

**ANALISIS PERENCANAAN LABA KOTOR DALAM KONDISI KETIDAKPASTIAN
PADA KOPERASI KARYAWAN KARTANEGARA PTPN X (PERSERO)
DI ARJASA JEMBER**



SKRIPSI



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

Oleh :

Jayeng Safaat

NIM : D1B1 95 - 337

Terima Tgl:	17 FEB 2000	Klasifikasi 657.49 SAF a 1 ek e.1
No. Induk :	PTI 2000 - 9585	

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2000**

JUDUL SKRIPSI

ANALISIS PERENCANAAN LABA KOTOR DALAM KONDISI KETIDAKPASTIAN
PADA KOPERASI KARYAWAN KARTANEGARA PTPN X (PERSERO)
DI ARJASA JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : JAYENG SAFAAT

N. I. M. : D1B1 95-337

J u r u s a n : Manajemen

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

27 Januari 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

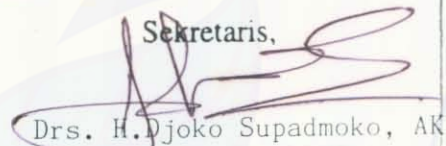
Ketua,



Drs. Marjanto

NIP. 130 324 100

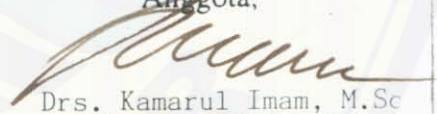
Sekretaris,



Drs. H. Djoko Supadmoko, AK

NIP. 131 386 654

Anggota,



Drs. Kamarul Imam, M.Sc

NIP. 130 935 418

Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi



Dekan

Drs. H. Sukusni, M.Sc

NIP. 130 350 764



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI SARJANA

NAMA : JAYENG SAFAAT
NOMOR INDUK MAHASISWA : D1B1 - 95 337
TINGKAT : SARJANA
JURUSAN : MANAJEMEN
MATA KULIAH YANG MENJADI
DASAR PENYUSUNAN SKRIPSI : AKUNTANSI BIAYA
DOSEN PEMBIMBING : 1. Drs.KAMARUL IMAM M. Sc.
2. Dra. ISTIFADAH MS

DISAHKAN DI JEMBER

PADA TANGGAL : JANUARI 2000

DISETUJUI DAN DITERIMA BAIK OLEH :

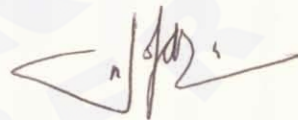
PEMBIMBING I

PEMBIMBING II



Drs. KAMARUL IMAM, M. Sc.

NIP : 131 935 419



Dra. ISTIFADAH MS

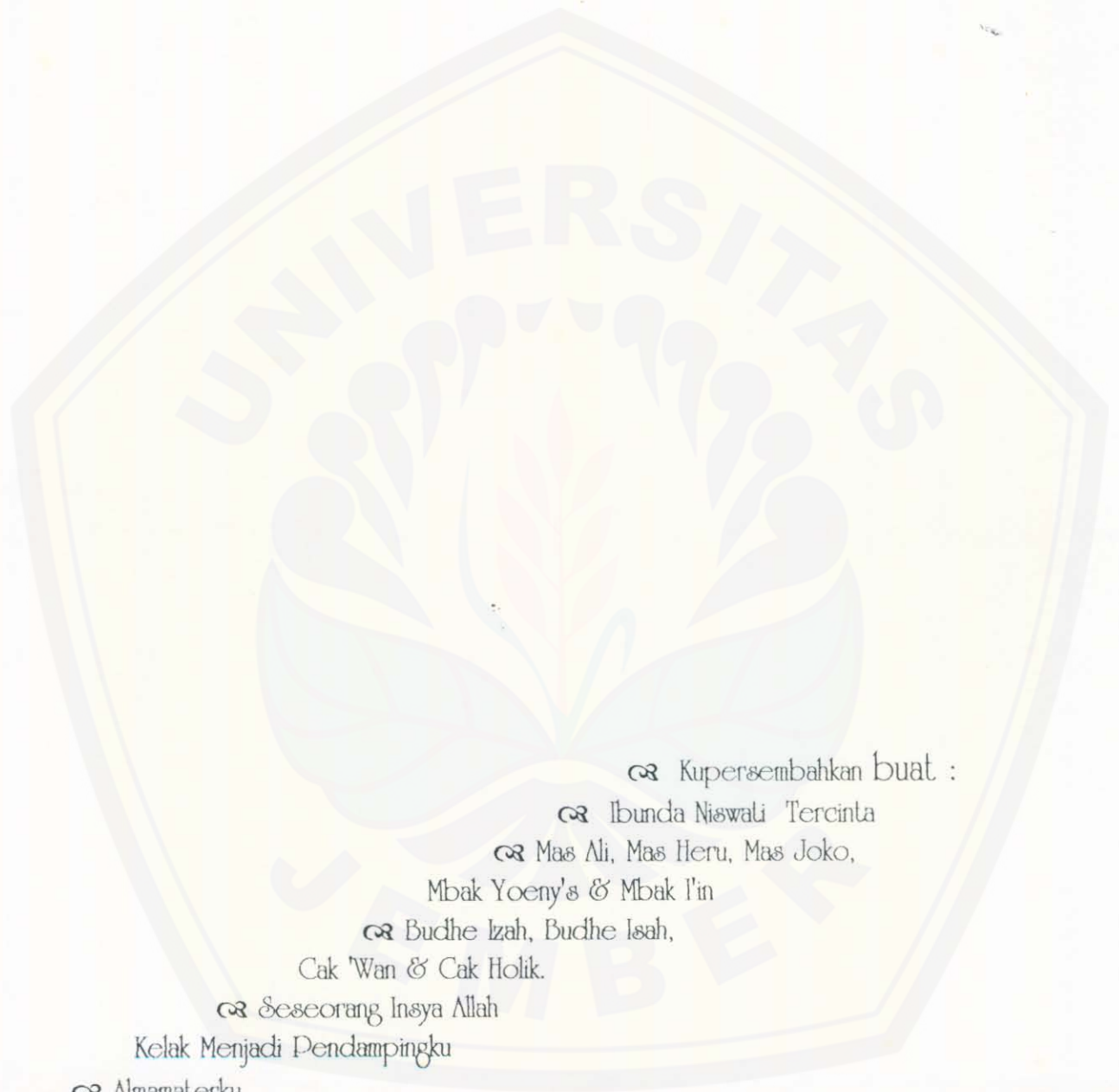
NIP : 131 877 448

MOTTO:

"(Yaitu) orang-orang yang beriman dan tenteram hatinya dengan mengingat Allah. Ingatlah ! Hanya dengan mengingat Allah sajalah diperoleh ketenteraman hati." (QS. Ar-Ra'd : 28)

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

"Menyadari kekurangan diri adalah tenaga untuk mencapai cita-cita. Berusaha untuk mengisi kekurangan tersebut adalah keberanian yang luar biasa." (Hamka)



☞ Kupersembahkan buat :

☞ Ibunda Niswali Tercinta

☞ Mas Ali, Mas Heru, Mas Joko,

Mbak Yoeny's & Mbak l'in

☞ Budhe Izah, Budhe Isah,

Cak 'Wan & Cak Holik.

☞ Seseorang Insya Allah

Kelak Menjadi Pendampingku

☞ Almamaterku

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas segala limpahan Taufik, Hidayah dan Inayah-Nya, akhirnya dengan penuh rasa bahagia skripsi ini dapat penulis selesaikan, guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa apa yang penulis persembahkan ini masih jauh dari sempurna. Namun penulis telah berupaya mencurahkan seluruh kemampuan agar penulisan skripsi ini dapat memenuhi harapan. Maka dengan segala kerendahan hati semua saran dan kritik membangun sangat penulis nantikan.

Penulis meyakini bahwa penulisan skripsi ini tidak akan pernah terwujud, tanpa peran serta dari semua pihak yang telah berkenan memberikan bantuan baik material maupun spiritual. Penulis ingin mengucapkan terima kasih yang mendalam dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Drs. H. Sukusni M. Sc, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Bapak Drs. Kamarul Imam M. Sc, selaku Dosen Pembimbing I beserta Ibu Dra. Istifadah MS, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan pengarahan dan masukan selama penulisan skripsi.
3. Bapak Drs. Abdul Halim, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Sunardi, 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 H. Tjoek Soetjipto, BBA, selaku Ketua I Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember.

7. Bapak Drs. H. Sumaryo U., selaku Kepala Kantor Tata Usaha Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember.
8. Teman-teman terbaikku Ape, Mbenk, Mbak Inunk, Henny, Rolly dkk, Atiek dan Hadi.
9. Segenap komunitas "OMEGA'95" atas kekompakan dan kebersamaannya yang telah terjalin, semoga persahabatan kita kian mesra dan terjalin erat.
10. Bapak dan Ibu Dasin Heriyantono, BBA, dan Seluruh rekan-rekan "BRANTAS XXV/ 232" terima kasih atas segala bantuannya.

Akhirnya harapan penulis, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan semoga segala budi baik Bapak, Ibu dan rekan-rekan semuanya mendapatkan ridlo dan balasan dari Allah SWT, Amien.

Jember, Januari 2000

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pokok Permasalahan	2
1.3 Tujuan dan kegiatan Penelitian	3
1.3.1 Tujuan Penelitian	3
1.3.2 Kegunaan Penelitian	3
1.4 Metode Penelitian	3
1.4.1 Jenis dan Pengumpulan Data	3
1.4.2 Metode Analisis Data	4
1.5 Asumsi	9
1.6 Terminologi	9
1.7 Kerangka Pemecahan Masalah	10
II. LANDASAN TEORI	
2.1 Laba	12
2.1.1 Pengertian Laba	12
2.1.2 Macam-macam Laba	14
2.1.3 Laba Kotor	14
2.1.4 Penyimpangan Laba Kotor	15

2.1.5 Analisis Faktor-faktor Penyebab Timbulnya Penyimpangan Laba Kotor	17
2.1.6 Tanggung jawab dan Pengawasan Atas Penyimpangan Laba Kotor	21
2.1.7 Manfaat Penyimpangan Laba Kotor Bagi perusahaan	24
2.2 Perencanaan Laba	25
2.2.1 Pengertian dan Manfaat Perencanaan Laba	25
2.2.2 Perencanaan Laba Yang Memperhatikan Unsur Ketidakpastian Masa Depan (Perencanaan Laba Probabilistik).....	27
2.2.3 Model-model Perencanaan Laba Probabilitas	27
2.2.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Laba Probabilistik	29
2.3 Analisis Probabilitas Untuk Menentukan Peluang	30

III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Singkat Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) di Arjasa Jember	32
3.2 Organisasi Perusahaan	34
3.2.1 Struktur Organisasi Perusahaan	34
3.2.2 Ketenagakerjaan	39
3.2.3 Jam Kerja Perusahaan	40
3.2.4 Sistem penggajian Pegawai	40
3.2.5 Fasilitas Perusahaan	41
3.3 Kegiatan Produksi	41
3.3.1 Bahan Baku dan Bahan Penolong	41
3.3.2 Mesin dan Peralatan Produksi	42
3.3.3 Tata Letak Mesin	43
3.3.4 Proses Produksi	45
3.3.5 Hasil Produksi	48
3.3.6 Biaya Produksi	49
3.4 Aspek Pemasaran	50
3.4.1 Daerah Pemasaran	50

3.4.2 Saluran Distribusi	50
3.4.3 Promosi Penjualan	51
3.4.4 Volume Penjualan	51
3.4.5 Harga Jual	53
3.5 Perkembangan Laba Kotor Tahun 1996-1999	53
IV. ANALISIS DATA	
4.1 Penyimpangan Laba Kotor Tahun 1996-1999	62
4.1.1 Standar Penyimpangan Laba Kotor	71
4.1.2 Batas Toleransi Penyimpangan	72
4.2 Analisis Faktor-faktor Penyebab Penyimpangan Laba Kotor Pada Tahun 1999	74
4.3 Perencanaan Laba Kotor Dalam Kondisi Ketidakpastian Tahun 2000	78
4.3.1 Analisis Pohon Probabilitas	78
4.3.2 Penyusunan Perencanaan Laba Kotor	81
V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	82
5.2 Saran	83
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal.
1. Tabel 1 : Analisis Pohon Probabilitas	8
2. Tabel 2 : Jumlah dan Klasifikasi Tenaga Kerja	40
3. Tabel 3 : Perkembangan Volume Produksi Tahun 1996-1999	48
4. Tabel 4 : Perkembangan Biaya Produksi Per Batang Tahun 1996-1999 ..	49
5. Tabel 5 : Anggaran Biaya Produksi Per Batang Tahun 1996-1999	49
6. Tabel 6 : Perkembangan Volume Penjualan Tahun 1996-1999	52
7. Tabel 7 : Anggaran Volume Penjualan Tahun 1996-1999	52
8. Tabel 8 : Perkembangan Harga Jual Per Batang Tahun 1996-1999	53
9. Tabel 9 : Anggaran Harga Jual Per Batang Tahun 1996-1999	53
10. Tabel 10 : Laba Kotor Sesungguhnya Tahun 1996	54
11. Tabel 11 : Laba Kotor Sesungguhnya Tahun 1997	55
12. Tabel 12 : Laba Kotor Sesungguhnya Tahun 1998	56
13. Tabel 13 : Laba Kotor Sesungguhnya Tahun 1999	57
14. Tabel 14 : Laba Kotor Dianggarkan Tahun 1996	58
15. Tabel 15 : Laba Kotor Dianggarkan Tahun 1997	59
16. Tabel 16 : Laba Kotor Dianggarkan Tahun 1998	60
17. Tabel 17 : Laba Kotor Dianggarkan Tahun 1999	61
18. Tabel 18 : Penyimpangan Laba Kotor Tahun 1996	63
19. Tabel 19 : Penyimpangan Laba Kotor Tahun 1997	65
20. Tabel 20 : Penyimpangan Laba Kotor Tahun 1998	67
21. Tabel 21 : Penyimpangan Laba Kotor Tahun 1999	69
22. Tabel 22 : Perhitungan Standar Penyimpangan LK Tahun 1996-1999	71
23. Tabel 23 : Prosentase Penyimpangan Laba Kotor Tahun 1996-1999	72
24. Tabel 24 : Laba Kotor Berdasarkan Unit Sesungguhnya Atas Harga Jual dan Harga Pokok Penjualan Dianggarkan Tahun 1999	75
25. Tabel 25 : Analisis Pohon Probabilitas Cerutu Jenis <i>Soft Filler</i>	79
26. Tabel 26 : Analisis Pohon Probabilitas Cerutu Jenis <i>Long Filler</i>	80
27. Tabel 27 : Perencanaan Laba Kotor Tahun 2000 (dalam Rp)	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal.
1. Gambar 1 : Kerangka Pemecahan Masalah	10
2. Gambar 2 : Peta Lokasi Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Jember ..	34
3. Gambar 3 : Struktur Organisasi Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Jember	36
4. Gambar 4 : Tata Letak Mesin	44
5. Gambar 5 : Tahapan Proses Produksi Cerutu	47
6. Gambar 6 : Saluran Distribusi Pemasaran	50
7. Gambar 7 : Prosentase Penyimpangan Laba Kotor	73

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal.
Lampiran 1 : Laba Kotor Rata-rata Dianggarkan Atas Kuantitas Penjualan Sesungguhnya Tahun 1999	84
Lampiran 2 : Pehitungan Standar Deviasi Volume Penjualan Cerutu Jenis <i>Soft Filler</i> Tahun 1996-1999	85
Lampiran 3 : Pehitungan Standar Deviasi Volume Penjualan Cerutu Jenis <i>Long Filler</i> Tahun 1996-1999	86
Lampiran 4 : Pengelompokan Penjualan Cerutu Jenis <i>Soft Filler</i> Tahun 2000	87
Lampiran 5 : Pengelompokan Penjualan Cerutu Jenis <i>Long Filler</i> Tahun 2000	88
Lampiran 6 : Perhitungan Standar Deviasi Laba kotor Sesungguhnya Cerutu Jenis <i>Soft Filler</i> Tahun 1996-1999	89
Lampiran 7 : Perhitungan Standar Deviasi Laba kotor Sesungguhnya Cerutu Jenis <i>Long Filler</i> Tahun 1996-1999	90
Lampiran 8 : Pengelompokan Laba Kotor Sesungguhnya Cerutu Jenis <i>Soft Filler</i> Tahun 2000	91
Lampiran 9 : Pengelompokan Laba Kotor Sesungguhnya Cerutu Jenis <i>Long Filler</i> Tahun 2000	92
Lampiran 10 : Estimasi Penjualan Dan Probabilitas Cerutu Tahun 2000	93
Lampiran 11 : Estimasi Harga Jual Per Batang Tahun 2000	94
Lampiran 12 : Estimasi Biaya Produksi Per Batang Tahun 2000	95
Lampiran 13 : Perhitungan Nilai Tiap-tiap Kombinasi Cerutu Jenis <i>Soft</i> <i>Filler</i>	96
Lampiran 14 : Perhitungan Nilai Tiap-tiap Kombinasi Cerutu Jenis <i>Long</i> <i>Filler</i>	97

Lampiran 15 : Penentuan Besarnya Laba Kotor Setiap Kombinasi Cerutu Jenis <i>Soft Filler</i> (dalam Rp)	98
Lampiran 16 : Penentuan Besarnya Laba Kotor Setiap Kombinasi Cerutu Jenis <i>Long Filler</i> (dalam Rp)	99
Lampiran 17 : Penentuan Nilai Yang Diharapkan Cerutu jenis <i>Soft Filler</i>	100
Lampiran 18 : Penentuan Nilai Yang Diharapkan Cerutu jenis <i>Long Filler</i>	101
Lampiran 19 : Harga dan Standar Penggunaan Bahan Baku Tahun 1996-1999 (per Batang)	102
Lampiran 20 : Harga Dan Standar Penggunaan Bahan Penolong Tahun 1996-1999 (per Batang)	103
Lampiran 21 : Harga Dan Standar Penggunaan Tenaga Kerja Langsung Tahun 1996-1999 (per Batang)	104
Lampiran 22 : Biaya Bahan Baku Tahun 1996-1999 (per Batang)	105
Lampiran 23 : Biaya Bahan Penolong Tahun 1996-1999 (per Batang)	106
Lampiran 24 : Biaya TKL Tahun 1996-1999 (per Batang)	107
Lampiran 25 : Nilai Jual Relatif Tahun 1996-1999	108
Lampiran 26 : Biaya Overhead Pabrik Tahun 1996-1999 (dalam Rp)	109
Lampiran 27 : Alokasi Biaya Listrik Tahun 1996-1999 (dalam Rp)	110
Lampiran 28 : Alokasi Biaya Pemeliharaan Mesin Dan Peralatan Produksi Tahun 1996-1999 (dalam Rp)	111
Lampiran 29 : Alokasi Biaya Pemeliharaan Gedung Tahun 1996-1999 (dalam Rp)	112
Lampiran 30 : Alokasi Biaya Penyusutan Mesin Dan Peralatan Produksi Tahun 1996-1999 (dalam Rp)	113
Lampiran 31 : Penentuan Harga Pokok Produksi Per Batang Cerutu Jenis <i>Soft Filler</i> Tahun 1996-1999 (dalam Rp)	114

Lampiran 32 : Penentuan Harga Pokok Produksi Per Batang Cerutu Jenis <i>Longt Filler</i> Tahun 1996-1999 (dalam Rp)	115
Lampiran 33 : Biaya Overhead Pabrik Jenis Cerutu <i>Soft Filler</i> Tahun 1996-1999 (dalam Rp)	116
Lampiran 34 : Biaya Overhead Pabrik Jenis Cerutu <i>Long Filler</i> Tahun 1996-1999 (dalam Rp)	117
Lampiran 35 : Penentuan Harga Pokok Produksi Per Batang Cerutu Jenis <i>Soft Filler</i> Tahun 1996-1999 (dalam Rp)	118
Lampiran 36 : Penentuan Harga Pokok Produksi Per Batang Cerutu Jenis <i>Long Filler</i> Tahun 1996-1999 (dalam Rp)	119

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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

Perencanaan merupakan fungsi utama dari manajemen sebab keberhasilan suatu perusahaan akan sangat 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 serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan dan kendala-kendala (*constrains*) 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 ukuran untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan adalah dengan melihat laba yang diperoleh. 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 memengaruhi perusahaan dalam usaha mencapai laba. Bagi perusahaan yang menghadapi kondisi ketidakpastian dimasa yang akan datang, maka dalam menyusun perencanaan labanya perlu memperhitungkan unsur ketidakpastian agar dapat memberikan informasi yang lebih teliti. Perencanaan laba dapat digunakan untuk mengetahui besarnya penyimpangan laba, selama penyimpanagna itu belum melewati batas toleransi atas dan bawah, maka penyimpangan itu dianggap wajar. Tetapi apabila penyimpangan itu melampaui batas toleransi, maka penyimpangan itu perlu diteliti dan dicari penyebabnya.

