

# ANALISIS COST VOLUME PROFIT SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN DALAM RANGKA PERENCANAAN LABA DENGAN PENERAPAN TEORI KENDALA PADA PT SKYLITE SURYA INTERNUSA

Holly Deviarti<sup>1</sup>; Melati Ayu<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Bina Nusantara University  
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Kemanggisan, Palmerah, Jakarta Barat 11480  
[bunda\\_mustafa@binus.ac.id](mailto:bunda_mustafa@binus.ac.id)

## ABSTRACT

*PT Skylite Solar Internusa is an industrial company that produces the houses lights and panel box. The purpose of this study is to help companies classify costs according to the behavior of costs, determine the calculation of the break event point of multiproduct, profit planning, and to overcome the constraints that occurred in the company. The authors obtained data directly to the company's research and interviews with relevant parties, such as the production and the accounting department. The increase in profit in the fiscal year period 2009 due to demand for homes increased light and panel box. It can be concluded that the application of Cost-Volume-Profit analysis by using the break event point multiproduct can help management to determine how much sales volume may decline from the volume of sales is budgeted by the company and the company can make profit plan in 2010.*

**Keywords:** *break event point, Cost-Volume-Profit, profit planning*

## ABSTRAK

*PT Skylite Solar Internusa adalah sebuah perusahaan industri yang memproduksi rumah-rumah lampu dan boks panel berdasarkan pesanan konsumen. Tujuan penelitian ini yaitu untuk membantu perusahaan menggolongkan biaya dilihat dari perilaku biaya, menentukan perhitungan multiproduk breakeven point, perencanaan profit, dan mengatasi permasalahan yang terjadi. Penulis memperoleh data secara langsung dari penelitian dan wawancara perusahaan dengan berbagai pihak, seperti departemen produksi dan akuntansi. Kenaikan profit dalam tahun fiscal periode 2009 berdasarkan kenaikan permintaan rumah-rumah lampu dan boks panel. Bisa disimpulkan bahwa aplikasi analisis Cost-Volume-Profit menggunakan multiproduk breakeven point bisa membantu manajemen menentukan berapa volume penjualan bisa menurun dari volume penjualan yang ditentukan oleh perusahaan; dan perusahaan bisa membuat rencana profit pada 2010.*

**Kata kunci:** *breakeven point, Cost-Volume-Profit, perencanaan profit*

## PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan dunia perekonomian dewasa ini yang semakin kompetitif, dimana perusahaan industri dituntut untuk lebih peka dalam mengantisipasi kendala-kendala yang terjadi baik kendala yang disebabkan oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Kendala-kendala tersebut harus diperhatikan oleh perusahaan karena menghambat proses produksi yang mempengaruhi volume penjualan yang akhirnya menyebabkan kerugian pada perusahaan itu sendiri. Untuk mengantisipasi keadaan tersebut, perusahaan harus membuat perencanaan dan pengendalian yang baik guna mencapai tujuan perusahaan. Dimana manajemen sangat berperan penting dalam hal perencanaan dan pengendalian untuk mencapai tujuan perusahaan dalam mencapai target laba yang diharapkan.

PT Skylite Surya Internusa merupakan perusahaan industri yang memproduksi rumah-rumah lampu dan box panel berdasarkan pesanan konsumen. Perusahaan memiliki beberapa kendala dalam hal proses produksi, seperti: kerusakan produk jadi, kerusakan pada mesin, keterlambatan jam masuk karyawan, dan krisis global yang menyebabkan proyek tidak berjalan dengan baik. Kendala-kendala tersebut berdampak pada penurunan volume penjualan yang menyebabkan pencapaian laba tidak sesuai dengan target laba yang diharapkan.

Perusahaan dapat mengatasi masalah tersebut dengan menggunakan teori kendala, dimana penerapan teori kendala dapat membantu manajemen dalam pengelolaan operasi yang berkendala sebagai kunci dalam meningkatkan kinerja sistem produksi yang berpengaruh terhadap profitabilitas perusahaan. Di mana profitabilitas perusahaan sangat berkaitan dengan kemampuan manajemen dalam perencanaan laba. Manajemen dapat menerapkan analisis *cost volume profit* dengan metode *break even point* dalam membuat perencanaan yang baik yang menggambarkan volume penjualan dimana pendapatan dan jumlah bebannya sama, dalam arti perusahaan tidak mendapatkan laba maupun rugi bersih.

