

ANALISIS BREAK EVEN TERHADAP PENINGKATAN
LABA PADA PT SITRA ANYAPERDANA
DI UJUNG Pandang



| PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN | |
|-------------------------------------|--------------|
| Tgl. terima | 3 - 9 - 97 |
| Asal dari | Fak. Ekonomi |
| Banyaknya | 1 Eks. |
| Harga | HADIAH |
| No. Inventaris | 971509265 |
| No. Klas | |

015

H A S I M

Nomor Mahasiswa : 9101205

UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS EKONOMI
UJUNG PANDANG
1997

**ANALISIS BREAK EVEN TERHADAP PENINGKATAN LABA
PADA PT. SITRA ARYAPERDANA
DI UJUNG Pandang**

Oleh

H A S I M

Nomor Mahasiswa : 9101205

Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin
Ujungpandang

Disetujui Oleh :

Konsultan I



(H.M. YUNUS UKKAS, SE,MS)

Konsultan II



(DIAN A.S. PARAWANSA, SE,MM)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang memberikan taufik dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi guna memperoleh gelar sarjana lengkap jurusan manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin. Penulis juga menyadari bahwa tanpa bantuan moril maupun bantuan materil dari berbagai pihak, mustahil kiranya skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Atas segala bantuan dan dorongan yang penulis terima, maka penulis berkenaan untuk mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak H.M. Yunus Ukkas, SE,MS selaku pembimbing satu.
2. Ibu Dian A.S. Parawansa, SE,MM selaku pembimbing dua.
3. Bapak Ketua Jurusan Manajemen.
4. Bapak Direktur Utama PT. Sitra Aryaperdana beserta para stafnya.
5. Ayah, ibu, dan saudara-saudaraku yang tercinta.
6. Rekan-rekan yang telah pula berkenan membantu penulis.

Tiada sesuatu yang dapat penulis berikan sebagai imbalan atas segala bantuan yang telah diperoleh kecuali ucapan terima kasih. Semoga Allah SWT membalas budi baik

dari semua pihak yang telah turut membantu. Semoga pula dari hasil karya penulis ini dapat bermanfaat bagi yang memerlukannya terutama bagi penulis sendiri.

Ujung Pandang, Agustus 1997

Penulis

DAFTAR ISI

| | hal. |
|--|------|
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2. Masalah Pokok..... | 5 |
| 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan..... | 5 |
| 1.4. Hipotesis..... | 6 |
| 1.5. Tinjauan Teoritik..... | 7 |
| BAB II METODOLOGI PENELITIAN..... | 10 |
| 2.1. Daerah Penelitian..... | 10 |
| 2.2. Metode Pengumpulan Data..... | 10 |
| 2.3. Jenis dan Sumber Data..... | 10 |
| 2.4. Pembatasan Unit Observasi dan Analisis..... | 12 |
| 2.5. Metode Analisis..... | 12 |
| 2.6. Sistematika Penulisan..... | 13 |
| BAB III LANDASAN TEORITIS..... | 15 |
| 3.1. Pengertian Manajemen Keuangan..... | 15 |
| 3.2. Kembali Pokok (Break Even)..... | 19 |
| 3.3. Biaya Variabel dan Tetap..... | 22 |
| 3.4. Nilai Penjualan..... | 23 |
| 3.5. Margin of Safety..... | 24 |
| BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN..... | 25 |
| 4.1. Sejarah Singkat Perusahaan..... | 25 |
| 4.2. Struktur Organisasi..... | 27 |
| 4.3. Produk..... | 37 |
| 4.4. Pemasaran..... | 38 |



vi
hal.

| | |
|--|----|
| BAB V PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN..... | 40 |
| 5.1. Nilai Penjualan..... | 40 |
| 5.2. Biaya Tetap dan Biaya Variabel..... | 52 |
| 5.3. Titik Impas..... | 53 |
| 5.4. Margin of Savety..... | 60 |
| BAB VI SIMPULAN DAN SARAN..... | 63 |
| 6.1. Simpulan..... | 63 |
| 6.2. Saran..... | 64 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 66 |

DAFTAR TABEL



hal.

| | |
|---|----|
| TABEL 1 HARGA DAN LUAS TANAH PER UNIT RUMAH..... | 42 |
| TABEL 2 PRODUKSI TANPA KOMBINASI..... | 14 |
| TABEL 3 KOMBINASI PRODUKSI RSS..... | 15 |
| TABEL 4 KOMBINASI PRODUKSI RS..... | 45 |
| TABEL 5 KOMBINASI PRODUKSI RSS DAN RS..... | 16 |
| TABEL 6 PERBANDINGAN LUAS TANAH PER UNIT..... | 48 |
| TABEL 7 PERBANDINGAN HARGA PER UNIT..... | 48 |
| TABEL 8 KOMBINASI PRODUKSI RSS..... | 49 |
| TABEL 9 FASILITAS DAN BAHAN BAKU BANGUNAN..... | 50 |
| TABEL 10 NILAI PENJUALAN TAHUN 1996..... | 51 |
| TABEL 11 KLASIFIKASI BIAYA TAHUN 1996..... | 52 |
| TABEL 12 BIAYA VARIABEL PER UNIT SETIAP TIPE..... | 52 |

DAFTAR SKEMA

| | hal. |
|--------------------------------|------|
| SKEMA STRUKTUR ORGANISASI..... | 31 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi yang pesat dewasa ini yang terjadi di negara-negara Asia Pasifik tak terkecuali Indonesia telah membawa harapan yang baik bagi dunia usaha. Pertumbuhan ekonomi yang pesat berarti pula kondisi perekonomian yang semakin membaik yang mendorong dunia usaha untuk melakukan ekspansi usaha sebagai respon terhadap meningkatnya permintaan atas barang dan jasa.

Namun, pertumbuhan ekonomi tersebut juga akan membawa dampak-dampak negatif bagi dunia usaha, seperti semakin ketatnya persaingan antar perusahaan dalam negeri dan persaingan perusahaan antar negara. Persaingan tersebut akan semakin dipertajam lagi oleh globalisasi ekonomi yang tidak hanya memandang persaingan antar negara dalam suatu kawasan melainkan juga keterlibatan semua negara di dunia ini. Dalam kondisi yang demikian ini, setiap perusahaan dituntut untuk mengatur strategi yang jitu agar tetap dapat survive.