1.2 Pokok Permasalahan

Koperasi Karyawan Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri yang menghasilkan dua macam cerutu sebagai produk utamanya, yaitu cerutu kelas lokal dan cerutu kelas ekspor. Perusahaan dihadapkan pada persaingan yang ketat dari perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama serta tuntutan akan kualitas cerutu bermutu tinggi guna memenuhi permintaan pasar. Maka demi kelangsungan operasional perusahaan, Kopkar Kartanegara perlu suatu perencanaan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Selama ini Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember menghadapi kondisi ketidakpastian dalam penjualan produknya yang selalu berfluktuasi demikian juga dengan biaya produksinya. Dalam menyusun perencanaan laba kotornya Kopkar Kartanegara PTPNX (Persero) Arjasa Jember masih belum memasukkan unsur ketidakpastian tersebut, akibatnya laba kotor yang direncanakan tidak dapat tercapai. Untuk mengatasi hal tersebut pihak manajemen perlu memasukkan unsur ketidakpastian

itu, dalam menentukan besarnya laba kotor yang dianggarkan pada suatu periode tertentu agar perusahaan dapat mencapai laba yang optimal .

Permasalahan diatas dapat dipecahkan dengan menggunakan model kuantitatif analisis varians (selisih) dan analisis pohon probabilitas yang pada dasarnya analisis ini meliputi ketidakpastian semua faktor penentu laba, yaitu biaya, volume penjualan dan harga pokok produk.

Mengacu dari permasalahan di atas, maka skripsi ini diberi judul: **“ANALISIS PERENCANAAN LABA KOTOR DALAM KONDISI KETIDAKPASTIAN PADA KOPERASI KARYAWAN KARTANEGARA PTPN X (PERSERO) DI ARJASA JEMBER “.**

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui batas toleransi penyimpangan laba kotor.
- b. Untuk mengetahui penyebab penyimpangan laba kotor yang tidak dapat ditolerir.
- c. Untuk menentukan perencanaan laba kotor dalam kondisi ketidakpastian pada waktu yang akan datang.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Bagi pihak manajemen Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan, terutama dalam perencanaan laba kotor dengan memperhatikan kondisi ketidakpastian dimasa yang akan datang, dan sebagai bahan masukan bagi penulis untuk penelitian selanjutnya.

1.4 Metode Penelitian

1.4.1 Jenis dan Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan merupakan data-data sekunder yang diperoleh dengan mengadakan wawancara langsung dengan pihak manajemen Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) di Arjasa Jember dan mengadakan observasi terhadap seluruh kegiatan perusahaan.

1.4.2 Metode Analisis Data

Alat-alat analisis yang digunakan untuk pemecahan masalah yang diteliti adalah sebagai berikut :

1. Penyimpangan Laba Kotor

Untuk mengetahui besarnya penyimpangan laba kotor, yaitu dilakukan dengan membandingkan laba kotor yang sesungguhnya terjadi dengan laba kotor yang dianggarkan. (Mulyadi, 1992 : 424)

- a. Untuk menentukan penyimpangan laba serta untuk mengklasifikasikan volume penjualan dengan menggunakan rumus :

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

dimana :

σ = Standar deviasi

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

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

n = Jumlah data historis

(Anto Dajan, 1991 : 179)

Kriteria Range pengelompokan kondisi volume penjualan :

a. Untuk kondisi volume penjualan rendah = $\bar{X} - \sigma$

b. Untuk kondisi volume penjualan sedang = \bar{X}

c. Untuk kondisi volume penjualan tinggi = $\bar{X} + \sigma$

Untuk mengklasifikasikan suatu kondisi ke dalam tiga kondisi tersebut di atas digunakan asumsi :

a. Untuk kondisi volume penjualan rendah = $X_i \leq \bar{X} - \sigma$

b. Untuk kondisi volume penjualan sedang = $\bar{X} - \sigma \leq X_i \leq \bar{X} + \sigma$

c. Untuk kondisi volume penjualan tinggi = $X_i \geq \bar{X} + \sigma$

b. Untuk menentukan batas toleransi penyimpangan dengan menggunakan rumus:

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

dimana :

$$u = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i = \frac{1}{n} (X_1 + X_2 + \dots + X_n)$$

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

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

Keterangan :

KV = Koefisien variasi

σ = Standar deviasi

u = Rata-rata hitung

X_i = Penjualan pada tahun ke-i

(J. Supranto, 1994 : 131)

c. Menentukan probabilitas dari masing-masing kondisi dengan rumus:

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

dimana:

P(E) = Probabilitas peristiwa E

k = Seringnya kejadian E (volute penjualan pada kondisi ketidakpastian)

n = Banyaknya kejadian (volume penjualan pada kondisi ketidakpastian)

(Anto Dajan, 1991 : 68)

2. Analisis Faktor-faktor Penyebab Penyimpangan Laba

Menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan laba, yaitu dengan menggunakan analisa varians (selisih) sebagai berikut :

a. Selisih harga jual

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

(S. Munawir, 1996 : 218)

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

(S. Munawir, 1996 : 219)

c. Selisih Volume

Pengaruh perubahan volume terhadap laba 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
------------------------	-----

(S. Munawir, 1996 : 232)

Selisih volume netto 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

(S. Munawir, 1996 : 233)

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

(S. Munawir, 1996 : 232)

3. Menyusun perencanaan laba kotor dalam kondisi ketidakpastian

a. Menghitung laba yang diharapkan menggunakan analisis pohon probabilitas

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

Tabel 1 : Analisis Pohon Probabilitas

dimana:

P = Probabilitas penjualan = Probabilitas bersama

(R.A. Supriyono, 1991 : 224)

b. Menghitung besarnya nilai yang diharapkan dengan rumus :

$$\mu = \sum Xi \times P (Xi)$$

dimana :

μ = Nialai yang diharapkan

Xi = Nilai setiap kombinasi

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

(R.A. Supriyono, 1991 : 221)

1.5 Asumsi

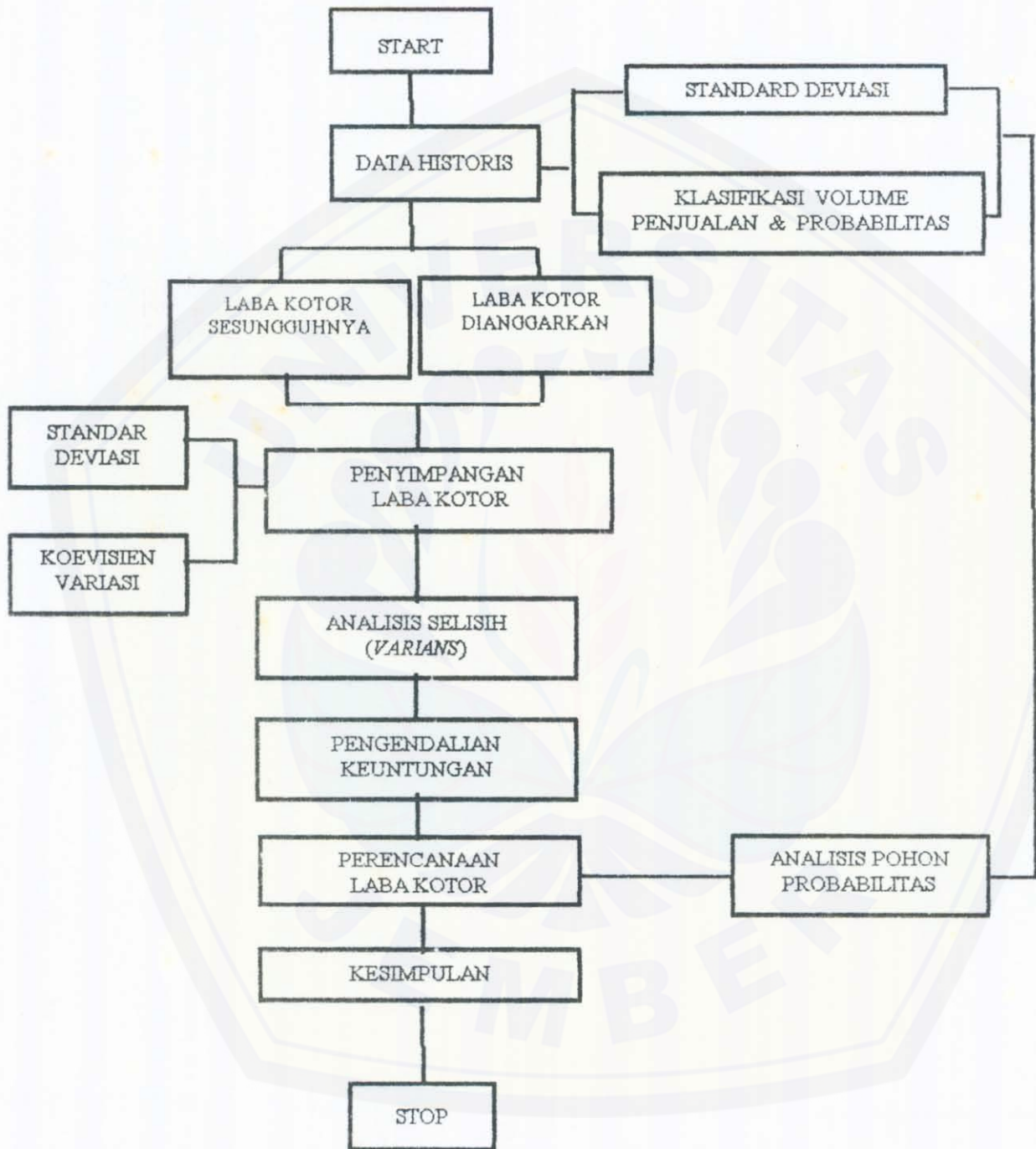
Biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik dianggap sebagai satu kesatuan biaya yaitu merupakan harga pokok produksi yang juga harga pokok penjualannya.

1.6 Terminologi

Agar diperoleh persamaan persepsi mengenai judul : "ANALISIS PERENCANAAN LABA KOTOR DALAM KONDISI KETIDAKPASTIAN PADA KOPKAR KARTANEGARA PTPTN X (PERSERO) DI ARJASA JEMBER" dan permasalahan lain yang ada dalam proposal ini, maka disusunlah terminologi sebagai berikut:

- a. Laba kotor adalah kelebihan penjualan di atas harga pokok penjualan. Penjualan merupakan hasil kali antara kuantitas penjualan per unit dengan harga jual per unit. Sedangkan harga pokok penjualan adalah hasil kali kuantitas penjualan per unit dengan biaya produksi per unit.
- b. Kondisi ketidakpastian adalah kondisi yang dihadapi oleh perusahaan apabila di masa yang akan datang mengandung sejumlah kemungkinan peristiwa yang akan terjadi (bersifat probabilistik) yang tidak diketahui. Dalam kondisi ketidakpastian semua kemungkinana dapat terjadi. Sejumlah kemungkinan peristiwa yang dapat terjadi meliputi tiga macam kemungkinan kondisi yaitu kondisi volume penjualan rendah (pesimistik), kondisi volume penjualan sedang (paling mungkin) dan kondisi volume penjualan tinggi (optimistik).
- c. Alat pengendalian keuntungan adalah alat yang dipakai untuk mengendalikan (mengontrol) laba kotor perusahaan.
- d. Penelitian pada Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) di Arjasa Jember ini dibatasi hanya pada produk utamanya saja yaitu meliputi :
 - Cerutu jenis *Soft Filler* (kelas lokal).
 - Cerutu jenis *Long Filler* (kelas ekspor).

1.7 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 1: Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan kerangka pemecahan masalah :

1. Pengumpulan data historis dari perusahaan untuk mengetahui jumlah volume produksi perusahaan dan volume penjualan.
2. Mengklasifikasikan volume penjualan dan probabilitasnya digunakan untuk mengklasifikasikan permintaan pada berbagai kondisi ketidakpastian dan untuk mengetahui berapa probabilitas masing-masing produksi tersebut.
3. Menentukan penyimpangan laba kotor operasi perusahaan dengan membandingkan laba kotor yang dianggarkan dengan laba kotor sesungguhnya.
4. Analisis varians (selisih) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan laba kotor tersebut.
5. Pengendalian keuntungan yang dimaksudkan untuk mengetahui penyimpangan laba kotor tersebut dapat memberikan keuntungan atau tidak.
6. Menentukan perencanaan laba kotor dengan pertimbangan analisis probabilistik yang didasarkan pada probabilitas masing-masing kondisi permintaan.
7. Kesimpulan.

II. LANDASAN TEORI

2.1 Laba

2.1.1 Pengertian Laba

Laba adalah hasil penjualan dikurangi dengan biaya (Mulyadi, 1991 : 72). Dengan mempelajari pengertian laba maka akan diperoleh unsur-unsur yang terkandung di dalamnya, yaitu:

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 diatas 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 Operasi

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 jumlah pajak perseroan secara pasti baru dapat diketahui, apabila sudah ada surat ketetapan rampung yang diterima perusahaan

dari kantor pajak surat ketetapan biasanya baru diterima beberapa tahun kemudian.

14. Taksiran Pajak Perseroan

Adalah besarnya taksiran pajak perseroan setiap kali menyusun laporan rugi laba pada periode akuntansi tertentu atas dasar peraturan perpajakan yang ada.

15. Laba Bersih Sesudah Pajak Perseroan

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

2.1.2 Macam-Macam Laba

a. Laba Bersih adalah kelebihan laba kotor atas penjualan dikurangi biaya dalam periode akuntansi tertentu.

b. Laba Kotor adalah kelebihan penjualan bersih diatas harga pokok penjualan dalam periode akuntansi tertentu.

Hasil penjualan merupakan volume penjualan per unit dengan harga jual per unit. Harga pokok penjualan merupakan hasil kali kuantitas atau volume penjualan per unit dengan biaya produksi per unit. Bagian pemasaran hanya bertanggung jawab atas kuantitas penjualan per unit dan harga jual per unit. Maka di dalam analisis ini harga pokok penjualan yang diperhitungkan untuk menentukan laba kotor yang sesungguhnya adalah harga pokok penjualan standar yaitu hasil kali kuantitas penjualan yang sesungguhnya dengan biaya produksi standar per unit.

3.1.3 Laba Kotor

Laba kotor adalah selisih antara hasil penjualan dan harga pokok penjualan. (Mulyandi, 1999) : 143)

Pada dasarnya laba kotor itu disebabkan 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. Maka 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 yaitu :

1. Perubahan harga jual per satuan produk
2. Perubahan kuantitas produk yang dijual /dihasilkan.

Faktor harga pokok penjualan juga 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. Maka perubahan laba kotor yang disebabkan karena adanya perubahan harga pokok penjualan dapat disebabkan oleh dua unsur yaitu :

1. Perubahan harga pokok penjualan per satuan.
2. Perubahan kuantitas produk yang dijual.

(S. Munawir, 1991 : 216)

2.1.4 Penyimpangan Laba Kotor

Besarnya penyimpangan laba kotor yang terjadi dapat diketahui dengan menghitung selisih antara laba kotor yang sesungguhnya terjadi dengan laba kotor yang dianggarkan, dan bagaimana pengaruhnya terhadap laba perusahaan apakah menguntungkan (*favorable*) atau tidak menguntungkan (*unfavorable*), kemudian dapat dicari standar penyimpangannya sehingga pihak manajemen perusahaan akan dapat mengetahui sejauh mana penyimpangan yang terjadi antara laba kotor yang sesungguhnya dengan laba kotor yang dianggarkan. Untuk mengetahui besarnya penyimpangan laba kotor, dengan menggunakan rumus :

(Mulyadi, 1991 : 424)

Laba kotor sesungguhnya - Laba kotor dianggarkan = Penyimpangan laba kotor
(menguntungkan atau tidak menguntungkan)

- a. Untuk menentukan penyimpangan laba kotor yang terjadi dapat diterima atau tidak, digunakan rumus:

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

dimana :

σ = Standar deviasi

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

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

n = Banyaknya data historis

(Anto Dajan, 1995 : 179)

Kriteria Range pengelompokan kondisi volume penjualan :

- Untuk kondisi volume penjualan rendah = $\bar{X} - \sigma$
- Untuk kondisi volume penjualan sedang = \bar{X}
- Untuk kondisi volume penjualan tinggi = $\bar{X} + \sigma$

Untuk mengklasifikasikan suatu kondisi dalam ketiga kondisi tersebut diatas menggunakan asumsi bahwa :

- Untuk kondisi volume penjualan rendah = $X_i \leq \bar{X} - \sigma$
 - Untuk kondisi volume penjualan sedang = $\bar{X} - \sigma \leq X_i \leq \bar{X} + \sigma$
 - Untuk kondisi volume penjualan tinggi = $X_i \geq \bar{X} + \sigma$
- b. Untuk mengetahui batas toleransi penyimpangan, dengan rumus :

$$KV = \frac{\sigma}{u} \times 100\%$$

dimana:

$$u = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i = \frac{1}{n} (X_1 + X_2 + \dots + X_n)$$

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

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

keterangan :

KV = Koefisien variasi

σ = Standar deviasi

u = Rata-rata hitung

X_i = Laba kotor yang dianggarkan ke- i

(J. Supranto, 1994 : 131)

c. Untuk menentukan probabilitas dari masing-masing kondisi, digunakan rumus :

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

keterangan :

$P(E)$ = Probabilitas peristiwa E

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

n = Banyaknya kejadian (volume penjualan pada kondisi ketidakpastian)

(Anto Dajan, 1991 : 68)

2.1.5 Analisis Faktor-faktor Penyebab Timbulnya Penyimpangan Laba Kotor

Menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan laba, yaitu dengan menggunakan analisis selisih (varians) sebagai berikut :

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. (R. A. Supriyono, 1996 : 182)

Perubahan laba kotor yang disebabkan adanya selisih harga jual dapat ditentukan dengan rumus :

Penjualan yang sesungguhnya	xx
Kuantitas Penjualan sesungguhnya dengan harga dianggarkan	xx
Selisih harga jual (menguntungkan atau tidak)	±xx

(S. Munawir, 1996 : 218)

b. Selisih Harga Pokok Penjualan

Selisih harga pokok penjualan adalah selisih harga pokok penjualan yang timbulnya disebabkan oleh perbedaan antara harga pokok penjualan yang sesungguhnya dengan 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. (R. A. Supriyono, 1996 : 182)

Untuk menentukan besarnya laba kotor yang disebabkan adanya perubahan harga pokok penjualan dapat ditentukan dengan rumus :

Harga pokok penjualan yang sesungguhnya	xx
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok dianggarkan	xx
Selisih harga pokok penjualan (menguntungkan atau tidak)	±xx

(S. Munawir, 1996 : 219)

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 dibandingkan 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 timbulnya disebabkan oleh perbedaan antara kuantitas atau volume penjualan yang sesungguhnya atau yang direalisasikan dibandingkan dengan 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. (R. A. Supriyono, 1996 : 182)

Perubahan laba kotor yang disebabkan adanya perubahan kuantitas penjualan dan perubahan kuantitas harga pokok penjualan dapat ditentukan dengan 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	±xx
Selisih volume (netto)	±xx

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

a. Selisih Total Volume Penjualan

Selisih total volume penjualan adalah selisih yang timbulnya disebabkan oleh perbedaan antara laba kotor pada komposisi yang dianggarkan dengan laba kotor pada komposisi yang dianggarkan atau tahun sebelumnya.

