendala (*constraints*) yang dihadapi. Untuk tujuan tersebut harus mengetahui data yang

relevan terutama yang menyangkut penghasilan dan biaya di masa yang akan datang.

Setidaknya ada sembilan manfaat yang diperoleh dalam mempelajari perencanaan laba.

1. Perencanaan laba merupakan kekuatan manajemen dalam melihat ke depan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam ukuran finansial.
2. Perencanaan laba digunakan sebagai alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan, misalnya koordinasi antara kegiatan penjualan dengan kegiatan produksi.
3. Implementasi perencanaan laba dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan. Penyimpangan antara anggaran dengan realisasi dihitung dan dianalisis, dan manajemen dapat mengetahui penyebab adanya penyimpangan tersebut.
4. Manajemen dapat memeriksa dengan seksama penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan apakah dapat berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).
5. Menimbulkan suasana yang bersemangat untuk memperoleh laba.
6. Perencanaan laba dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan.
7. Perencanaan laba dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan, misalnya menolak atau menerima pesanan khusus, menambah atau mengurangi produk tertentu dan sebagainya.
8. Perencanaan laba dapat digunakan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dan mengatasinya secara terarah.
9. Perencanaan laba dapat menghindarkan adanya kegiatan pertumbuhan dan perkembangan yang tidak terarah dan terkontrol (Supriyono, 1996:18).

Selain memiliki manfaat, perencanaan laba juga memiliki beberapa keterbatasan. Dalam hal ini ada empat keterbatasan.

1. Perencanaan laba berdasarkan estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang, ketepatan dari estimasi sangat tergantung dari pengalaman dan kemampuan dari estimator atau proyektor. Ketidaktepatan dari perencanaan laba dapat berakibat tidak dapat dipakai sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengawasan yang baik.
2. Perencanaan harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Perencanaan laba disusun atas dasar kondisi dan asumsi tertentu, oleh karena itu perubahan asumsi dan kondisi yang mendasari penyusunan perencanaan laba mengharuskan adanya revisi.
3. Perencanaan laba dapat dipakai sebagai alat oleh manajemen hanya apabila semua pihak, terutama manajer-manajer perusahaan, secara terus-menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggung jawab atas pencapaian tujuan yang telah ditentukan di dalam perencanaan laba.
4. Perencanaan laba adalah alat untuk membantu manajemen, akan tetapi tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan *judgment* manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalamannya.

#### 2.2.7.2 Macam-macam Perencanaan Laba

Dalam menyusun perencanaan laba pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua. Pertama, perencanaan laba yang tidak memperhatikan unsur ketidakpastian masa depan seringkali digunakan oleh pihak manajemen untuk memutuskan pemilihan dua alternatif yaitu penentuan volume penjualan pada laba yang dianggarkan, dan menentukan kombinasi produk yang paling menguntungkan.

Perencanaan laba yang tidak memperhatikan unsur ketidakpastian ini tidak **memperhitungkan resiko dan tidak memasukkan informasi ketidakpastian volume penjualan yang diharapkan di masa yang akan datang**. Taksiran volume penjualan masa depan pada dasarnya menghadapi ketidakpastian, maka proses pembuatan keputusan menjadi lebih baik jika memasukkan unsur ketidakpastian terhadap

volume penjualan masa depan yang merupakan resiko relatif setiap jenis produk yang dijual (Supriyono, 1996:380). Kedua, perencanaan laba yang memperhatikan unsur ketidakpastian masa depan (Perencanaan Laba Probabilistik). Masa depan mengandung ketidakpastian sehingga sifatnya probabilistik. Oleh karena itu analisis selisih sebagai dasar penyusunan anggaran laba masa depan perlu memperhitungkan ketidakpastian agar analisis dapat memberikan informasi yang lebih teliti dan akurat. Anggaran yang memperhitungkan ketidakpastian masa depan tersebut dinamakan anggaran laba probabilistik. Anggaran laba probabilistik adalah anggaran laba yang secara eksplisit memperhitungkan ketidakpastian dengan menyatakan setiap elemen penentu anggaran sebagai suatu rangkaian nilai yang sifatnya probabilistik. Probabilistik berguna untuk mengukur kemungkinan yang terjadi dimasa yang akan datang, dan kemungkinan tersebut dinyatakan dalam angka desimal atau prosentase diantara 0 (nol) dan 1 (satu). Probabilitas 0 (nol) menunjukkan bahwa kejadian tersebut tidak akan terjadi. Sebaliknya, probabilitas 1 (satu) menunjukkan bahwa kejadian tersebut pasti terjadi (Supriyono dan Mulyadi , 1996: 217).

Pengalaman, pengetahuan dan keahlian para eksekutif dapat memungkinkan untuk membuat taksiran probabilitas yang relatif tepat. Cara penentuan ini sifatnya subyektif. Cara lain untuk menentukan probabilitas dapat menggunakan simulasi komputer, cara ini dapat menentukan probabilitas dengan obyektif dan dapat lebih mudah dianalisis.

### 2.2.7.3 Model-model Perencanaan Laba Probabilistik

Dalam penyusunan anggaran laba probabilistik dapat menggunakan dua macam model, yaitu:

#### 1. Model pohon probabilitas

Model pohon probabilitas didasarkan pada pemikiran bahwa probabilitas faktor-faktor yang mempengaruhi laba dapat ditentukan ke dalam tiga rangkaian yaitu rendah (pesimistik), sedang (paling mungkin) dan tinggi (optimistik).

Dalam model ini distribusi probabilitas suatu faktor penentu laba tidak membentuk distribusi normal yang bersinambung tetapi terputus-putus. Meskipun

model pohon probabilitas dapat untuk mengetahui perencanaan laba probabilistik, namun model ini mempunyai dua kelemahan antara lain yaitu tidak semua nilai suatu variabel atau suatu faktor penentu laba mempunyai kesempatan yang sama untuk terjadi, dan semakin banyak variabel atau faktor penentu laba yang sifatnya probabilistik, semakin kompleks dan rumit gambar dan perhitungan pohon probabilitasnya, sehingga tidak efektif.

## 2. Model distribusi bersinambung

Analisis model distribusi bersinambung dapat memberikan informasi kepada manajemen mengenai probabilitas pencapaian laba pada berbagai tingkatan tertentu. Model ini dapat dikembangkan lebih lanjut menjadi suatu model yang dapat memberikan manfaat untuk menentukan laba bersih yang diharapkan dari suatu kegiatan riset. Laba bersih yang diharapkan dari suatu kegiatan riset dapat dihitung sebesar selisih antara manfaat informasi yang diperoleh dari riset dikurangi dengan biaya riset. Model distribusi bersinambung mendasarkan analisisnya pada distribusi probabilitas normal. Distribusi probabilitas normal ini jika digambarkan membentuk distribusi probabilitas normal atau kurva normal (Supriyono dan Mulyadi, 1996:231).

### 2.2.7.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Laba Probabilistik

Faktor-faktor yang mempengaruhi analisis selisih sifatnya probabilistik atau mengandung ketidakpastian. Faktor-faktor itu meliputi volume penjualan setiap jenis produk, harga jual per unit setiap jenis produk, biaya variabel per unit setiap jenis produk, dan total biaya tetap (Supriyono dan Mulyadi, 1996:218).

Di antara keempat faktor tersebut biasanya yang paling besar menghadapi kemungkinan ketidakpastian adalah volume penjualan. Untuk itu dalam pembahasan di sini menekankan pada pengaruh ketidakpastian volume penjualan. Volume penjualan yang diharapkan pada masa yang akan datang adalah salah satu faktor penting untuk pembuatan keputusan.

Ketidakpastian volume penjualan di masa yang akan datang diperlukan sebagai variabel random. Suatu variabel random dapat diartikan sebagai suatu kuantitas yang tidak diketahui sehingga keputusan yang terbaik untuk menentukan



volume penjualan adalah berdasarkan nilai variabel random volume penjualan setiap jenis produk yang terletak pada berbagai kemungkinan nilai. Nilai variabel random tersebut membentuk suatu distribusi probabilitas yang cara penentuannya bersifat subyektif berdasarkan pengalaman dan intuisi manajemen dalam menentukan prediksi. Oleh karena itu distribusi probabilitas tersebut dinamakan distribusi probabilitas subyektif. Keputusan manajemen dibuat dengan cara memilih tindakan yang mempunyai nilai moneter yang diharapkan yang paling tinggi (Supriyono dan Mulyadi, 1996:219).

### **2.2.8 Analisis Probabilitas Untuk Menentukan Peluang**

Probabilitas yang didasarkan pada informasi yang tersedia digunakan untuk mengurangi jumlah ketidakpastian yang terdapat pada masalah keputusan. Analisis probabilitas merupakan salah satu cara untuk memadukan ketidakpastian ke dalam proses keputusan, secara khusus yang mengarah kepada keputusan yang lebih konsisten dan handal dibandingkan satu dugaan terbaik. Probabilitas bersifat operasional yang berarti bahwa peristiwa-peristiwa historis akan menggambarkan suatu pola frekuensi atau bersifat konseptual dalam arti bahwa peristiwa-peristiwa masa mendatang akan mengikuti pola frekuensi tertentu, atau tingkat keyakinan mengenai hasil dari peristiwa masa mendatang yang tidak terulang.

Pengambilan keputusan, sekumpulan data historis yang cukup handal akan memungkinkan untuk menentukan probabilitas yang cukup obyektif, sejauh proses dasar yang menghasilkan variabel keputusan tidak berubah, data historis dapat digunakan untuk membentuk model dari distribusi probabilitas. Distribusi probabilitas akan dikatakan mencakup semua peristiwa yang mungkin terjadi apabila memenuhi persamaan  $\sum P(X_i) = 1$ .

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini digunakan sebagai alat analisis untuk mengetahui sebab-sebab penyimpangan atau perubahan laba kotor (*gross profit*), baik perubahan yang menguntungkan (kenaikan) maupun perubahan yang tidak menguntungkan (penurunan), sehingga akan dapat diambil kesimpulan dan atau diambil tindakan untuk periode-periode berikutnya. Untuk menghitung dan menganalisis sebab-sebab penyimpangan laba kotor tersebut, variabel data yang diperlukan adalah variabel-variabel yang membentuk laba kotor yaitu penjualan dan harga pokok penjualan. Variabel penjualan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu harga jual per unit dan volume penjualan. Sedangkan harga pokok penjualan juga dipengaruhi oleh dua faktor yaitu harga pokok atau biaya produksi per unit dan volume penjualan.

Penyimpangan atau perubahan laba kotor dapat diketahui dengan membandingkan dua Laporan Perhitungan Rugi-Laba perusahaan dari periode yang berbeda. Yaitu dengan membandingkan antara perhitungan laba kotor yang telah dianggarkan dan realisasi laba kotor pada tahun atau periode yang bersangkutan berdasarkan pertimbangan standar deviasi dan koefisien variasinya. Dalam penelitian ini, data yang diambil adalah data perusahaan selama enam periode operasi, yaitu periode tahun 1994 sampai dengan tahun 1999, di PT. NAFO (National Food Packers) Banyuwangi yang bergerak dalam industri pembuatan kaleng. Sebagai dasar penelitian tentang penyimpangan laba kotor ini, digunakan studi kepustakaan atau studi literatur serta survei lapang untuk mengetahui dan membuktikan teori atau dasar penyimpangan laba kotor dalam penerapannya di PT. NAFO Banyuwangi.

### 3.2 Prosedur Pengumpulan Data

Metode-metode yang dapat digunakan untuk memperoleh data yang diperlukan dan untuk menyelesaikan permasalahan yang diteliti terdiri dari dua macam yaitu interview atau wawancara dan observasi atau pengamatan. Interview atau Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan mengadakan wawancara langsung ke pimpinan perusahaan serta karyawan yang mempunyai hubungan dengan obyek penelitian dan observasi atau pengamatan adalah metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap kegiatan perusahaan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu data-data primer dan data-data sekunder. Data-data primer adalah data-data yang diperoleh langsung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang bersangkutan terhadap obyek penelitian dan data-data sekunder adalah data-data yang diperoleh dari sumber-sumber yang melakukan penelitian atau data-data yang diperoleh dari hasil penelitian sebelumnya.

### 3.3 Definisi Variabel Operasional dan Pengukurannya

1. Standar deviasi atau standar penyimpangan laba kotor adalah standar atau dasar yang digunakan untuk mengukur penyimpangan laba kotor dengan membandingkan standar dan laba kotor sesungguhnya yang terjadi pada suatu periode yang diamati.
2. Koefisien variasi adalah koefisien atau angka yang menunjukkan batas atas (positif) dan batas bawah (negatif) dari penyimpangan laba kotor, sehingga jika koefisien masih dalam interval batas atas dan batas bawah penyimpangan yang terjadi masih dapat ditoleransi.
3. Probabilitas peristiwa penjualan adalah frekuensi penjualan pada suatu kondisi (rendah, sedang, tinggi) dibagi dengan total frekuensi penjualan pada semua kondisi dalam suatu periode penelitian.
4. Analisis faktor-faktor penyebab penyimpangan laba kotor adalah analisis seluruh faktor-faktor yang dapat menyebabkan penyimpangan laba kotor yaitu harga jual, volume penjualan serta harga pokok atau biaya produksi

per unit. Analisis ini digunakan dalam penelitian jika penyimpangan yang terjadi melewati interval batas toleransi (batas atas dan batas bawah).

5. Laba kotor yang diharapkan adalah hasil kali nilai penjualan masing-masing kombinasi pada suatu kondisi (rendah, sedang, tinggi) dengan probabilitas bersama pada kombinasi yang bersangkutan.

### 3.4 Metode Analisis Data

Alat-alat analisis yang digunakan untuk pemecahan masalah yang diteliti adalah berturut-turut dijelaskan sebagai berikut.

#### 1. Penyimpangan Laba Kotor

Untuk mengetahui besarnya penyimpangan laba kotor, digunakan cara dengan membandingkan antara laba kotor yang sesungguhnya dan laba kotor yang dianggarkan (Mulyadi, 1992:424).

- a. Mengklasifikasikan keadaan volume penjualan serta mengetahui penyimpangan laba kotor yang terjadi dalam keadaan tersebut dapat ditolerir atau tidak penyimpangannya. Untuk itu digunakan rumus standar deviasi sebagai berikut (Anto Dajan, 1999:179).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}} \quad \dots (3.1)$$

dimana :

$\sigma$  = Standar deviasi

$X_i$  = Laba kotor yang sesungguhnya atau Volume penjualan pada tahun ke- $i$

$\bar{X}$  = Laba kotor yang dianggarkan atau Rata-rata volume penjualan

$n$  = Jumlah data historis

Mengklasifikasikan suatu kondisi ke dalam tiga kondisi dengan menggunakan asumsi berikut.