Maju mundurnya dunia usaha di masa yang akan datang sangat tergantung pada manajemen masing-masing perusahaan. Oleh karena itu diperlukan kemampuan manajemen yang lebih baik dalam mengendalikan segala faktor penunjang maupun faktor penghambat bagi kemajuan perusahaan.

Banyak faktor yang mendorong maju mundurnya suatu perusahaan yang secara garis besarnya terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor-faktor yang berada di dalam perusahaan dan merupakan otoritas dari perusahaan itu sendiri. Dengan demikian, kemampuan manajemen untuk mengendalikan faktor tersebut jelas lebih mudah. Berbeda dengan faktor eksternal yang merupakan gejala-gejala yang terjadi di luar perusahaan dan merupakan sesuatu yang berada di luar jangkauan kendali manajemen perusahaan. Faktor-faktor semacam ini seperti persaingan, politik, teknologi, selera pasar, dan lain-lain.

Bagi dunia usaha di bidang real estate, persaingan pun tak dapat dihindari. Dewasa ini, begitu banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang ini. Banyak perusahaan yang telah lama berdiri melakukan diversifikasi usaha ke dalam bidang usaha real estate ditambah lagi dengan kehadiran perusahaan-perusahaan baru yang bergerak dalam bidang usaha yang serupa. Jika dalam era globalisasi, perusahaan-perusahaan real estate datang pula dari luar negeri, maka begitu sulitnya bagi perusahaan-perusahaan real estate dalam negeri untuk tetap hidup. Sekarang ini saja, tanpa kehadiran perusahaan asing pun, persaingan begitu ketatnya.

Dalam suatu jenis usaha yang mengalami persaingan yang sangat ketat, kepuasan konsumen merupakan suatu target untuk dipenuhi agar perusahaan dapat memperoleh pang-

sa pasar yang lebih besar dalam persaingan tersebut. Bagaimana pun kesuksesan suatu perusahaan, konsumen juga sangat turut menentukannya. Bilamana perusahaan dapat memenuhi kepuasan konsumen, maka hal itu akan menambah kredibilitas perusahaan itu. Oleh karena itu, banyak pengembang ingin memuaskan konsumennya dengan menawarkan produk mereka yang disertai keunggulan masing-masing perusahaan. Tak jarang kita dengar adanya perusahaan pengembang yang menawarkan perumahan mereka dengan ciri khas bebas banjir, sarana sosial yang lengkap, keringanan uang muka, hadiah dan lain-lain.

Salah satu fenomena yang terjadi di kalangan perusahaan pengembang adalah adanya keengganan mereka untuk membangun rumah sangat sederhana. Seandainya permintaan atas rumah mewah dewasa ini masih tinggi, rumah-rumah yang tergolong rumah sederhana ke bawah tidak akan diminati oleh para pengembang. Alasan mereka bahwa pembangunan rumah sederhana kurang menguntungkan dibandingkan dengan rumah mewah. Apalagi rumah sangat sederhana, prospek keuntungannya lebih rendah lagi.

Dewasa ini, pola permintaan masyarakat terhadap rumah telah berubah, di mana permintaan terhadap rumah mewah semakin menurun dan permintaan terhadap rumah sederhana ke bawah masih tetap stabil. Keadaan ini telah mendorong beberapa perusahaan untuk mengkhususkan diri pada pembangunan rumah sederhana ke bawah.

Namun, para pengembang juga masih tetap mengutamakan

pembangunan rumah-rumah yang berukuran lebih besar dari beberapa jenis rumah yang akan dibangunnya. Bilamana rumah sederhana terdiri dari tipe 45 dan tipe 36, maka yang diutamakan pembangunannya adalah tipe 45 kemudian tipe 36. Begitu pula dengan rumah sangat sederhana, bilamana rumah jenis ini terdiri dari beberapa kategori ukuran, maka yang berukuran lebih besarlah yang lebih diutamakan pembangunannya. Hal ini dilakukan karena adanya pandangan bahwa semakin besar ukuran rumah yang dijual, maka keuntungan yang diperoleh semakin besar pula.

Berdasarkan fenomena di atas, maka penulis akan menganalisis kebenaran anggapan tersebut dalam suatu skripsi yang berjudul :

"Analisis break even terhadap peningkatan laba
pada PT. Sitra Aryaperdana
di Ujungpandang"

Penelitian dilakukan untuk menganalisis beberapa kelemahan rumah-rumah yang berukuran kecil dipandang dari segi komersil terutama minimnya marjir laba dari rumah jenis tersebut. Selain itu, juga akan dibandingkan keunggulan dan kelemahan setiap tipe rumah. Sehubungan dengan masalah itu, maka PT. Sitra Aryaperdana yang memproduksi sekaligus menjual beberapa jenis rumah sederhana dan rumah sangat sederhana merupakan tempat yang sangat tepat untuk penelitian masalah ini.

1.2. Masalah Pokok

Apakah dengan memperbanyak penjualan rumah yang berharga lebih tinggi dapat memaksimalkan laba dan mempercepat tercapainya titik impas?.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

1.3.1 Tujuan Penulisan

Adapun beberapa tujuan dalam penulisan skripsi ini adalah :

- 1). Untuk mengetahui tingkat penjualan minimal agar perusahaan tidak mengalami kerugian operasional.
- 2). Untuk mengetahui relevansi antara kombinasi beberapa jenis produk dengan maksimisasi laba.
- 3). Untuk mengetahui, sejauh mana kombinasi dari produk-produk tersebut dapat mempengaruhi besar kecilnya laba.
- 4). Untuk mengetahui beberapa bentuk alternatif kombinasi produksi yang lebih menguntungkan dari produk-produk tersebut.

1.3.2. Kegunaan Penulisan

Sedangkan kegunaan penulisan adalah dimaksudkan se-



bagai :

- 1). Informasi bagi manajer perusahaan dalam merencanakan penjualan sehubungan dengan maksimisasi laba.
- 2). Bahan perbandingan antara teori yang penulis dapatkan selama di bangku kuliah dengan kenyataan yang sesungguhnya terjadi di lapangan.