Apabila laba kotor pada komposisi dianggarkan dikurangi laba kotor yang dianggarkan menghasilkan angka positif berarti bersifat menguntungkan. Sebaliknya apabila hasilnya negatif berarti bersifat tidak menguntungkan atau merugikan.

Perubahan laba kotor yang disebabkan oleh perubahan total volume penjualan dapat ditentukan dengan rumus : (R. A. Supriyono, 1996 : 187)

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

(S. Munawir, 1996 : 233)

b. Selisih Komposisi Penjualan

Selisih komposisi penjualan adalah selisih yang timbulnya disebabkan oleh perbedaan antara laba kotor pada komposisi yang sesungguhnya dibandingkan dengan laba kotor pada komposisi 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.

Perubahan laba kotor yang disebabkan oleh perubahan komposisi penjualan dapat ditentukan dengan rumus : (R. A. Supriyono, 1996 : 186)

Kuantitas penjualan sesungguhnya dengan harga jual dianggarkan	<u>xx</u>
Kuantitas penjualan sesungguhnya 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

(S. Munawir, 1996 : 232)

2.1.6 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 eksterm 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 in efisiensi .

(S. Munawir, 1991 : 217)

Analisis penyimpangan laba kotor lebih memberikan manfaat apabila alat pembandingnya adalah anggaran atau standar dari pada apabila dibandingkan dengan periode sebelumnya. Penyimpangan yang terjadi perlu diinvestigasi lebih lanjut untuk menentuka penyebab adanya penyimpangan dan siapa yang bertanggung jawab atas penyimpangan tersebut. Pada umumnya yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan adalah sebagai berikut :

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-harga pokok penjualan yang terjadi lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan yang direncanakan. Selisih ini disebabkan karena kegiatan di dalam berproduksi. Dengan mengadakan investigasi terhadap selisih tersebut, akan dapat ditentukan apakah selisih yang timbul merupakan tanggung jawab kepala bagian atau departemen produksi. Selisih harga-harga pokok penjualan bukan tanggung jawab kepala bagian atau departemen pemasaran.

4. Selisih Kuantitas atau Volume 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, 1991 : 157).

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

2.1.7 Manfaat Penyimpangan Laba Kotor Bagi Perusahaan

Labanya kotor yang direncanakan merupakan tanggungjawab dari departemen pemasaran dan departemen produksi. Kedua bidang fungsional 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, 1991 : 193)

Analisis penyimpangan laba kotor dapat memberikan dua manfaat yaitu sebagai alat untuk :

- a. 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 terhadap penyimpangan tersebut atau apakah penyimpangan tersebut dapat dikendalikan oleh pusat kegiatan tertentu atau tidak.
- b. 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.

(R. A. 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 Perencanaan Laba

2.2.1 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. (R. A. Supriyono, 1996 : 15)

Perencanaan laba pada dasarnya adalah memilih alternatif-alternatif yang mungkin dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan dan kendala-kendala (*constraints*) yang dihadapi, untuk tujuan tersebut harus mengetahui data yang relevan terutama yang menyangkut penghasilan dan biaya di masa yang akan datang.

Manfaat yang diperoleh dalam mempelajari perencanaan laba sebagai berikut:

(R. A. Supriyono, 1996 : 13)

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 ataukah menerima pesanan khusus, mendorong 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.

Selain memiliki manfaat, perencanaan laba juga memiliki beberapa keterbatasan antara lain yaitu :

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.

terhadap volume penjualan masa depan yang merupakan resiko relatif setiap jenis produk yang dijual. (R. A. Supriyono, 1996 : 380)

2.2.2 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. 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 menunjukkan bahwa kejadian tersebut tidak akan terjadi. Sebaliknya, probabilitas 1 menunjukkan bahwa kejadian tersebut pasti terjadi. (R. A. Supriyono, 1991 : 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.

2.2.3 Model-model Perencanaan Laba Probabilistik

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

1. Model pohon probabilitas
2. Model distribusi bersinambung

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). Secara statistika, rata-rata (nilai harapan) laba probabilitas dapat dinyatakan dalam rumus :
(R. A. Supriyono, 1991 : 221)

$$(\mu) = \sum X1 P(X1)$$

dimana:

μ = Nilai harapan

X = Nilai setiap kombinasi

P(X1) = Probabilitas bersama untuk setiap kombinasi

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 beberapa kelemahan antara lain yaitu :

1. Tidak semua nilai suatu variabel atau suatu faktor penentu laba mempunyai kesempatan yang sama untuk terjadi.
2. 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. (R. A. Supriyono, 1991 : 231)

2.2.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Laba Probabilistik

Faktor-faktor yang mempengaruhi analisis selisih sifatnya probabilistik atau mengandung ketidakpastian. Faktor-faktor itu meliputi: (R. A. Supriyono, 1991 : 218)

1. Volume penjualan setiap jenis produk.
2. Harga jual per unit setiap jenis produk.
3. Biaya variabel per unit setiap jenis produk.
4. Total biaya tetap.

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

Atas dasar 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. (R. A. Supriyono, 1991 : 219)

2.3 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 untuk memadukan ketidakpastian ke dalam proses keputusan, secara khusus yang mengarah kepada keputusan yang lebih konsisten dan andal 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.

Dalam pengambilan keputusan, sekumpulan data historis yang cukup andal 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 $\sum P(X_1) = 1$.

III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Singkat Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) di Arjasa Jember

Koperasi Karyawan Kartanegara PTPN X (Persero) berkedudukan di Desa Candijati, Kecamatan Arjasa, Kabupaten Jember, didirikan dengan akte pendirian yang terdaftar dan disahkan oleh Direktorat Koperasi Propinsi Jawa Timur, badan hukum nomor : 5481/BH/II/12 Tanggal 17 Desember 1968 dan akte perubahan nomor: 1615/PAD/KWK/13/IX/1997. Nama Kartanegara merupakan singkatan dari Karyawan Tembakau Negara di dalam perusahaan eks PPN Tembakau Besuki V pada saat itu yang bergerak di bidang komoditi ekspor tembakau Besuki Na Oogst yang orientasinya ekspor luar negeri.

Kopkar Kartanegara telah berstatus sebagai Koperasi Karyawan Mandiri sesuai dengan Keputusan Menteri Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil nomor: 226/KEP/M/II/1995, yang ditetapkan di Jakarta pada tanggal 6 Pebruari 1995, Kopkar Kartanegara juga memiliki beberapa sertifikasi klasifikasi koperasi, yang dapat dijadikan peningkatan nilai kredibilitas koperasi di mata anggota dan masyarakat, rekanan maupun instansi lainnya. Dengan memiliki tambahan sertifikasi klasifikasi koperasi dapat lebih memperoleh kepercayaan dalam mengembangkan usahanya. Pemberian penilaian terhadap Kopkar Kartanegara, dilakukan oleh instansi berwenang secara bertahap. Sertifikasi Klasifikasi Kopkar Kartanegara antara lain yaitu :

1. Tahun 1992, klasifikasinya A (sangat mantap dengan nilai 90) berdasarkan SK 1993/KPTS/KDK.13.12/3.2/XII/1992.
2. Tahun 1993 – 1994, klasifikasinya sebagai Calon Koperasi Mandiri.
3. Tahun 1995 – Sekarang, klasifikasinya sebagai Koperasi Mandiri.

Keberadaan dan perkembangan Kopkar Kartanegara sampai saat ini telah mampu bertahan dan tumbuh dengan baik. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tanggal 21 Oktober 1992 tentang perkoperasian, dan juga Instruksi

Menteri Pertanian Nomor 7/Inst/KP.650/0/1988 tanggal 14 Juli 1988 merupakan landasan dasar untuk berkembangnya Kopkar Kartanegara dan untuk bergerak di bidang usaha Kopkar Kartanegara telah memiliki beberapa Surat Ijin Usaha, yaitu :

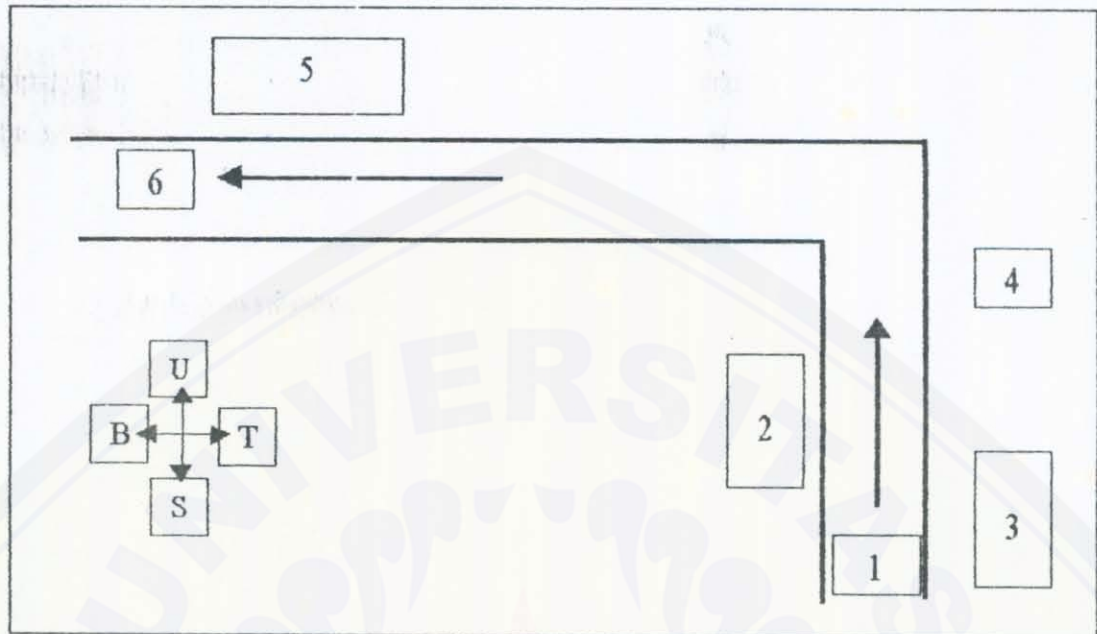
1. SIUP Nomor 549/13-8/PM/IX/1989, tanggal 16 September 1989.
2. NPWP Nomor 1.110.080.7-626.
3. SIP Tetap Nomor 00886/F tanggal 12 April 1998 dari Direktur Cukai DJBC Puser Jakarta untuk menjalankan perusahaan pabrik cerutu.
4. Surat Penetapan Penggunaan Pita Cukai (SP3C) dari Kanwil VI DJBC Surabaya nomor : TAP/00619/06/PK.1000.

Lokasi Kopkar Kartanegara dipilih dengan mempertimbangkan beberapa aspek diantaranya adalah :

1. Kawasan Desa Candijati Kecamatan Arjasa sangat dekat dengan daerah-daerah penghasil tembakau di wilayah kabupaten Jember sehingga sangat potensial untuk perkembangan kawasan industri cerutu, baik berorientasi lokal maupun ekspor.
2. Sarana transportasi untuk pengangkutan bahan baku tembakau dan hasil produksinya berupa cerutu sangat baik dan lancar ke berbagai kota tujuan di Indonesia
3. Tenaga kerja banyak tersedia disekitar lingkungan perusahaan cerutu Kopkar Kartanegara.
4. Pasar potensial produk cerutu Kopkar Kartanegara mudah dijangkau dari lokasi perusahaan sehingga memudahkan pendistribusiannya.

Adapun tujuan dari didirikannya Kopkar Kartanegara adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan modal kerja yang dimiliki perusahaan Kopkar Kartanegara.
2. Mengembangkan perusahaan baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.
3. Memberikan peluang kerja bagi tenaga kerja produktif, terutama disekitar perusahaan.



Keterangan :

1. Arah dari Jember
2. Terminal Arjasa
3. SMUN Arjasa
4. Kantor Telkom cabang Arjasa
5. Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Jember
6. Arah ke Bondowoso

Gambar 2 : Peta Lokasi Kopkar Kartanegara PTPN (X) Jember

3.2 Organisasi Perusahaan

3.2.1 Struktur Organisasi Perusahaan

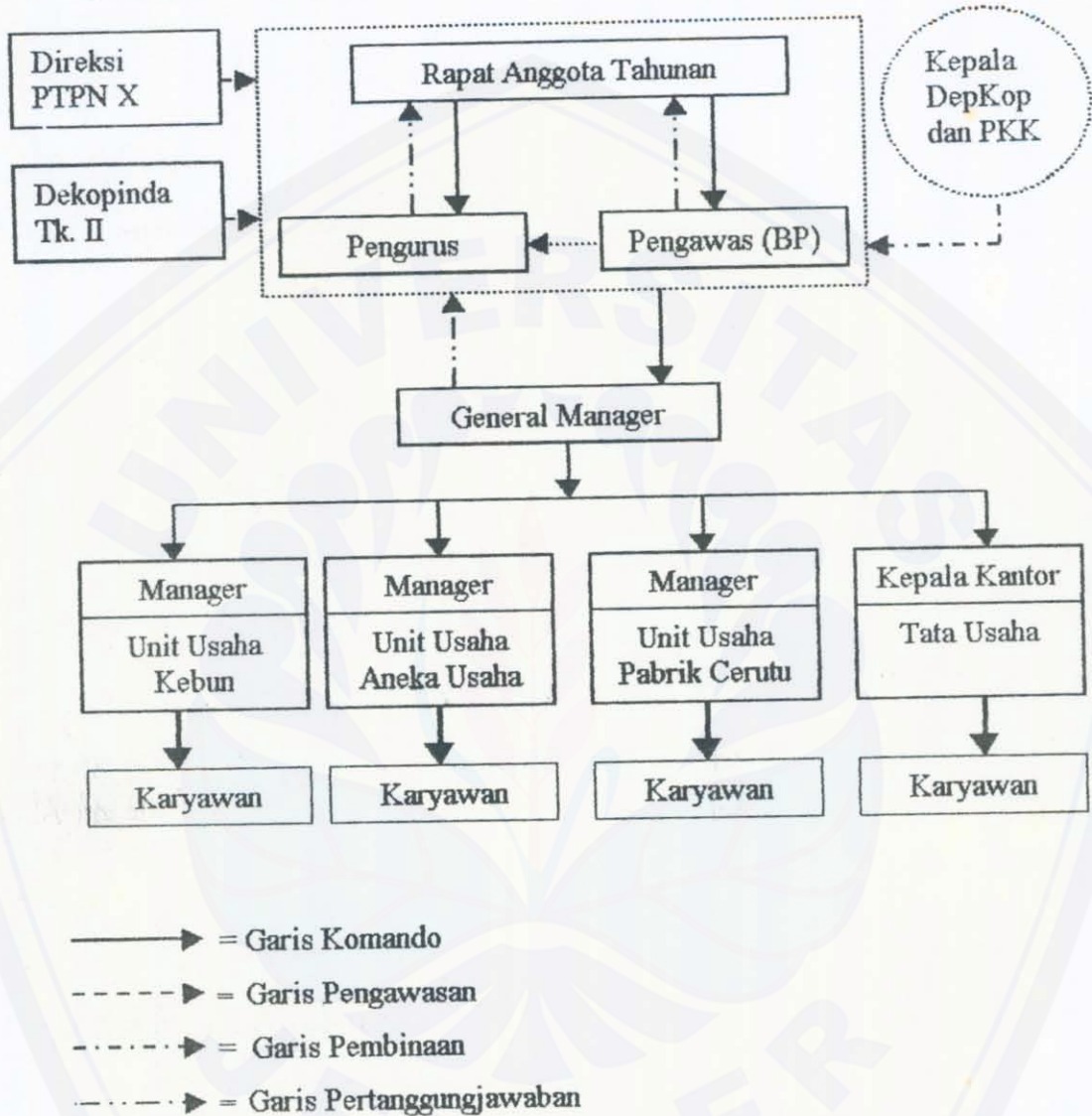
Manajemen yang efektif memerlukan struktur organisasi yang ditetapkan secara tepat. Struktur organisasi adalah kerangka yang menunjukkan secara jelas susunan, dan tugas setiap bagian yang ada dalam tubuh organisasi. Struktur organisasi harus memungkinkan adanya koordinasi diantara semua bagian dan jenjang untuk mengambil keputusan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Penciptaan struktur organisasi akan dapat mengkoordinasikan seluruh aktivitas bagian dan sub bagian yang dikepalai oleh para individu yang diberi tugas berbagai tingkat wewenang dan tanggung jawab.

Agar organisasi dapat berjalan dengan baik maka diperlukan adanya struktur organisasi yang benar. Dengan adanya struktur organisasi yang benar, tujuan dan tanggung jawab antara anggota yang satu dengan yang lainnya lebih jelas dan tidak terjadi kesimpangsiuran di dalam bekerja. Jadi jelas penetapan struktur organisasi ini adalah untuk membantu mengatur dan mengarahkan usaha-usaha dalam organisasi ini sedemikian rupa sehingga usaha terkoordinasi dan sejalan dengan tugas organisasi.

Berdasarkan kenyataan diatas, maka bentuk organisasi baik kecil maupun besar akan berbeda-beda tergantung dari keadaan perusahaan yang bersangkutan, serta lalu lintas wewenang dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Bagan organisasi menunjukkan pertanggungjawaban dari posisi manajemen perusahaan, pada saat yang sama bagan merupakan suatu diagram dari hirarki perusahaan, arus wewenang ditempatkan dengan jelas.

Bentuk struktur organisasi pada Kopkar Kartanegara berdasarka alur wewenangnya (*Flow and Authority*) merupakan jenis organisasi lini dan staf. Organisasi lini adalah wewenang mengalir secara vertikal dari atas ke bawah, melalui level-level kepemimpinan yang ada dan sebaliknya pertanggungjawaban (*Accountability*) mengalir dari bawah ke atas secara vertikal pula melalui level-level kepemimpinan yang ada. Organisasi staf adalah hubungan yang digunakan sebagai pendukung hubungan-hubungan lini atau membatasi wewenang lini seorang manajer, karena adanya pendelegasian wewenang ke samping atau ke bawah di dalam menyelesaikan soal-soal yang khusus, menempatkan data yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dan memberikan nasihat mengenai soal-soal manajerial yang khusus. Dalam organisasi lini dan staf terbentang hubungan wewenang langsung dari atas ke bawah mulai dari pucuk pimpinan sampai pada tingkat pimpinan yang paling bawah. Disamping itu ada jalur staf yang sifatnya dan kedudukannya membantu manajer lini dalam berbagai bidang kegiatan khusus (spesialisasi).