- a. Untuk kondisi volume penjualan rendah =  $X_i < \bar{X} - \sigma$
- b. Untuk kondisi volume penjualan sedang =  $\bar{X} - \sigma \leq X_i \leq \bar{X} + \sigma$
- c. Untuk kondisi volume penjualan tinggi =  $X_i > \bar{X} + \sigma$

b. Menentukan batas toleransi penyimpangan laba kotor digunakan pendekatan koefisien variasi. Untuk itu digunakan rumus sebagai berikut (Supranto, 1994:131).

$$KV = \pm \frac{\sigma}{u} \times 100\% \quad \dots (3.2)$$

dimana :

$$u = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \bar{X} = \frac{1}{n} (X_1 + X_2 + \dots + X_n) \quad \dots (3.3)$$

$$\text{Batas atas toleransi penyimpangan} = + \left( \frac{\sigma}{u} \times 100\% \right)$$

$$\text{Batas bawah toleransi penyimpangan} = - \left( \frac{\sigma}{u} \times 100\% \right)$$

Keterangan :

KV = Koefisien variasi

$\sigma$  = Standar deviasi

u = Rata-rata hitung

$\bar{X}$  = Laba kotor yang dianggarkan pada tahun ke-i

c. Menentukan probabilitas dari masing-masing kondisi digunakan rumus (Anto Dajan, 1999 : 68 ).

$$P(E) = \sum_{i=1}^k \left( \frac{1}{n} \right) = \frac{k}{n} \quad \dots (3.4)$$

dimana:

$P(E)$  = Probabilitas peristiwa E

$k$  = Seringnya kejadian E (volume penjualan pada kondisi ketidakpastian)

$n$  = Banyaknya kejadian (volume penjualan pada kondisi ketidakpastian)

## 2. Analisis Faktor-faktor Penyebab Penyimpangan Laba Kotor

Menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan laba kotor itu dengan menggunakan analisis varians (selisih) sebagai berikut (Munawir, 1998:218-233).

### a. Selisih Harga Jual

Penjualan yang sesungguhnya	xx
Kuantitas Penjualan sesungguhnya dengan harga dianggarkan	<u>xx</u> -
Selisih harga jual (menguntungkan atau tidak)	xx ... (3.5)

### b. Selisih Harga Pokok Penjualan

Harga pokok penjualan yang sesungguhnya	xx
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok dianggarkan	<u>xx</u> -
Selisih harga pokok penjualan (menguntungkan atau tidak)	xx ... (3.6)

### c. Selisih Volume

Pengaruh perubahan volume terhadap laba kotor terdiri dari dua macam, yaitu selisih volume penjualan dan selisih volume biaya. Selisih tersebut dapat dicari dengan menggunakan rumus :

Kuantitas Penjualan sesungguhnya dengan harga dianggarkan	xx
Penjualan yang dianggarkan	<u>xx</u> -
Selisih volume penjualan (menguntungkan atau tidak)	xx
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok dianggarkan	xx
Harga pokok penjualan dianggarkan	<u>xx</u> -
Selisih volume biaya	<u>xx</u> -
Selisih volume (netto)	xx (3.7)

Selisih volume netto ini perlu dianalisis lebih lanjut untuk mendapatkan selisih total volume penjualan dan selisih komposisi penjualan.

a. Selisih Total Volume Penjualan

Penjualan dianggarkan	xx
Harga pokok penjualan dianggarkan	<u>xx -</u>
Selisih	xx
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas laba kotor rata-rata dianggarkan	<u>xx -</u>
Selisih total volume penjualan (menguntungkan atau tidak)	xx ... (3.8)

b. Selisih Komposisi Penjualan

Kuantitas penjualan sesungguhnya dengan harga jual dianggarkan	xx
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok dianggarkan	<u>xx -</u>
Selisih	xx
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas laba kotor rata-rata dianggarkan	<u>xx -</u>
Selisih komposisi penjualan (menguntungkan atau tidak)	xx ... (3.9)

2. Menyusun perencanaan laba kotor dalam kondisi ketidakpastian digunakan analisis pohon probabilitas (Supriyono dan Mulyadi, 1996:221).

Tabel 3.1 : Analisis Pohon Probabilitas

Harga Jual @Rp. xx		HPP (Rp).	Laba Kotor	Probabilitas Bersama	Kombinasi	Laba Kotor Diharapkan
P.... Vol = xx p = ....	R	xx	xx	p...	1	xx
	S	xx	xx	p...	2	xx
	T	xx	xx	p...	3	xx
P.... Vol = xx p = ....	R	xx	xx	p...	4	xx
	S	xx	xx	p...	5	xx
	T	xx	xx	p...	6	xx
P.... Vol = xx p = ....	R	xx	xx	p...	7	xx
	S	xx	xx	p...	8	xx
	T	xx	xx	p...	9	xx
<b>Jumlah</b>						xx

dimana:

P = Probabilitas penjualan = Probabilitas bersama

Secara statistika besarnya nilai laba kotor yang diharapkan dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut (Supriyono dan Mulyadi, 1996:224).

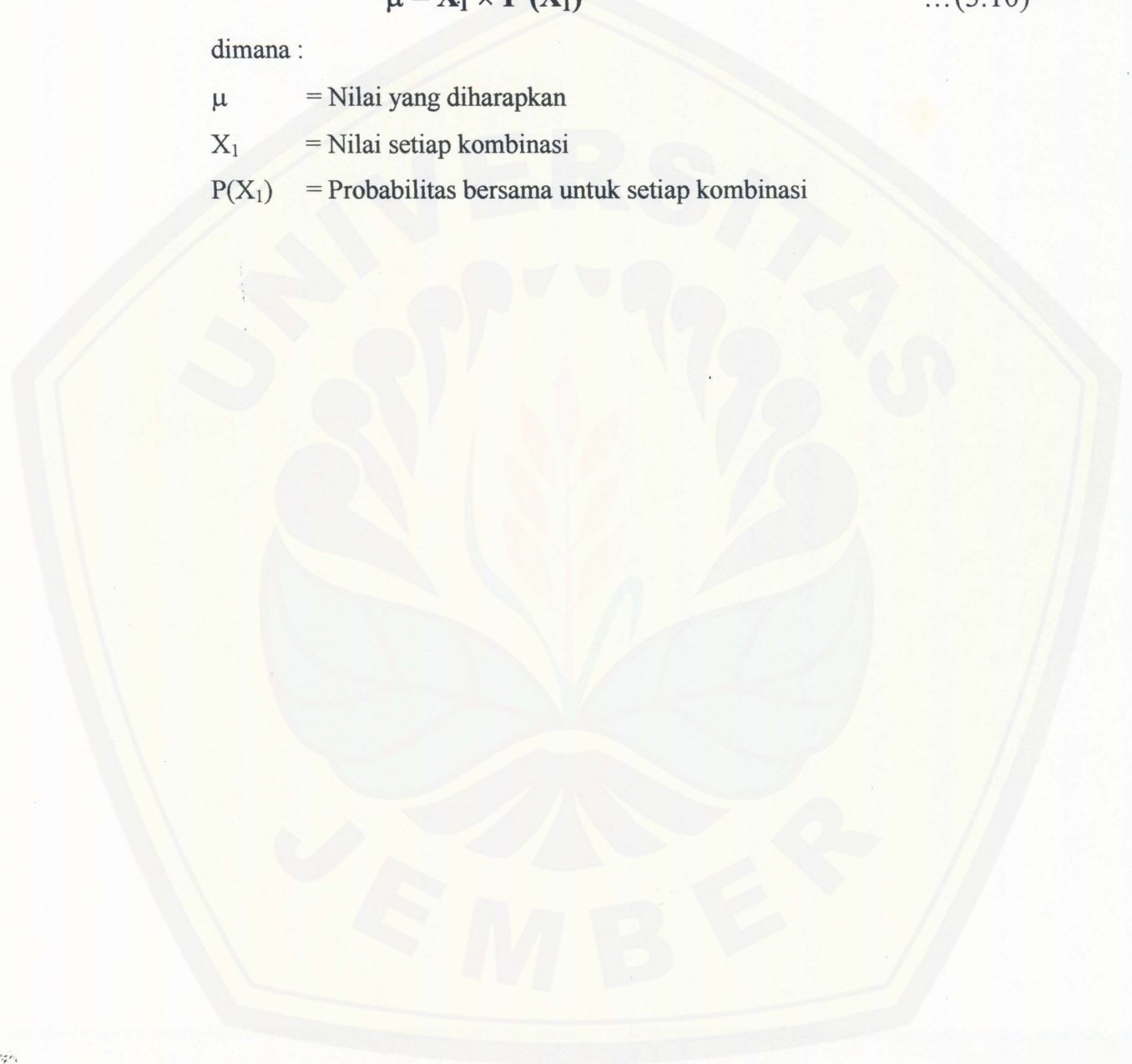
$$\mu = X_1 \times P (X_1) \quad \dots(3.10)$$

dimana :

$\mu$  = Nilai yang diharapkan

$X_1$  = Nilai setiap kombinasi

$P(X_1)$  = Probabilitas bersama untuk setiap kombinasi





## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

#### 4.1.1 Sejarah Pendirian dan Perkembangan Perusahaan

PT. NAFO Banyuwangi adalah singkatan dari Perseroan Terbatas National Food Packers didirikan pada tahun 1956 dan mulai memproduksi pada tahun 1958. Perusahaan ini pada waktu itu memproduksi makanan dalam kaleng yang terkenal dengan sebutan "SARDINES". PT. NAFO Banyuwangi adalah perusahaan sardines yang pertama di Indonesia. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan (PT. NAFO Banyuwangi) ini merupakan pelopor dalam *canning industry* khususnya pengalengan ikan laut.

Dari tahun ke tahun PT. NAFO Banyuwangi makin berkembang dengan pesat. Perkembangan yang pesat ini mendorong munculnya pabrik-pabrik baru yang sejenis. Sehingga kebutuhan akan bahan baku khususnya ikan lemuru makin sulit di dapat dan persaingan pasarpun makin ketat. Sementara itu impor sardines dari Jepang mulai masuk sehingga menyebabkan usaha perusahaan mulai mengalami hambatan. Perusahaan gagal dalam mengatasi hambatan akibat persaingan pasar yang semakin ketat, akibatnya perusahaan mengalami kemunduran. Untuk menyelamatkan hidup perusahaan, maka manajemen mengambil langkah-langkah yaitu menjual perusahaan kepada PT. MANTRUST pada bulan Oktober 1967.

PT. MANTRUST singkatan dari Perseroan Terbatas Management Trust yang bergerak dalam bidang industri makanan dalam kaleng yang berpusat di Jakarta. PT. MANTRUST ini memiliki cabang di beberapa daerah yang meliputi perusahaan kaleng (*can making industry*) dan perusahaan pengalengan makanan (*canning indutry*). Sejak tanggal 5 Desember 1967 pengelolaan PT. NAFO Banyuwangi diambil alih oleh PT. MANTRUST yang merupakan induk perusahaan yang beralamatkan di Jalan Jatinegara 124 Jakarta. Sejak saat itu PT.

NAFO Banyuwangi merupakan anak perusahaan yang bidang usahanya adalah pengalengan makanan yang meliputi pengalengan hasil laut, hasil peternakan dan hasil pertanian.

Pada tahun 1968 dengan adanya direksi baru, PT. NAFO Banyuwangi mengalami perubahan-perubahan. Perubahan-perubahan yang dimaksud adalah penambahan tenaga kerja secara besar-besaran, penambahan mesin baru serta peralatannya, perluasan perusahaan, peningkatan kualitas dan kuantitas produk, dan membentuk tim khusus pembelian ikan.

Usaha-usaha di atas belum mampu mengatasi kesulitan perusahaan dalam mendapatkan bahan baku. Kesulitan bahan baku ikan yang disebabkan oleh adanya peraturan pemerintah daerah tingkat II Banyuwangi tentang pendaratan ikan harus dipusatkan di Muncar, maka induk perusahaan mengambil kebijaksanaan mendirikan perusahaan pengalengan ikan laut di Muncar yang diberi nama PT. Blambangan Raya. Sejak tahun 1972 usaha pengalengan ikan laut PT. NAFO yang berkedudukan di Banyuwangi dipindahkan kepada PT. Blambangan Raya yang berkedudukan di Kecamatan Muncar.

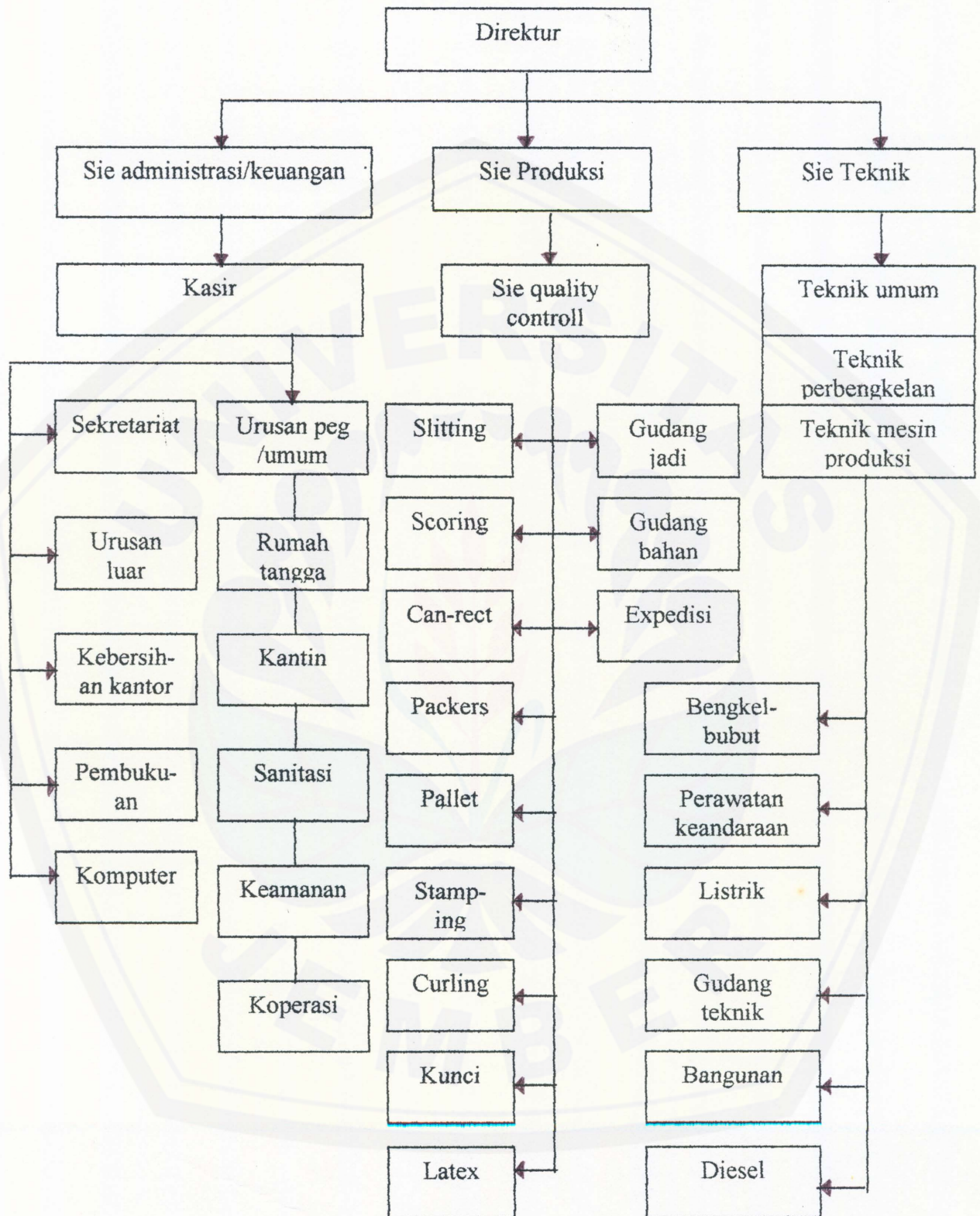
Sejak kegiatan pengalengan ikan ditangani oleh PT. Blambangan Raya, PT. NAFO Banyuwangi dicoba untuk mengalengkan daging sapi yang hasil produknya dikenal dengan *Corned Beef*. Bahan bakunya didatangkan dari Bali. Namun setelah adanya peraturan pemerintah daerah Bali bahwa sapi Bali tidak boleh keluar dari daerah Bali kecuali dalam bentuk daging untuk konsumsi rumah tangga dan alokasi pusat (Jakarta), maka pihak direksi mengambil keputusan untuk mendirikan perusahaan pengalengan daging sapi di Bali. Perusahaan tersebut kemudian diberi nama PT. Bali Raya yang berlokasi di Jalan Benoa, Sanggaran, Bali. Setelah usaha pengalengan daging sapi dipindahkan ke daerah Bali, PT. NAFO Banyuwangi mengalihkan usahanya dari pengalengan makanan (*canning industry*) menjadi perusahaan pembuat kaleng untuk industri makanan dalam kaleng (*can making industry*) sampai saat ini. Hal ini dilakukan atas dasar pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut.