1.4. Hipotesis

Apabila dibuat lima macam alternatif pembangunan perumahan dalam suatu luas tanah tertentu dan diasumsikan bahwa setiap alternatif hanya terdiri dari kumpulan rumah dengan ukuran dan bentuk yang serba sama, maka akan didapatkan dugaan sebagai berikut :

- 1). Sekalipun ada perbedaan laba per unit antara RS T.45, RS T.36, RS T.21, RSS T.36, dan RSS T.21, tetapi kelima macam alternatif pembangunan rumah tersebut akan mencapai nilai titik impas (break-even point) yang sama besar.
- 2). Dalam kondisi impas dari kelima alternatif tersebut, ketiga alternatif jenis RS akan menempati lahan tanah yang sama luasnya. Sedangkan kedua alternatif jenis RSS akan menempati lahan yang lebih luas dari pada luas lahan yang ditempati oleh ketiga alternatif jenis RS.

1.5. Tinjauan Teoritik

Ada beberapa buku acuan atau referensi yang berkaitan erat dengan masalah yang akan dibahas dalam skripsi ini. Referensi tersebut memuat beberapa pengertian yang berhubungan dengan bauran penjualan atau bauran produksi, kembali pokok, dan margin of safety.

Sebelum mengkaji lebih mendalam tentang dugaan ini, maka terlebih dahulu uraian akan dianalisis dari segi pulang pokok (break-even analysis). Analisis dari segi ini sangat penting untuk perencanaan laba perusahaan. Rujukan teori dari beberapa ahli keuangan dalam analisis mereka mengenai bauran penjualan atau bauran produksi dan impas sangat membantu dalam uraian ini. Berikut ini adalah petikan pendapat dari Weston dan Copeland tentang analisis impas :

"Hubungan antara besarnya pengeluaran investasi dan volume yang diperlukan untuk mencapai profitabilitas (kemampulabaan) disebut sebagai analisis impas (break-even analysis) atau perencanaan laba" ¹⁾

¹⁾ J. Fred Weston dan Thomas E. Copeland, Manajemen Keuangan, Jilid 1, Edisi Kedelapan, Alih Bahasa: Kibrandoko/Jaka Wasana, (Jakarta : Erlangga, 1992), hal. 261

Selanjutnya, Weston dan Copeland menjelaskan pengertian tentang analisis impas tersebut sebagai berikut :

"Analisis impas merupakan sarana untuk menentukan titik di mana penjualan akan impas menutup biaya-biaya" 2)

Petikan teori di atas dapat memberikan gambaran tentang hubungan antara investasi, penjualan, dan profitabilitas. Ketiga hal itu memang merupakan rangkaian aktifitas perusahaan dalam suatu siklus. Investasi dilakukan untuk memperoleh laba dan laba dapat diperoleh setelah melakukan penjualan dengan asumsi bahwa masa kembali pokok sudah terlampaui.

Hubungan antara kombinasi produksi dari beberapa jenis produk dengan analisis impas dapat dilihat dari pendapat Fess dan Warren sebagai berikut :

"The break-even point for an enterprise selling two or more products must be calculated on the basis of a specified sales mix" 3)

Petikan pendapat dari Fess dan Warren di atas sudah

2). Ibid hal. 261

3). Philip E. Fess and Carl S. Warren, Manajerial Accounting, (Ohio South-Western Publishing Co., 1985), hal. 153

menggambarkan hubungan yang erat antara kombinasi produk atau bauran penjualan dengan kembali pokok.

Demikian halnya bilamana perusahaan akan mengusahakan maksimisasi laba, khususnya perusahaan yang memiliki beberapa jenis produk, kombinasi atau campuran produk-produk yang dijualannya akan selalu dihubungkan dengan analisis kembali pokok. Perolehan laba diusahakan dapat dicapai semaksimal mungkin dengan menggunakan teknik-teknik tertentu. Usaha pencapaian titik impas secepat mungkin pada tingkat penjualan serendah mungkin dapat dianalisis dengan menggunakan perangkat analisis tersebut.

BAB II

METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Daerah Penelitian

Untuk memperoleh data yang akurat, penelitian dilakukan pada PT. Sitra Aryaperdana.

2.2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penelitian lapangan dan kepustakaan, sebagai berikut :

- 1). Penelitian lapangan (field research) yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan dan beberapa staf perusahaan.
- 2). Penelitian kepustakaan (library research) yaitu penelitian yang dilakukan di perpustakaan dengan mengamati karangan ilmiah, literatur, majalah, dan bahan-bahan bacaan lainnya yang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti.

2.3. Jenis dan Sumber Data

2.3.1. Jenis Data

Adapun jenis data yang didapatkan untuk bahan penu-



lisan ini yaitu data primer dan data sekunder:

- 1). Data primer adalah data yang diperoleh dengan mengadakan pengamatan langsung ke lapangan dan juga mengadakan wawancara dengan pimpinan perusahaan beserta para stafnya.
- 2). Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain yaitu berupa laporan keuangan, catatan, buku-buku, dan dokumen lainnya yang memuat materi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2.3.2. Sumber Data

Data yang dihimpun oleh penulis terbagi atas data intern dan data ekstern. Data intern adalah data yang berasal dari perusahaan yang bersangkutan. Sedangkan data ekstern adalah data yang berasal dari luar perusahaan. Dari kedua jenis data tersebut merupakan bentuk data yang berupa :

- 1). Data intern terdiri dari data tentang produk dan kegiatan produksi, keuangan, personalia, pemasaran dan lain-lain sebagainya.
- 2). Data ekstern terdiri dari data yang berhubungan dengan kondisi pasar, segmen pasar, kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

2.4. Pembatasan Unit Observasi dan Unit Analisis

2.4.1. Unit Observasi

Unit observasi lebih diarahkan pada luas areal tanah untuk bangunan dan luas tiap-tiap tipe rumah. Selain itu, observasi dilakukan pula terhadap jenis-jenis bahan baku yang digunakan.

2.4.2 Unit Analisis

Untuk unit analisis berupa laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan rugi laba. Diperlukan pula data lain berupa klasifikasi tiap-tiap biaya yang terjadi.

2.5. Metode Analisis

Untuk membuktikan hipotesis atau dugaan ini, maka digunakan beberapa peralatan analisis yang sangat mendukung uraian tersebut yaitu :

- 1). Sebagai perangkat analisis yang pertama digunakan persamaan pulang pokok (break-even point) yang terdiri dari persamaan pulang pokok yang dinyatakan dalam unit dan persamaan pulang pokok yang dinyatakan dalam nilai uang.