Struktur organisasi pada Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3 : Struktur Organisasi Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Sumber data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

Penjelasan Struktur Organisasi pada Kopkar Kertanegara untuk tugas masing-masing level jabatan adalah sebagai berikut :

a. Direksi PTPN X, Dekopinda Tk. II dan Kepala Depkop & PKK

Memberikan pembinaan, saran dan masukan kepada Rapat Anggota Tahunan, Pengurus dan Badan Pengawas atas kebijakan perusahaan.

b. Rapat Anggota Tahunan (RAT)

Merupakan kekuasaan tertinggi dalam perusahaan, semua tanggung jawab perusahaan ada pada Rapat Anggota Tahunan ini. Sekurang-sekurangnya dalam satu tahun ada sekali rapat anggota tahunan dan diluar itu ada rapat anggota tahunan, bila ada hal khusus yang harus dilakukan oleh para anggota. Rapat Anggota Tahunan memberikan rencana kerja koperasi dan meminta pertanggungjawaban dari hasil kerja tersebut kepada pengurus dan Badan Pengawas. Rapat Anggota Tahunan juga mengangkat dan memberhentikan pengurus dan Badan Pengawas.

c. Pengurus

1. Merumuskan kebijakan perusahaan yang diberikan Rapat Anggota Tahunan.
2. Memberikan laporan baik kualitatif maupun kuantitatif atas kondisi perusahaan pada Rapat Anggota Tahunan.
3. Memberikan penilaian terhadap aktivitas General Manajer dalam melaksanakan kebijakan perusahaan.

d. Badan Pengawas (BP)

1. Memberikan pengawasan terhadap pengurus dan General Manajer dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan Rapat Anggota Tahunan.
2. Mengadakan penilaian terhadap aktivitas pengurus dan General Manajer dalam melaksanakan kebijakan perusahaan.
3. Memberikan laporan hasil pengawasan kepada Rapat Anggota Tahunan.

e. General Manager (GM)

1. Memimpin dan mengelola perusahaan secara keseluruhan.
2. Mengadakan pengawasan terhadap kinerja para manager
3. Memimpin dan membina para manager dalam melaksanakan tugas.
4. Bertanggung jawab kepada Rapat Anggota Tahunan, Pengurus dan Badan Pengawas atas pengelolaan seluruh operasional perusahaan.

f. Manajer Unit Usaha Kebun

1. Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan koperasi di tingkat Unit Usaha Kebun.
2. Bertanggung jawab kepada General Manajer atas pengelolaan Unit Usaha Kebun yang dipimpinnya.

g. Manager Unit Usaha Aneka Usaha

1. Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan koperasi di tingkat Unit Usaha Pertokoan.
2. Melakukan pembelian barang-barang kebutuhan pesanan PTPN X Arjasa Jember.
3. Bertanggung jawab kepada General Manajer atas pengelolaan Unit Usaha Aneka Usaha yang dipimpinnya.

h. Manager Unit Usaha Pabrik Cerutu

1. Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan koperasi di tingkat Unit Usaha Pabrik Cerutu.
2. Merumuskan rencana kerja dan anggaran perusahaan dalam bidang produksi cerutu.
3. Menetapkan anggaran produksi guna meningkatkan kualitas cerutu dan efisiensi biaya produksi.
4. Bertanggung jawab kepada General Manajer atas pengelolaan Unit Usaha Pabrik Cerutu.

i. Kepala Kantor Tata Usaha,

1. Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan administrasi dan keuangan.
2. Menetapkan rencana kebijakan akuntansi, penyelenggaraan pembukuan dan kesekretariatan.
3. Memberikan petunjuk pengendalian biaya pemasaran, biaya produksi dan investasi.
4. Bertanggung jawab kepada General Manajer atas pengelolaan Tata Usaha yang dipimpinnya.

3.2.2 Ketenagakerjaan

Faktor produksi utama yang menjamin kelancaran produksi adalah tenaga kerja. Tenaga kerja merupakan salah satu faktor penentu dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Tanpa ada tenaga kerja, mesin atau peralatan tidak akan berfungsi sehingga proses produksi tidak dapat berjalan lancar dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Demikian pula halnya dengan Kopkar Kartanegara, masalah tenaga kerja adalah masalah yang sangat diperhatikan. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai, maka dalam menempatkan personal-personalnya, perusahaan harus menyesuaikannya dengan bakat, kemampuan, dan pendidikan yang dimiliki masing-masing personal, sehingga perusahaan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Jumlah dan klasifikasi tenaga kerja tahun 1999 pada Kopkar Kartanegara PTPN X (persero) Arjasa Jember dapat dilihat pada tabel 2 .

**Tabel 2: Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Jumlah dan Klasifikasi Tenaga Kerja
Tahun 1999**

No.	Status	Jumlah
1.	Pegawai Tetap	43
2.	Pegawai Harian/ Honorer	183
Jumlah		226

Sumber data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

3.2.3 Jam Kerja Perusahaan

Jam kerja yang ditetapkan oleh Kopkar Kartanegara kepada seluruh pegawainya baik pegawai tetap maupun pegawai harian atau honorer dalam satu minggu adalah 6 hari kerja. Hari dan jam kerjanya sebagai berikut :

a. Pegawai Tetap

1. Senin – Jumat : 07. 00 - 14. 00 WIB
2. Sabtu : 07. 00 - 13. 00 WIB
3. Jam istirahat : 09. 30 - 10. 00 WIB

b. Pegawai Harian/ Honorer

1. Senin – Jumat : 07. 00 - 15. 00 WIB
2. Sabtu : 07. 00 - 12. 00 WIB
3. Jam istirahat : 09. 30 - 10. 00 WIB

c. Hari libur

Untuk hari Minggu dan hari libur Nasional ditetapkan sebagai hari libur bagi seluruh pegawai.

3.2.4 Sistem Penggajian Pegawai

Sistem pengupahan dan penggajian para pegawai yang diberlakukan di Kopkar Kartanegara adalah sebagai berikut :

1. Untuk pegawai tetap dibayarkan dengan sistem bulanan. Upah atau gaji tetap tidak dipengaruhi oleh kegiatan produksi, dan dibayarkan setiap akhir bulan.

2. Untuk pegawai harian/ honorer upah atau gaji dibayarkan dengan sistem harian. Upah atau gaji tidak dipengaruhi oleh kegiatan produksi, dan dibayarkan setiap akhir pekan (hari Sabtu).

3.2.5 Fasilitas Perusahaan

Fasilitas yang diberikan kepada para pegawai oleh Kopkar Kartanegara adalah sebagai berikut :

1. Para pegawai diikutkan program Jamsostek (Jaminan Sosial Tenaga Kerja).
2. Disediakan tempat ibadah (mushola) dan tempat istirahat para pegawai.
3. Disediakan kantin/ warung makanan.
4. Diadakan pelatihan-pelatihan bagi pegawai.
5. Pemberian uang transport dan uang makan (khusus apabila ada kerja lembur).
6. Fasilitas bis pegawai.

3.3 Kegiatan Produksi

Proses produksi adalah tahap-tahap penyelarasan kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan suatu barang baru atau menambah kegunaan suatu barang dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki. Perusahaan cerutu Kopkar Kartanegara dalam kegiatan produksinya menghasilkan cerutu sebagai produk utamanya.

3.3.1 Bahan Baku dan Bahan Penolong

Perusahaan cerutu Kopkar Kartanegara memperoleh bahan baku langsung dari PTPN X (Persero) Arjasa Jember dan Klaten. Bahan baku yang dibutuhkan untuk memproduksi cerutu adalah daun tembakau kering. Bahan baku berupa daun tembakau kering tersebut masih utuh atau belum dipotong-potong yang terdiri dari :

1. *Dek Blad* yaitu pembungkus luar cerutu.
2. *Om Blad* yaitu pembungkus dalam cerutu.
3. *Filler* yaitu Isi cerutu.

Sedangkan bahan penolong cerutu terdiri dari : plastik, kotak bungkus, label (cap), cincin dan kardus besar untuk pengepakan.

3.3.2 Mesin dan peralatan produksi

Mesin-mesin yang digunakan oleh perusahaan cerutu Kopkar Kartanegara dalam memproduksi cerutu adalah sebagai berikut :

a. Mesin *Generating Set*

Sebagai sumber penghasil listrik.

b. Mesin Pengereng *Air Cured*

Berfungsi sebagai pengering cerutu agar diperoleh cerutu dengan kadar air antara 10 % - 10,5 %. Mesin ini bekerja dengan menghembuskan udara panas ke dalam ruangan berisi cerutu setengah jadi. Waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh cerutu dengan kadar air 10 % - 10,5 % selama 3 hari.

c. Mesin pengering lampu

Fungsi mesin ini sama dengan mesin pengering *Air Cured*, tetapi media pengering yang digunakan adalah bola lampu (*dop*). Waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh cerutu dengan kadar air antara 10 % - 10,5 % selama 1 hari.

Sedangkan peralatan yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Papan penggulung

Berupa papan persegi panjang dan kanvas, berguna untuk membantu pekerja dalam menggulung atau melinting daun tembakau menjadi cerutu.

2. Gunting dan *Cutter*

Berfungsi untuk merapikan hasil cerutu dari proses pelintangan

3. Peralatan Press

Berfungsi untuk memadatkan cerutu

4. Timbangan

Berfungsi untuk menimbang daun tembakau yang diperlukan untuk satu jenis cerutu.

5. Alat potong

Berfungsi untuk memotong cerutu sesuai dengan ukuran yang telah ditentukan.

6. Alat *Go - No Go*

Berfungsi untuk menyortir (*Quality Control*) diameter cerutu.

7. Papan Perata

Berfungsi untuk meratakan cerutu sehingga didapatkan bentuk cerutu yang baik dan padat.

3.3.3 Tata Letak Mesin

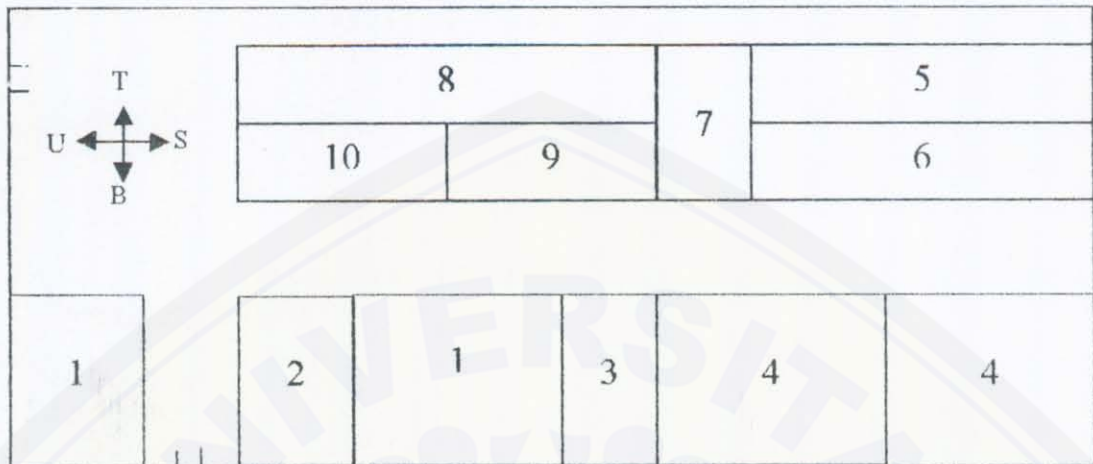
Semua fasilitas untuk proses produksi baik mesin maupun peralatan lainnya harus ditempatkan pada tempatnya masing-masing dengan tujuan agar dapat bekerja dengan baik. Penyusunan mesin dan peralatan ini (*Lay Out Machine*) dapat berpengaruh terhadap :

1. Efisiensi kerja para pegawai.
2. Keuntungan perusahaan.
3. Kelangsungan perkembangan perusahaan.

Tata letak yang baik dapat diartikan sebagai penyusunan yang teratur dan efisien dari semua fasilitas yang berhubungan dengan proses produksi. Tujuan dari tata letak yang baik adalah :

1. Meminimasi biaya *Material Handling* dan *finishing good*.
2. Memperlancar frekuensi arus pekerjaan.
3. Menciptakan ruangan yang lebih luas dan efektif.
4. Lebih menjamin keselamatan kerja.

Berdasarkan hal tersebut, maka tata letak mesin perusahaan cerutu Kopkar Kartanegara dapat dilihat pada gambar 4.



Keterangan :

- | | |
|---|---|
| 1. Mesin pengering (<i>Air Cured</i>) | 6. Unit pembuatan cerutu <i>Soft Filler</i> |
| 2. Kantor staf | 7. Unit penimbangan bahan |
| 3. Mesin pengering (dengan lampu) | 8. Unit <i>Finishing</i> cerutu <i>Soft Filler</i> |
| 4. Tempat penyimpanan | 9. Unit pembuatan cerutu <i>Long Filler</i> |
| 5. Unit pemilihan tembakau | 10. Unit <i>Finishing</i> cerutu <i>Long Filler</i> |

Gambar 4 : Tata Letak Mesin

Sumber data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Jember, 1999

3.3.4 Proses Produksi

Proses produksi cerutu Kopkar Kartanegara merupakan proses produksi secara terus-menerus (*Continue Process*), secara garis besar meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Proses pemilihan daun tembakau

Daun tembakau dipilih dengan kualitas yang baik dan sesuai dengan cerutu yang akan diproduksi.

2. Proses penimbangan

Daun tembakau yang telah dipilih kemudian ditimbang sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan untuk setiap satu jenis cerutu yang akan diproduksi.

3. Proses penggulungan atau pelinting

Pada proses ini daun tembakau digulung atau dilinting menjadi bentuk kepompong cerutu setengah jadi.

4. Proses Press

Kepompong-kepompong cerutu ditempatkan pada kotak persegi panjang, setiap kotak berisi 20 lubang untuk kepompong cerutu. Kemudian dipress menggunakan alat press selama 0,5 jam untuk setiap dua kotak. Proses ini bertujuan agar diperoleh cerutu yang lebih padat.

5. Proses Pembalutan atau Pelapisan

Cerutu dalam bentuk kepompong yang telah dipress selama 0,5 jam, kemudian dibalut ulang dengan daun tembakau basah.

6. Proses Perataan

Cerutu yang telah dibalut atau dilapisi ulang diratakan dengan papan perata. Proses ini bertujuan untuk mendapatkan bentuk cerutu yang baik dan berisi padat.

7. Proses Pematangan

Cerutu yang telah diratakan dipotong sesuai dengan ukuran cerutu yang diproduksi.

8. Proses Pengawasan (*Quality Control*)

Pada proses ini cerutu jadi diperiksa kualitasnya meliputi bentuk, kepadatan dan diameter (menggunakan alat *Go - No Go*).

9. Proses pengeringan

Setelah didapatkan cerutu dengan kualitas bagus, cerutu-cerutu tersebut dikeringkan agar diperoleh cerutu dengan kadar air antara 10 % sampai 10,5 %.

Mesin yang digunakan pada proses ini yaitu :

a. *Air Cured*

Mesin ini menghembuskan udara panas pada ruangan pengeringan yang berisi cerutu-cerutu jadi. Waktu yang diperlukan untuk mencapai cerutu dengan kadar air 10% sampai 10,5% adalah 3 hari.

b. Lemari Pemanas

Fungsi lemari pemanas ini sama dengan *Air Cured*, tetapi media yang digunakan adalah lampu listrik 100 watt. Waktu yang diperlukan untuk mencapai cerutu dengan kadar air antara 10 % sampai 10,5 % selama 1 hari.

10. Proses Fumigasi

Cerutu yang telah dikeringkan, biasanya diserang hama *Lastoderma* hama ini hanya menyerang tembakau kering. Hama ini dapat dicegah dan diatasi menggunakan *Phostoxin* yaitu pestisida yang relatif aman bagi manusia. Waktu yang dibutuhkan untuk proses ini selama 9 hari.

11. Proses Pembungkusan

Cerutu yang telah difungigasi kemudian ditemplei merek (label) dan dibungkus plastik untuk setiap cerutu.

12. Proses Pengemasan (*Packging*)

Cerutu yang telah dibungkus plastik kemudian dikemas dalam kotak-kotak cerutu sesuai dengan mereknya dan siap dipasarkan.

Skema tahapan proses produksi cerutu dapat dilihat pada gambar 5 berikut ini :



Gambar 5 : Tahapan Proses Produksi Cerutu

Sumber data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

3.3.5 Hasil Produksi

Produk utama yang dihasilkan oleh perusahaan cerutu Kopkar Kartanegara adalah cerutu, yang terdiri dari 2 macam yaitu :

1. Cerutu Jenis *Long Filler* (LF)

Cerutu jenis *Long Filler* adalah cerutu yang dibuat dari tembakau lembaran tanpa dicacah terlebih dahulu dan berukuran besar. Cerutu jenis *Long Filler* diproduksi guna memenuhi pangsa pangsa luar negeri.

2. Cerutu Jenis *Soft Filler*

Cerutu jenis *Soft Filler* adalah cerutu yang dibuat dari daun tembakau cacahan dan berukuran kecil sampai sedang. Untuk cerutu jenis *Soft Filler* ini dipasarkan di dalam negeri saja.

Perkembangan Volume produksi perusahaan pada tahun 1996 sampai dengan tahun 1999 dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 3 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Pekembangan Volume Produksi
Tahun 1996 - 1999
(dalam batang)

Tahun	Jenis Cerutu		Jumlah
	<i>Soft Filler</i>	<i>Long Filler</i>	
1996	3. 916. 473	4. 802. 000	8. 718. 473
1997	6. 284. 538	7. 461. 800	13. 746. 338
1998	5. 698. 611	5. 557. 990	11. 256. 601
1999	2. 961. 328	3. 379. 293	6. 340. 621

Sumber data: Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

3.3.6 Biaya Produksi

Perkembangan biaya produksi dan anggarannya pada tahun 1996 sampai dengan tahun 1999 masing-masing dapat dilihat pada tabel 4 dan tabel 5 berikut ini :

Tabel 4 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Pekembangan Biaya Produksi Per Batang
Tahun 1996 - 1999
(dalam Rp)

Tahun	Jenis Cerutu		Jumlah
	<i>Soft Filler</i>	<i>Long Filler</i>	
1996	225	450	675
1997	300	535	835
1998	520	850	1.370
1999	570	900	1.470

Sumber data: Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

Tabel 5 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Anggaran Biaya Produksi Per Batang
Tahun 1996 - 1999
(dalam Rp)

Tahun	Jenis Cerutu		Jumlah
	<i>Soft Filler</i>	<i>Long Filler</i>	
1996	225	450	675
1997	300	535	835
1998	520	850	1.370
1999	570	900	1.470

Sumber data: Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

3.4 Aspek Pemasaran

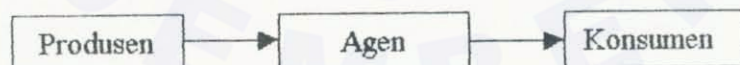
Kegiatan pemasaran merupakan faktor yang penting bagi perusahaan dalam menyalurkan produk untuk memenuhi permintaan pasar (konsumen). Keberhasilan dalam pemasaran produk sangat mempengaruhi besar kecilnya volume penjualan yang dicapai, maka perusahaan harus mengoptimalkan kegiatan di bidang pemasaran agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

3.4.1 Daerah Pemasaran

Selama ini hasil produksi cerutu Kopkar Kartanegara PTPN X (persero) Arjasa Jember untuk memenuhi pasaran dalam negeri dan luar negeri. Cerutu jenis *Soft Filler* dipasarkan di dalam negeri meliputi wilayah : Jember, Bondowoso, Banyuwangi, Pasuruan, Probolinggo, Malang, Surabaya, Solo, dan Bali. Sedangkan cerutu jenis *Long Filler* untuk memenuhi pasaran luar negeri, seperti: Amerika, Jerman, dan Singapura.

3.4.2 Saluran Distribusi

Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang-barang tersebut dari produsen sampai ke konsumen atau pemakai industri. Penentuan saluran distribusi harus dilakukan untuk memastikan produk secara efektif ke pasaran. Saluran distribusi yang dipergunakan oleh Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember menggunakan saluran distribusi tidak langsung, yaitu cerutu didistribusikan dari Kopkar Kartanegara sebagai produsen kepada konsumen melalui agen (penyalur). Bentuk saluran distribusinya dapat dilihat pada gambar 6 sebagai berikut :



Gambar 6 : Saluran Distribusi Pemasaran

Sumber data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

3.4.3 Promosi Penjualan

Kopkar Kartanegara dalam kegiatan pemasarannya selain memberikan harga yang bersaing juga ditopang dengan kegiatan promosi. Kegiatan promosi ini merupakan hal yang sangat penting karena walaupun kualitas produk yang dihasilkan baik, tetapi apabila tidak ditopang dengan kegiatan promosi maka omzet penjualan yang sudah ditargetkan tidak akan tercapai. Kegiatan promosi biasanya dilakukan dengan tujuan untuk :

1. Memberikan kesadaran kepada calon pembeli atau konsumen tentang produk tersebut.
2. Menunjukkan kepada pembeli dengan suatu alasan bagi pembelian produk tersebut.
3. Menaikkan jumlah omzet penjualan produk.
4. Menaikkan tingkat penggunaan produk diantara pembeli yang ada.