- a. Jarak antara pabrik pemakai kaleng (PT. Blambangan Raya dan PT. Bali Raya) lebih dekat sehingga resiko kerusakan lebih sedikit.
- b. Transportasi cukup lancar dan ongkos angkut lebih murah sehingga harga kaleng bisa ditekan lebih murah.
- c. Lebih mudah mengadakan komunikasi langsung baik dalam pesanan, kualitas maupun kuantitas.
- d. Areal tanah yang memungkinkan untuk ekspansi perusahaan atau perluasan pabrik.

Jadi pada dasarnya produk kaleng yang dihasilkan oleh PT. NAFO Banyuwangi, khusus untuk mencukupi kebutuhan perusahaan yang merupakan anak perusahaan PT. MANTRUST, tidak dijual untuk perusahaan di luar PT. MANTRUST.

#### **4.1.2 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi PT. NAFO Banyuwangi berbentuk organisasi garis. Maksudnya, kekuasaan dan tanggung jawab mengalir secara garis lurus yaitu dari atasan langsung kepada bawahannya sampai akhirnya pada pekerja yang paling bawah. Dengan demikian, setiap bawahan dalam organisasi segera mengetahui apa yang menjadi tugasnya dan kepada siapa ia harus mempertanggungjawabkan pekerjaan yang telah dilaksanakan tersebut, sehingga dengan sendirinya dapat memperlancar aktivitas perusahaan. Adapun struktur organisasi pada PT. NAFO Banyuwangi dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. NAFO Banyuwangi

Sumber : PT. NAFO Banyuwangi 2000

### 4.1.3 Personalia Perusahaan

Kebijaksanaan perusahaan dalam bidang personalia disesuaikan dengan kondisi perusahaan dan peraturan pemerintah yang berlaku pada saat ini.

#### 4.1.3.1 Pengadaan Tenaga Kerja

Tenaga kerja manusia merupakan faktor produksi yang sangat penting karena tanpa adanya tenaga kerja manusia segala kegiatan perusahaan tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Hingga sekarang tenaga kerja yang dimiliki berjumlah 150 orang yang terdiri dari 90 tenaga kerja pria dan 60 tenaga kerja wanita.

#### 4.1.3.2 Hari Kerja dan Jam Kerja

Waktu kerja yang disusun oleh perusahaan dalam seminggu bekerja 6 hari, selama 7 (tujuh) jam kerja dalam sehari, kecuali hari Minggu dan hari besar tertentu diliburkan. Jam kerja yang berlaku pada PT. NAFO Banyuwangi dikategorikan menjadi dua.

- a. Jam kerja bagi karyawan pabrik bagian produksi, terbagi dalam 2 shift (1 shift = 7 jam kerja), yaitu :
  - 1) Shift I, untuk hari Senin sampai Jum'at jam 06.30 sampai 14.30 dengan jam istirahat jam 12.00 sampai 13.00. Sedangkan untuk hari Sabtu, jam kerja mulai 06.30 sampai 13.30 dengan jam istirahat jam 11.30 sampai dengan 12.00.
  - 2) Shift II, untuk hari Senin sampai Jum'at jam 14.30 sampai 22.30 dengan jam istirahat jam 17.30 sampai 18.00. Sedangkan untuk hari Sabtu, jam kerja mulai 13.30 sampai 20.30 dengan jam istirahat jam 17.30 sampai dengan 18.00.
- b. Untuk karyawan non produksi dan karyawan non pabrik jam kerjanya adalah sebagai berikut.
  - 1) Untuk hari Senin sampai Jum'at, mulai jam 07.00 sampai 15.00, dengan jam istirahat jam 12.00 sampai 13.00.

- 2) Untuk hari Sabtu ; jam kerja mulai 07.00 sampai 14.00, dengan jam istirahat jam 11.00 sampai 12.00.

#### 4.1.3.3 Sistem Upah dan Gaji

Sistem upah dan gaji yang berlaku pada PT. NAFO Banyuwangi adalah sebagai berikut.

- a. Gaji karyawan non pabrik, dibayarkan tiap sebulan sekali secara tetap sesuai dengan golongan atau tingkatannya.
- b. Gaji karyawan pabrik dibayarkan tiap setulan sekali secara tetap.

Untuk setiap tahunnya tarif upah tersebut berubah sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan dan disesuaikan dengan kebijaksanaan pemerintah. Adapun besarnya upah per jam bagian produksi pada PT. NAFO Banyuwangi tahun 1999 sebesar Rp.1000,00.

Selain itu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya karyawan mendapatkan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan guna meningkatkan kesejahteraannya. Fasilitas-fasilitas tersebut adalah :

1. Tunjangan kesehatan karyawan, dalam bentuk pengobatan gratis bagi karyawan yang sakit.
2. Tunjangan kecelakaan kerja, dengan mengikutsertakan seluruh karyawan pada Asuransi Sosial Tenaga Kerja (ASTEK) atas kerjasama dengan Departemen Tenaga Kerja, sehingga diharapkan karyawan merasa terjamin dalam bekerja.
3. Tunjangan Hari Raya Idul Fitri, berupa paket dan uang.
4. Pemberian bonus tahunan berdasarkan prestasi yang berhasil dicapai dan besarnya gaji serta masa kerja para karyawan.
5. Fasilitas tempat ibadah, bagi karyawan beragama Islam.
6. Pemberian cuti hamil, bagi karyawan yang sedang hamil.
7. Pemberian santunan kematian.

#### 4.1.4 Kegiatan Produksi

##### 4.1.4.1 Bahan-Bahan yang Digunakan

###### A. Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu :

- 1) Bahan baku utama yang digunakan adalah sebagai berikut.
  - a. *Tinplate litho body rectangular* berukuran tiap sheet size 0,23 x 835 x 869 mm dengan berat 1,32 kg.
  - b. *Tinplate plain lid CB* ukuran sheet size 0,24 x 900 x 910 mm dengan berat 1,75 kg.
  - c. Kawat seng BWG nomor 12.
- 2) Bahan baku penolong yang digunakan adalah sebagai berikut.
  - a. Timah patri untuk menyambung body kaleng.
  - b. *Direct cristal, alkhohol, zince oksida, zince chlorida, amonium chlorida dan direct liquid CP 8*, untuk mengasami body kaleng.
  - c. *Liquid N 100 H* dan minyak goreng untuk melapisi sambungan body kaleng supaya tidak berkarat.
  - d. *Latex direct*, untuk melapisi tutup kaleng atas dan bawah supaya tidak terkilir dan mudah pasang pada body kaleng.

XIII, 81 Lbr, ie, lamp, tab  
bub : lbr 67  
AKUNTANSI BIAYA

roses produksi dibagi menjadi tenaga listrik mesin diesel bakar untuk kompor pemanas ah. P umas mesin dan kendaraan h oli mediteran SAE 40 dan

kebutuhan bahan baku utama berupa *tinplate* dipasok dari PT. Putra Darma Bandung yang merupakan salah satu anak cabang PT. MANTRUST. Sedangkan kebutuhan bahan baku lainnya dipasok dari

perusahaan pemasok di sekitar PT. NAFO di daerah kabupaten Banyuwangi.

#### 4.1.4.2 Proses Produksi

Perusahaan dalam proses produksinya menggunakan sistem pola produksi terus-menerus (*continous process*) yakni peralatan produksi disusun secara permanen untuk jangka panjang, urutan proses produksinya dari tahun ke tahun tidak berubah-ubah. Satu perangkat mesin khusus untuk menghasilkan satu jenis produk. Produk yang dihasilkan adalah produk standar untuk memenuhi permintaan pasar atau disebut juga produk massa.

Dalam proses pembuatan kaleng *Rectangular* pada PT. NAFO Banyuwangi ini dibagi dalam tiga departemen yaitu Departemen I, Departemen II, dan Departemen III.

##### 1. Departemen I. (*Cutting Departement*)

Pada departemen I ini, dilakukan pemotongan bahan baku *tinplate* sebagai langkah awal dari proses pembuatan kaleng. Pemotongan *tinplate* ini dibagi menjadi dua jalur yaitu :

##### a. Jalur pemotongan untuk body kaleng

Pada jalur ini menggunakan mesin *slitter* I yang bersifat semiotomatis untuk memotong bahan baku *tinplate* untuk semua jenis atau bentuk kaleng.

##### b. Jalur pemotongan bahan tutup kaleng untuk semua jenis kaleng.

Pada jalur ini menggunakan mesin *slitter* II yang bersifat semiotomatis untuk memotong bahan tutup semua jenis kaleng.

##### 2. Departemen II (*Can Making Departement*)

Pada departemen II ini, merupakan proses pembuatan kaleng atas *can making departement*. Termasuk didalamnya adalah pembuatan body dan tutup kaleng, serta memasang tutup dan body kaleng tersebut sehingga menjadi kaleng jadi. Adapun langkah-langkah dalam departemen II ini adalah sebagai berikut.



a. Pembuatan body kaleng (*body maker*)

Setelah bahan baku *tinplate* melewati bagian pemotongan, maka langkah selanjutnya adalah memasukkan bahan baku *tinplate* tersebut kedalam bagian pembuatan body kaleng. Alat yang digunakan adalah *body maker mechine*. Setiap jenis kaleng mempunyai *body maker mechine* yang berbeda-beda.

b. Pengasaman

Langkah selanjutnya adalah pengasaman pada body kaleng yang akan disoder atau dipatri. Alat yang digunakan adalah roll asam yaitu alat untuk membuat asam persiapan soder yang merupakan campuran dari bahan-bahan *chlorida* dan *arpus* dengan perbandingan 1 : 5 : 4 : 4 : 1. Setelah itu baru body kaleng dipatri/disoder.

c. Pemanasan

Adalah proses untuk mencairkan dan memanaskan bahan timah patri yang akan digunakan untuk menyoder sambungan body kaleng. Alat pemanas ini berupa kompor yang menggunakan bahan bakar minyak tanah.

d. Penyoderan body kaleng

Setelah body kaleng diasami, maka langkah selanjutnya adalah penyoderan sambungan body kaleng. Dan alat yang digunakan adalah *roll soder* yaitu alat untuk menyoder bagian yang akan disambung dalam hal ini body kaleng dengan menggunakan bahan timah patri.

e. Pembersihan

Adalah kegiatan untuk membersihkan timah yang meleleh pada bagian body kaleng yang telah disoder, dan juga untuk merapikan hasil penyoderan.

f. Pembuatan bibir kaleng (*flanger*)

Setelah body kaleng disoder dan dibersihkan, langkah selanjutnya adalah pembuatan bibir kaleng dan alat yang digunakan disebut *flanger*.

g. Pembuatan tutup kaleng

Adalah kegiatan untuk membuat tutup kaleng yang akan dipasang pada body kaleng, baik tutup dasar (*lid bottom*) yang dipasang pada dasar kaleng maupun tutup atas (*lid top*) kaleng. Alat yang digunakan disebut *lid maker mechine*.

h. Pemberian lateks (lem perekat) pada tutup kaleng

Adalah suatu kegiatan memberi lateks (lem perekat) pada setiap tutup kaleng yang dihasilkan oleh *lid maker mechine* (mesin pembuat tutup) agar dapat dilekatkan pada body kaleng.

i. Pemasangan body dan tutup kaleng

Adalah kegiatan untuk pemasangan tutup kaleng pada body kaleng. Adapun alat yang digunakan disebut *steamer*.

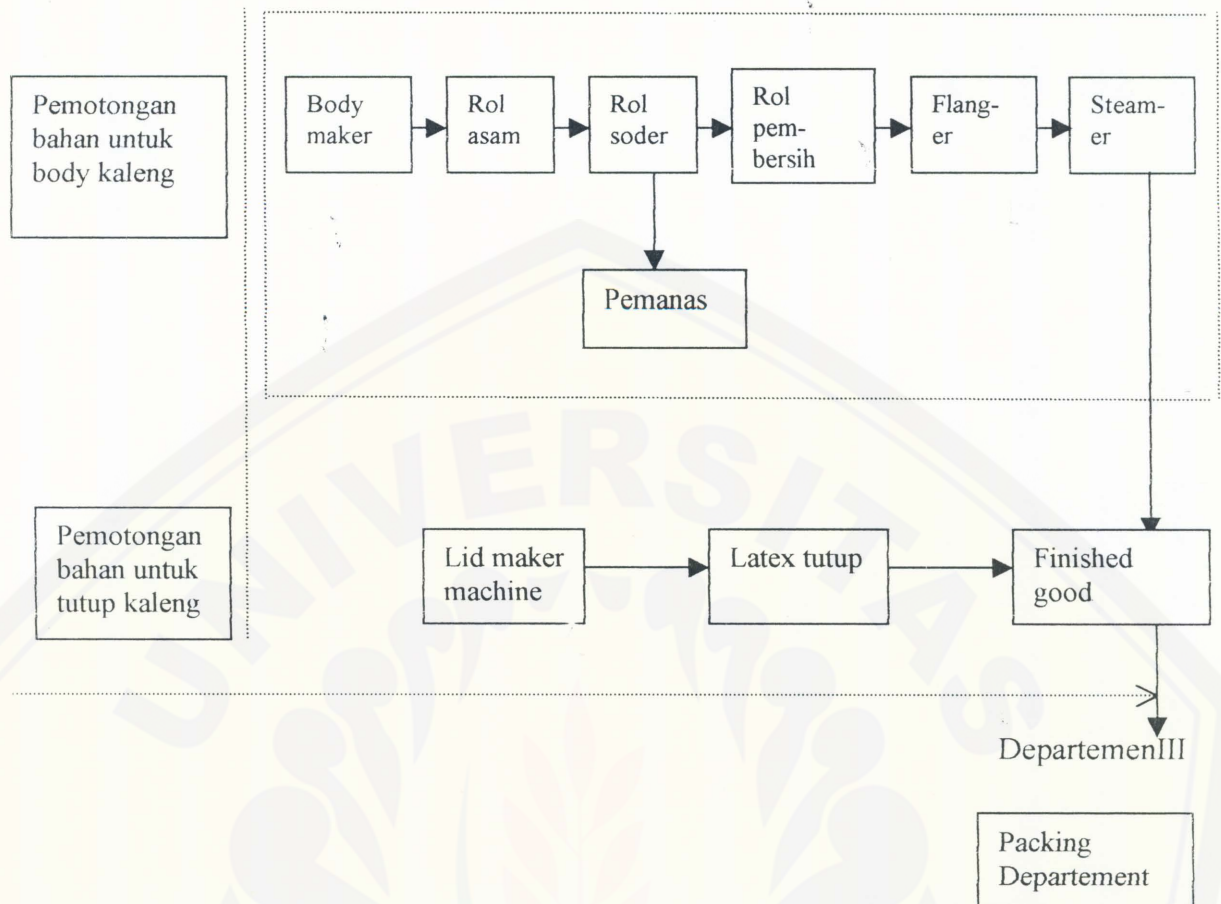
3. Departemen III

Departemen ini bertugas mengepak kaleng didalam dos. Dalam menjalankan proses produksinya dibagi menjadi empat jalur, menurut masing-masing jenis kaleng. Kegiatan pengepakan pada departemen ini merupakan tahap terakhir pada proses produksi secara keseluruhan. Setelah proses produksi selesai, produk jadi (*finish good*) siap dimasukkan ke dalam gudang barang jadi untuk kaleng yang siap dijual.