Berdasarkan permasalahan di atas maka tujuan penulis mengadakan penelitian adalah: Mengklasifikasikan biaya menurut perilakunya terutama biaya semivariabel menjadi biaya tetap dan biaya variabel, menentukan *break event point* multiproduk pada tahun buku periode 2008 dan tahun buku periode 2009 untuk produk rumah-rumah lampu dan produk panel, untuk mengetahui analisis *cost volume profit* dalam perencanaan laba pada PT Skylite Surya Internusa, mengidentifikasi dan menganalisis kendala-kendala yang terjadi dalam perusahaan.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah pendekatan *eksploratif*. Penelitian *eksploratif* ini bertujuan untuk membuat perencanaan laba berdasarkan *break event point* multiproduk untuk produk rumah-rumah lampu dan panel. Penelitian tersebut melibatkan urutan waktu (*time series*) untuk laporan laba rugi tahun, tahun buku periode 2008 dan tahun buku periode 2009.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis. Metode deskriptif analitis yaitu suatu metode yang meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang dengan tujuan untuk membuat deskripsi, gambaran dan lukisan secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Klasifikasi Biaya pada PT Skylite Surya Internusa

PT Skylite Surya Internusa selama tahun buku periode 2008, dan tahun buku periode 2009 hanya mengklasifikasikan biaya berdasarkan biaya produksi yang terdiri dari: biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik, dan biaya non produksinya terdiri dari: administrasi & umum, biaya penyusutan, dan biaya lain-lain. Sedangkan klasifikasi biaya berdasarkan perilaku biaya seperti: biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semivariabel tidak dilakukan oleh perusahaan, dimana biaya produksi dan biaya non-produksi memiliki unsur biaya semivariabel atau biaya campuran yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel yang harus dipisahkan menjadi komponen biaya tetap dan komponen biaya variabel.

Dengan tidak adanya klasifikasi biaya dengan baik maka perusahaan tidak dapat mengetahui perubahan biaya yang berpengaruh terhadap perubahan aktivitas produksi yang menyebabkan manajemen tidak dapat mengambil keputusan dengan baik dalam membuat perencanaan laba dengan menggunakan metode *break event point* dan tidak dapat mengendalikan biaya produksi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memaksimalkan laba. Dengan demikian penulis akan mencoba menerapkan analisis *cost volume profit* untuk melakukan klasifikasi biaya berdasarkan perilaku biaya dan pemisahan biaya semivariabel dengan menggunakan metode *least square* yang berguna dalam membuat perencanaan laba dengan menggunakan metode *break event point* pada subbab berikutnya.

### Penerapan Pengklasifikasian Biaya pada PT Skylite Surya Internusa

Dalam analisis *break event point* untuk perencanaan laba harus diperoleh pemahaman yang baik antara *cost*, *volume* dan *profit* yang ditargetkan oleh perusahaan. Analisis *break event point* akan mengklasifikasikan biaya harus berdasarkan perilaku biayanya, yaitu: biaya tetap dan biaya variabel. Berikut ini adalah biaya yang terjadi selama tahun buku periode 2008, dan tahun buku periode 2009 pada PT Skylite Surya Internusa.

Tabel 1 Laporan Biaya-Biaya Produksi

PT. SKYLITE SURYA INTERNUSA			
Laporan Biaya Produksi			
		Tahun Buku Periode 2008	Tahun Buku Periode 2009
Biaya Bahan Baku Langsung	Rp	11.878.761.522	12.513.337.228
Tenaga Kerja Langsung	Rp	100.500.000	96.263.000
Biaya pembantu langsung	Rp	8.500.000	5.136.250
Biaya lembur & tunjangan	Rp	14.750.500	12.250.700
Biaya listrik produksi	Rp	5.800.000	6.971.300
Biaya pemeliharaan mesin produksi	Rp	6.400.000	7.182.900
Premium u/ produksi	Rp	1.300.000	717.500
Alat kerja produksi	Rp	20.146.500	22.146.950
Biaya penyusutan mesin	Rp	17.252.560	18.732.003
Biaya penyusutan bangunan	Rp	16.550.440	18.594.122
<b>Total</b>		<b>12.069.961.522</b>	<b>12.701.331.953</b>

Perusahaan mengalami peningkatan dalam mengeluarkan biaya produksi untuk produk rumah-rumah lampu dan box panel pada tahun buku periode 2009 meningkat sebesar 5% atau Rp. 631.370.431 dari hasil perbandingan dengan laporan produksi pada tahun buku periode 2008. Peningkatan tersebut disebabkan oleh kenaikan volume penjualan pada tahun 2008 dan tahun 2009.

Tabel 2 Laporan Biaya-Biaya Adminitrasi dan Umum

<b>PT. SKYLITE SURYA INTERNUSA</b>		
<b>Biaya Administrasi dan Umum</b>		
	2008	2009
Biaya Gaji	397.463.700	718.695.000
Biaya Lembur & Tunjangan	79.947.450	96.151.800
Biaya telephone	33.291.855	40.576.000
Biaya Pengiriman	2.376.000	4.895.000
Biaya perjalanan dinas	112.452.200	110.875.000
Biaya entertainment	109.212.800	150.980.000
Biaya listrik	18.591.842	20.211.100
Biaya pengiriman luar kota	60.488.900	80.982.000
Biaya pengiriman dalam kota	41.000.500	50.965.000
Biaya lain-lain marketing	15.534.430	30.498.000
Biaya Percetakan	11.083.250	15.500.000
Biaya surat kabar	580.000	740.000
Biaya sumbangan	4.547.000	7.755.000
Biaya makan & minum	3.295.700	5.741.000
Biaya rutin bulanan	8.015.600	13.395.000
Biaya kantor lain-lain	92.103.675	102.000.000
Biaya kendaraan	71.425.200	92.580.000
Biaya Pemeliharaan Gedung	439.500	1.750.000
Biaya pemeliharaan inventaris & kendaraan	24.701.400	30.767.000
Biaya Service Kendaraan	195.000	895.000
Biaya surat kendaraan	9.376.000	12.131.000
Biaya penyusutan inventaris	52.501.665	95.693.752
Biaya penyusutan kendaraan	71.958.327	126.333.341
Biaya Lainnya	38.646.729	50.864.000
Biaya Pajak	72.950.744	95.634.000
<b>Total</b>	<b>1.332.179.467</b>	<b>1.956.607.993</b>