Kegiatan promosi ini dilakukan secara teratur tidak hanya jika dirasakan ada gejala penurunan omzet penjualan saja. Kegiatan promosi yang dilakukan Kopkar Kartanegara adalah melalui :

1. Media elektronik misalnya radio.
2. Pembagian stiker secara gratis.
3. *Personal selling*
4. Menyelenggarakan pameran-pameran.
5. Koneksi secara langsung dengan konsumen.

3.4.4 Volume Penjualan

Jumlah cerutu yang terjual setiap tahunnya selalu berfluktuasi. Perkembangan volume penjualan setiap jenis cerutu, baik dianggarkan maupun yang sesungguhnya pada tahun 1996 sampai dengan tahun 1999 dapat dilihat pada tabel 6 tabel 7 .

Tabel 6 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Pekembangan Volume Penjualan
Tahun 1996 - 1999
(dalam batang)

Tahun	Jenis Cerutu		Jumlah
	<i>Soft Filler</i>	<i>Long Filler</i>	
1996	3. 916. 473	4. 802. 000	8. 718. 473
1997	6. 284. 538	7. 461. 800	13. 746. 338
1998	5. 698. 611	5. 557. 990	11. 256. 601
1999	2. 961. 328	3. 379. 293	6. 340. 621

Sumber data: Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

Tabel 7 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Anggaran Volume Penjualan
Tahun 1996 - 1999
(dalam batang)

Tahun	Jenis Cerutu		Jumlah
	<i>Soft Filler</i>	<i>Long Filler</i>	
1996	2. 750. 000	3. 500. 000	6. 250. 000
1997	5. 150. 000	6. 000. 000	11. 150. 000
1998	4. 300. 000	4. 400. 000	8. 700. 000
1999	4. 200. 000	5. 300. 000	7. 600. 000

Sumber data: Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

3.4.5 Harga Jual

Perkembangan harga jual setiap jenis cerutu, baik dianggarkan maupun yang sesungguhnya pada tahun 1996 sampai dengan tahun 1999 dapat dilihat pada tabel 8 dan tabel 9.

Tabel 8 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Perkembangan Harga Jual Per Batang
Tahun 1996 - 1999 (dalam Rp)

Tahun	Jenis Cerutu		Jumlah
	<i>Soft Filler</i>	<i>Long Filler</i>	
1996	500	875	1.375
1997	900	1.100	2.000
1998	840	1.450	2.290
1999	1.050	1.510	2.560

Sumber data: Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

Tabel 9 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Anggaran Harga Jual Per Batang
Tahun 1996 - 1999 (dalam Rp)

Tahun	Jenis Cerutu		Jumlah
	<i>Soft Filler</i>	<i>Long Filler</i>	
1996	550	900	1.450
1997	900	1.100	2.000
1998	1.000	1.300	2.300
1999	1.100	1.600	3.000

Sumber data: Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

3.5 Perkembangan Laba Kotor Tahun 1996-1999

Perkembangan laba kotor perusahaan pada tahun 1996 sampai dengan tahun 1999, baik yang dianggarkan maupun yang sesungguhnya dapat dilihat pada tabel 10 sampai dengan tabel 17.

Tabel 10 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Laba Kotor Sesungguhnya
 Tahun 1996

No.	Jenis Cerutu	Vol. Penjualan (per batang)	Penjualan		Harga Pokok Penjualan		Laba Kotor	
			Hg / Btg	Jumlah	Bi / Btg	Jumlah	Hg / Btg	Jumlah
1.	<i>Soft Filter</i>	3.916.473	500	1.958.236.500	225	881.206.425	275	1.077.030.075
2.	<i>Long Filter</i>	4.802.000	875	4.201.750.000	450	2.160.900.000	425	2.040.850.000
	Jumlah	8.718.473	706,54	6.159.986.500	348,93	3.042.106.425	357,62	3.117.880.075

Sumber data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999, data diolah

Tabel 11 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Laba Kotor Sesungguhnya
 Tahun 1997

No.	Jenis Cerutu	Vol. Penjualan (per batang)	Penjualan		Harga Pokok Penjualan		Laba Kotor	
			Hg / Btg	Jumlah	Bi / Btg	Jumlah	Hg / Btg	Jumlah
1.	<i>Soft Filler</i>	6.284.538	900	5.656.084.200	300	1.885.361.400	600	3.770.722.800
2.	<i>Long Filler</i>	7.461.800	1.100	8.207.980.000	535	3.992.063.000	565	4.215.917.000
	Jumlah	13.746.338	1.008,56	13.864.064.200	427,56	5.877.424.400	581	7.986.639.800

Sumber data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999, data diolah

Tabel 12 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Laba Kotor Sesungguhnya
 Tahun 1998

No.	Jenis Cerutu	Vol. Penjualan (per batang)	Penjualan		Harga Pokok Penjualan		Laba Kotor	
			Hg / Btg	Jumlah	Bi / Btg	Jumlah	Hg / Btg	Jumlah
1.	<i>Soft Filler</i>	5.698.611	840	4.786.833.240	520	2.963.277.720	320	1.823.555.520
2.	<i>Long Filler</i>	5.557.990	1.450	8.059.085.500	850	4.724.291.500	600	3.334.794.000
	Jumlah	11.256.601	1.141,20	12.845.918.740	682,94	7.687.569.220	458,26	5.158.349.520

Sumber data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999, data diolah

Tabel 13 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Laba Kotor Sesungguhnya
Tahun 1999

No.	Jenis Cerutu	Vol. Penjualan (per batang)	Penjualan		Harga Pokok Penjualan		Laba Kotor	
			Hg / Btg	Jumlah	Bi / Btg	Jumlah	Hg / Btg	Jumlah
1.	<i>Soft Filler</i>	2.961.328	1.050	3.109.394.400	570	1.687.956.960	480	1.421.437.440
2.	<i>Long Filler</i>	3.379.293	1.510	5.102.732.430	900	3.041.363.700	610	2.061.368.730
	Jumlah	6.340.621	1.295,16	8.212.126.830	745,88	4.729.320.660	549,28	3.482.806.170

Sumber data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999, data diolah

Tabel 14 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Laba Kotor Dianggarkan
 Tahun 1996

No.	Jenis Cerutu	Vol. Penjualan (per barang)	Penjualan		Harga Pokok Penjualan			Laba Kotor	
			Hg / Btg	Jumlah	Bi / Btg	Jumlah	Hg / Btg	Jumlah	
1.	<i>Soft Filler</i>	2.750.000	550	1.512.500.000	225	618.750.000	325	893.750.000	
2.	<i>Long Filler</i>	3.500.000	900	3.150.000.000	450	1.575.000.000	450	1.575.000.000	
	Jumlah	6.250.000	746	4.662.500.000	351	2.193.750.000	395	2.468.750.000	

Sumber data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999, data diolah

Tabel 15 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Laba Kotor Dianggarkan
 Tahun 1997

No.	Jenis Cerutu	Vol Penjualan (per batang)	Penjualan		Harga Pokok Penjualan		Laba Kotor	
			Hg / Btg	Jumlah	Bi / Btg	Jumlah	Hg / Btg	Jumlah
1.	<i>Soft Filler</i>	5.150.000	900	4.635.000.000	300	1.545.000.000	600	3.090.000.000
2.	<i>Long Filler</i>	6.000.000	1.100	6.600.000.000	535	3.210.000.000	565	3.390.000.000
	Jumlah	11.150.000	1.007,62	11.235.000.000	426,45	4.755.000.000	581,17	6.480.000.000

Sumber data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999, data diolah

Tabel 16 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Laba Kotor Dianggarkana
 Tahun 1998

No.	Jenis Cerutu	Vol. Penjualan (per batang)	Penjualan		Harga Pokok Penjualan		Laba Kotor	
			Hg / Btg	Jumlah	Bi / Btg	Jumlah	Hg / Btg	Jumlah
1.	<i>Soft Filler</i>	4.300.000.000	1.000	4.300.000.000	520	2.236.000.000	480	2.064.000.000
2.	<i>Long Filler</i>	4.400.000.000	1.300	5.720.000.000	850	3.740.000.000	450	1.980.000.000
	Jumlah	8.700.000	1.151,72	10.020.000.000	686,89	5.976.000.000	464,83	4.044.000.000

Sumber data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999, data diolah

Tabel 17 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Laba Kotor Dianggarkan
Tahun 1999

No.	Jenis Cerutu	Vol. Penjualan (per batang)	Penjualan		Harga Pokok Penjualan		Laba Kotor	
			Hg/Btg	Jumlah	Bi / Btg	Jumlah	Hg / Btg	Jumlah
1.	<i>Soft Filler</i>	4.200.000	1.100	4.620.000.000	570	2.394.000.000	530	2.226.000.000
2.	<i>Long Filler</i>	5.300.000	1.600	8.480.000.000	900	4.770.000.000	700	3.710.000.000
	Jumlah	9.500.000	1.378,95	13.100.000.000	754,11	7.164.000.000	624,84	5.936.000.000

Sumber data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999, data diolah

IV. ANALISIS DATA

4.1 Penyimpangan Laba Kotor Tahun 1996-1999

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 dengan realisasinya kemungkinan terjadi penyimpangan atau perbedaan yang cukup berarti.

Penyimpangan laba kotor dapat diketahui dengan menggunakan analisis penyimpangan, yaitu membandingkan antara laba kotor yang dianggarkan dengan laba kotor yang sesungguhnya terjadi. Dengan menggunakan anggaran laba kotor sebagai dasar pembandingan ini, maka akan dicapai tingkat ketelitian yang lebih baik dan hasil yang lebih efektif.

Demikian pula penyimpangan-penyimpangan laba kotor pada tahun 1996 sampai dengan tahun 1999 yang terjadi pada Kopkar Kartanegara, masing-masing dapat dilihat pada tabel 18 sampai dengan tabel 21.

Tabel 18 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Penyimpangan Laba Kotor
Tahun 1996

No.	Jenis Cerutu	Laba Kotor Diangarkan (Rp)	Laba Kotor Sesungguhnya (Rp)	Penyimpangan		Keterangan
				(Rp)	(%)	
1.	<i>Soft Filler</i>	893.750.000	1.077.030.075	183.280.075	7,42	Menguntungkan
2.	<i>Long Filler</i>	1.575.000.000	2.040.850.000	465.850.000	18,87	Menguntungkan
Jumlah		2.468.750.000	3.117.880.075	649.130.075	26,29	Menguntungkan

Sumber data: Tabel 10, 14, data diolah

Dari tabel 18 dapat dilihat bahwa:

a. Penyimpangan yang menguntungkan pada tahun 1996 terjadi pada:

Cerutu jenis *Soft Filler* = Rp 183. 280. 075

Cerutu jenis *Long Filler* = Rp 465. 850. 000 +

= Rp 649. 130. 075

b. Penyimpangan yang tidak menguntungkan tidak terjadi pada 1996



Tabel 19 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Penyimpangan Laba Kotor
Tahun 1997

No.	Jenis Cerutu	Laba Kotor Dianggarkan (Rp)	Laba Kotor Sesungguhnya (Rp)	Penyimpangan		Keterangan
				(Rp)	(%)	
1.	<i>Soft Filler</i>	3.090.000.000	3.770.722.800	680.722.800	10,51	Menguntungkan
2.	<i>Long Filler</i>	3.390.000.000	4.215.917.000	825.917.000	12,75	Menguntungkan
Jumlah		6.480.000.000	7.986.639.800	649.130.075	23,26	Menguntungkan

Sumber data: Tabel 11, 15, data diolah

Dari tabel 19 dapat dilihat bahwa:

a. Penyimpangan yang menguntungkan pada tahun 1997 terjadi pada:

Cerutu jenis *Soft Filler* = Rp 680.722.800

Cerutu jenis *Long Filler* = Rp 825.917.000 +

= Rp 1.506.639.800

b. Penyimpangan yang tidak menguntungkan tidak terjadi pada 1997



Tabel 20 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Penyimpangan Laba Kotor
Tahun 1998

No.	Jenis Cerutu	Laba Kotor Dianggarkan (Rp)	Laba Kotor Sesungguhnya (Rp)	Penyimpangan		Keterangan
				(Rp)	(%)	
1.	<i>Soft Filler</i>	2.064.000.000	1.823.555.520	- 240.444.480	5,95	Tidak menguntungkan
2.	<i>Long Filler</i>	1.980.000.000	3.334.794.000	1.354.794.000	33,50	Menguntungkan
Jumlah		4.044.000.000	5.158.349.520	1.114.349.520	27,55	Menguntungkan

Sumber data: Tabel 12, 16, data diolah

Dari tabel 20 dapat dilihat bahwa:

a. Penyimpangan yang menguntungkan pada tahun 1998 terjadi pada :

Cerutu jenis *Long Filler* = Rp 1. 354. 794. 000

b. Penyimpangan yang tidak menguntungkan pada tahun 1998 terjadi pada :

Cerutu jenis *Soft Filler* = Rp 240. 444. 480

Sehingga penyimpangan laba kotor yang terjadi secara keseluruhan pada tahun 1998 adalah sebagai berikut:

a. Rp 1. 354. 794. 000

b. Rp 240. 444. 480

(a-b) = Rp 1. 114. 349. 520 (menguntungkan)

Tabel 21 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Penero) Ajiasa Jember
Penyimpangan Laba Kotor
Tahun 1999

No.	Jenis Cerutu	Laba Kotor Dianggarkan (Rp)	Laba Kotor Sesungguhnya (Rp)	Penyimpangan		Keterangan
				(Rp)	(%)	
1.	<i>Soft Filler</i>	2.226.000.000	1.421.437.440	-804.562.560	5,95	Tidak menguntungkan
2.	<i>Long Filler</i>	3.710.000.000	2.061.368.730	-1.648.631.270	33,50	Tidak menguntungkan
Jumlah		5.936.000.000	3.482.806.170	-2.453.193.830	27,55	Tidak menguntungkan

Sumber data: Tabel 13, 17, data diolah

Dari tabel 21 dapat dilihat bahwa:

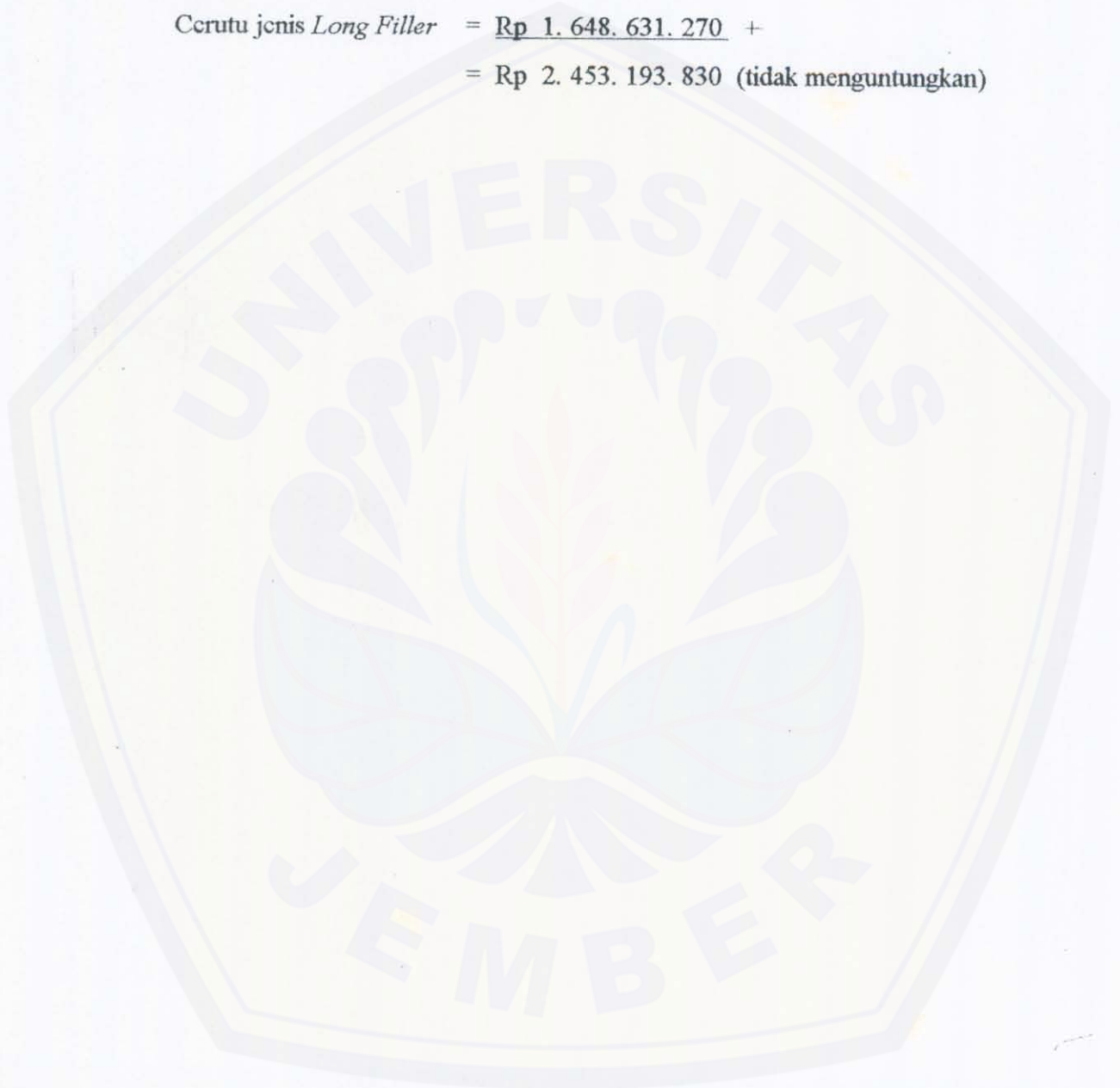
a. Penyimpangan yang menguntungkan tidak terjadi pada tahun 1999 :

b. Penyimpangan yang tidak menguntungkan pada 1999 terjadi pada :

Cerutu jenis *Soft Filler* = Rp 804. 562. 560

Cerutu jenis *Long Filler* = Rp 1. 648. 631. 270 +

= Rp 2. 453. 193. 830 (tidak menguntungkan)



4.1.1 Standar Penyimpangan Laba Kotor

Pengendalian keuntungan memerlukan patokan atau standar sebagai dasar yang dipakai untuk tolok ukur mengendalikan laba kotor. Dalam mencapai tujuan pengendalian keuntungan, diperlukan informasi mengenai standar penyimpangan laba kotor yang disajikan kepada manajemen untuk dipakai sebagai dasar penentuan sebab-sebab terjadinya penyimpangan laba kotor. Informasi mengenai penyebab terjadinya penyimpangan ini dapat dipakai untuk menilai prestasi manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan tersebut. Perhitungan standar penyimpangan laba kotor dapat dilihat pada tabel 22 berikut ini :

Tabel 22 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Perhitungan Standar Penyimpangan Laba Kotor
Tahun 1996-1999
(dalam Rp)

Tahun	Laba Kotor Sesungguhnya (X_i)	Laba Kotor Dianggarkan (\bar{X})	($X_i - \bar{X}$)	($X_i - \bar{X}$) ²
1996	3.117.880.075	2.468.750.000	649.130.075	421.369.854.300.000.000
1997	7.986.639.800	6.480.000.000	1.506.639.800	2.269.963.487.000.000.000
1998	5.158.349.520	4.044.000.000	1.114.349.520	1.241.774.853.000.000.000
1999	3.482.806.170	5.936.000.000	-2.453.193.830	6.018.159.968.000.000.000
Jumlah	19.745.575.570	18.928.750.000	816.925.565	9.951.268.161.000.000.000

Sumber data: Tabel 17, 18, 19, data diolah

Dari tabel 22 dapat dicari standar penyimpangan laba kotornya yaitu sebesar :

$$\begin{aligned}\sigma &= \sqrt{\frac{9.951.268.161.000.000.000}{4-1}} \\ &= 1.821.287.837\end{aligned}$$