- Persamaan pulang pokok dalam unit :

$$\text{BEP} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Harga Per Unit} - \text{Biaya Variabel Per Unit}}$$

- Persamaan pulang pokok pendapatan dalam nilai uang :

$$\text{BEP} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{1 - \frac{\text{Biaya Variabel}}{\text{Penjualan}}}$$

- 2). Margin of safety erat hubungannya dengan analisis break even seperti yang nampak pada persamaan di bawah ini :

$$\text{M/S} = \frac{\text{Budget sales} - \text{BEP}}{\text{Budget sales}}$$

2.6. Sistematika Penulisan

Untuk lebih memudahkan penulisan dan pemahaman atas analisis penulis, maka uraian skripsi ini dibagi ke dalam enam bab yaitu :

- Bab I adalah bagian pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang masalah, tujuan dan kegunaan penulisan, dan hipotesis.
- Bab II berisi metodologi penelitian yang terdiri dari

daerah penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, pembatasan unit observasi dan unit analisis, metode analisis, dan sistematika penulisan.

- Bab III merupakan bagian yang berisi tentang landasan teoritik mengenai pengertian manajemen keuangan, kembali pokok atau impas (break-even point), nilai penjualan, dan margin of safety.
- Bab IV adalah gambaran umum perusahaan yang terdiri dari sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, produk, dan pemasaran.
- Bab V adalah bagian paling inti yang menguraikan tentang pembahasan dan hasil penelitian yang terdiri atas biaya tetap dan variabel, nilai penjualan, dan titik impas.
- Bab VI sebagai bagian penutup yang merupakan simpulan dan saran.

BAB III

LANDASAN TEORITIS

3.1. Pengertian Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan atau disebut juga dengan manajemen pembelanjaan perusahaan merupakan salah satu ilmu manajemen dari beberapa ilmu manajemen yang kita kenal. Manajemen keuangan khusus menganalisis tentang permodalan perusahaan yaitu bagaimana memperoleh dana dan bagaimana mengalokasikan dana tersebut secara efektif dan efisien. Menurut Alex S. Nitisemito dalam bukunya yang berjudul Pembelanjaan Perusahaan bahwa :

"Pembelanjaan perusahaan merupakan kegiatan perusahaan yang ditujukan untuk mendapatkan dan menggunakan modal dengan cara yang efektif dan efisien" ⁴⁾

Yang dimaksud dengan mendapatkan modal dari pendapat ini adalah berhubungan dengan sumber dana apakah berasal dari pihak kreditur, dari para penanam modal, dan bahkan dapat juga diperoleh dari dalam perusahaan sendiri yaitu dalam bentuk laba yang ditahan.

⁴⁾. Alex S. Nitisemito, Pembelanjaan Perusahaan, Edisi Revisi, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1979), hal. 30

Seperti halnya pendapat dari Alex S. Nitisemito, pendapat dari Bambang Riyanto juga berpendapat bahwa manajemen keuangan tersebut adalah menyangkut bagaimana memperoleh dan memanfaatkan dana dalam perusahaan. Di bawah ini adalah kutipan dari buku karangan Bambang Riyanto yang berjudul Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan.

"Pembelanjaan meliputi semua aktifitas perusahaan yang bersangkutan dengan dana yang dibutuhkan oleh perusahaan beserta usaha untuk memanfaatkan dana tersebut seefisien mungkin" 5)

Bilamana kedua pendapat di atas dalam menyinggung tentang manajemen keuangan hanya menekankan pada perolehan dana dan pemanfaatannya, maka lain halnya dengan pendapat James Van Horn, di mana ia menambahkan satu unsur lagi yaitu tentang deviden.

"The function of finance can be broken down into three mayor decisions the firm must make the investment decision, the financing decision, and the deviden decision" 6)

5). Bambang Riyanto, Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan, Edisi Kedua, (Yogyakarta : Yayasan Badan Penerbit Gajah Mada, 1984), hal. 218

6). James C. Van Horn, Financial Management and Policy, Fifth Edition, (London : Prentice-Hall International, 1977), hal. 120

Berdasarkan pada teori di atas, maka ada tiga keputusan dalam pembelanjaan yaitu :

- 1). Keputusan investasi
- 2). Keputusan finansial
- 3). Keputusan deviden

Ad 1). Keputusan investasi

Keputusan investasi adalah keputusan yang menyangkut tentang pemilihan investasi yang diinginkan dari beberapa alternatif yang ada. Keputusan tersebut juga menyangkut jumlah dana yang akan ditanamkan di mana alokasi dana tersebut adalah dalam bentuk harta tetap dan harta lancar.

Ad 2). Keputusan Financial

Keputusan financial adalah mengenai pemilihan berbagai bentuk dan sumber dana yang tersedia, baik sumber dana jangka panjang maupun sumber dana jangka pendek.

Ad 3). Keputusan deviden

Keputusan deviden adalah menentukan jumlah laba yang akan dibagikan kepada para pemegang saham dan sisa laba yang tidak dibagikan yang merupakan laba ditahan untuk tujuan tambahan modal perusahaan.

Pada dasarnya, ada empat aspek kegiatan lain yang harus dilakukan oleh manajer keuangan yaitu :

- 1). Dalam perencanaan dan prakiraan, di mana manajer keuangan harus bekerja sama dengan para manajer lainnya yang ikut bertanggung jawab atas perencanaan umum perusahaan.
- 2). Manajer keuangan harus memusatkan perhatian pada berbagai keputusan investasi dan pembiayaan serta segala hal yang berkaitan dengannya.
- 3). Manajer keuangan harus bekerja sama dengan para manajer lainnya agar dapat mempertemukan silang pendapat mereka dengan tujuan agar perusahaan dapat beroperasi seefisien mungkin.
- 4). Aspek yang terakhir adalah bagaimana manajer keuangan memanfaatkan lembaga-lembaga keuangan sebagai sumber dana bagi perusahaan.

Dari rangkaian analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa tugas pokok manajer keuangan adalah berkaitan dengan keputusan investasi dan pembiayaannya. Manajer keuangan dalam menjalankan fungsinya berkaitan langsung dengan keputusan pokok perusahaan. Oleh karena itu, hendaklah manajer keuangan senantiasa menjalin kerja sama yang

erat dengan manajer lainnya agar perusahaan dapat mencapai kinerja yang lebih baik.