Perusahaan mengeluarkan biaya administrasi dan umum untuk kegiatan operasional perusahaan, seperti biaya pemasaran, biaya penyusutan kendaraan dan inventaris, dan biaya lain-lainnya. Biaya administrasi dan umum juga mengalami peningkatan pada tahun buku periode 2009 sebesar 47% atau Rp. 624.428.526, peningkatan biaya adminitrasi dan umum juga berhubungan dengan meningkatnya penjualan dari tahun 2008.

Tabel 3 Total Biaya Tetap, Variabel dan Semivariabel  
Tahun Buku Periode 2008

<b>Total Biaya Produksi</b>					
Biaya Tetap		Biaya Variabel		Biaya Semivariabel	
		Rumah-rumah Lampu	Box Panel	Rumah-rumah Lampu	Box Panel
Rp.	53.949.500	8.401.758.415	3.600.753.607	9.450.000	4.050.000
<b>Total Biaya Adminitrasi dan Umum</b>					
Biaya Tetap		Biaya Variabel		Biaya Semivariabel	
		Rumah-rumah Lampu	Box Panel	Rumah-rumah Lampu	Box Panel
Rp.	724.146.117	371.706.127	159.302.626	53.917.218	23.107.379

Tabel 4 Total Biaya Tetap, Variabel dan Semivariabel  
Tahun Buku Periode 2009

<b>Total Biaya Produksi</b>				
Biaya Tetap	Biaya Variabel		Biaya Semivariabel	
	Rumah-rumah Lampu	Box Panel	Rumah-rumah Lampu	Box Panel
Rp. 59.473.075	9.470.240.384	3.156.746.795	11.153.775	3.717.925
<b>Total Biaya Adminitrasi dan Umum</b>				
Biaya Tetap	Biaya Variabel		Biaya Semivariabel	
	Rumah-rumah Lampu	Box Panel	Rumah-rumah Lampu	Box Panel
Rp. 1.194.719.093	501.438.600	167.146.200	69.978.075	23.326.025

Berikut ini adalah hasil perhitungan untuk memisahkan biaya semivariabel pada tahun buku periode 2008 menjadi biaya tetap dan biaya variabel dengan menggunakan metode *least square*:

Tabel 5 Pemisahan Biaya Semivariabel kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel  
Pada Tahun Buku Periode 2008 - Biaya Produksi

Biaya – Biaya	Tetap	Variabel	
		Rumah-rumah Lampu	Box Panel
Biaya Bahan Baku Langsung		8.315.133.065	3.563.628.457
Tenaga Kerja Langsung		70.350.000	30.150.000
Biaya pembantu langsung		5.950.000	2.550.000
Biaya lembur & tunjangan		10.325.350	4.425.150
Biaya listrik produksi	3.795.184	103	94
Biaya pemeliharaan mesin produksi	3.171.745	109	282
Premium u/ produksi	670.388	26	43
Alat kerja produksi	20.146.500		
Biaya penyusutan mesin	17.252.560		
Biaya penyusutan bangunan	16.550.440		
<b>Total</b>	<b>61.586.817</b>	<b>8.401.758.653</b>	<b>3.600.754.026</b>

Setelah dilakukan pemisahan biaya semi variabel pada tahun 2008, PT. Skylite Surya Internusa memiliki biaya tetap sebesar Rp. 61.586.817,00serta biaya variabel produk rumah-rumah lampu sebesar Rp. 8.401.758.653 dan biaya variabel produk box panel sebesar Rp. 3.600.754.026.

Tabel 6 Pemisahan Biaya Semivariabel kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel Pada Tahun Buku Periode 2008 - Biaya Adminitrasi dan Umum