4.1.2 Batas Toleransi Penyimpangan

$$u = \frac{1}{4}(18.928.750.000) = 4.732.187.500$$

$$KV = \pm \frac{\sigma}{u} \times 100\% \\ = \pm \left(\frac{1.821.287.837}{4.732.187.500} \right) \times 100\% = \pm 38,49\%$$

Sehingga dapat diketahui bahwa:

1. Batas atas toleransi penyimpangan laba kotor = + 38,49 %
2. Batas bawah toleransi penyimpangan laba kotor = - 38,49 %

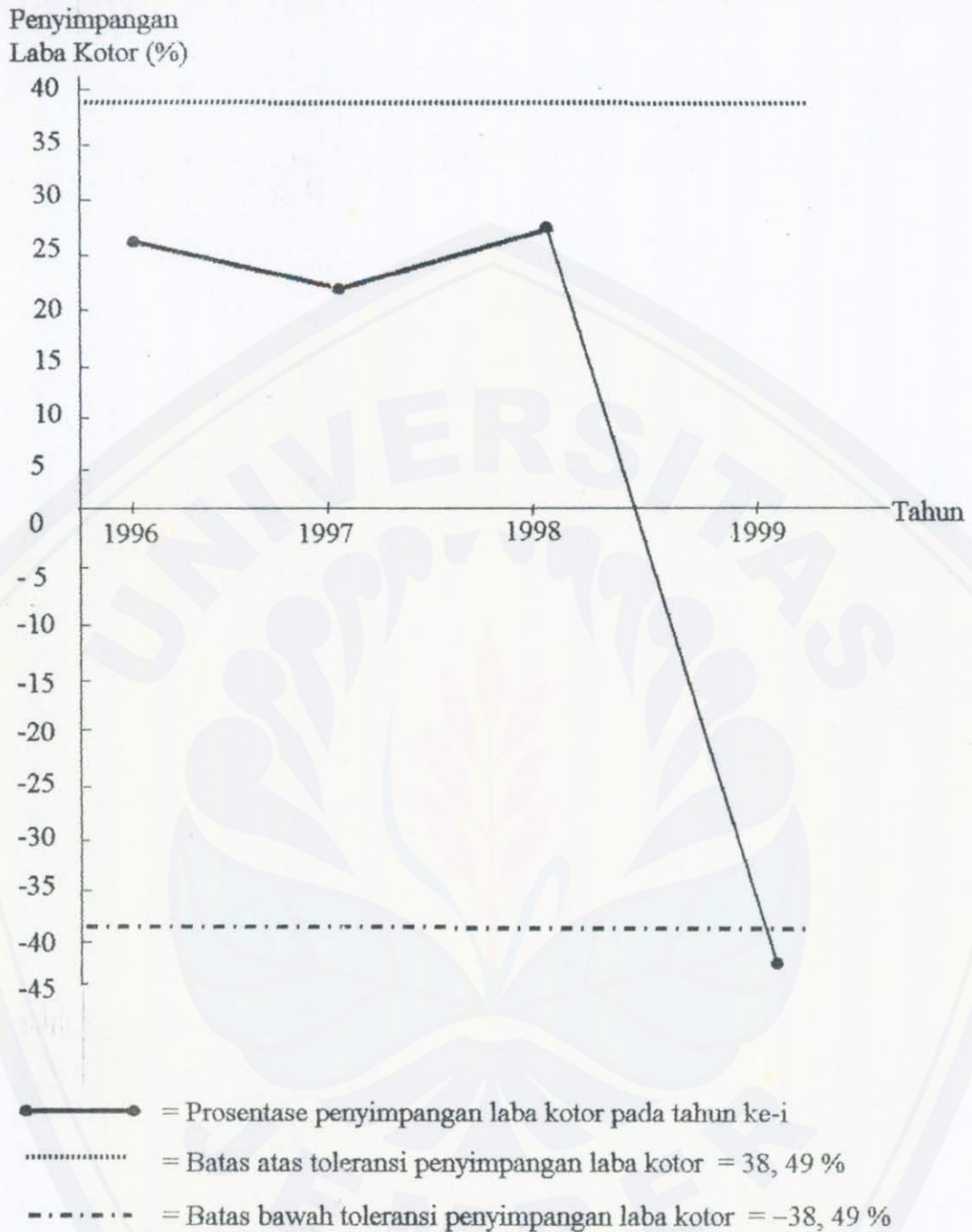
Untuk mengetahui prosentase penyimpangan laba kotor yang dapat diterima maupun tidak, dapat dilihat pada tabel 23 berikut ini:

Tabel 23 : Kopkar Kartanegara PTPN X (persero) Arjasa Jember
Prosentase Penyimpangan Laba Kotor
Tahun 1996-1999

No.	Total Penyimpangan (%)	Koevisien Variasi (%)	Keterangan
1996	26, 29	± 38, 49	Dapat diterima
1997	23, 26	± 38, 49	Dapat diterima
1998	27, 50	± 38, 49	Dapat diterima
1999	- 41, 32	± 38, 49	Tidak dapat diterima

Sumber data : tabel 18, 19, 20, 21, data dilolah

Bila total penyimpangan laba kotor lebih besar dari batas atas toleransi penyimpangan laba kotor atau lebih kecil dari batas bawah toleransi penyimpangan laba kotor, maka total penyimpangan tersebut tidak dapat diterima. Berdasarkan pada tabel 23 dapat disimpulkan bahwa penyimpangan yang tidak dapat diterima yaitu pada tahun 1999, karena penyimpangannya bersifat tidak menguntungkan. Hal itu berarti bahwa laba kotor yang sesungguhnya pada tahun 1999 lebih kecil dari laba kotor yang dianggarkan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat grafik prosentase penyimpangan laba kotor pada gambar 7.



Gambar 7 : Prosentase Penyimpangan Laba Kotor

Sumber data : Tabel 23, data diolah

Berdasarkan gambar diatas, dapat dilihat bahwa titik-titik total penyimpangan laba kotor pada tahun 1996 sampai dengan tahun 1998 masih berada dalam batas yang wajar yaitu berada pada daerah garis batas atas dan bawah toleransi penyimpangan laba kotor, kecuali pada tahu 1999 yang lebih kecil atau berada dibawah garis batas bawah toleransi penyimpangan laba kotor. Hal ini menunjukkan bahwa penyimpangan yang terjadi bersifat tidak menguntungkan dan tidak dapat diterima. Maka Penyimpangan laba kotor pada tahun 1999 itu perlu dianalisis lebih lanjut dengan mencari penyebabnya, dengan menggunakan analisis selisih.

4.2 Analisis Faktor-faktor Penyebab Penyimpangna Laba Kotor Tahun 1999

Penyimpangan laba kotor pada tahun 1999 sebesar Rp 2. 453. 193. 830 bersifat tidak menguntungkan, hal ini perlu dianalisis lebih lanjut agar dapat diketahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan laba kotor tersebut. Dengan demikian diharapkan pihak manajemen perusahaan dapat mengetahui bagian yang efisien dan bagian yang tidak efisien, dan untuk bagian yang tidak efisien dapat segera diambil langkah-langkah yang tepat untuk segera diperbaikinya. Adapun faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya penyimpangan laba kotor adalah kombinasi dari faktor-faktor antara lain :

- a. Harga jual
- b. Harga pokok penjualan
- c. Volume penjualan

Untuk menganalisis faktor-faktor penyebab timbulnya penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima secara total dari berbagai nama produk pada tahun 1999, digunakan analisis selisih.

Tabel 24 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Laba Kotor Berdasarkan Urit Sesungguhnya Atas Harga Jual dan HPP Dianggarkan
 Tahun 1999

No.	Jenis Cerutu	Volume Penjualan (batang)	Penjualan		HPP		Laba Kotor	
			Hg / Btg	Jumlah	Bi / Btg	Jumlah	Hg / Btg	Jumlah
1.	<i>Soft Filler</i>	2.961.328	1.100	3.257.460.800	570	1.687.956.960	530	1.569.503.840
2.	<i>Long Filler</i>	3.379.293	1.600	5.406.868.800	900	3.041.363.700	700	2.365.505.100
	Jumlah	6.340.621		8.664.329.600		4.729.320.660	620,60	3.935.008.940

Sumber data: Tabel 5, 6, 7; data diolah

Berdasarkan tabel 13, 17, 24 dan lampiran 1 dapat dicari selisih harga jual, selisih harga pokok penjualan, dan selisih volume penjualannya sebagai berikut:

1. Selisih harga jual

Penjualan yang sesungguhnya (tabel 13)	8. 212. 126. 830
Kuantitas Penjualan sesungguhnya dengan harga - dianggarkan (tabel 24)	<u>8. 664. 329. 600</u> -
Selisih harga jual (tidak menguntungkan)	452. 202. 770

(S. Munawir, 1996 : 218)

2. Selisih Harga Pokok Penjualan

Harga pokok penjualan yang sesungguhnya (tabel 13)	4. 729. 320. 660
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok penjualan - dianggarkan (tabel 24)	<u>4. 729. 320. 660</u> -
Selisih harga pokok penjualan (Impas)	0

(S. Munawir, 1996 : 219)

3. Selisih Volume

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

Kuantitas Penjualan sesungguhnya atas - harga dianggarkan (tabel 24)	8. 664. 329. 600
Penjualan yang dianggarkan (tabel 17)	<u>13. 100. 000. 000</u> -
Selisih volume penjualan (tidak menguntungkan)	4. 435. 670. 400

Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok penjualan - dianggarkan (tabel 24)	4. 729. 320. 660
Harga pokok penjualan dianggarkan (tabel 17)	<u>7. 164. 000. 000</u> -
Selisih volume biaya (menguntungkan)	<u>2. 434. 679. 340</u> -
Selisih volume/ netto (tidak menguntungkan)	2. 000. 991. 060

(S. Munawir, 1996 : 232)

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

a. Selisih Total Volume Penjualan

Penjualan dianggarkan (tabel 17)	13. 100. 000. 000
Harga pokok penjualan dianggarkan (tabel 17)	<u>7. 164. 000. 000</u> -
Selisih	5. 936. 000. 000
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas laba kotor rata-rata - dianggarkan (lampiran 1)	<u>3. 961. 873. 626</u> -
Selisih total volume penjualan (tidak menguntungkan)	1. 974. 126. 374

(S. Munawir, 1996 : 233)

b. Selisih Komposisi Penjualan

Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga jual - dianggarkan (tabel 24)	8. 664. 329. 600
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas harga pokok dianggarkan (tabel 24)	<u>4. 729. 320. 660</u> -
Selisih	3. 935. 008. 940
Kuantitas penjualan sesungguhnya atas laba kotor rata-rata - dianggarkan (lampiran 1)	<u>3. 961. 873. 626</u> -
Selisih komposisi penjualan (tidak menguntungkan)	26. 864. 686

(S. Munawir, 1996 : 232-233)

Berdasarkan perhitungan diatas, selisih total volume penjualan menunjukkan angka yang paling besar, yaitu Rp 2.000. 991. 060. Dengan demikian berarti faktor penyebab timbulnya penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima pada tahun 1999 adalah volume penjualannya.

4.3 Perencanaan Laba Kotor Dalam Kondisi Ketidakpastian Tahun 2000

4.3.1 Analisis Pohon Probabilitas

Analisis pohon probabilitas digunakan untuk menentukan berapa laba kotor yang diharapkan dengan memasukkan hasil perhitungan analisis selisih yang telah diketahui. Volume penjualan sebagai faktor yang menyebabkan penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima digunakan untuk menentukan laba kotor yang bersifat probabilistik. Laba kotor yang bersifat probabilistik tersebut mempunyai tiga macam kemungkinan yaitu rendah, sedang dan tinggi, sehingga cabang yang ada pada pohon probabilitas berjumlah $= 3 \times 3 = 9$ cabang. Simbul probabilitas penjualan sama dengan simbul probabilitas bersama yaitu (P).

Laba kotor yang diharapkan setiap kombinasi diperoleh dari perkalian antara laba kotor dikalikan dengan probabilitas bersama. Laba kotor yang diharapkan secara total diperoleh dari penjumlahan laba kotor yang diharapkan setiap kombinasi yaitu kombinasi 1 sampai dengan kombinasi 9.

Analisis pohon probabilitas untuk cerutu jenis *Soft Filler* dan jenis *Long Filler* dapat dilihat pada tabel 25 dan tabel 26.

Tabel 25 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Analisis Pohon Probabilitas
 Cerutu Jenis *Soft Filler*

Harga Jual @ Rp 1.050	Harga Pokok Penj. (Rp)	Laba Kotor (Rp)	Prob. Bersama Laba Kotor	Kombinasi	Laba Kotor yang Diharapkan (Rp)
Penj. Rendah	R 1.687.956.960	1.421.437.440	0	1	0
	S 3.109.394.400	1.687.956.960	0	2	0
P=0,25	T 1.687.956.960	1.421.437.440	0	3	0
Penj. Sedang	R 5.480.597.880	4.615.240.320	0,75	4	3.461.430.240
	S 10.095.838.200	5.480.597.880	0,75	5	3.461.430.240
P=0,50	T 5.480.597.880	4.615.240.320	0,75	6	3.461.430.240
Penj. Tinggi	R 2.582.186.660	3.016.578.240	0,25	7	754.144.560
	S 6.598.764.900	2.582.186.660	0,25	8	754.144.560
P=0,25	T 2.582.186.660	3.016.578.240	0,25	9	754.144.560
				Jumlah	12.646.724.400

Sumber data : Lampiran 13, 15, data diolah

Tabel 26 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Analisis Pohon Probabilitas
 Cerutu Jenis Long Filler

Harga Jual @ Rp 1.510	Harga Pokok Perji. (Rp)	Laba Kotor (Rp)	Prob. Bersama Laba Kotor	Kombinasi	Laba Kotor yang Diharapkan (Rp)
Perji. Rendah R	3.041.363.700	2.061.368.730	0	1	0
5.102.732.430 S	3.041.363.700	2.061.368.730	0	2	0
P=0,25 Perji. Sedang R	3.041.363.700	2.061.368.730	0	3	0
15.642.584.900 S	9.323.991.000	6.319.593.900	0,75	4	4.739.695.425
P=0,50 Perji. Tinggi R	9.323.991.000	6.319.593.900	0,75	5	4.739.695.425
11.267.318.000 S	6.715.620.000	4.551.698.000	0,25	6	4.739.695.425
P=0,25 T	6.715.620.000	4.551.698.000	0,25	7	1.137.924.500
T	6.715.620.000	4.551.698.000	0,25	8	1.137.924.500
T	6.715.620.000	4.551.698.000	0,25	9	1.137.924.500
Jumlah					17.632.859.780

Sumber data : Lampiran 14, 16, data diolah

4.3.2 Penyusunan Perencanaan Laba Kotor

Penyusunan perencanaan laba kotor untuk tiap jenis produk dapat dilakukan setelah diadakan perhitungan analisis pohon probabilitas, dan diketahuinya laba kotor yang diharapkan dari masing-masing faktor yang mempengaruhi laba kotor. Penyusunan perencanaan laba kotor dapat dilihat pada tabel 27 berikut ini :

Tabel 27 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Perencanaan Laba Kotor Tahun 2000 (dalam Rp)

No.	Jenis Cerutu	Penjualan	Harga Pokok Penjualan	Laba Kotor
1.	<i>Soft Filler</i>	27. 664. 709. 630	15. 017. 985. 230	12. 646. 724. 400
2.	<i>Long Filler</i>	43. 648. 554. 530	26. 015. 694. 750	17. 632. 859. 780
Jumlah		71. 313. 264. 160	41. 033. 679. 980	30. 279. 584. 180

Sumber data : Lampiran 17, 18, data diolah

Berdasarkan Tabel 27 dapat diketahui bahwa perencanaan laba kotor pada tahun 2000 sebesar Rp 30. 279. 584. 180 sehingga total penyimpangan laba kotornya tidak boleh melebihi $\pm 38,49\%$ dari laba kotor atau sebesar :

$$= 38,49\% \times \text{Rp } 30. 279. 584. 180$$

$$= \text{Rp } 11. 654. 611. 950$$

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil analisis data pada Bab IV adalah sebagai berikut :

1. Batas Toleransi Penyimpangan Laba Kotor

Besarnya batas toleransi penyimpangan laba kotor yang terjadi pada Kopkar Kartanegara PTPN X Arjasa Jember adalah sebesar $\pm 38,49\%$ dari laba kotor yang dianggarkan, atau dengan kata lain bahwa batas atas toleransi penyimpangan laba kotornya sebesar $+ 38,49\%$, sedangkan batas bawah toleransi penyimpangan laba kotornya sebesar $- 38,49\%$.

2. Penyebab Terjadinya Penyimpangan Laba Kotor

Penyebab terjadinya penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima pada tahun 1999 adalah selisih volume perusahaan, karena mempunyai angka tidak menguntungkan yang paling besar yaitu sebesar Rp 2.000.991.060. Selisih volume ini terdiri dari selisih total volume penjualan sebesar Rp 1.974.126.374 dan selisih komposisi penjualan sebesar Rp 26.864.686 .

3. Perencanaan Laba Kotor Dalam Kondisi Ketidakpastian

Perencanaan laba kotor dalam kondisi ketidakpastian akibat dari volume penjualan perusahaan yang tidak menguntungkan pada masing-masing produk pada tahun 2000 adalah sebagai berikut :

a. Cerutu jenis *Soft Filler*

Pada kondisi yang paling mungkin perusahaan akan memperoleh laba kotor yang diharapkan dari cerutu jenis *Soft Filler* sebesar Rp 12.646.724.400

b. Cerutu jenis *Long Filler*

Pada kondisi yang paling mungkin perusahaan akan memperoleh laba kotor yang diharapkan dari cerutu jenis Long Filler sebesar Rp 17. 632. 859. 780.

Maka dapat diketahui bahwa perencanaan laba kotor total yang diharapkan atau direncanakan untuk tahun 2000 sebesar Rp 30. 279. 584. 180 .

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diketahui bahwa penyebab dari penyimpangan laba kotor yang tidak dapat diterima adalah volume penjualan sesungguhnya yang lebih rendah dari volume penjualan yang dianggarkan. Maka sebaiknya perusahaan mengambil kebijaksanaan untuk memperbaiki keadaan tersebut, dengan memperhitungkan unsur ketidakpastian di masa yang akan datang dalam perencanaan laba kotornya untuk periode yang akan datang, sehingga pada masa yang akan datang tidak terjadi lagi penyimpangan yang sangat besar antara laba kotor yang sesungguhnya terjadi dengan laba kotor yang dianggarkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anto Dajan . 1991. *Pengantar Metode Statistik*. Jakarta : LP3ES
- Bambang Riyanto. 1995. *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Edisi 4.
Yogyakarta: BPFE
- Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri. 1992. *Anggaran Perusahaan* .
Yogyakarta : BPFE
- J. Supranto. 1994. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Erlangga
- Mulyadi. 1991. *Akuntansi Biaya Untuk Manajemen*. Yogyakarta : BPFE
- . 1991. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: STIE YKPN
- S. Munawir. 1994. *Analisa Laporan Keuangan*. Edisi 4. Yogyakarta: Liberty
- R. A. Supriyono. 1991. *Akuntansi Manajemen Proses Pengendalian Manajemen*.
Yogyakarta . STIE YKPN
- . 1996. *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian*. Jakarta.
Erlangga
- Sirait dan Wibowo. 1991. *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian*.
Jakarta. Erlangga

Lampiran 1: Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Laba Kotor Rata-rata Dianggarkan Atas
Kuantitas Penjualan Sesungguhnya
Tahun 1999

Dasar perhitungannya diambil dari tabel 6 dan tabel 17 :

Laba kotor rata-rata dianggarkan (tabel 17) = Rp 624, 84

Kuantitas penjualan sesungguhnya (tabel 6) = 6. 340. 621

Laba kotor rata-rata dianggarkan atas kuantitas penjualan sesungguhnya, yaitu :

= Rp 624, 84 × 6. 340. 621

= Rp 3. 961. 873. 626 .