3.2. Kembali Pokok (Break-Even Point)

Suatu perusahaan yang baru beroperasi biasanya tidak langsung memperoleh laba selama beberapa tahun dari awal operasinya. Bahkan pada masa awal berdirinya suatu perusahaan biasanya memperoleh laba minus atau rugi. Bagi perusahaan yang berskala besar dengan nilai investasi yang juga besar, kondisi ini dipandang sebagai suatu hal yang wajar. Keadaan merugi yang dialami oleh perusahaan-perusahaan yang baru berdiri tersebut sudah diperhitungkan sebelumnya bahwa dalam masa beberapa tahun pertama, perusahaan akan mencapai laba yang minus. Hal ini terjadi disebabkan oleh tingginya nilai investasi awal yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk membangun segala sarana dan parasarana yang dibutuhkan oleh perusahaan yang bersangkutan. Biasanya, jumlah kerugian yang dialami oleh perusahaan pada tahun-tahun awal tidak sama nilainya setiap tahun.

Bilamana perusahaan sudah mulai melakukan kegiatan usahanya dan pendapatannya semakin meningkat dari tahun ke tahun, biasanya kerugian yang dialami dari tahun ke tahun pun semakin kecil. Semakin mengecilnya kerugian yang dialami oleh suatu perusahaan menandai bahwa semakin dekat-



nya suatu masa yang dikatakan bahwa perusahaan tidak mengalami kerugian dan juga tidak untung. Masa tersebut dikatakan sebagai masa kembali pokok (break-event point). Masa kembali pokok terjadi di saat semua biaya yang ditanggung oleh perusahaan dapat ditutupi oleh pendapatan yang diperolehnya. Masa kembali pokok dapat dicapai dalam waktu yang lebih cepat, bilamana terjadi peningkatan pendapatan yang lebih besar dari tahun ke tahun. Sebaliknya, bilamana peningkatan pendapatan dari tahun ke tahun relatif lebih kecil, maka masa kembali pokok akan lebih lama untuk dicapai. Jadi lamanya selang waktu kerugian yang dialami oleh suatu perusahaan pada masa awal usahanya tergantung dari nilai pendapatannya pada masa-masa tersebut.

Analisis pulang pokok sangat penting bagi suatu perusahaan untuk mempelajari hubungan antara volume kegiatan, harga, dan biaya sehingga dapat dipakai dalam penetapan harga, pengendalian biaya, dan keputusan tentang program ekspansi.

Analisis pulang pokok terdiri dua jenis yaitu analisis impas linear dan analisis impas non linear. Analisis impas linear terutama lemah dalam penggunaan untuk memperkirakan kemungkinan penjualan perusahaan. Setiap grafik impas yang linear didasarkan pada harga penjualan yang selalu konstan. Oleh karena itu, untuk mempelajari beberapa kemungkinan laba menurut harga yang berbeda-beda perlu dibuat beberapa grafik dengan satu grafik untuk satu tingkat harga.

Analisis impas juga memiliki kelemahan dalam kaitannya dengan biaya. Jika penjualan meningkat melewati batas kapasitas penuh dari peralatan dan mesin, maka diperlukan tambahan waktu kerja yang menyebabkan meningkatnya biaya untuk tenaga kerja. Hal ini menyebabkan biaya variabel meningkat. Jika diperlukan tambahan peralatan dan mesin, maka di lain hal, biaya tetap akan meningkat.

Dari beberapa kelemahan yang terjadi pada analisis impas linear dapat diatasi dengan penggunaan analisis impas nonlinear. Hanya saja untuk penerapan analisis ini lebih rumit.

Dalam penerapan analisis impas dapat memberikan keterangan penting pada sejumlah pengambilan keputusan. Pada umumnya, analisis impas dapat digunakan oleh perusahaan dalam tiga cara yang terpisah tetapi saling berkaitan. Dalam pengambilan keputusan tentang produk baru, analisis impas akan membantu menentukan berapa besar volume penjualan yang harus dicapai dari produk baru tersebut agar perusahaan dapat mencapai laba. Analisis impas dapat juga digunakan sebagai kerangka umum untuk mempelajari pengaruh dari ekspansi perusahaan terhadap tingkat kegiatan operasi. Faktor utama yang menentukan adalah dampak dari perubahan volume terhadap profitabilitas jika perusahaan mempunyai hubungan yang berbeda antara biaya tetap dengan biaya variabel. Perubahan volume yang dimaksud di sini adalah perubahan volume penjualan.

3.3. Biaya Variabel dan Tetap

Analisis pulang pokok bertitik tolak dari konsep pemisahan biaya (direct costing system) yaitu biaya variabel dan biaya tetap. Pemisahan atau klasifikasi biaya-biaya ini sangat penting untuk mengetahui perilaku masing-masing biaya sehubungan dengan perubahan volume kegiatan usaha.

Sebenarnya dalam klasifikasi biaya, dikenal juga suatu jenis biaya yang tergolong ke dalam kedua jenis biaya tersebut di atas yang disebut dengan biaya semi variabel. Dikatakan sebagai semi variabel karena kadang-kadang bersifat variabel dan kadang-kadang bersifat tetap. Akan tetapi dalam analisis pulang pokok hanya dikenal dua macam biaya yaitu biaya variabel dan biaya tetap. Oleh karena itu penerapan biaya semi variabel ke dalam analisis pulang pokok harus ditegaskan apakah biaya itu masuk ke dalam biaya variabel ataukah biaya tetap.

1). Biaya Variabel

Biaya variabel adalah suatu jenis biaya yang selalu berubah sesuai dengan perubahan volume produksi atau penjualan. Perubahan ini tercermin dalam biaya variabel secara total. Contoh dari biaya ini seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead dan sebagainya.

2). Biaya Tetap

Biaya tetap merupakan jenis biaya yang selalu tetap yang tidak terpengaruh oleh volume produksi atau penjualan melainkan dihubungkan dengan waktu (function of time) sehingga jenis biaya ini akan konstan selama periode tertentu. Dengan demikian, berarti akan terjadi juga perubahan dalam kondisi tertentu seperti pembelian peralatan atau mesin baru yang berarti penambahan biaya tetap.

Biaya jenis ini akan tetap ada walaupun perusahaan tidak melakukan aktivitasnya. Dalam hal ini, terutama biaya penyusutan atas aktiva tetap.

3.4. Nilai Penjualan

Kuantitas penjualan adalah jumlah unit produk yang dijual. Setelah kuantitas penjualan itu dinyatakan dengan uang, maka diperoleh nilai penjualan.

Kebijaksanaan penjualan dalam bisnis properti kebanyakan dijual dalam bentuk kredit dengan berbagai jangka waktu. Pada umumnya jangka waktu kredit berkisar antara lima tahun sampai dengan dua puluh tahun.