Biaya – Biaya	Tetap	Variabel	
		Rumah-rumah Lampu	Box Panel
Biaya Gaji	397.463.700		
Biaya Lembur & Tunjangan		55.963.215	23.984.235
Biaya telephone	13.897.053	932	1.052
Biaya Pengiriman	2.376.000		
Biaya perjalanan dinas		78.716.540	33.735.660
Biaya entertainment		76.448.960	32.763.840
Biaya listrik	4.426.076	913	226
Biaya pengiriman luar kota		42.342.230	18.146.670
Biaya pengiriman dalam kota		28.700.350	12.300.150
Biaya lain-lain marketing		10.874.101	4.660.329
Biaya Percetakan	11.083.250		
Biaya surat kabar		406.000	174.000
Biaya sumbangan	4.547.000		
Biaya makan & minum	3.295.700		
Biaya rutin bulanan	8.015.600		
Biaya kantor lain-lain	92.103.675		
Biaya kendaraan	71.425.200		
Biaya Pemeliharaan Gedung	132.911	15	15
Biaya pemeliharaan inventaris & kendaraan	7.453.507	822	953
Biaya Service Kendaraan		136.500	58.500
Biaya surat kendaraan	9.376.000		
Biaya penyusutan inventaris	52.501.665		
Biaya penyusutan kendaraan	71.958.327		
Biaya Lainnya		27.052.710	11.594.019
Biaya Pajak		51.065.521	21.885.223
<b>Total</b>	<b>750.055.664</b>	<b>371.708.810</b>	<b>159.304.872</b>

Setelah dilakukan pemisahan biaya semi variabel pada tahun 2008, PT. Skylite Surya Internusa memiliki biaya tetap sebesar Rp. 750.055.664 serta biaya variabel produk rumah-rumah lampu sebesar Rp. 371.708.810 dan biaya variabel produk box panel sebesar Rp. 159.304.872.

Tabel 7 Pemisahan Biaya Semivariabel kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel Pada Tahun Buku Periode 2009 - Biaya Produksi

Biaya – Biaya	Tetap	Variabel	
		Rumah-rumah Lampu	Box Panel
Biaya Bahan Baku Langsung		9.385.002.921	3.128.334.307
Tenaga Kerja Langsung		72.197.250	24.065.750
Biaya pembantu langsung		3.852.188	1.284.063
Biaya lembur & tunjangan		9.188.025	3.062.675
Biaya listrik produksi	2.829.280	202	186
Biaya pemeliharaan mesin produksi	3.385.610	190	155
Premium u/ produksi	363.025	18	14
Alat kerja produksi	22.146.950		
Biaya penyusutan mesin	18.732.003		
Biaya penyusutan bangunan	18.594.122		
<b>Total</b>	<b>66.050.990</b>	<b>9.470.240.794</b>	<b>3.156.747.150</b>

Setelah dilakukan pemisahan biaya semi variabel pada tahun 2009, PT. Skylite Surya Internusa memiliki biaya tetap sebesar Rp. 66.050.990,00 serta biaya variabel produk rumah-rumah lampu sebesar Rp. 9.470.240.793,50 dan biaya variabel produk box panel sebesar Rp. 3.156.747.149,50.

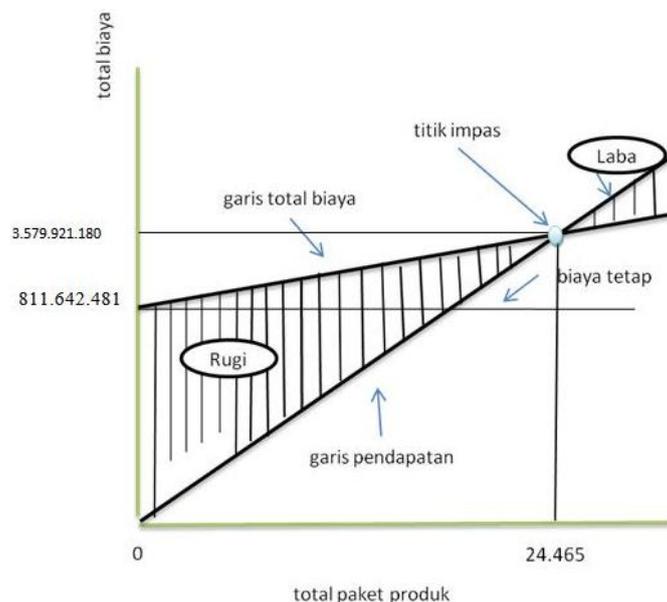
Tabel 8 Pemisahan Biaya Semivariabel kedalam Biaya Tetap dan Biaya Variabel Pada Tahun Buku Periode 2009 - Biaya Adminitrasi dan Umum

Biaya - Biaya	Tetap	Variabel	
		Rumah-rumah Lampu	Box Panel
Biaya Gaji	718.695.000		
Biaya Lembur & Tunjangan		72.113.850	24.037.950
Biaya telephone	14.395.042	1.236	1.289
Biaya Pengiriman	4.895.000		
Biaya perjalanan dinas		83.156.250	27.718.750
Biaya entertainment		113.235.000	37.745.000
Biaya listrik	4.753.736	826	491
Biaya pengiriman luar kota		60.736.500	20.245.500
Biaya pengiriman dalam kota		38.223.750	12.741.250
Biaya lain-lain marketing		22.873.500	7.624.500
Biaya Percetakan	15.500.000		
Biaya surat kabar		555.000	185.000
Biaya sumbangan	7.755.000		
Biaya makan & minum	5.741.000		
Biaya rutin bulanan	13.395.000		
Biaya kantor lain-lain	102.000.000		
Biaya kendaraan	92.580.000		
Biaya Pemeliharaan Gedung	228.904	78	59
Biaya pemeliharaan inventaris & kendaraan	8.711.281	1018	1193
Biaya Service Kendaraan		671250	223750
Biaya surat kendaraan	12.131.000		
Biaya penyusutan inventaris	95.693.752		
Biaya penyusutan kendaraan	126.333.341		
Biaya Lainnya		38148000	12716000
Biaya Pajak		71725500	23908500
<b>Total</b>	<b>1.222.808.056</b>	<b>501.441.758</b>	<b>167.149.232</b>