Untuk lebih jelasnya, proses pembuatan kaleng *rectanguler* (198 gr dan 340 gr) dapat dilihat pada gambar 4.2.

Departemen I

Departemen II



**Gambar 4.2 Proses Pembuatan kaleng Jenis Rect. 198 gr dan Rect 340 gr**

Sumber : PT. NAFO Banyuwangi 2000

#### 4.1.4.3 Hasil produksi

Dalam proses produksinya, PT. NAFO Banyuwangi menghasilkan dua macam kaleng yaitu :

- Kaleng persegi empat ukuran 198 gr yang lebih dikenal dengan sebutan *Can Rectangler* 198 gr.
- Kaleng persegi empat ukuran 340 gr yang lebih dikenal dengan sebutan *Can Rectangler* 340 gr.

#### 4.1.4.4 Volume Produksi

Produksi tiap jenis kaleng yang dihasilkan oleh PT. NAFO Banyuwangi selama 6 (enam ) tahun terakhir terlihat pada tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Volume Produksi Pesanan Masing-masing Jenis Produk**  
**Tahun 1994 – 1999**

Tahun	Jenis Produk		Jumlah Total (kaleng)
	Rect 198 gr	Regt 340 gr	
1994	5.114.280	1.396.734	6.511.014
1995	7.820.298	2.421.561	10.241.859
1996	7.522.553	1.212.274	8.734.827
1997	7.098.788	2.103.405	9.202.193
1998	4.836.172	976.745	5.812.917
1999	5.615.614	1.445.127	7.060.741

Sumber : PT. NAFO Banyuwangi 2000

Berdasarkan tabel 4.1 volume produksi pesanan kaleng untuk masing-masing jenis produk mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Pada Can Rect 198 gr dan Can Rect 340 gr volume produksi terbesar terjadi pada tahun 1995. Sedangkan volume produksi terkecil terjadi pada tahun 1998. Hal ini disebabkan oleh krisis ekonomi yang melanda perekonomian Indonesia.

**Tabel 4.2**  
**Biaya Produksi Per Kaleng**  
**Tahun 1994 – 1999**

Tahun	Jenis Produk	
	Rect 198 gr	Regt 340 gr
1994	397	556
1995	397	556
1996	397	556
1997	741	1006
1998	741	1006
1999	758	1023

Sumber : PT. NAFO Banyuwangi 2000

**Tabel 4.3**  
**Anggaran Biaya Produksi Per Kaleng**  
**Tahun 1994 – 1999**

Tahun	Jenis Produk	
	Rect 198 gr	Regt 340 gr
1994	397	556
1995	397	556
1996	397	556
1997	741	1006
1998	741	1006
1999	758	1023

Sumber : PT. NAFO Banyuwangi 2000

Berdasarkan tabel 4.2 dan tabel 4.3 jenis produk Can Rect 198 gr dan Can Rect 340 gr mengalami dua kali perubahan pada anggaran biaya produksi dan perkembangan biaya produksi sesungguhnya selama enam periode. Perubahan biaya produksi terjadi pada peralihan tahun 1996 ke tahun 1997 dan peralihan tahun 1998 ke tahun 1999.

Biaya produksi per kaleng untuk masing-masing jenis produk mengalami perubahan yang sama besar (lihat tabel 4.2 dan tabel 4.3). Hal ini disebabkan oleh kenaikan harga bahan baku kaleng yang cenderung stabil. Setelah krisis ekonomi tahun 1997 sampai dengan sekarang, harga bahan baku tetap. Kenaikan biaya produksi pada tahun 1999 disebabkan oleh kenaikan upah karyawan.

#### **4.1.5 Daerah Pemasaran dan Saluran Distribusi**

Dalam lingkungan daerah pemasaran produk jadi, PT. NAFO Banyuwangi merupakan perusahaan monopoli, karena dilingkungan daerah pemasaran tersebut PT. NAFO Banyuwangi merupakan satu-satunya perusahaan yang memproduksi kaleng untuk industri makanan dalam kaleng. Meskipun demikian, penentuan harga jual kaleng tidak terlalu tinggi. Hal ini disebabkan karena pemakai produk

perusahaan ini adalah anak perusahaan PT. MANTRUST yang tersebar di kawasan Bali dan Banyuwangi.

Produk kaleng yang telah dikemas paket-paket dikirim langsung pada konsumen tanpa melalui perantara. Pengiriman kaleng ini biasanya dilakukan dengan kendaraan truk gandeng milik perusahaan sendiri. Jadi saluran distribusi yang digunakan oleh PT. NAFO Banyuwangi ini merupakan saluran distribusi langsung karena tidak memakai perantara.

#### **4.1.6 Volume Penjualan Kaleng**

Suatu perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal akan menjual produknya dengan harga yang tinggi. Tetapi hal ini akan mengakibatkan produk tersebut sulit dijangkau oleh para konsumennya sehingga volume penjualan produk tersebut akan turun. Hal ini otomatis akan menyebabkan laba yang diperoleh perusahaan akan menurun. Dengan demikian dapat kita tarik kesimpulan bahwa untuk menentukan harga jual produk banyak faktor yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan.

Demikian juga dengan PT. NAFO Banyuwangi, dalam menentukan harga jual produknya memperhatikan beberapa hal dan melalui berbagai pertimbangan yang matang sehingga harga jual dari kaleng produknya dapat dijangkau para konsumennya yang merupakan anak PT. MANTRUST sendiri.

Perkembangan volume penjualan masing-masing kaleng dari tahun 1994 sampai 1999 menunjukkan nilai yang berfluktuasi. Dari tabel 4.4 di bawah ini dapat diketahui perkembangan volume penjualan masing-masing kaleng bersifat naik turun sesuai dengan permintaan konsumen.

**Tabel 4.4**  
**Volume Penjualan Masing-masing Jenis Produk**  
**Tahun 1994 - 1999**

Tahun	Jenis Produk		Jumlah Total (kaleng)
	Rect 198 gr	Regt 340 gr	
1994	5.114.280	1.396.734	6.511.014
1995	7.820.298	2.421.561	10.241.859
1996	7.522.553	1.212.274	8.734.827
1997	7.098.788	2.103.405	9.202.193
1998	4.836.172	976.745	5.812.917
1999	5.615.614	1.445.127	7.060.741

Sumber : PT. NAFO Banyuwangi 2000

Berdasarkan tabel 4.1 dan tabel 4.4 dapat dilihat bahwa volume produksi sama dengan volume penjualan. Persamaan ini disebabkan produk (kaleng) yang diproduksi berdasarkan pesanan. Sehingga jumlah pesanan kaleng itu yang diproduksi.

**Tabel 4.5**  
**Anggaran Volume Penjualan Masing-masing Jenis Produk**  
**Tahun 1994 - 1999**

Tahun	Jenis Produk		Jumlah Total (kaleng)
	Rect 198 gr	Regt 340 gr	
1994	5.199.100	1.610.295	6.809.395
1995	8.008.210	2.530.330	10.538.540
1996	8.645.185	1.412.300	10.057.485
1997	7.167.000	2.178.400	9.345.400
1998	4.621.800	988.650	5.610.450
1999	5.547.000	1.486.800	7.033.800

Sumber : PT. NAFO Banyuwangi 2000

Berdasarkan tabel 4.4 dan tabel 4.5 dapat dilihat bahwa anggaran volume penjualan untuk Can Rect 198 gr tahun 1994, tahun 1995, tahun 1996, dan tahun 1997 lebih tinggi dari volume penjualan sesungguhnya. Sedangkan untuk tahun

1998, dan tahun 1999 anggaran volume penjualan lebih rendah dari volume penjualan sesungguhnya. Hal ini disebabkan oleh permintaan pasar terhadap makanan dalam kaleng yang tidak menentu akibat dari krisis ekonomi yang melanda Indonesia. Sehingga permintaan pesanan kaleng oleh konsumen cenderung tidak pasti. Sedangkan pada Can Rect 340 gr anggaran volume penjualan lebih besar dibandingkan volume penjualan sesungguhnya.

**Tabel 4.6**  
**Perkembangan Harga Jual per Kaleng (rupiah)**  
**Tahun 1994 – 1999**

Tahun	Jenis Produk	
	Rect 198 gr	Regt 340 gr
1994	407	566
1995	408	566
1996	409	567
1997	788	1052
1998	788	1053
1999	825	1090

Sumber : PT. NAFO Banyuwangi 2000

**Tabel 4.7**  
**Harga Jual per Kaleng (rupiah) yang Dianggarkan**  
**Tahun 1994 – 1999**

Tahun	Jenis Produk	
	Rect 198 gr	Regt 340 gr
1994	406	565
1995	406	565
1996	406	565
1997	784	1049
1998	784	1049
1999	822	1086

Sumber : PT. NAFO Banyuwangi 2000



Perkembangan harga jual per kaleng (tabel 4.6) untuk dua jenis produk ini selama enam periode mengalami kenaikan. Selisih antara harga jual sesungguhnya dengan harga jual yang dianggarkan, berkisar antara Rp. 1,00 sampai dengan Rp. 4,00. Perkembangan harga jual tersebut dipengaruhi oleh keadaan pasar.

Harga jual yang ditetapkan perusahaan sebagai anggaran (tabel 4.7) ditentukan dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik, dan laba yang diinginkan perusahaan untuk masing-masing jenis kaleng. Perkembangan harga jual yang dianggarkan tahun 1994 sampai dengan tahun 1999 dipengaruhi oleh perkembangan biaya produksi dan biaya tenaga kerja langsung.

#### 4.1.7 Laba Kotor

Perkembangan laba kotor perusahaan pada tahun 1994 sampai dengan tahun 1999 mengalami fluktuasi sesuai dengan fluktuasi variabel-variabel yang membentuk laba kotor yaitu biaya produksi, harga jual, dan volume penjualan. Sehingga semua perubahan, baik perubahan biaya produksi maupun perubahan harga jual masing-masing jenis produk serta perubahan volume penjualan secara langsung mengakibatkan perubahan labanya.

Selama enam periode, dapat dilihat bahwa ada tiga kali perubahan biaya produksi per kaleng untuk masing-masing jenis kaleng sehingga berpengaruh juga terhadap harga jualnya. Persentase perubahan biaya produksi yang paling besar terjadi pada peralihan tahun 1996 ke tahun 1997. Hal ini dipengaruhi oleh keadaan perekonomian Indonesia yang terpuruk sehingga menyebabkan krisis ekonomi yang berkepanjangan. Kenaikan biaya produksi terjadi lagi pada tahun 1999, tetapi dengan presentase lebih kecil dari kenaikan dua tahun sebelumnya dan ini berlaku sampai sekarang. Perhitungan laba kotor baik anggaran maupun realisasinya dapat dilihat pada tabel 4.8 dan tabel 4.9 di bawah ini.

**Tabel 4.8**  
**Laba Kotor Sesungguhnya**  
**Tahun 1994 – 1999**

## Tahun 1994

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	5.114.280	397	2.030.369.160	407	2.081.511.960	10	51.142.800
2.	Rect 340 gr	1.396.734	556	776.584.104	566	790.551.444	10	13.967.340
	Jumlah	6.511.014		2.806.953.264		2.872.063.404		65.110.144

## Tahun 1995

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	7.820.298	397	3.104.658.306	408	3.190.681.584	11	86.023.278
2.	Rect 340 gr	2.421.561	556	1.346.387.916	566	1.370.603.526	10	24.215.610
	Jumlah	10.241.859		4.451.046.222		4.561.285.110		110.238.888

## Tahun 1996

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	7.522.553	397	2.986.453.541	409	3.076.724.177	12	90.270.636
2.	Rect 340 gr	1.212.274	556	674.024.344	567	687.359.358	11	13.335.014
	Jumlah	8.734.827		3.660.477.885		3.764.083.535		103.605.650

## Tahun 1997

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	7.098.788	741	5.260.201.908	788	5.593.844.944	47	333.643.036
2.	Rect 340 gr	2.103.405	1006	2.116.025.430	1052	2.212.782.060	46	96.756.630
	Jumlah	9.202.193		7.376.227.338		7.806.627.004		430.399.666

## Tahun 1998

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	4.836.172	741	3.583.603.452	788	3.810.903.536	47	227.300.084
2.	Rect 340 gr	976.745	1006	982.605.470	1053	1.028.512.485	47	45.907.015
	Jumlah	5.812.917		4.566.208.922		4.839.416.021		273.207.099

Lanjutan tabel 4.8

Tahun 1999

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	5.615.614	758	4.256.635.412	825	4.632.881.550	67	376.246.138
2.	Rect 340 gr	1.445.127	1023	1.478.364.921	1090	1.575.188.430	67	96.823.509
	Jumlah	7.060.741		5.735.000.333		6.208.069.980		473.069.647

Sumber data : PT. NAFO Banyuwangi 2000

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat bahwa laba kotor sesungguhnya tahun 1994 – 1999 terbesar terjadi pada tahun 1999. Hal ini dipengaruhi oleh kenaikan harga pokok penjualan (HPP) yang langsung berpengaruh kepada harga jualnya. Jadi faktor kenaikan laba kotor yang dominan tahun 1999 bukan pada faktor volume penjualan tetapi faktor harga jual.

Untuk menganalisis selisih, selain data laba kotor sesungguhnya juga diperlukan data laba kotor yang dianggarkan sebagai pembandingan. Dari data perusahaan dapat ditampilkan data laba kotor yang dianggarkan tahun 1994 – 1999 di bawah ini.

**Tabel 4.9**  
**Laba Kotor yang Dianggarkan**  
**Tahun 1994 -1999**

Tahun 1994

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	5.199.100	397	2.064.042.700	406	2.110.834.600	9	46.791.900
2.	Rect 340 gr	1.610.295	556	895.324.020	565	909.816.675	9	14.492.655
	Jumlah	6.809.395		2.959.366.720		3.020.651.275		61.284.555

Tahun 1995

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	8.008.210	397	3.179.259.370	406	3.251.333.260	9	72.073.890
2.	Rect 340 gr	2.530.330	556	1.406.863.480	565	1.429.636.450	9	22.772.970
	Jumlah	10.538.540		4.586.122.850		4.680.969.710		94.846.860



Lanjutan tabel 4.9

Tahun 1996

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	8.645.185	397	3.432.138.445	406	3.509.945.110	9	77.806.665
2.	Rect 340 gr	1.412.300	556	785.238.800	565	797.949.500	9	12.710.700
	Jumlah	10.057.485		4.217.377.245		4.307.894.610		90.517.365

Tahun 1997

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	7.167.000	741	5.310.747.000	784	5.618.928.000	43	308.181.000
2.	Rect 340 gr	2.178.400	1.006	2.191.470.400	1.049	2.285.141.600	43	93.671.200
	Jumlah	9.345.400		7.502.217.400		7.904.069.600		401.852.200

Tahun 1998

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	4.621.800	741	3.424.753.800	784	3.623.491.200	43	198.737.400
2.	Rect 340 gr	988.650	1.006	994.581.900	1.049	1.037.093.850	43	42.511.950
	Jumlah	5.610.450		4.419.335.700		4.660.585.050		241.249.350

Tahun 1999

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	5.547.000	758	4.204.626.000	822	4.559.634.000	64	355.008.000
2.	Rect 340 gr	1.486.800	1.023	1.520.996.400	1.086	1.614.664.800	63	93.668.400
	Jumlah	7.033.800		5.725.622.400		6.174.298.800		448.676.400

Sumber data : PT. NAFO Banyuwangi 2000

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat bahwa laba kotor yang dianggarkan tahun 1994 – 1999 terbesar terjadi pada tahun 1999. Hal ini dipengaruhi oleh kenaikan harga pokok penjualan (HPP) yang langsung berpengaruh kepada harga jualnya. Jadi faktor kenaikan laba kotor yang dominan tahun 1999 bukan pada faktor volume penjualan tetapi faktor harga jual.