Lampiran 2 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Perhitungan Standar Deviasi Volume Penjualan
Cerutu Jenis *Soft Filler*
Tahun 1996-1999

No.	Volume Penjualan (Xi)	(Xi - X)	(Xi - X) ²
1996	3. 916. 473	-798. 764, 50	638. 024. 726. 500
1997	6. 284. 538	1. 569. 300, 50	2. 462. 704. 059. 000
1998	5. 698. 611	983. 373, 50	967. 023. 440. 500
1999	2. 961. 328	-1. 753. 909, 50	3. 076. 198. 534. 000
Jumlah	18. 860. 950	0	7. 143. 950. 760. 000

Sumber data : tabel 6, data diolah

$$\bar{X} = \frac{18. 860. 950}{4} = 4. 715. 237, 50$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{7. 143. 950. 760. 000}{4-1}}$$

$$= 1. 543. 151, 62$$

- Volume penjualan rendah = $4. 715. 237, 50 - (1. 543. 151, 62) = 3. 172. 085, 88$
- Volume penjualan sedang = $4. 715. 237, 50$
- Volume penjualan tinggi = $4. 715. 237, 50 + (1. 543. 151, 62) = 6. 258. 389, 12$

Lampiran 3 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Perhitungan Standar Deviasi Volume Penjualan
Cerutu Jenis *Long Filler*
Tahun 1996-1999

No.	Volume Penjualan (Xi)	(Xi - \bar{X})	(Xi - \bar{X}) ²
1996	4. 802. 000	-498. 270, 75	248. 273. 740. 300
1997	7. 461. 800	2. 161. 529, 25	4. 672. 208. 699. 000
1998	5. 557. 990	257. 719, 25	66. 419. 211. 820
1999	3. 379. 293	-1. 920. 977, 75	3. 690. 155. 516. 000
Jumlah	21. 201. 083	0	8. 677. 057. 167. 000

Sumber data : tabel 6, data diolah

$$\bar{X} = \frac{21.201.083}{4} = 5.300.270,75$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{8.677.057.167.000}{4-1}}$$

$$= 1.700.691,74$$

- Volume penjualan rendah = $5.300.270,75 - (1.700.691,74) = 3.599.579,01$.
- Volume penjualan sedang = $5.300.270,75$.
- Volume penjualan tinggi = $5.300.270,75 + (1.700.691,74) = 7.000.962,49$.

Lampiran 4 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Pengelompokan Penjualan Cerutu Jenis Soft Filler
 Tahun 2000

Tahun	Penjualan Rendah $X_i \leq 3.172.085,88$	Penjualan Sedang $3.172.085,88 < X_i \leq 6.258.389,12$	Penjualan Tinggi $X_i \geq 6.258.389,12$
	Penjualan	Penjualan	Penjualan
1996	-	3.916.473	-
1997	-	-	6.284.538
1998	-	5.698.611	-
1999	2.961.328	-	-
Jumlah	2.961.328	9.615.084	6.284.538
Pemjualan Per Tahun	2.961.328	9.615.084	6.284.538

Sumber data : Lampiran 2, data diolah

Lampiran 5 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Pengelompokan Penjualan Cerutu Jenis Long Filler
 Tahun 2000

Tahun	Penjualan Rendah $X_i \leq 3.599.579,01$	Penjualan Sedang $3.599.579,01 \leq X_i \leq 7.000.962,49$	Penjualan Tinggi $X_i \geq 7.000.962,49$
	Penjualan	Penjualan	Penjualan
1996	-	4.802.000	-
1997	-	-	7.461.800
1998	-	5.557.990	-
1999	3.379.293	-	-
Jumlah	3.379.293	10.359.990	7.461.800
Penjualan Per Tahun	3.379.293	10.359.990	7.461.800

Sumber data : Lampiran 3, data diolah

Lampiran 6 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Perhitungan Standar Deviasi Laba Kotor Sesungguhnya
Cerutu Jenis *Soft Filler*
Tahun 1996-1999

No.	Laba Kotor Sesungguhnya (Xi)	(Xi - \bar{X})	(Xi - \bar{X}) ²
1996	1.077.030.075	-946.156.383,70	895.211.903.000.000.000
1997	3.770.772.800	1.747.536.341,00	3.053.883.263.000.000.000
1998	1.823.555.520	-199.630.938,70	39.852.511.690.000.000
1999	1.421.437.440	-601.749.018,70	362.101.881.500.000.000
Jumlah	8.092.745.835	0	4.351.049.560.000.000.000

Sumber data : tabel8, 19, 20, 21, data diolah

$$\bar{X} = \frac{8.092.745.835}{4} = 2.023.186.459$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{4.351.049.560.000.000.000}{4-1}}$$

$$= 1.204.304.718$$

- Laba Kotor Ses. Rendah = $2.023.186.459 - (1.204.304.718) = 818.881.741$
- Laba Kotor Ses. Sedang = $2.023.186.459$
- Laba Kotor Ses. Tinggi = $2.023.186.459 + (1.204.304.718) = 3.227.491.177$

Lampiran 7 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Perhitungan Standar Deviasi Laba Kotor Sesungguhnya
Cerutu Jenis *Long Filler*
Tahun 1996-1999

No.	Laba Kotor Sesungguhnya (Xi)	(Xi - \bar{X})	(Xi - \bar{X}) ²
1996	2.040.850.000	-872.382.432,50	761.051.108.500.000.000
1997	4.215.917.000	1.302.684.568	1.696.987.082.000.000.000
1998	3.334.794.000	421.561.567	177.714.154.800.000.000
1999	2.061.368.730	-851.863.703	725.671.768.500.000.000
Jumlah	11.652.929.730	0	3.361.424.113.000.000.000

Sumber data : tabel 18, 19, 20, 21, data diolah

$$\bar{X} = \frac{11.652.929.730}{4} = 2.913.232.433$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{3.361.424.113.000.000.000}{4-1}} \\ = 1.058.524.777$$

- a. Laba Kotor Ses. Rendah = $2.913.232.433 - (1.058.524.777) = 1.854.707.656$
 b. Laba Kotor Ses. Sedang = $2.913.232.433$
 c. Laba Kotor Ses. Tinggi = $2.913.232.433 + (1.058.524.777) = 3.971.757.210$

Lampiran 9 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Ariasa Jember
 Pengelompokan Laba Kotor Sesungguhnya Jenis Long Filler
 Tahun 2000

Tahun	Penjualan Rendah $X_i \leq 3.599.579,01$		Penjualan Sedang $3.599.579,01 \leq X_i \leq 7.000.962,49$		Penjualan Tinggi $X_i \geq 7.000.962,49$	
	FR	Penjualan	FR	Penjualan	FR	Penjualan
1996	-	-	1	2.040.850.000	-	-
1997	-	-	-	-	1	4.215.917.000
1998	-	-	1	3.334.794.000	-	-
1999	-	-	1	2.061.368.730	-	-
Jumlah	0	0	3	7.437.012.730	1	4.215.917.000
LK Sesung. Per Tahun	0		7.437.012.730		4.215.917.000	
Probabilitas	0		0,75		0,25	

1. Probabilitas Laba Kotor Sesungguhnya Rendah

$$= \frac{1}{1+2+1} = \frac{1}{4} = 0$$
2. Probabilitas Laba Kotor Sesungguhnya sedang

$$= \frac{2}{1+2+1} = \frac{2}{4} = 0,75$$
3. Probabilitas Laba Kotor Sesungguhnya tinggi

$$= \frac{1}{1+2+1} = \frac{1}{4} = 0,25$$

Sumber data : Lampiran 7, data diolah

Lampiran 8 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Pengelompokan Laba Kotor Sesungguhnya Jenis Soft Filler
 Tahun 2000

Tahun	Penjualan Rendah $X_i \leq 818.881.741$		FR	Penjualan Sedang $818.881.741 < X_i \leq 3.227.491.177$		FR	Penjualan Tinggi $X_i \geq 3.227.491.177$	
	FR	Penjualan		FR	Penjualan		FR	Penjualan
1996	-	-	1	1.077.030.075	-	-	-	
1997	-	-	-	-	1	3.770.722.800	-	
1998	-	-	1	1.823.555.520	-	-	-	
1999	-	-	1	1.421.437.440	-	-	-	
Jumlah	0	0	3	4.322.023.035	1	3.770.722.800	0	
LK Sesung. Per Tahun	0		4.322.023.035		3.770.722.800		0	
Probabilitas	0		0,75		0,25		0	

1. Probabilitas Laba Kotor Sesungguhnya rendah $= \frac{1}{1+2+1} = \frac{1}{4} = 0$
2. Probabilitas Laba Kotor Sesungguhnya sedang $= \frac{2}{1+2+1} = \frac{2}{4} = 0,75$
3. Probabilitas Laba Kotor Sesungguhnya tinggi $= \frac{1}{1+2+1} = \frac{1}{4} = 0,25$

Sumber data : Lampiran 6, data diolah

Lampiran 10 . Kopkar Karlanegara PTPN X (Paisero) Ajjasa Jember

Estimasi Penjualan dan Probabilitas Cerutu
Tahun 2000

No.	Jenis Cerutu	Volume Penjualan			Probabilitas		
		Rendah	Sedang	Tinggi	Rendah	Sedang	Tinggi
1.	Soft Filler	2.961.328	9.615.084	6.284.538	0	0,75	0,25
2.	Long Filler	3.379.293	10.359.990	7.461.800	0	0,75	0,25

Sumber data : Lampiran 4, 5, 8, 9.

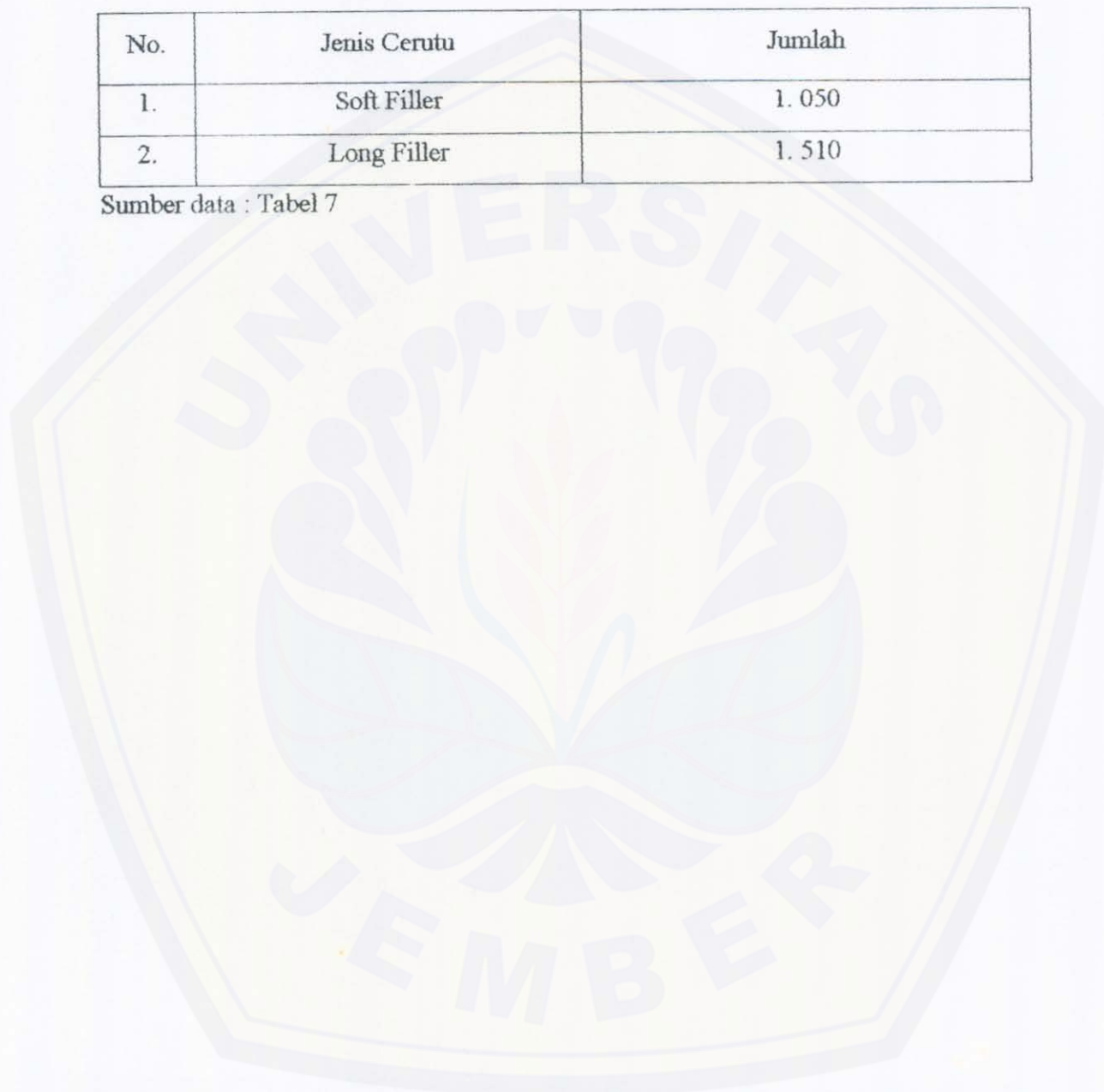


Untuk estimasi Harga jual per batang cerutu tahun 2000 diasumsikan sama dengan harga jual per batang cerutu pada tahun sebelumnya (tahun 1999).

Lampiran 11 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Estimasi Harga Jual Per Batang
Tahun 2000

No.	Jenis Cerutu	Jumlah
1.	Soft Filler	1.050
2.	Long Filler	1.510

Sumber data : Tabel 7

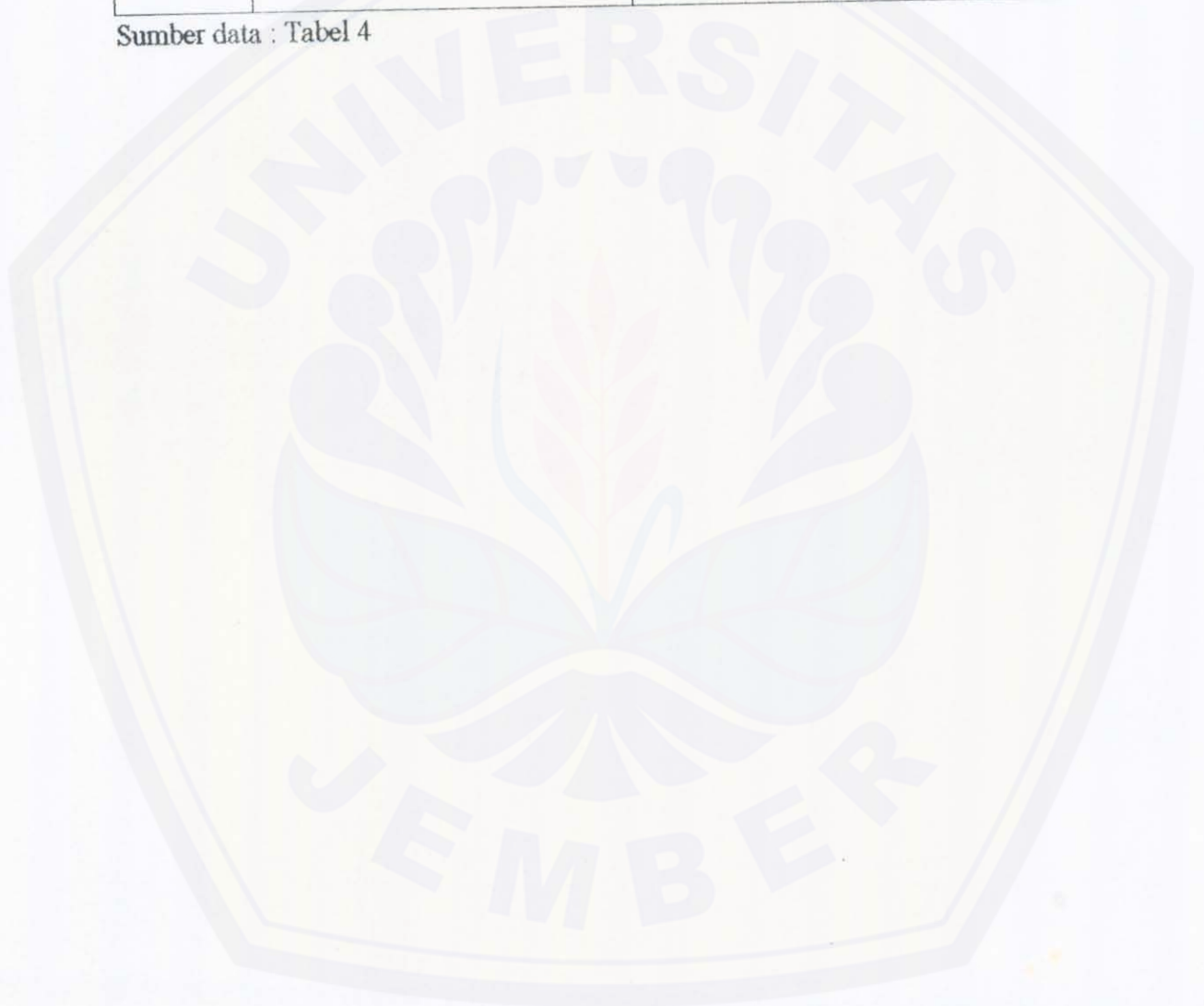


Untuk estimasi Biaya produksi per batang cerutu tahun 2000 diasumsikan sama dengan biaya produksi per batang cerutu pada tahun sebelumnya (tahun 1999).

Lampiran 12 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Estimasi Biaya Produksi Per Batang
Tahun 2000

No.	Jenis Ceruta	Jumlah
1.	Soft Filler	570
2.	Long Filler	900

Sumber data : Tabel 4



Lampiran 13 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Perhitungan Nilai Tiap-tiap Kombinasi
Cerutu Jenis *Soft Filler*

Penjualan :

1. Penjualan Rendah meliputi :

$$\text{Kombinasi 1, 2, 3} = \text{Rp } 2.961.328 \times \text{Rp } 1.050 = \text{Rp } 3.109.394.400$$

2. Penjualan Sedang meliputi :

$$\text{Kombinasi 4, 5, 6} = \text{Rp } 9.615.084 \times \text{Rp } 1.050 = \text{Rp } 10.095.838.200$$

3. Penjualan Tinggi meliputi :

$$\text{Kombinasi 7, 8, 9} = \text{Rp } 6.284.538 \times \text{Rp } 1.050 = \text{Rp } 6.598.764.900$$

Harga Pokok Penjualan:

1. Harga Pokok Penjualan Rendah meliputi :

$$\text{Kombinasi 1, 2, 3} = \text{Rp } 2.961.328 \times \text{Rp } 570 = \text{Rp } 1.687.956.960$$

2. Harga Pokok Penjualan meliputi :

$$\text{Kombinasi 4, 5, 6} = \text{Rp } 9.615.084 \times \text{Rp } 570 = \text{Rp } 5.480.597.880$$

3. Harga Pokok Penjualan Tinggi meliputi :

$$\text{Kombinasi 7, 8, 9} = \text{Rp } 6.284.538 \times \text{Rp } 570 = \text{Rp } 3.582.186.660$$

Sumber Data : Lampiran 10, 11, 12.