Setelah dilakukan pemisahan biaya semi variabel pada tahun 2009, PT. Skylite Surya Internusa memiliki biaya tetap sebesar Rp. 1.222.808.056 serta biaya variabel produk rumah-rumah lampu sebesar Rp. 501.441.758 dan biaya variabel produk box panel sebesar Rp. 167.149.232.

### Perhitungan *Break Event Point* Multiproduk Tahun Buku Periode 2008, dan Tahun Buku Periode 2009

Analisis titik impas atau *break event point* multiproduk sering digunakan oleh manajer perusahaan untuk mengetahui seberapa banyak volume penjualan produksi yang harus dicapai untuk mengimbangi pengeluaran biaya produksi agar perusahaan tidak mengalami kerugian. Analisis tersebut memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi perhitungan *break event point* atau titik impas yaitu: perubahan biaya tetap, biaya variabel, volume penjualan, dan harga jual produk, dimana perubahan ini akan menyebabkan perubahan pada titik impas saja tanpa mempengaruhi rasio margin kontribusi.



Gambar 1 Grafik breakeven point PT Skylite Surya Internusa Tahun Buku periode 2008

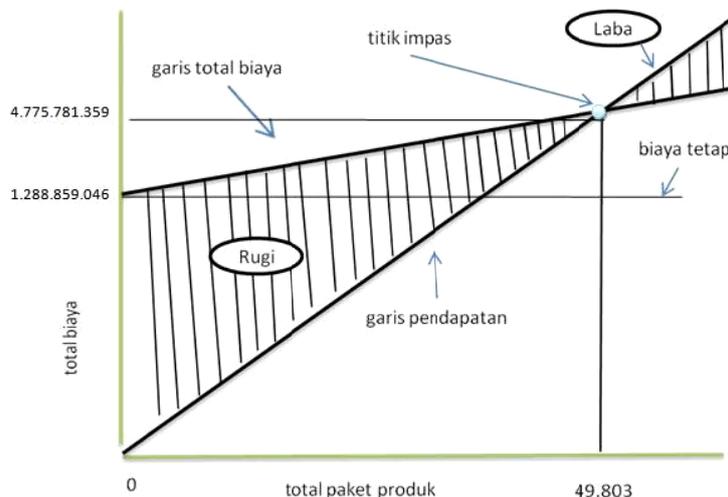
Grafik *break event point* pada tahun buku periode 2008 menggambarkan hubungan antara biaya, volume penjualan, dan laba dengan sumbu vertikal diukur dalam rupiah dan sumbu horizontal diukur dalam unit atau paket yang terjual. Kedua sumbu tersebut menjelaskan bahwa garis jumlah pendapatan dimulai pada titik nol dan meningkat dengan kemiringan yang sama dengan harga jual perunit, sedangkan untuk garis total biaya yang memotong sumbu vertikal pada sebuah titik yang sama dengan total biaya tetap dan meningkat dengan kemiringan yang sama dengan biaya variabel per unit.

Untuk mencapai titik impas atau bep, PT Skylite Surya Internusa harus menjual produk rumah-rumah lampu sebesar 16.310 paket sehingga memperoleh jumlah pendapatan sebesar Rp. 2.611.491.326,57 dan jumlah penjualan produk box panel sebesar 8.155 paket sehingga memperoleh jumlah pendapatan sebesar Rp.968.429.855,95. Setelah dilakukan perhitungan bep pada tahun buku periode 2008, penulis melakukan perbandingan dengan data aktual yang diperoleh dari perhitungan perusahaan, sebagai berikut:

Tabel 9 Perhitungan BEP

Keterangan	Perhitungan BEP per Paket	Data Aktual Perusahaan
<b>Volume Penjualan</b>		
Produk rumah-rumah lampu	16.310 paket	70.856 paket
Produk box panel	8.155 paket	40.944 paket
<b>endapatan</b>		
Produk rumah-rumah lampu	Rp. 2.611.491.327	Rp. 11.345.795.924
Produk box panel	Rp. 968.429.856	Rp. 4.862.483.968

Dengan demikian pada tahun buku periode 2008 volume penjualan perusahaan sudah melewati dari keadaan titik impas atau *break event point*, dimana perusahaan dapat menjual produk rumah-rumah lampu sebesar 70.856 paket dengan jumlah pendapatan penjualan sebesar Rp. 11.345.795.924 dan produk box panel terjual sebesar 40.944 paket dengan jumlah pendapatan sebesar Rp. 4.862.483.968 yang menghasilkan laba sebesar Rp. 2.513.818.186.