## 4.2 Analisis Data

Guna mengetahui besarnya penyimpangan laba kotor, digunakan analisis penyimpangan yaitu dengan membandingkan antara laba kotor yang dianggarkan dan laba kotor yang sesungguhnya. Dengan menggunakan anggaran laba kotor sebagai dasar pembandingan, maka akan dapat dicapai tingkat ketelitian yang lebih baik dan hasil yang lebih efektif.

Anggaran dapat mengarahkan perusahaan pada tujuan yang ingin dicapai, sehingga dalam menjalankan operasional perusahaan akan selalu berpedoman pada anggaran yang telah dibuat sebelumnya. Pada kenyataannya, antara anggaran dan realisasi kemungkinan terjadi perbedaan-perbedaan atau penyimpangan-penyimpangan yang cukup berarti. Tabel 4.10 menunjukkan perhitungan penyimpangan-penyimpangan laba kotor yang terjadi selama enam periode (tahun 1994 sampai dengan tahun 1999).

**Tabel 4.10**  
**Penyimpangan Laba Kotor**  
**Tahun 1994 – 1999**

Tahun 1994

No.	Nama Produk	Laba Kotor Dianggarkan (rupiah)	Laba Kotor Sesungguhnya (rupiah)	Penyimpangan		Keterangan
				Selisih (rupiah)	Persentase (%)	
1.	Rect 198 gr	46.791.900	51.142.800	4.350.900	7,09950	Menguntungkan
2.	Rect 340 gr	14.492.655	13.967.340	-525.315	-0,85717	TidakMenguntungkan
	Jumlah	61.284.555	65.110.140		6,24233	Menguntungkan

Tahun 1995

No.	Nama Produk	Laba Kotor Dianggarkan (rupiah)	Laba Kotor Sesungguhnya (rupiah)	Penyimpangan		Keterangan
				Selisih (rupiah)	Persentase (%)	
1.	Rect 198 gr	72.073.890	86.023.278	13.949.388	14,70727	Menguntungkan
2.	Rect 340 gr	22.772.970	24.215.610	1.442.640	1,52102	Menguntungkan
	Jumlah	94.846.860	110.238.888		16,22829	Menguntungkan

Lanjutan tabel 4.10

Tahun 1996

No.	Nama Produk	Laba Kotor Dianggarkan (rupiah)	Laba Kotor Sesungguhnya (rupiah)	Penyimpangan		Keterangan
				Selisih (rupiah)	Persentase (%)	
1.	Rect 198 gr	77.806.665	90.270.636	12.463.971	13,76970	Menguntungkan
2.	Rect 340 gr	12.710.700	13.335.014	624.314	0,68972	Menguntungkan
	Jumlah	90.517.365	103.605.650		14,45942	Menguntungkan

Tahun 1997

No.	Nama Produk	Laba Kotor Dianggarkan (rupiah)	Laba Kotor Sesungguhnya (rupiah)	Penyimpangan		Keterangan
				Selisih (rupiah)	Persentase (%)	
1.	Rect 198 gr	308.181.000	333.643.036	25.462.036	6,33617	Menguntungkan
2.	Rect 340 gr	93.671.200	96.756.630	3.085.430	0,76780	Menguntungkan
	Jumlah	401.852.200	430.399.666		7,10397	Menguntungkan

Tahun 1998

No.	Nama Produk	Laba Kotor Dianggarkan (rupiah)	Laba Kotor Sesungguhnya (rupiah)	Penyimpangan		Keterangan
				Selisih (rupiah)	Persentase (%)	
1.	Rect 198 gr	198.737.400	227.300.084	28.562.684	11,83949	Menguntungkan
2.	Rect 340 gr	42.511.950	45.907.015	3.395.065	1,40728	Menguntungkan
	Jumlah	241.249.350	273.207.099		13,24677	Menguntungkan

Tahun 1999

No.	Nama Produk	Laba Kotor Dianggarkan (rupiah)	Laba Kotor Sesungguhnya (rupiah)	Penyimpangan		Keterangan
				Selisih (rupiah)	Persentase (%)	
1.	Rect 198 gr	355.008.000	376.246.138	21.238.138	4,73351	Menguntungkan
2.	Rect 340 gr	93.668.400	96.823.509	3.155.109	0,70320	Menguntungkan
	Jumlah	448.676.400	473.069.647		5,43671	Menguntungkan

Sumber data : Tabel 4.8 dan tabel 4.9 (data diolah)

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Penyimpangan Laba Kotor Yang Tidak Dapat Diterima

##### 4.3.1.1 Standar Penyimpangan

Perhitungan standar deviasi terhadap laba kotor dimaksudkan untuk mencari nilai yang dapat dijadikan dasar perbandingan, yaitu sebagai pembilang pada perhitungan koefisien variasi untuk menentukan batas toleransi penyimpangannya.

**Tabel 4.11**  
**Perhitungan Standar Deviasi Laba Kotor**  
**Tahun 1994 – 1999**

Tahun	Laba Kotor Sesungguhnya (Xi)	Laba Kotor Dianggarkan (X)	$(Xi - \bar{X})$	$(Xi - \bar{X})^2$
1994	65.110.140	61.284.555	3.825.585	14.635.100.592.225
1995	110.238.888	94.846.860	15.392.028	236.914.525.952.784
1996	103.605.650	90.517.365	13.088.285	171.303.204.241.225
1997	430.399.666	401.852.200	28.547.466	814.957.815.021.156
1998	273.207.099	241.249.350	31.957.749	1.021.297.721.147.000
1999	473.069.647	448.676.400	24.393.247	595.030.499.203.009
Jumlah		1.338.426.730		2.854.138.866.157.400

Sumber Data : Tabel 4.10

Dari tabel 4.11 dapat dicari standar penyimpangannya sebesar :

$$\sigma = \pm \sqrt{\frac{2.854.138.866.157.400}{5}} = 23.892.002,29$$

5

##### 4.3.1.2 Koefisien Variasi

Berdasarkan tabel 4.11 standar deviasi yang dihasilkan dari data laba kotor sesungguhnya dan laba kotor yang dianggarkan selama enam periode ( $\sigma = 23.892.002,29$ ) merupakan perbandingan dari rata-rata laba kotor yang dianggarkan ( $U = 223.071.122$ ), sehingga secara persentase diketahui nilai koefisien variasinya. Selanjutnya nilai koefisien variasi tersebut dijadikan sebagai

batas atas (+10.71049%) dan batas bawah (-10,71049%) persentase penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima.

$$U = \frac{1}{6} (1.338.426.730) = 223.071.122$$

$$KV = \pm \frac{\sigma}{U} \times 100\%$$

$$= \pm \frac{23.892.002,29}{223.071.122} \times 100\% = \pm 10,71049\%$$

Dari perbandingan antara persentase total penyimpangan per periode dengan koefisien variasinya sebagai dasar pembanding, dapat diketahui persentase penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima pada tabel 4.12 di bawah ini.

**Tabel 4.12**  
**Persentase Penyimpangan Laba Kotor**  
**Tahun 1994 – 1999**

Tahun	Total Penyimpangan (%)	Koefisien Variasi (%)	Keterangan
1994	+ 6,24233	± 10,71049	Dapat diterima
1995	+ 16,22829	± 10,71049	Tidak dapat diterima
1996	+ 14,45942	± 10,71049	Tidak dapat diterima
1997	+ 7,10397	± 10,71049	Dapat diterima
1998	+ 13,24677	± 10,71049	Tidak dapat diterima
1999	+ 5,43671	± 10,71049	Dapat diterima

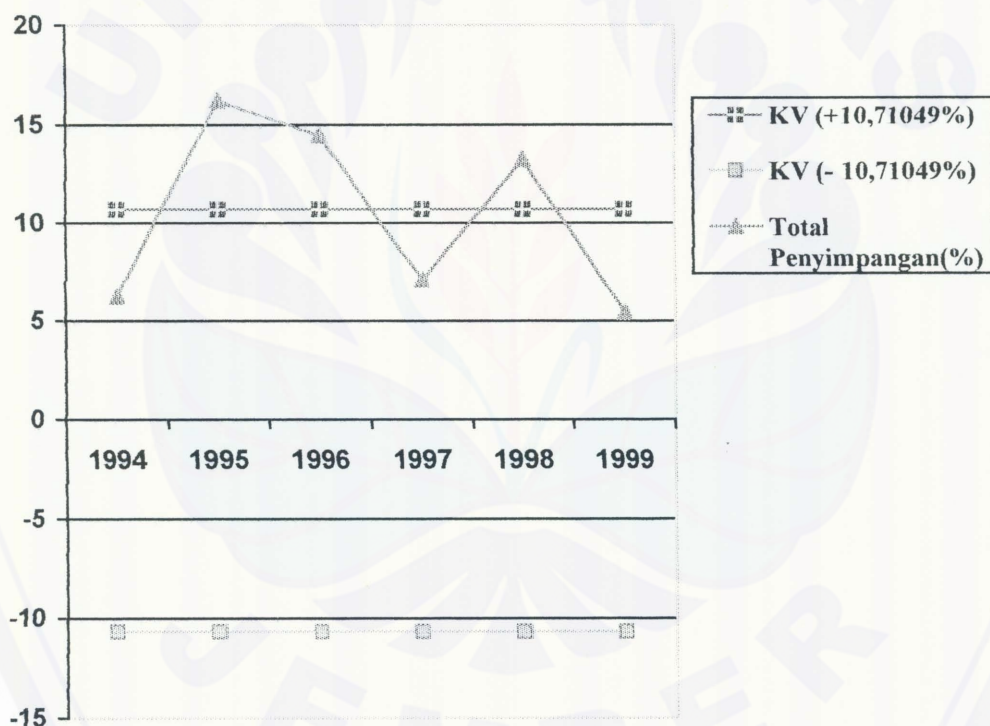
Sumber data : Tabel 4.10

Bila total penyimpangan melebihi batas toleransi koefisien variasinya, batas atas (+10,71049%) maupun batas bawah (-10,71049%), maka total penyimpangan tersebut tidak dapat diterima. Total penyimpangan laba kotor



tersebut tidak dapat diterima karena dianggap melebihi batas kewajaran. Artinya, persentase penyimpangan laba kotor pada tahun 1995 (+16,22829%), tahun 1996 (+14,45942%), dan tahun 1998 (+13,24677%) lebih tinggi dari batas toleransi +10,71049 %.

Dari tabel 4.12 dapat dijelaskan bahwa penyimpangan yang dapat diterima terjadi pada tahun 1994 (+6,24233%), tahun 1997 (+7,10397%), dan tahun 1999 (+5,43671%). Artinya, total penyimpangan laba kotor tersebut masih dianggap wajar karena berada dalam batas toleransi  $\pm 10,71049$  %. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.3.



**Gambar 4.3** Persentase Penyimpangan Laba Kotor yang Tidak Dapat Diterima

Sumber data : Tabel 4.12

#### 4.3.2 Analisis Faktor-Faktor Penyebab Penyimpangan Laba Kotor

Penyimpangan laba kotor pada tahun 1995 sebesar Rp. 15.392.028, tahun 1996 sebesar Rp. 13.088.285 dan tahun 1998 sebesar Rp.31.957.749, bersifat

menguntungkan. Hal ini perlu dianalisis lebih lanjut agar dapat diketahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan tersebut. Dengan demikian diharapkan pimpinan perusahaan dapat mengetahui bagian-bagian yang efisien yang perlu dipertahankan dan dikembangkan guna meningkatkan kualitas produknya. Namun pihak perusahaan harus tetap melakukan tindakan pengawasan terhadap semua kegiatan operasional perusahaan agar segera dapat diambil langkah perbaikan jika terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan perencanaan.

Untuk menganalisis faktor-faktor penyebab timbulnya penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima tersebut secara total dari berbagai jenis produk, digunakan analisis selisih. Perhitungan analisis selisih dapat dilihat pada tabel 4.13 sampai dengan tabel 4.15 berikut ini.

**Tabel 4.13**  
**Laba Kotor Berdasarkan Unit Sesungguhnya**  
**dengan Harga Jual dan Biaya yang Dianggarkan**  
**Tahun 1995**

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	7.820.298	397	3.104.658.306	406	3.175.040.988	9	70.382.682
2.	Rect 340 gr	2.421.561	556	1.346.387.916	565	1.368.181.965	9	21.794.049
	Jumlah	10.241.859		4.451.046.222		4.543.222.953		92.176.731

Sumber data : Tabel 4.8 dan tabel 4.9

**Tabel 4.14**  
**Laba Kotor Berdasarkan Unit Sesungguhnya**  
**dengan Harga Jual dan Biaya yang Dianggarkan**  
**Tahun 1996**

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	7.522.553	397	2.986.453.541	406	3.054.156.518	9	67.702.977
2.	Rect 340 gr	1.212.274	556	674.024.344	565	684.934.810	9	10.910.466
	<b>Jumlah</b>	<b>8.734.827</b>		<b>3.660.477.885</b>		<b>3.739.091.328</b>		<b>78.613.443</b>

Sumber data : Tabel 4.8 dan tabel 4.9

**Tabel 4.15**  
**Laba Kotor Berdasarkan Unit Sesungguhnya**  
**dengan Harga Jual dan Biaya yang Dianggarkan**  
**Tahun 1998**

No.	Nama Produk	Volume Penjualan (kaleng)	HPP (rupiah)		Penjualan (rupiah)		Laba Kotor (rupiah)	
			Biaya	Jumlah	Harga	Jumlah	Harga	Jumlah
1.	Rect 198 gr	4.836.172	741	3.583.603.452	784	3.791.558.848	43	207.955.396
2.	Rect 340 gr	976.745	1.006	982.605.470	1.049	1.024.605.505	43	42.000.035
	<b>Jumlah</b>	<b>5.812.917</b>		<b>4.566.208.922</b>		<b>4.816.164.353</b>		<b>249.955.431</b>

Sumber data : Tabel 4.8 dan tabel 4.9

Dari tabel 4.13 dapat dicari selisih harga jual, selisih harga pokok penjualan dan selisih volume penjualan.

a. Selisih Harga Jual

Penjualan yang sesungguhnya (tabel 4.8)	Rp. 4.561.285.110
Kuantitas Penjualan sesungguhnya dengan harga dianggarkan (tabel 4.13)	<u>Rp. 4.543.222.953 -</u>
Selisih harga jual (menguntungkan)	<b>Rp. 18.062.157</b>

b. Selisih Harga Pokok Penjualan

Harga pokok penjualan yang sesungguhnya (tabel 4.8)	Rp. 4.451.046.222
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok dianggarkan (tabel 4.13)	<u>Rp. 4.451.046.222 -</u>
Selisih harga pokok penjualan	<b>Rp. 0</b>

c. Selisih Volume

Pengaruh perubahan volume terhadap laba kotor terdiri dari dua macam, yaitu selisih volume penjualan dan selisih volume biaya. Selisih tersebut dapat dicari dengan menggunakan rumus :

Kuantitas Penjualan sesungguhnya dengan harga dianggarkan (tabel 4.13)	Rp. 4.543.222.953
Penjualan yang dianggarkan (tabel 4.9)	<u>Rp. 4.680.969.710 -</u>
Selisih volume penjualan (tidak menguntungkan)	<b>(Rp. 137.746.757)</b>
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok dianggarkan (tabel 4.13)	Rp. 4.451.046.222
Harga pokok penjualan dianggarkan (tabel 4.9)	<u>Rp. 4.586.122.850 -</u>
Selisih volume biaya (menguntungkan)	<b><u>Rp. 135.076.628-</u></b>
Selisih volume (tidak menguntungkan)	<b>(Rp. 2.670.129)</b>

Berdasarkan tabel 4.13 selisih volume penjualan tahun 1995 tidak menguntungkan. Hal ini disebabkan oleh volume penjualan sesungguhnya lebih rendah daripada volume penjualan yang dianggarkan. Artinya, pesanan kaleng oleh

konsumen lebih rendah dari anggaran penjualan perusahaan. Sedangkan selisih volume (selisih volume penjualan – selisih volume biaya) tidak menguntungkan karena selisih volume penjualan lebih rendah daripada selisih volume biaya. Selisih volume biaya yang lebih besar berarti kerugian bagi perusahaan.