Lampiran 14 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Perhitungan Nilai Tiap-tiap Kombinasi
Cerutu Jenis *Long Filler*

Penjualan :

1. Penjualan Rendah meliputi :

$$\text{Kombinasi 1, 2, 3} = \text{Rp } 3.379.293 \times \text{Rp } 1.510 = \text{Rp } 5.102.732.430$$

2. Penjualan Sedang meliputi :

$$\text{Kombinasi 4, 5, 6} = \text{Rp } 10.359.990 \times \text{Rp } 1.510 = \text{Rp } 10.095.838.200$$

3. Penjualan Tinggi meliputi :

$$\text{Kombinasi 7, 8, 9} = \text{Rp } 7.461.800 \times \text{Rp } 1.510 = \text{Rp } 11.267.318.000$$

Harga Pokok Penjualan:

1. Harga Pokok Penjualan Rendah meliputi :

$$\text{Kombinasi 1, 2, 3} = \text{Rp } 3.379.293 \times \text{Rp } 900 = \text{Rp } 3.041.363.700$$

2. Harga Pokok Penjualan meliputi :

$$\text{Kombinasi 4, 5, 6} = \text{Rp } 10.359.990 \times \text{Rp } 900 = \text{Rp } 9.323.991.000$$

3. Harga Pokok Penjualan Tinggi meliputi :

$$\text{Kombinasi 7, 8, 9} = \text{Rp } 7.461.800 \times \text{Rp } 900 = \text{Rp } 6.715.620.000$$

Sumber Data : Lampiran 10, 11, 12.

Lampiran 15 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Penentuan Besarnya Laba Kotor Setiap Kombinasi
 Cerutu Soft Filler
 (dalam Rp)

Kombinasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Probabilitas	0	0	0	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25
Penjualan	3.109.394.400	3.109.394.400	3.109.394.400	10.095.838.200	10.095.838.200	10.095.838.200	6.598.764.900	6.598.764.900	6.598.764.900
HPP	1.687.956.960	1.687.956.960	1.687.956.960	5.480.597.880	5.480.597.880	5.480.597.880	3.582.186.660	3.582.186.660	3.582.186.660
Laba Kotor	1.421.437.440	1.421.437.440	1.421.437.440	4.615.240.320	4.615.240.320	4.615.240.320	3.016.578.240	3.016.578.240	3.016.578.240

Sumber data : Lampiran 10, 13, data diolah

Lampiran 16 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Ajiasa Jember
 Penentuan Besarnya Laba Kotor Setiap Kombinasi
 Cerutu Long Filler
 (dalam Rp)

Kombinasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Probabilitas	0	0	0	0,75	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25
Penjualan	5.102.732.430	5.102.732.430	5.102.732.430	15.643.584.900	15.643.584.900	15.643.584.900	11.267.318.000	11.267.318.000	11.267.318.000
HPP	3.041.363.700	3.041.363.700	3.041.363.700	9.323.991.000	9.323.991.000	9.323.991.000	6.715.620.000	6.715.620.000	6.715.620.000
Labar Kotor	2.061.368.730	2.061.368.730	2.061.368.730	6.319.593.900	6.319.593.900	6.319.593.900	4.551.698.000	4.551.698.000	4.551.698.000

Sumber data : Lampiran 10, 14, data diolah

Lampiran 17 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Penentuan Nilai Yang Diharapkan
 Cerutu Jenis *Soft Filler*

Dasar perhitungannya diambil dari lampiran 15

Penjualan :

Kombinasi 1	= Rp 3.109.394.400 × 0	= Rp 0
Kombinasi 2	= Rp 3.109.394.400 × 0	= Rp 0
Kombinasi 3	= Rp 3.109.394.400 × 0	= Rp 0
Kombinasi 4	= Rp 10.095.838.200 × 0,50	= Rp 7.571.878.650
Kombinasi 5	= Rp 10.095.838.200 × 0,50	= Rp 7.571.878.650
Kombinasi 6	= Rp 10.095.838.200 × 0,50	= Rp 7.571.878.650
Kombinasi 7	= Rp 6.598.764.900 × 0,25	= Rp 1.649.691.225
Kombinasi 8	= Rp 6.598.764.900 × 0,25	= Rp 1.649.691.225
Kombinasi 9	= Rp 6.598.764.900 × 0,25	= <u>Rp 1.649.691.225</u>
		Rp 27.664.709.630

Haraga Pokok Penjualan :

Kombinasi 1	= Rp 1.687.956.960 × 0	= Rp 0
Kombinasi 2	= Rp 1.687.956.960 × 0	= Rp 0
Kombinasi 3	= Rp 1.687.956.960 × 0	= Rp 0
Kombinasi 4	= Rp 5.480.597.880 × 0,75	= Rp 4.110.448.410
Kombinasi 5	= Rp 5.480.597.880 × 0,75	= Rp 4.110.448.410
Kombinasi 6	= Rp 5.480.597.880 × 0,75	= Rp 4.110.448.410
Kombinasi 7	= Rp 3.582.186.660 × 0,25	= Rp 895.546.665
Kombinasi 8	= Rp 3.582.186.660 × 0,25	= Rp 895.546.665
Kombinasi 9	= Rp 3.582.186.660 × 0,25	= <u>Rp 895.546.665</u>
		Rp 15.017.985.230

Lampiran 18 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Penentuan Nilai Yang Diharapkan
 Cerutu Jenis *Long Filler*

Dasar perhitungannya diambil dari lampiran 16

Penjualan :

Kombinasi 1	= Rp 5.102.732.430 × 0	= Rp 0
Kombinasi 2	= Rp 5.102.732.430 × 0	= Rp 0
Kombinasi 3	= Rp 5.102.732.430 × 0	= Rp 0
Kombinasi 4	= Rp 15.643.584.900 × 0,75	= Rp 11.732.688.680
Kombinasi 5	= Rp 15.643.584.900 × 0,75	= Rp 11.732.688.680
Kombinasi 6	= Rp 15.643.584.900 × 0,75	= Rp 11.732.688.680
Kombinasi 7	= Rp 11.267.318.000 × 0,25	= Rp 2.816.829.500
Kombinasi 8	= Rp 11.267.318.000 × 0,25	= Rp 2.816.829.500
Kombinasi 9	= Rp 11.267.318.000 × 0,25	= <u>Rp 2.816.829.500</u>
		Rp 43.648.554.530

Haraga Pokok Penjualan :

Kombinasi 1	= Rp 3.041.363.700 × 0	= Rp 0
Kombinasi 2	= Rp 3.041.363.700 × 0	= Rp 0
Kombinasi 3	= Rp 3.041.363.700 × 0	= Rp 0
Kombinasi 4	= Rp 9.323.991.000 × 0,75	= Rp 6.992.993.250
Kombinasi 5	= Rp 9.323.991.000 × 0,75	= Rp 6.992.993.250
Kombinasi 6	= Rp 9.323.991.000 × 0,75	= Rp 6.992.993.250
Kombinasi 7	= Rp 6.715.620.000 × 0,25	= Rp 1.678.905.000
Kombinasi 8	= Rp 6.715.620.000 × 0,25	= Rp 1.678.905.000
Kombinasi 9	= Rp 6.715.620.000 × 0,25	= <u>Rp 1.678.905.000</u>
		Rp 26.015.694.750

Lampiran 19 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Harga dan Standar Penggunaan Bahan Baku Per Batang
 Tahun 1996-1999

Tahun	Soft Filler			Long Filler		
	Harga BB/ gr	Stan. Peng. BB (gr)	Biaya B. Baku (Rp)	Harga BB/ gr	Stan. Peng. BB (gr)	Biaya B. Baku (Rp)
1996	7	20, 0	138, 18	9	27, 1	243, 45
1997	10	21, 0	210, 22	11	27, 6	303, 86
1998	18	21, 7	390, 32	20	27, 0	540, 50
1999	8	20, 4	163, 12	20	27, 0	541, 92
Jumlah	43	83, 1	901, 84	60	108, 7	1. 629, 73

Sumber Data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

Lampiran 20 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Harga dan Standar Penggunaan Bahan Penolong Per Batang
 Tahun 1996-1999

Tahun	Soft Filler			Long Filler		
	Harga BP/ gr	Stan. Peng. BP (gr)	Biaya B. Penolong	Harga BP/ gr	Stan. Peng. BP (gr)	Biaya B. Penolong
1996	4	3,0	12	3	5,6	17
1997	5	3,4	17	5	5,1	26
1998	9	3,8	34	11	5,2	57
1999	12	3,5	42	14	5,5	77
Jumlah	30	13,7	105	33	21,4	177

Sumber Data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

Lampiran 21 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Harga dan Standar Penggunaan Tenaga Kerja Langsung Per Batang
 Tahun 1996-1999

Tahun	Soft Filler			Long Filler		
	Harga TKL Per HKO	SP TKL (HKO)	Biaya TKL (Rp)	Harga TKL Per HKO	SP TKL (HKO)	Biaya TKL (Rp)
1996	4.400	0,016	70	5.000	0,037	185
1997	4.900	0,014	69	5.300	0,038	201
1998	5.700	0,016	91	6.200	0,040	248
1999	6.000	0,019	114	7.000	0,039	273
Jumlah	21.000	0,065	344	23.500	0,154	907

Sumber Data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

Lampiran 22 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Ariasa Jember
Biaya Bahan Baku Per Batang
Tahun 1996-1999

Tahun	Soft Filler				Long Filler		
	Harga / Batang	Jumlah Produksi	Biaya Bahan Baku (Rp)	Harga / Batang	Jumlah Produksi	Biaya Bahan Baku (Rp)	
1996	138, 18	3. 916. 473	541. 157. 740	243, 45	4. 802. 000	1. 169. 035. 180	
1997	210, 22	6. 284. 538	1. 391. 105. 418	303, 86	7. 461. 800	2. 267. 359. 300	
1998	390, 32	5. 698. 611	2. 224. 259. 312	540, 50	5. 557. 990	3. 004. 090. 800	
1999	163, 12	2. 961. 328	483. 049. 670	541, 92	3. 379. 293	1. 831. 294. 997	
Jumlah		18. 860. 950	4. 569. 572. 183		21. 201. 083	8. 271. 780. 277	

Sumber Data : Tabel 3, Lampiran 19

Lampiran 23 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Ajiasa Jember
Biaya Bahan Penolong Per Batang
Tahun 1996-1999

Tahun	Soft Filler			Long Filler		
	Harga / Batang	Jumlah Produksi	Biaya Bahan Penolong (Rp)	Harga / Batang	Jumlah Produksi	Biaya Bahan Penolong (Rp)
1996	12	3.916.473	46.997.676	17	4.802.000	81.634.000
1997	17	6.284.538	106.837.146	26	7.461.800	194.006.800
1998	34	5.698.611	193.752.774	57	5.557.990	316.805.430
1999	42	2.961.328	124.375.776	77	3.379.293	260.205.561
Jumlah			471.963.372			852.651.791

Sumber Data : Tabel 3, Lampiran 20

Lampiran 24 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Biaya Tenaga Kerja Langsung Per Batang
Tahun 1996-1999

Tahun	Soft Filler			Long Filler		
	Harga / Batang	Jumlah Produksi	Biaya Bahan Baku (Rp)	Harga / Batang	Jumlah Produksi	Biaya Bahan Baku (Rp)
1996	70	3.916.473	274.153.110	185	4.802.000	888.370.000
1997	69	6.284.538	433.633.122	201	7.461.800	1.499.821.800
1998	91	5.698.611	518.573.601	248	5.557.990	1.378.381.520
1999	114	2.961.328	337.591.392	273	3.379.293	922.546.989
Jumlah			1.563.951.225			4.689.120.309

Sumber Data : Tabel 3, Lampiran 21

Lampiran 25 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Nilai Jual Relatif Tahun 1996-1999

Tahun	Produk Bersama	Jumlah Produksi (Rp)	Nilai Jual Relatif (%) (1) : Σ (1)
		(1)	(2)
1996	Soft Filler	3.916.473	45
	Long Filler	4.802.000	55
	Jumlah	8.718.473	100
1997	Soft Filler	6.284.538	46
	Long Filler	7.461.800	54
	Jumlah	13.746.338	100
1998	Soft Filler	5.698.611	51
	Long Filler	5.557.990	49
	Jumlah	11.256.601	100
1999	Soft Filler	2.961.328	47
	Long Filler	3.379.293	53
	Jumlah	6.340.621	100

Sumber Data : Tabel 3, Tabel 8

Lampiran 26 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Biaya Overhead Pabrik Tahun 1996-1999 (Rp)

Tahun	Biaya Listrik	Biaya Pemel. Mesin & Prl. Produksi	Biaya Pemel. Gedung	Biaya Penyus. Mesin & Prl. Produksi	Biaya Penyus. Gedung	Pajak Bumi dan Bangunan
1996	25.640.000	3.400.000	2.046.000	6.600.000	4.100.000	900.000
1997	27.300.000	5.950.000	2.460.000	8.100.000	4.860.000	1.100.000
1998	26.750.000	4.600.000	2.750.000	9.600.000	5.620.000	1.200.000
1999	24.950.000	2.950.000	2.800.000	11.100.000	6.380.000	1.250.000
Jumlah	104.640.000	16.900.000	10.056.000	35.400.000	20.960.000	4.450.00

Sumber Data : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember, 1999

Lampiran 27 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Alokasi Biaya Listrik Tahun 1996-1999 (dalam Rp)

Tahun	Biaya Listrik	Soft Filler		Long Filler	
		NJR (%)	Alokasi Biaya	NJR (%)	Alokasi Biaya
1996	25.640.000	45	11.538.000	55	14.102.000
1997	27.300.000	46	12.558.000	54	14.742.000
1998	26.750.000	51	13.642.500	49	13.107.500
1999	24.950.000	47	11.726.500	53	13.223.500
Jumlah	104.640.000		49.465.000		55.175.000

Sumber Data : Lampiran 25, 26

Lampiran 28 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Alokasi Biaya Pemeliharaan Mesin Dan Peralatan Produksi
 Tahun 1996-1999 (dalam Rp)

Tahun	Biaya Pemel. Ms. & Pr. Prod	Soft Filler		Long Filler	
		NIR (%)	Alokasi Biaya	NIR (%)	Alokasi Biaya
1996	3.400.000	45	1.530.000	55	1.870.000
1997	5.950.000	46	2.737.000	54	3.213.000
1998	4.600.000	51	2.346.000	49	2.254.000
1999	2.950.000	47	1.386.500	53	1.563.500
Jumlah	16.900.000		7.999.500		5.900.500

Sumber Data : Lampiran 25, 26

Lampiran 29 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Alokasi Biaya Pemeliharaan Gedung
Tahun 1996-1999 (dalam Rp)

Tahun	Biaya Pml. Gedung	Soft Filler		Long Filler	
		NJR (%)	Alokasi Biaya	NJR (%)	Alokasi Biaya
1996	2.046.000	45	920.700	55	1.125.300
1997	2.460.000	46	1.131.600	54	1.328.400
1998	2.750.000	51	1.402.500	49	1.347.500
1999	2.800.000	47	1.316.000	53	1.484.000
Jumlah	10.056.000		4.770.800		5.285.200

Sumber Data : Lampiran 25, 26

Lampiran 30 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Alokasi Biaya Penyusutan Mesin Dan Peralatan Produksi
 Tahun 1996-1999 (dalam Rp)

Tahun	Biaya Penyus. Ms. & Prl	Soft Filler		Long Filler	
		NJR (%)	Alokasi Biaya	NJR (%)	Alokasi Biaya
1996	6.600.000	45	2.970.000	55	3.630.000
1997	8.100.000	46	3.726.000	54	4.374.000
1998	9.600.000	51	4.896.000	49	4.704.000
1999	11.100.000	47	5.217.000	53	5.883.000
Jumlah	35.400.000		16.809.000		18.591.000

Sumber Data : Lampiran 25, 26

Lampiran 31 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Alokasi Biaya Penyusutan Gedung
 Tahun 1996-1999 (dalam Rp)

Tahun	Biaya Penyus. Gedung	Soft Filler		Long Filler	
		NJR (%)	Alokasi Biaya	NJR (%)	Alokasi Biaya
1996	4.100.000	45	1.845.000	55	2.255.000
1997	4.860.000	46	2.235.600	54	2.624.400
1998	5.620.000	51	2.866.200	49	2.753.800
1999	6.380.000	47	2.998.600	53	3.381.400
Jumlah	20.960.000		9.945.400		11.014.600

Sumber Data : Lampiran 25, 26

Lampiran 32 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
Alokasi Pajak Bumi Dan Bangunan
Tahun 1996-1999 (dalam Rp)

Tahun	PBB	Soft Filler		Long Filler	
		NJR (%)	Alokasi Biaya	NJR (%)	Alokasi Biaya
1996	900.000	45	405.000	55	495.000
1997	1.100.000	46	506.000	54	594.000
1998	1.200.000	51	612.000	49	588.000
1999	1.250.000	47	587.500	53	662.500
Jumlah	4.450.000		2.110.500		2.339.500

Sumber Data : Lampiran 25, 26

Lampiran 33 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Biaya Overhead Pabrik Jenis Cerutu *Soft Filler*
 Tahun 1996-1999 (dalam Rp)

Jenis Biaya FOH	1996	1997	1998	1999
Biaya Listrik	11.538.000	12.558.000	13.642.500	11.726.500
Biaya Pem. Mesin dan Ptl. Produksi	1.530.000	2.737.000	2.346.000	1.386.500
Pemeliharaan Gedung	920.000	1.131.600	1.402.500	1.316.000
Penyusutan Mesin dan Ptl. Produksi	2.970.000	3.726.000	4.896.000	5.217.000
Penyusutan Gedung	1.845.000	2.235.600	2.866.200	2.998.600
Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	405.000	506.000	612.000	587.500
J u m l a h	19.208.000	22.894.200	25.765.200	23.232.100

Sumber Data : Lampiran 27, 28, 29, 30, 31, 32

Lampiran 34 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Biaya Overhead Pabrik Jenis Cerutu Long Filler
 Tahun 1996-1999 (dalam Rp)

Jenis Biaya FOH	1996	1997	1998	1999
Biaya Listrik	14.102.000	14.742.000	13.107.500	13.223.500
Biaya Pem. Mesin dan Prl. Produksi	1.870.000	3.213.000	2.254.000	1.563.500
Pemeliharaan Gedung	1.125.300	1.328.400	1.347.500	1.484.000
Penyusutan Mesin dan Prl. Produksi	3.630.000	4.374.000	4.704.000	5.883.000
Penyusutan Gedung	2.255.000	2.624.400	2.753.800	3.381.400
Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	495.000	594.000	588.000	662.500
J u m l a h	23.477.300	26.875.800	24.754.800	26.197.900

Sumber Data : Lampiran 27, 28, 29, 30, 31, 32

Lampiran 35 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Penentuan Harga Pokok Produksi Per Batang
 Cerutu Jenis *Sofi Filler* Tahun 1996-1999 (dalam Rp)

Keterangan	1996	1997	1998	1999
Biaya Produksi :				
Biaya Bahan Baku	541.157.740	1.321.105.418	2.224.259.312	483.049.670
Biaya Bahan Penolong	46.997.676	106.837.146	193.752.774	260.205.561
Biaya Tenaga Kerja Langsung	274.153.110	433.633.122	518.573.601	922.546.989
Biaya FOH	19.208.000	22.894.200	25.765.200	23.232.100
Harga Pokok Produksi	881.516.526	1.884.469.886	2.962.350.887	1.689.034.320
Jumlah Produksi (Unit)	3.916.473	6.284.538	5.698.611	2.961.328
Harga Pokok Produksi / Unit	225	300	520	570

Sumber Data : Lampiran 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30

Lampiran 36 : Kopkar Kartanegara PTPN X (Persero) Arjasa Jember
 Penentuan Harga Pokok Produksi Per Batang
 Cerutu Jenis *Long Filler* Tahun 1996-1999 (dalam Rp)

Keterangan	1996	1997	1998	1999
Biaya Produksi :				
Biaya Bahan Baku	1.169.035.180	2.267.359.300	3.004.090.800	1.831.294.997
Biaya Bahan Penolong	81.634.000	194.006.800	316.805.430	260.205.561
Biaya Tenaga Kerja Langsung	888.370.000	1.499.821.800	1.378.381.520	922.546.989
Biaya FOH	23.477.300	26.875.800	24.754.800	26.197.900
Harga Pokok Produksi	2.162.516.480	3.988.063.700	4.724.032.550	3.040.245.356
Jumlah Produksi (Unit)	4.802.000	7.461.800	5.557.990	3.379.293
Harga Pokok Produksi / Unit	450	535	850	900

Sumber Data : Lampiran 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30