Gambar 2 Grafik breakeven point PT Skylite Surya Internusa Tahun Buku periode 2009

Grafik *break event point* pada tahun buku periode 2009 menggambarkan hubungan antara biaya, volume penjualan, dan laba dengan sumbu vertikal diukur dalam rupiah dan sumbu horizontal diukur dalam unit atau paket yang terjual. Kedua sumbu tersebut menjelaskan bahwa garis jumlah pendapatan dimulai pada titik nol dan meningkat dengan kemiringan yang sama dengan harga jual perunit, sedangkan untuk garis total biaya yang memotong sumbu vertikal pada sebuah titik yang sama dengan total biaya tetap dan meningkat dengan kemiringan yang sama dengan biaya variabel per unit.

Untuk mencapai titik impas atau BEP, PT Skylite Surya Internusa harus menjual produk rumah-rumah lampu sebesar 33.202 paket sehingga memperoleh jumlah pendapatan sebesar Rp. 3.824.348.393 dan jumlah penjualan produk box panel sebesar 16.601 paket sehingga memperoleh jumlah pendapatan sebesar Rp. 951.432.966. Setelah dilakukan perhitungan bep pada tahun buku periode 2009, penulis melakukan perbandingan dengan data aktual yang diperoleh dari perhitungan perusahaan.

## Perencanaan Laba dengan Analisis *Cost Volume Profit*

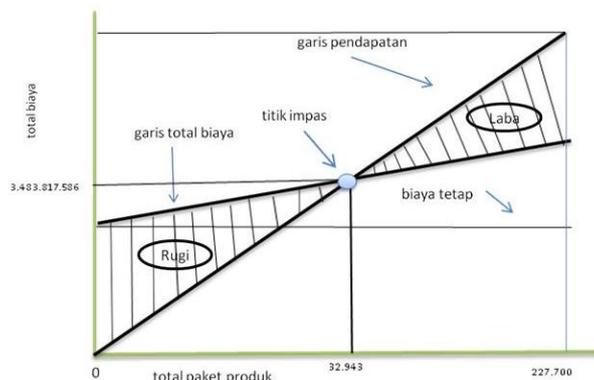
Perusahaan akan melakukan perencanaan laba setiap tahunnya yang berguna untuk melakukan evaluasi kinerja yang berhubungan dengan penjualan dan pengendalian biaya, dimana perencanaan laba dapat dilakukan dengan analisis *cost volume profit* dengan metode *break event point* yang dapat menentukan berapa besar unit produk yang harus terjual agar perusahaan tidak mencapai kerugian dan mencapai laba yang diharapkan. Akan tetapi dalam mencapai laba yang diharapkan, perusahaan akan mengalami kendala-kendala internal maupun eksternal, seperti: krisis global yang menyebabkan sedikitnya permintaan dari proyek dan toko, kerusakan mesin produksi, dan tidak disiplinnya karyawan produksi yang menyebabkan proses produksi tidak berjalan dengan baik. Kendala-kendala tersebut harus diatasi oleh perusahaan agar pada periode tahun 2010 volume penjualan dapat meningkat sebesar lima belas persen (15%) dari tahun buku periode 2009 agar perusahaan mencapai laba yang diharapkan.

Berdasarkan keputusan perusahaan, maka unit produk pada tahun buku periode 2010 sebesar 227.700 unit dari perhitungan  $198.000 + (0,15 * 198.000)$  dan perusahaan menganggarkan kenaikan atas biaya variabel yang meningkat sebesar 15%, biaya tetap naik 10%, maka perhitungan laporan laba rugi yang direncanakan sebagai berikut:

Tabel 9 Laporan Rugi Laba

Penjualan		
Produk rumah-rumah lampu	20.493.000.000	
Produk Box Panel	<u>3.700.125.000</u>	24.193.125.000
Biaya Variabel		
Produk rumah-rumah lampu		
182.160 paket x Rp. 64.230	10.968.850.806	
Produk Box Panel		
45.540 paket x Rp. 61.310	<u>3.490.091.411</u>	<u>14.458.942.217</u>
Marjin Kontribusi		9.734.182.783
Biaya Tetap		
Laba Operasi		<u>8.342.215.013</u>

Dari perhitungan tersebut maka perencanaan laba yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk tahun 2010 sebesar 15% memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan, dimana laba maksimum yang dapat dicapai oleh perusahaan sebesar Rp. 8.342.215.013,00. Laba maksimum dapat dicapai karena pada tahun 2010 yang disebabkan oleh pesanan produk yang meningkat dari proyek-proyek perusahaan dan memberikan keuntungan yang besar bagi perusahaan.