Selisih volume netto ini perlu dianalisis lebih lanjut untuk mendapatkan selisih total volume penjualan dan selisih komposisi penjualan.

a. Selisih Total Volume Penjualan

Penjualan dianggarkan (tabel 4.9)	Rp. 4.680.969.710
Harga pokok penjualan dianggarkan (tabel 4.9)	Rp. 4.586.122.850 -
Selisih	<b>Rp. 94.846.860</b>
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas laba kotor rata-rata dianggarkan (lampiran 14)	Rp. 92.176.731 -
Selisih total volume penjualan (tidak menguntungkan)	<b>(Rp. 2.670.129)</b>

b. Selisih Komposisi Penjualan

Kuantitas penjualan sesungguhnya dengan harga jual dianggarkan (tabel 4.13)	Rp. 4.543.222.953
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok dianggarkan (tabel 4.13)	Rp. 4.451.046.222 -
Selisih	<b>Rp. 92.176.731</b>
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas laba kotor rata-rata dianggarkan (Lampiran 14)	Rp. 92.176.731 -
Selisih komposisi penjualan	<b>Rp. 0</b>

Selisih total volume penjualan tahun 1995 tidak menguntungkan karena laba kotor rata-rata atas volume penjualan sesungguhnya lebih rendah daripada laba kotor yang dianggarkan. Keadaan ini berarti nilai harga pokok penjualan yang dianggarkan sama, sedangkan volume penjualan sesungguhnya lebih rendah daripada volume penjualan yang dianggarkan.

Dari tabel 4.14 dapat dicari selisih harga jual, selisih harga pokok penjualan dan selisih volume penjualan.

a. Selisih Harga Jual

Penjualan yang sesungguhnya (tabel 4.8)	Rp. 3.764.083.535
Kuantitas Penjualan sesungguhnya dengan harga dianggarkan (tabel 4.14)	Rp. 3.739.091.328 -
Selisih harga jual (menguntungkan)	<b>Rp. 24.992.207</b>

b. Selisih Harga Pokok Penjualan

Harga pokok penjualan yang sesungguhnya (tabel 4.8)	Rp. 3.660.477.885
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok dianggarkan (tabel 4.14)	Rp. 3.660.477.885 -
Selisih harga pokok penjualan	<b>Rp. 0</b>

c. Selisih Volume

Pengaruh perubahan volume terhadap laba kotor terdiri dari dua macam, yaitu selisih volume penjualan dan selisih volume biaya. Selisih tersebut dapat dicari dengan menggunakan rumus :

Kuantitas Penjualan sesungguhnya dengan harga dianggarkan (tabel 4.14)	Rp. 3.739.091.328
Penjualan yang dianggarkan (tabel 4.9)	Rp. 4.307.894.610 -
Selisih volume penjualan (tidak menguntungkan)	<b>(Rp. 568.803.282)</b>
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok dianggarkan (tabel 4.14)	Rp. 3.660.477.885
Harga pokok penjualan dianggarkan (tabel 4.9)	Rp. 4.217.377.245 -
Selisih volume biaya (menguntungkan)	<b>Rp. 556.899.360-</b>
Selisih volume (tidak menguntungkan)	<b>(Rp. 11.903.922)</b>

Berdasarkan tabel 4.14 selisih volume penjualan tahun 1996 tidak menguntungkan. Hal ini disebabkan oleh volume penjualan sesungguhnya lebih rendah daripada volume penjualan yang dianggarkan. Artinya, pesanan kaleng oleh

konsumen lebih rendah dari anggaran penjualan perusahaan. Sedangkan selisih volume (selisih volume penjualan – selisih volume biaya) tidak menguntungkan karena selisih volume penjualan lebih rendah daripada selisih volume biaya. Selisih volume biaya yang lebih besar berarti kerugian bagi perusahaan.

Selisih volume netto ini perlu dianalisis lebih lanjut untuk mendapatkan selisih total volume penjualan dan selisih komposisi penjualan.

a. Selisih Total Volume Penjualan

Penjualan dianggarkan (tabel 4.9)	Rp. 4.307.894.610
Harga pokok penjualan dianggarkan (tabel 4.9)	Rp. 4.217.377.245 -
Selisih	<b>Rp. 90.517.365</b>
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas laba kotor rata-rata dianggarkan (lampiran 15)	Rp. 78.613.443 -
Selisih total volume penjualan (tidak menguntungkan)	<b>(Rp. 11.903.922)</b>

b. Selisih Komposisi Penjualan

Kuantitas penjualan sesungguhnya dengan harga jual dianggarkan (tabel 4.14)	Rp. 3.739.091.328
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok dianggarkan (tabel 4.14)	Rp. 3.660.477.885 -
Selisih	<b>Rp. 78.613.443</b>
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas laba kotor rata-rata dianggarkan (Lampiran 15)	Rp. 78.613.443 -
Selisih komposisi penjualan	<b>Rp. 0</b>

Selisih total volume penjualan tahun 1995 tidak menguntungkan karena laba kotor rata-rata atas volume penjualan sesungguhnya lebih rendah daripada laba kotor yang dianggarkan. Keadaan ini berarti nilai harga pokok penjualan yang dianggarkan sama, sedangkan volume penjualan sesungguhnya lebih rendah daripada volume penjualan yang dianggarkan.

Dari tabel 4.15 dapat dicari selisih harga jual, selisih harga pokok penjualan dan selisih volume penjualan.

a. Selisih Harga Jual

Penjualan yang sesungguhnya (tabel 4.8)	Rp. 4.839.416.021
Kuantitas Penjualan sesungguhnya dengan harga dianggarkan (tabel 4.15)	Rp. 4.816.164.353 -
Selisih harga jual (menguntungkan)	<b>Rp. 23.251.668</b>

b. Selisih Harga Pokok Penjualan

Harga pokok penjualan yang sesungguhnya (tabel 4.8)	Rp. 4.566.208.922
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok dianggarkan (tabel 4.15)	Rp. 4.566.208.922 -
Selisih harga pokok penjualan	<b>Rp. 0</b>

c. Selisih Volume

Pengaruh perubahan volume terhadap laba kotor terdiri dari dua macam, yaitu selisih volume penjualan dan selisih volume biaya. Selisih tersebut dapat dicari dengan menggunakan rumus :

Kuantitas Penjualan sesungguhnya dengan harga dianggarkan (tabel 4.15)	Rp. 4.816.164.353
Penjualan yang dianggarkan (tabel 4.9)	Rp. 4.660.585.050 -
Selisih volume penjualan (menguntungkan)	<b>Rp. 155.579.303</b>
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok dianggarkan (tabel 4.15)	Rp. 4.566.208.922
Harga pokok penjualan dianggarkan (tabel 4.9)	Rp. 4.419.335.700 -
Selisih volume biaya (tidak menguntungkan)	<b>(Rp. 146.873.222) -</b>
Selisih volume (menguntungkan)	<b>Rp. 8.706.081</b>

Selisih volume biaya pada tahun 1998 tidak menguntungkan. Hal ini disebabkan oleh volume penjualan sesungguhnya lebih rendah daripada volume penjualan yang dianggarkan, sedangkan harga pokok produksi yang dianggarkan



nilainya sama. Keadaan ini menguntungkan bagi perusahaan sebab lebih rendahnya selisih volume biaya berarti perusahaan mendapat keuntungan dari selisih volume.

Selisih volume netto ini perlu dianalisis lebih lanjut untuk mendapatkan selisih total volume penjualan dan selisih komposisi penjualan.

a. Selisih Total Volume Penjualan

Penjualan dianggarkan (tabel 4.9)	Rp. 4.660.585.050
Harga pokok penjualan dianggarkan (tabel 4.9)	Rp. 4.419.335.700 -
Selisih	<u>Rp. 241.249.350</u>
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas laba kotor rata-rata dianggarkan (lampiran 16)	Rp. 249.955.431 -
Selisih total volume penjualan (menguntungkan)	<u>Rp. 8.706.081</u>

b. Selisih Komposisi Penjualan

Kuantitas penjualan sesungguhnya dengan harga jual dianggarkan (tabel 4.15)	Rp. 4.816.164.353
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok dianggarkan (tabel 4.15)	Rp. 4.566.208.922 -
Selisih	<u>Rp. 249.955.431</u>
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas laba kotor rata-rata dianggarkan (Lampiran 14)	Rp. 249.955.431 -
Selisih komposisi penjualan	<u>Rp. 0</u>

### 4.3.3 Perencanaan Laba kotor Akibat dari Penyimpangan laba Kotor

#### 4.3.3.1 Analisis Pohon Probabilitas

Setelah data-data diperoleh, data tersebut digunakan pada perhitungan selanjutnya untuk menentukan jumlah laba kotor yang diharapkan pada tahun berikutnya. Dalam analisis pohon probabilitas, jumlah laba kotor yang diharapkan untuk tiap-tiap kombinasi bersifat probabilistik atau tidak pasti.

Dari ketiga faktor pembentuk laba kotor yaitu harga jual, biaya produksi, dan volume penjualan yang paling berpengaruh dalam penelitian ini adalah faktor harga jual. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis penyimpangan laba kotor tahun 1995 (Rp.18.062.157), tahun 1996 (Rp.24.992.207), dan tahun 1998 (Rp.23.251.668) dimana selisih harga jual menunjukkan angka yang besar. Dengan demikian berarti faktor penyebab penyimpangan laba kotor tersebut adalah harga jual produk.

Harga jual yang bersifat probabilistik atau tidak pasti disebabkan oleh faktor-faktor ekstern perusahaan. Perubahan harga jual biasanya ditentukan oleh keadaan pasar yang sulit dikendalikan oleh perusahaan. Seperti halnya pada PT. NAFO Banyuwangi, dalam enam periode yaitu tahun 1994 sampai dengan tahun 1999 mengalami perubahan harga jual yang sangat cepat terutama pada peralihan tahun 1996 ke tahun 1997 (dari Rp.409 menjadi Rp.788) dengan kenaikan mencapai kurang lebih 100%.

Harga jual yang sifatnya probabilistik mempunyai tiga macam kemungkinan yaitu rendah, sedang dan tinggi. Masing-masing kemungkinan tersebut terbagi tiga cabang dalam kondisi yang sama yaitu rendah, sedang dan tinggi. sehingga cabang yang ada pada pohon probabilitas berjumlah  $3 \times 3$  atau 9 cabang. Probabilitas penjualan dan probabilitas bersama untuk tiap-tiap kombinasi menggunakan simbol yang sama yaitu (p).

Laba kotor yang diharapkan untuk tiap-tiap kombinasi diperoleh dari perkalian antara laba kotor dan probabilitas bersama. Laba kotor yang diharapkan secara total diperoleh dari penjumlahan laba kotor yang diharapkan pada tiap-tiap kombinasi. Secara skematis dapat dilihat pada tabel 4.16 dan tabel 4.17.

**Tabel 4.16**  
**Analisis Pohon Probabilitas**  
**Can Rect 198 gr.**

Harga Jual @ Rp. 825		Harga Pokok Penjualan (Rp)	Laba Kotor (Rp)	Proba- bilitas	Kombi- nasi	Laba Kotor yang Diharapkan (Rp)
Penjualan Sepi 941.278 p = 0,167	R	713.488.724	63.065.626	0,167	1	10.531.959,5
	S	713.488.724	63.065.626	0,167	2	10.531.959,5
	T	713.488.724	63.065.626	0,167	3	10.531.959,5
Penjualan Sedang 3.765.114 p = 0,666	R	2.853.956.412	252.262.638	0,666	4	168.006.917,0
	S	2.853.956.412	252.262.638	0,666	5	168.006.917,0
	T	2.853.956.412	252.262.638	0,666	6	168.006.917,0
Penjualan Ramai 941.278 p = 0,167	R	713.488.724	63.065.626	0,167	7	10.531.959,5
	S	713.488.724	63.065.626	0,167	8	10.531.959,5
	T	713.488.724	63.065.626	0,167	9	10.531.959,5
					Jumlah	567.212.509,0

Sumber data : Lampiran 5, 6, 7, dan 9

**Tabel 4.17**  
**Analisis Pohon Probabilitas**  
**Can Rect 340 gr.**

Harga Jual @ Rp. 1090		Harga Pokok Penjualan (Rp)	Laba Kotor (Rp)	Proba- bilitas	Kombi- nasi	Laba Kotor yang Diharapkan (Rp)
Penjualan Sepi 212.084 p = 0,167	R	216.961.932	14.209.628	0,167	1	2.373.007,9
	S	216.961.932	14.209.628	0,167	2	2.373.007,9
	T	216.961.932	14.209.628	0,167	3	2.373.007,9
Penjualan Sedang 848.338 p = 0,666	R	867.849.774	56.838.646	0,666	4	37.854.538,2
	S	867.849.774	56.838.646	0,666	5	37.854.538,2
	T	867.849.774	56.838.646	0,666	6	37.854.538,2
Penjualan Ramai 212.084 p = 0,167	R	216.961.932	14.209.628	0,167	7	2.373.007,9
	S	216.961.932	14.209.628	0,167	8	2.373.007,9
	T	216.961.932	14.209.628	0,167	9	2.373.007,9
					Jumlah	127.801.662,0

Sumber data : Lampiran 5, 6, 7 dan 10

#### 4.3.3.2 Penyusunan Perencanaan Laba Kotor

Dari perhitungan analisis pohon probabilitas dan perhitungan nilai yang diharapkan (*expected value*) tiap-tiap faktor yang mempengaruhi laba kotor dapat disusun perencanaan laba kotor untuk tiap-tiap produk. Ramalan penjualan dan perencanaan laba kotor tahun 2000 (tabel 4.18) adalah sebagai berikut.

1. Ramalan volume penjualan Can Rect 198 gr tahun 2000 adalah 5.647.670 kaleng.
2. Ramalan volume penjualan Can Rect 340 gr tahun 2000 adalah 1.272.506 kaleng.