Sehubungan dengan analisis pulang pokok, maka perhitungan titik impas dari suatu periode akuntansi digunakan nilai penjualan pada periode tersebut. Berarti piutang yang tidak termasuk ke dalam periode akuntansi tersebut tidak turut diperhitungkan.

3.5. Margin of Savety

Dalam dunia usaha, khususnya bisnis yang digeluti oleh para pengembang, suasananya sedang dalam keadaan yang sangat pelik sekarang ini. Selain karena adanya persaingan yang ketat akibat terlalu banyak perusahaan yang bergerak di bidang ini, juga karena kondisi pasar yang sedang mengalami kelesuan. Campur tangan pemerintah juga sangat berpengaruh terhadap kegiatan perencanaan para pengembang karena bidang ini sangat erat dengan masalah sosial yang perlu ditertibkan.

Dengan kondisi yang demikian itu, para pengembang tidak dapat terlalu berharap untuk meraup untung yang banyak tetapi yang lebih penting adalah bagaimana mengusahakan agar perusahaan terhindar dari rugi operasional. Jadi tetap diusahakan agar perusahaan mampu menjual produknya pada tingkat penjualan yang minimal dapat menutupi semua biaya.

Dalam kondisi yang demikian ini, margin of safety sangat penting untuk diketahui karena sangat berguna di dalam evaluasi pasca operasional dan sebagai suatu penuntun dalam perencanaan bisnis. Margin of safety berguna dalam ramalan penjualan untuk menghindari kerugian akibat penurunan nilai penjualan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Sebelum masuknya swasta dalam pembangunan perumahan, pemerintah melalui BUMN Perum Perumnas merupakan satu-satunya perusahaan yang membangun perumahan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan kebutuhan tempat tinggalnya. Itu pun hanya membangun jenis perumahan untuk golongan masyarakat menengah ke bawah. Oleh karena itu, kesan perumahan di masa lampau adalah suatu kawasan yang dihuni oleh masyarakat berpendapatan menengah ke bawah.

Selang beberapa waktu kemudian setelah pemerintah memberikan kepercayaan kepada pihak swasta untuk membangun perumahan, keadaan sudah mulai berubah, di mana mulai muncul kawasan elit yang didominasi oleh rumah-rumah mewah. Pada saat itu semakin banyak pula kalangan pengusaha yang tertarik untuk terjun ke dalam bisnis tersebut. Apalagi pada masa-masa awal maraknya orang membicarakan kawasan elit, begitu banyak konsumen ingin memiliki rumah dalam kawasan tersebut. Kondisi ini telah mengakibatkan tingginya permintaan terhadap rumah-rumah mewah. Kondisi ini pula telah mendorong para pengusaha untuk terjun ke dalam bisnis perumahan mengakibatkan tingginya persaingan di antara mereka. Bahkan dikhawatirkan bahwa beberapa perusahaan akan mengalami kebangkrutan akibat tidak mampu hidup

dalam persaingan yang seketat itu.

Lain halnya dengan PT. Sitra Arya Perdana yang baru berdiri pada tahun 1995. Perusahaan ini mencari segmen pasar yang lain yaitu segmen pasar masyarakat menengah ke bawah. Karena konsumennya masyarakat yang berpendapatan menengah ke bawah, maka rumah-rumah yang dibangunnya pun hanya rumah-rumah yang tergolong ke dalam kategori rumah sederhana dan rumah sangat sederhana.

Namun kondisi pasar perumahan sekarang cenderung berubah mengakibatkan perusahaan ini juga hidup dalam persaingan yang ketat. Tingkat permintaan akan rumah-rumah mewah semakin menurun mengakibatkan banyaknya perusahaan yang mengalihkan perhatian pada segmen pasar rumah sederhana. Pada hal sebelumnya mereka hanya memusatkan perhatian pada rumah-rumah mewah. Sekalipun hidup dalam kondisi yang demikian, PT. Sitra Aryaperdana masih tetap dapat beroperasi dengan baik.

PT. Sitra Aryaperdana sebenarnya merupakan pendatang baru dalam usaha pengembangan perumahan. Perusahaan ini baru berdiri beberapa tahun yang lalu. Adapun kekuatan hukum dari perusahaan ini adalah :

- Akte Pendirian : No. 58 Tanggal 21 Agustus 1995
- Pengesahan Depkeh. : No. C2-16398.HT.01.01.TH.95
- TDP : No. 20231602094
- SIUP : No. 851/20.23/PK/IX/1995
- SIUJK : No. 2022.295.96.04363

Perusahaan ini telah melakukan aktifitas operasinya sejak tahun 1995. Hingga sekarang, perusahaan ini telah membangun suatu kawasan perumahan di daerah Kabupaten Gowa. Untuk selanjutnya akan dibangun pula perumahan di daerah Kabupaten Maros dan di Kota Madya Ujung Pandang. Untuk pembangunan di daerah Kabupaten Maros, sementara belum dilakukan.