Gambar 3 Grafik Break Event Point Pada PT. Sykliet Surya Internusa Tahun Buku Periode 2010

Grafik *break event point* pada tahun buku periode 2010 menggambarkan hubungan antara biaya, volume penjualan, dan laba dengan sumbu vertikal diukur dalam rupiah dan sumbu horizontal diukur dalam unit atau paket yang terjual. Kedua sumbu tersebut menjelaskan bahwa garis jumlah pendapatan dimulai pada titik nol dan meningkat dengan kemiringan yang sama dengan harga jual perunit, sedangkan untuk garis total biaya yang memotong sumbu vertikal pada sebuah titik yang sama dengan total biaya tetap dan meningkat dengan kemiringan yang sama dengan biaya variabel per unit. Untuk mencapai titik impas atau bep, PT. Skylit Surya Internusa harus menjual produk rumah-rumah lampu sebesar 24.708 paket sehingga memperoleh jumlah pendapatan sebesar Rp. 2.988.207.407 dan jumlah penjualan produk box panel sebesar 8.236 paket sehingga memperoleh jumlah pendapatan sebesar Rp.495.610.179.

## **Penerapan Teori Kendala atau *Theory of Constraint* (TOC)**

Penerapan teori kendala dapat membantu perusahaan dalam mengatasi kendala-kendala yang terjadi dengan menggunakan lima langkah penerapan TOC dalam memperbaiki kinerja organisasi.

### **Langkah Pertama: Mengidentifikasi Kendala-Kendala Perusahaan**

Perusahaan mengidentifikasi kendala-kendala yang terjadi, baik kendala internal maupun kendala eksternal. Kendala-kendala itu terdiri dari kendala internal dan eksternal. Kendala internal yaitu termasuk kerusakan mesin produksi, tidak disiplinnya karyawan perusahaan, serta retur barang yang tinggi. Sementara itu, kendala eksternal yaitu krisis global yang menyebabkan permintaan produk box panel menurun dan biaya operasi meningkat.

### **Langkah Kedua: Mengeksploitasi atau Mengatasi Kendala-Kendala yang Mengikat**

Setelah kendala internal dan kendala eksternal telah diidentifikasi, maka perusahaan dapat mengeksploitasi kendala-kendala tersebut. Kerusakan mesin produksi sangat berkaitan dengan seberapa besar volume produk yang akan dihasilkan oleh perusahaan, apabila kendala tersebut tidak diatasi segera maka perusahaan tidak dapat mencapai penjualan produk yang maksimal. Dengan demikian penerapan TOC dapat membantu perusahaan dalam memfokuskan volume penjualan atau memaksimalkan *throughput* dengan cara perusahaan dapat memperhitungkan jam mesin dalam memproses produk, seperti: perusahaan hanya memiliki satu mesin oven, dimana jam mesin produksi yang digunakan dalam per hari sekitar delapan (8) jam, apabila dalam satu kali proses pengovenan untuk 100 unit produk perusahaan membutuhkan waktu kurang lebih satu jam maka satu mesin oven menghasilkan 800 unit per hari (8 jam x 100 unit produk). Jika perusahaan memiliki dua mesin oven yang digunakan dalam per hari delapan (8) jam maka perusahaan dapat menghasilkan unit sebesar 1600 unit per hari (8 jam x (100 unit produk dari mesin oven 1 + 100 unit produk dari mesin oven 2)). Dengan demikian perusahaan dapat memproduksi produk lebih maksimal, apabila salah satu mesin oven rusak tidak akan menjadi kendala bagi proses produksi pengecatan dan biaya operasi dapat digunakan secara efisiensi.

Tidak disiplinnya karyawan perusahaan juga berkaitan dengan proses produksi, untuk mengatasi kendala tersebut perusahaan dapat memperbaiki sistem pengendalian internalnya dengan membuat sistem absensi yang terkomputerisasi atau membuat kebijakan dari keputusan bersama dengan semua karyawan untuk mengatur jam masuk kerja karyawan, dimana jam masuk karyawan per hari delapan (8) jam (pukul 08.00 s/d 17.00), apabila karyawan yang datang melebihi dari jam masuk yang disepakati maka karyawan harus menerima sanksi berupa potongan gaji atau membersihkan gudang. Retur barang yang tinggi sangat berkaitan dengan laba yang diperoleh oleh perusahaan karena retur sebagai pengurang dari laba kotor yang menyebabkan laba bersih pun menurun. Perusahaan dapat memperbaikinya dengan mengatur ruangan produksi dan menyediakan tempat atau ruangan khusus untuk melakukan tes produk jadi sebelum produk dikirim ke pelanggan.

Krisis global yang terjadi pada tahun 2008 menyebabkan biaya operasi dan biaya administrasi & umum meningkat yang berakibat pada penurunan laba bersih perusahaan pada tahun buku periode 2008 sebesar 26% atau Rp.867.997.210 dari perbandingan pada tahun buku periode 2007. Perusahaan dapat mengatasinya dengan memperbaiki kualitas produk untuk mengurangi retur produk dan dapat menekan biaya operasi untuk perbaikan produk yang rusak, dan dapat meningkatkan penjualan produk box panel apabila proyek untuk rumah-rumah lampu sedang mengalami penurunan.

### **Langkah Ketiga: Melakukan Subordinasi dan Evaluasi Perbaikan**

Dengan demikian perusahaan dapat melakukan perbaikan atas kendala-kendala yang terjadi dan mengevaluasi hasil dari keputusan atau kebijakan yang telah dibahas pada langkah kedua, serta memastikan apakah keputusan yang telah dilakukan pada langkah kedua dapat mengatasi kendala-kendala yang terjadi.