**Tabel 4.18**  
**Perencanaan Laba Kotor**  
**Tahun 2000**

Nama Produk	Penjualan (Rp)	Harga Pokok Penjualan (Rp)	Laba Kotor (Rp)
Rect 198 gr.	6.984.333.121,0	6.417.120.612,0	567.212.509,0
Rect 340 gr.	2.079.161.366,0	1.951.359.704,0	127.801.662,0
Jumlah	9.063.494.487,0	8.368.480.316,0	695.014.171,0

Sumber data : Lampiran 13 dan lampiran 14

Volume penjualan tahun 2000 didasarkan pada trend dalam variasi musim dari data volume penjualan sesungguhnya selama enam periode sebelumnya (tahun 1994 – tahun 1999) sebesar 5.647.670 untuk Can Rect 198 gr dan 1.272.506 untuk Can Rect 340 gr.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Toleransi penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima tahun 1994 sampai tahun 1999 untuk batas atas toleransinya di atas + 10, 71049 % dan batas bawah toleransinya di bawah - 10,71049 %.

Berdasarkan batas toleransi penyimpangan laba kotor tersebut dapat diketahui penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima yaitu terjadi pada tahun 1995 sebesar Rp.15.392.028 (menguntungkan), tahun 1996 sebesar Rp. 13.088.285 (menguntungkan), dan tahun 1998 Rp. 31.957.749 (menguntungkan). Ketiga penyimpangan laba kotor di atas semuanya bersifat menguntungkan karena penyimpangan laba kotor tersebut berada di atas batas atas toleransi penyimpangannya. Sedangkan untuk tahun 1994, tahun 1997 dan tahun 1999 penyimpangan laba kotornya masih berada dalam batas yang wajar (dapat diterima).

2. Sebab-sebab terjadinya penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima adalah penyimpangan laba kotor tahun 1995 sebesar Rp. 15.392.028, tahun 1996 sebesar Rp. 13.088.285, dan tahun 1998 Rp. 31.957.749. Penyimpangan-penyimpangan ini disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut.

#### Tahun 1995

- |  |                |
|--|----------------|
| a. Selisih harga jual sebesar            | Rp. 18.062.157 |
| b. Selisih harga pokok penjualan sebesar | Rp. 0          |
| c. Selisih volume sebesar                | Rp. 2.670.129  |

Selisih volume ini terdiri dari :

- 1). Selisih total volume penjualan sebesar Rp. 2.670.129
- 2). Selisih komposisi penjualan sebesar Rp. 0

Tahun 1996

- |  |                |
|--|----------------|
| a. Selisih harga jual sebesar            | Rp. 24.992.207 |
| b. Selisih harga pokok penjualan sebesar | Rp. 0          |
| c. Selisih volume sebesar                | Rp. 11.903.922 |

Selisih volume ini terdiri dari :

- |  |                |
|--|----------------|
| 1). Selisih total volume penjualan sebesar | Rp. 11.903.922 |
| 2). Selisih komposisi penjualan sebesar    | Rp. 0          |

Tahun 1998

- |  |                |
|--|----------------|
| a. Selisih harga jual sebesar            | Rp. 23.251.668 |
| b. Selisih harga pokok penjualan sebesar | Rp. 0          |
| c. Selisih volume sebesar                | Rp. 8.706.081  |

Selisih volume ini terdiri dari :

- |  |               |
|--|---------------|
| 1). Selisih total volume penjualan sebesar | Rp. 8.706.081 |
| 2). Selisih komposisi penjualan sebesar    | Rp. 0         |

Sehingga penyebab penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima pada tahun 1995, tahun 1996, dan tahun 1998 adalah harga jual kaleng. Hal ini dapat dilihat dari selisih harga jual yang memberikan angka terbesar.

3. Perencanaan laba kotor akibat dari penyimpangan laba kotor tahun 2000 adalah sebagai berikut.

- a. Can Rect 198 gr.

Penjualan yang diharapkan sebesar Rp. 6.984.333.121 dan HPP yang diharapkan sebesar Rp. 6.417.120.612. Hal ini berarti dalam kondisi yang paling mungkin perusahaan akan memperoleh laba kotor sebesar Rp. 567.212.509.

- b. Can Rect 340 gr.

Penjualan yang diharapkan sebesar Rp. 2.079.161.366 dan HPP yang diharapkan sebesar Rp. 1.951.359.704. Hal ini berarti dalam kondisi yang paling mungkin perusahaan akan memperoleh laba kotor sebesar Rp. 127.801.662.

Sehingga diketahui perencanaan laba kotor total untuk tahun 2000 sebesar sebesar Rp. 695.014.171 dengan penjualan yang diharapkan sebesar

Rp. 9.063.494.487 dan harga pokok penjualan sebesar  
Rp. 8.368.480.316.

## 5.2 Saran

Berdasarkan simpulan, ada dua saran yang dapat diberikan pada pihak perusahaan untuk menetapkan kebijaksanaan terhadap jumlah penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima (menguntungkan). Pertama, perusahaan dalam menyusun perencanaan laba kotor harus memperhatikan unsur ketidakpastian terutama ketidakpastian harga jual pada periode yang akan datang (tahun 2000). Perencanaan ini perlu dilakukan untuk dijadikan arah kegiatan perusahaan, sehingga pada masa yang akan datang penyimpangan laba kotor yang terjadi berada dalam interval batas toleransinya atau tidak melebihi batas toleransinya terutama batas bawah toleransi. Kedua, penyimpangan laba kotor yang terjadi harus dianalisis lebih lanjut agar laba kotor tahun berikutnya tidak menyimpang terlalu jauh dari perencanaan laba kotornya, sehingga pihak perusahaan dapat lebih baik dalam mengambil keputusan-keputusan serta menetapkan kebijaksanaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dajan, A. 1999. **Pengantar Metode Statistik**. Jakarta : LP3ES.
- Hapsari, P. 1999. "Analisis Penyimpangan Laba Kotor Dalam Kondisi Ketidakpastian Pada PT. Industri Sandang II (Persero) Di Surabaya". Jember : Fakultas Ekonomi - Universitas Jember (Skripsi).
- Mulyadi. 1992. **Akuntansi Biaya**. Yogyakarta : STIE YKPN.
- . 1999. **Akuntansi Biaya Untuk Manajemen**. Yogyakarta : BPFE.
- Munawir, S. 1998. **Analisa Laporan Keuangan**. Yogyakarta : Liberty.
- Supranto, J. 1994. **Statistik Teori dan Aplikasi**. Jakarta : Erlangga.
- Sirait dan Wibowo. 1996. **Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian**. Jakarta: Erlangga.
- Supriyono, R.A. 1996. **Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian**. Jakarta: Erlangga.
- Supriyono, R.A dan Mulyadi. 1996. **Akuntansi Manajemen III Proses Pengendalian Manajemen**. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Sulistiyorini, E. 1998. "Analisis Penentuan Laba Kotor dalam Kondisi Ketidakpastian pada Perum Perhutani (KIPKJ) di Gresik". Jember : Fakultas Ekonomi - Universitas Jember (Skripsi).





**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1.  
Perhitungan Standar Deviasi untuk Volume Penjualan Can Rect 198 gr  
Tahun 1994 –1999

Tahun	Volume Penjualan (Xi)	(Xi - $\bar{X}$ )	(Xi - $\bar{X}$ ) <sup>2</sup>
1994	5.114.280	-1.220.338	1.489.223.613.906
1995	7.820.298	1.485.681	2.207.246.548.080
1996	7.522.553	1.187.936	1.411.190.752.160
1997	7.098.788	764.171	583.956.553.070
1998	4.836.172	-1.498.446	2.245.338.916.470
1999	5.615.614	-719.004	516.966.033.012
Jumlah	38.007.705	0	8.453.922.416.698

Sumber data : Tabel 4.3 (data diolah).

$$\bar{X} = \frac{38.007.705}{6} = 6.334.617,5$$

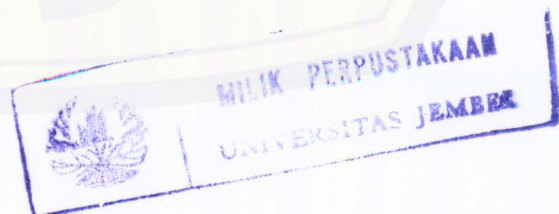
$$\sigma^2 = \frac{8.453.922.416.698}{5} = 1.690.784.483.339,60$$

$$\sigma = 1.300.301,69$$

$$\text{Permintaan Sepi} = 6.334.617,5 - 1(1.300.301,69) = 5.034.316$$

$$\text{Permintaan Sedang} = 6.334.617,5$$

$$\text{Permintaan Ramai} = 6.334.617,5 + 1(1.300.301,69) = 7.634.919$$



**Lampiran 2.**  
**Perhitungan Standar Deviasi untuk Volume Penjualan Can Rect 340 gr**  
**Tahun 1994 –1999**

Tahun	Volume Penjualan (Xi)	(Xi - $\bar{X}$ )	(Xi - $\bar{X}$ ) <sup>2</sup>
1994	1.396.734	-195.907	38.379.552.649
1995	2.421.561	828.920	687.108.366.400
1996	1.212.274	-380.367	144.679.054.689
1997	2.103.405	510.764	260.879.863.696
1998	976.745	-615.896	379.327.882.816
1999	1.445.127	-147.514	21.760.380.196
Jumlah	9.555.846	0	1.532.135.100.446

Sumber data : Tabel 4.3 (data diolah).

$$\bar{X} = \frac{9.555.846}{6} = 1.592.641$$

$$\sigma^2 = \frac{1.532.135.100.446}{5} = 306.427.020.089$$

$$\sigma = 553.559$$

$$\text{Permintaan Sepi} = 1.592.641 - 1(553.559) = 1.039.082$$

$$\text{Permintaan Sedang} = 1.592.641$$

$$\text{Permintaan Ramai} = 1.592.641 + 1(553.559) = 2.146.200$$

**Lampiran 3.**  
**Pengelompokan Volume Penjualan Can Rect 198 gr**  
**Tahun 1994 -1999**

Tahun	Sepi $X_i < 5.034.316$		Sedang $5.034.316 \leq X_i \leq 7.634.919$		Ramai $X_i > 7.634.919$	
	FR	Penjualan (kaleng)	FR	Penjualan (kaleng)	FR	Penjualan (kaleng)
1994	-	-	1	5.114.280	-	-
1995	-	-	-	-	1	7.820.298
1996	-	-	1	7.522.553	-	-
1997	-	-	1	7.098.788	-	-
1998	1	4.836.172	-	-	-	-
1999	-	-	1	5.615.614	-	-
Jumlah	1	4.836.172	4	25.381.235	1	7.820.298
Penjualan per tahun		4.836.172		25.381.235		7.820.298
Proba- bilitas		0,167		0,666		0,167

Sumber data : Lampiran 1.(data diolah)

Permintaan Sepi =  $1/(2+2+2) = 1/6 = 0,167$

Permintaan Sedang =  $4/(2+2+2) = 4/6 = 0,666$

Permintaan Ramai =  $1/(2+2+2) = 1/6 = 0,167$

**Lampiran 4.**  
**Pengelompokan Volume Penjualan Can Rect 340 gr**  
**Tahun 1994 -1999**

Tahun	Sepi $X_i < 1.039.082$		Sedang $1.039.082 \leq X_i \leq 2.146.200$		Ramai $X_i > 2.146.200$	
	FR	Penjualan (kaleng)	FR	Penjualan (kaleng)	FR	Penjualan (kaleng)
1994	-	-	1	1.396.739	-	-
1995	-	-	-	-	1	2.421.561
1996	-	-	1	1.212.274	-	-
1997	-	-	1	2.103.405	-	-
1998	1	976.745	-	-	-	-
1999	-	-	1	1.445.127	-	-
Jumlah	1	976.745	4	6.157.545	1	2.421.561
Penjualan per tahun		976.745		6.157.545		2.421.561
Proba- bilitas		0.167		0.666		0.167

Sumber data : Lampiran 2.(data diolah)

Permintaan Sepi =  $1/(1+3+2) = 1/6 = 0,167$

Permintaan Sedang =  $4/(1+3+2) = 4/6 = 0,666$

Permintaan Ramai =  $1/(1+3+2) = 1/6 = 0,167$

**Lampiran 5.  
Ramalan Penjualan Tahun 2000**

Ramalan penjualan Can Rect 198 gr tahun 2000 menggunakan trend dalam variasi musim adalah 5.647.670 kaleng. Dari lampiran 3 pengelompokan volume penjualan didapatkan perbandingan sebagai berikut.

Penjualan sepi =  $1/6 \times 5.647.670 = 941.278$  kaleng

Penjualan sedang =  $4/6 \times 5.647.670 = 3.765.114$  kaleng

Penjualan ramai =  $1/6 \times 5.647.670 = 941.278$  kaleng

Ramalan penjualan Can Rect 340 gr tahun 2000 menggunakan trend dalam variasi musim adalah 1.272.506 kaleng. Dari lampiran 4 pengelompokan volume penjualan didapatkan perbandingan sebagai berikut.

Penjualan sepi =  $1/6 \times 1.272.506 = 212.084$  kaleng

Penjualan sedang =  $4/6 \times 1.272.506 = 848.338$  kaleng

Penjualan ramai =  $1/6 \times 1.272.506 = 212.084$  kaleng

**Lampiran 6.**

**Estimasi Penjualan Tahun 2000 dan Probabilitasnya**

No.	Nama Produk	Penjualan			Probabilitas		
		Sepi	Sedang	Ramai	Sepi	Sedang	Ramai
1.	Rect 198 gr.	941.278	3.765.114	941.278	0,167	0,666	0,167
2.	Rect 340 gr.	212.084	848.338	212.084	0,167	0,666	0,167

Sumber data : Lampiran 3 dan 4

**Lampiran 7.**  
**Estimasi Harga Jual Per Kaleng Tahun 2000**

Untuk estimasi harga jual per kaleng digunakan asumsi bahwa harga jual per kaleng dianggap sama dengan harga jual per kaleng yang terjadi pada tahun lalu.

No.	Nama Produk	Jumlah (rupiah)
1.	Rect 198 gr	825
2.	Rect 340 gr	1090

Sumber data : Tabel 4.5 (data diolah).

**Lampiran 8.**  
**Estimasi Biaya Produksi Per Kaleng Tahun 2000**

Untuk estimasi biaya produksi per kaleng digunakan asumsi bahwa biaya produksi per kaleng dianggap sama dengan biaya produksi per kaleng yang terjadi pada tahun lalu.

No.	Nama Produk	Jumlah (rupiah)
1.	Rect 198 gr	758
2.	Rect 340 gr	1023

Sumber data : Tabel 4.2 (data diolah).

**Lampiran 9.**  
**Perhitungan Nilai tiap-tiap Kombinasi Produk Can Rect 198 gr**

Dasar perhitungannya diambil dari lampiran 6, 7, dan 8.

**Penjualan :**

Kondisi Sepi terdiri dari :

$$\text{Kombinasi 1,2,3} = 941.278 \times \text{Rp. } 825 = \text{Rp. } 776.554.350$$

Kondisi Sedang terdiri dari :

$$\text{Kombinasi 4,5,6} = 3.765.114 \times \text{Rp. } 825 = \text{Rp. } 3.106.219.050$$

Kondisi Ramai terdiri dari :

$$\text{Kombinasi 7,8,9} = 941.278 \times \text{Rp. } 825 = \text{Rp. } 776.554.350$$

**Harga Pokok Penjualan :**

Kondisi Sepi terdiri dari :

$$\text{Kombinasi 1,2,3} = 941.278 \times \text{Rp. } 758 = \text{Rp. } 713.488.724$$

Kondisi Sedang terdiri dari :

$$\text{Kombinasi 4,5,6} = 3.765.114 \times \text{Rp. } 758 = \text{Rp. } 2.853.956.412$$

Kondisi Ramai terdiri dari :

$$\text{Kombinasi 7,8,9} = 941.278 \times \text{Rp. } 758 = \text{Rp. } 713.488.724$$



**Lampiran 10.**

**Perhitungan Nilai tiap-tiap Kombinasi Produk Can Rect 340 gr**

Dasar perhitungannya diambil dari lampiran 6, 7, dan 8.