4.2. Struktur Organisasi

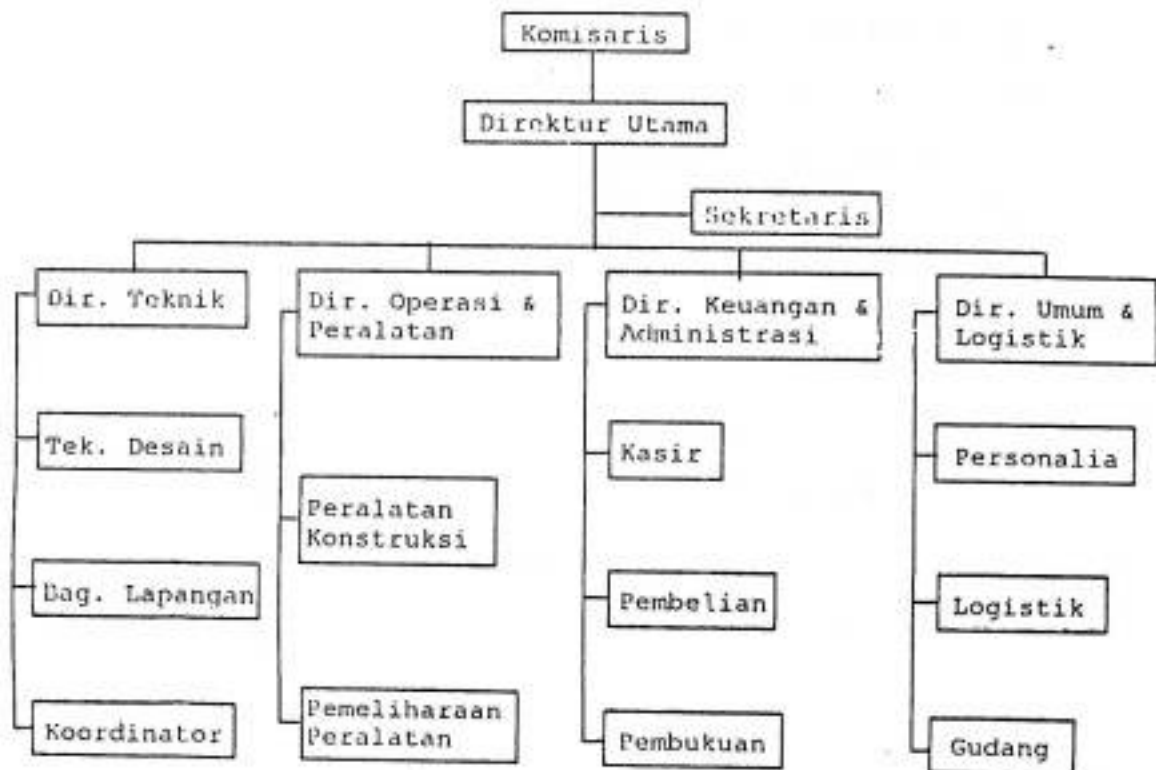
Untuk melakukan koordinasi yang baik, suatu perusahaan memerlukan hirarki organisasi yang baik pula. Manfaat dari hirarki ini adalah untuk memberikan kejelasan wewenang dan tanggung jawab bagi setiap karyawan di dalam perusahaan. Dengan demikian, maka setiap individu yang ada di dalam perusahaan akan terhindar dari kesimpangsiuran dalam menjalankan tugasnya. Untuk itulah suatu perusahaan akan membuat suatu bagan struktur organisasi yang menggambarkan kedudukan setiap pegawai yang ada pada perusahaan.

Bagi suatu perusahaan yang telah menjalankan manajemen perusahaan secara moderen tidak akan mengabaikan perlunya kejelasan dari struktur organisasi. Bahkan untuk lebih memperjelas fungsi dan tugas masing-masing karyawan tak hanya cukup dengan bagan struktur organisasi semata, tetapi masih diperlukan penjelasan-penjelasan lainnya seperti analisis pekerjaan (job analysis).

Sebenarnya ada beberapa struktur organisasi yang kita

kenal yaitu struktur organisasi lini, struktur organisasi lini dan staf (penyempurnaan dari struktur organisasi lini), dan struktur organisasi fungsional. Bagi PT. Sitra Aryaperdana lebih memilih struktur organisasi berbentuk lini dan staf seperti yang terlihat di bawah ini :

STRUKTUR ORGANISASI
PT. SITRA ARYA PERDAYA



Sumber : PT. SITRA ARYAPERDANA TH. 1995

Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing unsur adalah sebagai berikut :

1). Komisararis

Untuk mengetahui apakah ada komisararis dalam sebuah

perseroan terbatas dapat dilihat dalam akte perseroan tersebut. Menurut Hukum Dagang, komisaris tidak diharuskan adanya. Pengangkatan komisaris dipilih dalam rapat umum pemegang saham dan dipilih dari mereka yang mempunyai saham terbanyak dalam perusahaan. Adapun tugas dari komisaris adalah sebagai berikut :

A. Memilih dan mengangkat direktur dan kepala bagian.

Dalam tugas tersebut komisaris memilih siapakah yang akan memegang kendali perusahaan dalam hal ini adalah direktur utama. Selain itu, komisaris juga memilih kepala-kepala bagian sekalipun direktur utama dapat pula memilih siapa yang akan menduduki jabatan-jabatan tersebut.

B. Menyetujui dan menolak rencana-rencana direktur.

Tugas pertama dari seorang direktur adalah membuat rencana kerja. Untuk melakukan tugas tersebut harus berdasarkan atas persetujuan komisaris. Jadi bilamana rencana kerja tersebut tidak disetujui oleh komisaris, maka rencana itu dapat dibatalkan.

C. Mengawasi direktur

Komisaris berusaha agar dalam melakukan tindakan, seorang direktur tidak merugikan perseroan. Apabila seorang direktur bertindak merugikan perusahaan, maka komisaris dapat menskors atau memberhentikan untuk sementara waktu. Dalam waktu satu bulan setelah pemberhentian sementara, harus diadakan rapat umum pemegang saham

untuk memberikan keputusan tentang pemberhentian direktur yang bersangkutan. Apabila rapat tersebut tidak diadakan, maka pemberhentian sementara menjadi batal dan direktur tersebut dapat menjalankan kembali tugasnya seperti semula.

2). Direktur Utama

Sifat khusus dari perseroan terbatas jika dibandingkan dengan bentuk-bentuk badan usaha lainnya ialah di mana pengelolaan perusahaan dipisahkan dari kepemilikan perusahaan. Pemimpin perusahaan adalah orang lain yang bukan pemilik modal perusahaan sekalipun bisa saja seorang pemegang saham di angkat jadi direktur. Tugas utama dari seorang direktur terdiri dari tugas intern dan tugas ektern. Secara lebih rinci tugas-tugas tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

a. Perencanaan.

Tugas ini adalah menyangkut tentang hal-hal yang akan dilakukan oleh perusahaan di masa yang akan datang. Jadi, sebelum melakukan kegiatan, direktur membuat rencana kerja dan selanjutnya mengajukannya kepada komisaris untuk mendapat persetujuan.

b. Mengorganisir.

Direktur diberi wewenang dalam membawahi para pegawai perusahaan. Agar para pegawai dapat bekerja seca-



ra sistematis, maka pimpinan akan mengkoordinir mereka. Dengan demikian akan terjalin persatuan dan hubungan kerja yang harmonis.

c. Memilih bawahan.

Dalam jenjang karir seorang karyawan sangat ditentukan oleh wewenang direktur. Direktur akan memilih siapa saja yang akan menjadi bawahannya.

d. Memberi perintah kepada bawahan

Para bawahan yang telah diangkat oleh direktur harus mengabdikan kepada organisasi di bawah perintah atasannya yaitu direktur. Jadi, para bawahan bertanggung jawab kepada direktur. Mereka bekerja menurut garis-garis yang telah ditentukan oleh direktur.

e. Mengawasi bawahan.