### **Langkah Keempat: Mengulangi Proses**

Langkah yang terakhir yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah timbulnya kendala-kendala yang baru yang dapat mengurangi profitabilitas dan perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap kendala-kendala yang akan terjadi pada tahun berikut agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan dalam mencapai laba yang maksimal. Dengan demikian penerapan teori kendala atau TOC dapat membantu perusahaan dalam mengatasi kendala-kendala yang terjadi dan memperbaiki sistem yang berkendala. Dengan meningkatkan throughput dengan cara mengubah bauran produk

## **PENUTUP**

Berdasarkan pembahasan mengenai analisis *cost volume profit* dan perencanaan laba dengan *break event point* multi produk pada PT Skylite Surya Internusa, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: Skylite Surya Internusa mengelompokkan biaya menjadi dua bagian, yaitu biaya produksi dan biaya non produksi seperti: biaya administrasi dan umum. Biaya-biaya tersebut belum diklasifikasikan secara tepat oleh perusahaan berdasarkan perilaku biaya yang menjadi biaya tetap, biaya variabel dan biaya semivariabel, dalam analisis *cost volume profit* dengan menggunakan *break event point* multi produk, perusahaan mengalami kenaikan BEP dalam unit untuk produk rumah-rumah lampu dan produk box panel sebesar 103% pada tahun 2008 dan 104% pada tahun 2009, sedangkan BEP dalam rupiah untuk produk rumah-rumah lampu sebesar 55% pada tahun 2008 dan mengalami penurunan untuk produk box panel sebesar 2% pada tahun 2009 yang diakibatkan dari penurunan volume penjualan, laba operasi perusahaan mengalami penurunan sebesar 26% pada tahun 2008 yang disebabkan oleh krisis ekonomi dan tingkat pengembalian barang yang tinggi dan meningkat sebesar 10% pada tahun 2009, PT. Skylite Surya Internusa belum membuat perencanaan laba dengan membuat anggaran secara lengkap setiap tahun, dan PT Skylite Surya Internusa memiliki beberapa kendala yang membuat biaya produksi meningkat yang menyebabkan penurunan profitabilitas.

Disarankan agar perusahaan sebaiknya melakukan penggolongan biaya secara tepat sesuai dengan perilaku biaya, seperti: biaya tetap dan biaya variabel. Apabila ditemukan unsur biaya semivariabel maka perusahaan harus memisahkan terlebih dahulu menjadi biaya tetap dan biaya variabel dengan menggunakan metode yang paling baik, yaitu metode kuadrat terkecil (*Least Square Method*). Hal ini perlu dilakukan agar hasil analisis yang dilakukan oleh perusahaan akan memberikan hasil yang akurat dan dapat diandalkan dalam perencanaan laba dan pengambilan keputusan. Perusahaan dapat menerapkan analisis *cost volume profit* dengan menggunakan *break event point* agar perusahaan tidak mengalami kerugian atau penurunan laba setiap tahunnya dan membuat perencanaan laba untuk menganggarkan biaya yang dikeluarkan dan volume penjualan yang harus dicapai oleh perusahaan untuk mencapai laba maksimum. Perusahaan dapat menerapkan teori kendala atau *theory of constraint* (TOC) dalam mengatasi kendala-kendala yang terjadi dan memperbaikinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brewer, P. C., Garrison, E. J., & Noreen, E. W. (2006). *Akuntansi Manajerial jilid 1* (11th ed.). (Hinduan, N., terj.). Jakarta: Salemba Empat.
- Bustami, B., & Nurlela. (2009). *Akuntansi Biaya: melalui pendekatan manajerial*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Carter, W. K. & Usry, M. F. (2004). *Akuntansi Biaya jilid 1* (13th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Donsantosa. (2009). *Teori Kendala atau Theory of Constraint*. Diakses pada tanggal 3 Maret 2010. <http://kumpulan-artikel-ekonomi.blogspot.com/2009/07/toc-theory-of-constrain.html>.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Akuntansi manajemen jilid 2* (4th ed.). (D. A. Kwary, terj.). Jakarta: Salemba Empat .
- Horngren, C. T. (2003). *Cost Accounting: A managerial emphasis* (10<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall International.
- Horngren, C. T. (2005). *Akuntansi Biaya: Pendekatan Manajerial jilid 1* (11th ed.). (D. Adhariani, terj.). Jakarta: Intermedia.
- Khan, M. Y., & Jain, P. K. (2000). *Management accounting* (3<sup>rd</sup> ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Krismiaji. (2002). *Dasar-dasar Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: AMP YKPN.
- Luther, R., & O'Donovan, B. (1998). Cost-volume-profit analysis and the theory of constraints. *Cost Management*, 12(5), 16-21.
- Maher, M. W. (1997). *Cost accounting: creating value for management* (5<sup>th</sup> ed). McGraw Hill.
- Mulyadi. (2009). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Simamora, H. (2002). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Supriyono, R.A. (2008). *Akuntansi Biaya: Perencanaan & Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan buku II* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.