**Penjualan :**

Kondisi Sepi terdiri dari :

$$\text{Kombinasi 1,2,3} = 212.084 \times \text{Rp. } 1090 = \text{Rp. } 231.171.560$$

Kondisi Sedang terdiri dari :

$$\text{Kombinasi 4,5,6} = 848.338 \times \text{Rp. } 1090 = \text{Rp. } 924.688.420$$

Kondisi Ramai terdiri dari :

$$\text{Kombinasi 7,8,9} = 212.084 \times \text{Rp. } 1090 = \text{Rp. } 231.171.560$$

**Harga Pokok Penjualan :**

Kondisi Sepi terdiri dari :

$$\text{Kombinasi 1,2,3} = 212.084 \times \text{Rp. } 1023 = \text{Rp. } 216.961.932$$

Kondisi Sedang terdiri dari :

$$\text{Kombinasi 4,5,6} = 848.338 \times \text{Rp. } 1023 = \text{Rp. } 867.849.774$$

Kondisi Ramai terdiri dari :

$$\text{Kombinasi 7,8,9} = 212.084 \times \text{Rp. } 1023 = \text{Rp. } 216.961.932$$

**Lampiran 11.**  
**Penentuan Besarannya Laba Kotor Setiap Kombinasi**  
**Can Rect 198 gr.**

Kombinasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Probabilitas	0,167	0,167	0,167	0,666	0,666	0,666	0,167	0,167	0,167
Penjualan	776.554.350	776.554.350	776.554.350	3.106.219.050	3.106.219.050	3.106.219.050	776.554.350	776.554.350	776.554.350
HPP	713.488.724	713.488.724	713.488.724	2.853.956.412	2.853.956.412	2.853.956.412	713.488.724	713.488.724	713.488.724
Lab a Kotor	63.065.626	63.065.626	63.065.626	252.262.638	252.262.638	252.262.638	63.065.626	63.065.626	63.065.626

Sumber data : Lampiran 9. (data diolah)

**Lampiran 12.**  
**Penentuan Besarannya Laba Kotor Setiap Kombinasi**  
**Can Rect 340 gr.**

Kombinasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Probabilitas	0,167	0,167	0,167	0,666	0,666	0,666	0,167	0,167	0,167
Penjualan	231.171.560	231.171.560	231.171.560	924.688.420	924.688.420	924.688.420	231.171.560	231.171.560	231.171.560
HPP	216.961.932	216.961.932	216.961.932	867.849.774	867.849.774	867.849.774	216.961.932	216.961.932	216.961.932
Lab a Kotor	14.209.628	14.209.628	14.209.628	56.838.646	56.838.646	56.838.646	14.209.628	14.209.628	14.209.628

Sumber data : Lampiran 10. (data diolah)

**Lampiran 13.**  
**Penentuan Expected Value Can Rect 198 gr**

Dasar perhitungannya diambil dari nilai tiap-tiap kombinasi Can Rect 198 gr pada lampiran 9.

**Penjualan :**

Kombinasi 1 = Rp.	$776.554.350 \times 0,167 =$	Rp. 129.684.576,5
Kombinasi 2 = Rp.	$776.554.350 \times 0,167 =$	Rp. 129.684.576,5
Kombinasi 3 = Rp.	$776.554.350 \times 0,167 =$	Rp. 129.684.576,5
Kombinasi 4 = Rp.	$3.106.219.050 \times 0,666 =$	Rp. 2.068.741.887,0
Kombinasi 5 = Rp.	$3.106.219.050 \times 0,666 =$	Rp. 2.068.741.887,0
Kombinasi 6 = Rp.	$3.106.219.050 \times 0,666 =$	Rp. 2.068.741.887,0
Kombinasi 7 = Rp.	$776.554.350 \times 0,167 =$	Rp. 129.684.576,5
Kombinasi 8 = Rp.	$776.554.350 \times 0,167 =$	Rp. 129.684.576,5
Kombinasi 9 = Rp.	$776.554.350 \times 0,167 =$	<u>Rp. 129.684.576,5</u> +
		<b>Rp. 6.984.333.121,0</b>

**Harga Pokok Penjualan :**

Kombinasi 1 = Rp.	$713.488.724 \times 0,167 =$	Rp. 119.152.616,9
Kombinasi 2 = Rp.	$713.488.724 \times 0,167 =$	Rp. 119.152.616,9
Kombinasi 3 = Rp.	$713.488.724 \times 0,167 =$	Rp. 119.152.616,9
Kombinasi 4 = Rp.	$2.853.956.412 \times 0,666 =$	Rp. 1.900.734.970,0
Kombinasi 5 = Rp.	$2.853.956.412 \times 0,666 =$	Rp. 1.900.734.970,0
Kombinasi 6 = Rp.	$2.853.956.412 \times 0,666 =$	Rp. 1.900.734.970,0
Kombinasi 7 = Rp.	$713.488.724 \times 0,167 =$	Rp. 119.152.616,9
Kombinasi 8 = Rp.	$713.488.724 \times 0,167 =$	Rp. 119.152.616,9
Kombinasi 9 = Rp.	$713.488.724 \times 0,167 =$	<u>Rp. 119.152.616,9</u> +
		<b>Rp. 6.417.120.612,0</b>

**Lampiran 14.**  
**Penentuan Expected Value Can Rect 340 gr**

Dasar perhitungannya diambil dari nilai tiap-tiap kombinasi Can Rect 340 gr pada lampiran 10.

**Penjualan :**

Kombinasi 1 = Rp.	$231.171.560 \times 0,167 =$	Rp. 38.605.650,5
Kombinasi 2 = Rp.	$231.171.560 \times 0,167 =$	Rp. 38.605.650,5
Kombinasi 3 = Rp.	$231.171.560 \times 0,167 =$	Rp. 38.605.650,5
Kombinasi 4 = Rp.	$924.688.420 \times 0,666 =$	Rp. 615.842.487,7
Kombinasi 5 = Rp.	$924.688.420 \times 0,666 =$	Rp. 615.842.487,7
Kombinasi 6 = Rp.	$924.688.420 \times 0,666 =$	Rp. 615.842.487,7
Kombinasi 7 = Rp.	$231.171.560 \times 0,167 =$	Rp. 38.605.650,5
Kombinasi 8 = Rp.	$231.171.560 \times 0,167 =$	Rp. 38.605.650,5
Kombinasi 9 = Rp.	$231.171.560 \times 0,167 =$	Rp. 38.605.650,5 +
		<u><b>Rp.2.079.161.366,0</b></u>

**Harga Pokok Penjualan :**

Kombinasi 1 = Rp.	$216.961.932 \times 0,167 =$	Rp. 36.232.642,6
Kombinasi 2 = Rp.	$216.961.932 \times 0,167 =$	Rp. 36.232.642,6
Kombinasi 3 = Rp.	$216.961.932 \times 0,167 =$	Rp. 36.232.642,6
Kombinasi 4 = Rp.	$867.849.774 \times 0,666 =$	Rp. 577.987.949,5
Kombinasi 5 = Rp.	$867.849.774 \times 0,666 =$	Rp. 577.987.949,5
Kombinasi 6 = Rp.	$867.849.774 \times 0,666 =$	Rp. 577.987.949,5
Kombinasi 7 = Rp.	$216.961.932 \times 0,167 =$	Rp. 36.232.642,6
Kombinasi 8 = Rp.	$216.961.932 \times 0,167 =$	Rp. 36.232.642,6
Kombinasi 9 = Rp.	$216.961.932 \times 0,167 =$	Rp. 36.232.642,6+
		<u><b>Rp. 1.951.359.704,0</b></u>



**Lampiran 15.**  
**Laba Kotor Rata-rata yang Dianggarkan atas Jumlah Kaleng Sesungguhnya Tahun 1995**

Untuk menghitung laba kotor rata-rata yang dianggarkan per kaleng pada tahun 1995, digunakan metode rata-rata harmonis tertimbang.

$$RH = \frac{W_1 + W_2 + W_3}{W_1\left(\frac{1}{X_1}\right) + W_2\left(\frac{1}{X_2}\right) + W_3\left(\frac{1}{X_3}\right)}$$

dimana :

- W = laba kotor total per jenis produk yang dianggarkan
- X = laba kotor per kaleng tiap jenis produk yang dianggarkan
- n = banyaknya data

Dari tabel 4.9 dapat dihitung :

$$n = 2$$

$$W_1 + W_2 = \text{Rp. } 72.073.890 + \text{Rp. } 22.772.970 = \text{Rp. } 94.846.860$$

$$X_1 ; X_2 = \text{Rp. } 9 \text{ per kaleng ; Rp. } 9 \text{ per kaleng}$$

$$W_1\left(\frac{1}{X_1}\right) = \text{Rp. } 72.073.890 (1/ \text{Rp. } 9 \text{ per kaleng}) = 8.008.210 \text{ kaleng}$$

$$W_2\left(\frac{1}{X_2}\right) = \text{Rp. } 22.772.970 (1/ \text{Rp. } 9 \text{ per kaleng}) = 2.530.530 \text{ kaleng}$$

$$W_1\left(\frac{1}{X_1}\right) + W_2\left(\frac{1}{X_2}\right) = 8.008.210 + 2.530.330 = 10.538.540 \text{ kaleng}$$

Dengan demikian maka :

$$RH = \text{Rp. } 94.846.860 / 10.538.540 \text{ kaleng} = \text{Rp. } 9 \text{ per kaleng.}$$

Laba kotor rata-rata yang dianggarkan =  $\Sigma$  kaleng sesungguhnya x laba kotor rata-rata yang dianggarkan per kaleng

$$= 7.820.298 \text{ kaleng} \times \text{Rp. } 9 \text{ per kaleng} = \text{Rp. } 70.382.682$$

$$= 2.421.561 \text{ kaleng} \times \text{Rp. } 9 \text{ per kaleng} = \underline{\underline{\text{Rp. } 21.794.049}} +$$

$$\text{Rp. } 92.176.731$$

**Lampiran 16.**  
**Laba Kotor Rata-rata yang Dianggarkan atas Jumlah Kaleng Sesungguhnya Tahun 1996**

Untuk menghitung laba kotor rata-rata yang dianggarkan per kaleng pada tahun 1996, digunakan metode rata-rata harmonis tertimbang.

$$RH = \frac{W_1 + W_2 + W_3}{W_1\left(\frac{1}{X_1}\right) + W_2\left(\frac{1}{X_2}\right) + W_3\left(\frac{1}{X_3}\right)}$$

dimana :

- W = laba kotor total per jenis produk yang dianggarkan
- X = laba kotor per kaleng tiap jenis produk yang dianggarkan
- n = banyaknya data

Dari tabel 4.9 dapat dihitung :

$$n = 2$$

$$W_1 + W_2 = \text{Rp. } 77.806.665 + \text{Rp. } 12.710.700 = \text{Rp. } 90.517.365$$

$$X_1 ; X_2 = \text{Rp. } 9 \text{ per kaleng; } \text{Rp. } 9 \text{ per kaleng}$$

$$W_1\left(\frac{1}{X_1}\right) = \text{Rp. } 77.806.665 \left(1/\text{Rp. } 9 \text{ per kaleng}\right) = 8.645.185 \text{ kaleng}$$

$$W_2\left(\frac{1}{X_2}\right) = \text{Rp. } 12.710.700 \left(1/\text{Rp. } 9 \text{ per kaleng}\right) = 1.412.300 \text{ kaleng}$$

$$W_1\left(\frac{1}{X_1}\right) + W_2\left(\frac{1}{X_2}\right) = 8.645.185 + 1.412.300 = 10.057.485 \text{ kaleng}$$

Dengan demikian maka :

$$RH = \text{Rp. } 90.517.365 / 10.057.485 \text{ kaleng} = \text{Rp. } 9 \text{ per kaleng.}$$

Laba kotor rata-rata yang dianggarkan =  $\Sigma$  kaleng sesungguhnya x laba kotor rata-rata yang dianggarkan per kaleng

$$= 7.522.553 \text{ kaleng} \times \text{Rp. } 9 \text{ per kaleng} = \text{Rp. } 67.702.977$$

$$= 4.212.274 \text{ kaleng} \times \text{Rp. } 9 \text{ per kaleng} = \underline{\underline{\text{Rp. } 10.910.460}} +$$

$$\text{Rp. } 78.613.443$$

**Lampiran 17.**  
**Laba Kotor Rata-rata yang Dianggarkan atas Jumlah Kaleng Sesungguhnya Tahun 1998**

Untuk menghitung laba kotor rata-rata yang dianggarkan per kaleng pada tahun 1998, digunakan metode rata-rata harmonis tertimbang.

$$RH = \frac{W_1 + W_2 + W_3}{W_1\left(\frac{1}{X_1}\right) + W_2\left(\frac{1}{X_2}\right) + W_3\left(\frac{1}{X_3}\right)}$$

dimana :

- W = laba kotor total per jenis produk yang dianggarkan
- X = laba kotor per kaleng tiap jenis produk yang dianggarkan
- n = banyaknya data

Dari tabel 4.9 dapat dihitung :

$$n = 2$$

$$W_1 + W_2 = \text{Rp. } 198.737.400 + \text{Rp. } 42.511.950 = \text{Rp. } 241.249.350$$

$$X_1 : X_2 = \text{Rp. } 9 \text{ per kaleng; } \text{Rp. } 9 \text{ per kaleng}$$

$$W_1\left(\frac{1}{X_1}\right) = \text{Rp. } 198.737.400 (1/\text{Rp. } 9 \text{ per kaleng}) = 4.621.800 \text{ kaleng}$$

$$W_2\left(\frac{1}{X_2}\right) = \text{Rp. } 42.511.950 (1/\text{Rp. } 9 \text{ per kaleng}) = 988.650 \text{ kaleng}$$

$$W_1\left(\frac{1}{X_1}\right) + W_2\left(\frac{1}{X_2}\right) = 4.621.800 + 988.650 = 5.610.450 \text{ kaleng}$$

Dengan demikian maka :

$$RH = \text{Rp. } 241.249.350 / 5.610.450 \text{ kaleng} = \text{Rp. } 43 \text{ per kaleng.}$$

Laba kotor rata-rata yang dianggarkan =  $\Sigma$  kaleng sesungguhnya x laba kotor rata-rata yang dianggarkan per kaleng

$$= 4.836.172 \text{ kaleng} \times \text{Rp. } 43 \text{ per kaleng} = \text{Rp. } 207.955.396$$

$$= 976.745 \text{ kaleng} \times \text{Rp. } 43 \text{ per kaleng} = \underline{\underline{\text{Rp. } 42.000.035}} +$$

$$\text{Rp. } 249.955.431$$

**SURAT KETERANGAN**

-----  
**NF/PM.016/2000**

Kami yang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : U. Hardono SH

Jabatan : Manager Umum & Personalia PT. Nafo Banyuwangi

Dengan ini menerangkan, bahwa :

N a m a : **NOVITA KUMALASARI**

Mahasiswa : Fakultas Ekonomi Universitas Jember  
Jurusan Manajemen.

Telah melaksanakan Penelitian di PT Nafo Banyuwangi dengan baik, mulai tanggal 13 Juni 2000 sampai selesai.

Demikian Surat Keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan seperlunya oleh yang bersangkutan.

Banyuwangi, 15 Agustus 2000

Yang menerangkan,



**U. Hardono SH.** NATIONAL FOODPACKERS LTD.