Agar segala rencana yang dibuat oleh direktur dapat dikerjakan dengan baik, ia harus mengawasi bawahannya jangan sampai pekerjaan mereka menyimpang dari rencana semula.

f. Mewakili perusahaan dalam urusan ekstern.

Apabila perusahaan melakukan kegiatan-kegiatan yang bertentangan dengan undang-undang atau pun ketertiban umum, maka yang mewakili dan memberi keterangan kepada pemerintah adalah direktur perusahaan. Apabila putusan hakim menyatakan bahwa perusahaan telah melanggar peraturan ekonomi yang dibuat oleh negara, maka direktur pulalah yang harus bertanggung jawab atas kesalahan itu.

3). Sekertaris

Seorang sekertaris mempunyai tugas-tugas sebagai berikut :

- a. Membuat laporan-laporan dari seluruh aktifitas perusahaan yang diperlukan oleh pimpinan.
- b. Mengelola surat-surat perusahaan, baik surat-surat ke luar maupun surat-surat yang masuk.
- c. Menyimpan dan mengelola arsip-arsip perusahaan.
- d. Melakukan pencatatan-pencatatan perusahaan.
- e. Mencatat seluruh pesanan, baik pesanan yang datang dari dalam maupun pesanan yang datang dari luar perusahaan.

4). Direktur Teknik

Direktur teknik berfungsi dalam melakukan perencanaan konstruksi yang bertujuan antara lain :

- a. Menyelenggarakan hal-hal yang ada kaitannya dengan survei lapangan dalam hal ini letak lokasi dan kondisi tanah.
- b. Melakukan estimasi waktu pelaksanaan proyek dan penyelenggaraan proyek.
- c. Mempelajari laporan-laporan termasuk rincian biaya proyek.

Direktur teknik membawahi beberapa bidang yaitu :

A. Desain dan Bagian Lapangan yang mempunyai tugas :

- Survei lokasi.
- Perencanaan biaya terhadap proyek yang dikerjakan.
- Melakukan rancangan konstruksi yang akan dikerjakan.

B. Bagian Teknik dengan tugas :

- Menghitung jadwal waktu penyelenggaraan proyek.
- Mengatur tahap-tahap pelaksanaan proyek.
- Melakukan pencatatan terhadap segala kegiatan proyek.

C. Koordinator Proyek dengan tugas :

- Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan proyek.
- Memantau dan mengawasi kualitas proyek.
- Melakukan pengawasan waktu yang dititikberatkan pada pelaksanaan teknis.

5). Direktur Operasi dan Peralatan

Bagian ini mempunyai tugas :

- a. Menetapkan metode dalam mengoperasikan perusahaan guna menghindari pemborosan biaya.
- b. Memberikan petunjuk kepada bagian mekanik mengenai pelaksanaan pekerjaan.
- c. Mengatur seluruh peralatan dalam melaksanakan operasi

pekerjaan proyek.

Direktur Operasi dan Peralatan membawahi :

A. Bagian Peralatan Konstruksi yang bertugas :

- Mengatur jalannya operasi suatu proyek terhadap kebutuhan peralatan.
- Melapor kepada direktur operasi dan peralatan tentang kondisi peralatan konstruksi yang digunakan.

B. Bagian Pemeliharaan bertugas :

- Menjaga kondisi alat-alat konstruksi agar tetap baik.
- Memperbaiki alat-alat yang telah mengalami kerusakan.
- Melaporkan keadaan perbengkelan dan pemeliharaan kepada bagian peralatan.

6). Direktur Administrasi dan Keuangan

Direktur Administrasi dan Keuangan mempunyai tugas :

- a. Mengatur pelaksanaan sistem akuntansi keuangan yang digunakan oleh perusahaan.
- b. Menyusun laporan keuangan perusahaan secara berkala.
- c. Bertanggung jawab atas keadaan keuangan perusahaan yang meliputi pemasukan dan pengeluaran.
- d. Mengatur seluruh kegiatan perusahaan yang bersangkutan

- dengan masalah keuangan.
- e. Mengajukan pertimbangan kepada bagian teknik tentang ukuran dan standar konstruksi yang dibangun untuk suatu penyesuaian pengeluaran tertentu.
 - f. Menganalisis laporan keuangan sebagai bahan pertimbangan dan penilaian keuangan perusahaan oleh direktur.

Adapun unsur-unsur yang menjadi bawahan direktur administrasi dan keuangan adalah sebagai berikut :

- A. Kasir yang mempunyai tugas :
 - Menerima pemasukan kas.
 - Melakukan pembayaran kepada karyawan dan transaksi-transaksi perusahaan.
 - Mencatat penerimaan dan pengeluaran kas.

- B. Bagian pembelian bertugas :
 - Melakukan pengecekan terhadap persediaan bahan.
 - Membuat surat pesanan pembelian dan buku transaksi.
 - Melakukan pengawasan terhadap pengiriman barang sampai ke gudang.
 - Mengecek terhadap barang-barang yang tidak sesuai dengan pesanan atau terdapat barang yang rusak.

- C. Bagian Pembukuan mempunyai tugas :
 - Melakukan pencatatan setiap kali terjadi transaksi yang berhubungan dengan akuntansi.

- Mengklasifikasi semua transaksi di dalam buku jurnal.
- Memberikan saran atau pendapat tentang kondisi keuangan perusahaan.

7). Direktur Umum dan Logistik

Adapun tugas dari direktur umum dan logistik adalah sebagai berikut :

- a. Mengatur administrasi personalia.
- b. Melengkapi informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- c. Melakukan perincian seluruh dokumen perusahaan.
- d. Melakukan pengawasan terhadap bagian persediaan.

Bagian ini membawahi unsur-unsur yaitu :

A. Bagian Personalia dengan tugas :

- Menyelenggarakan seleksi penerimaan karyawan.
- Mengatur segala kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan dan pelatihan karyawan.
- Menghitung besarnya kebutuhan karyawan.
- Menyiapkan penyelenggaraan rapat pimpinan.

B. Bagian Logistik

- Menjaga kebutuhan bahan-bahan yang diperlukan oleh perusahaan.
- Melaporkan tentang kondisi persediaan barang.

- Mengusulkan tentang penambahan dan pengurangan bahan.

C. Bagian Pergudangan bertugas :

- Menjaga keamanan persediaan di gudang.
- Memelihara barang-barang di gudang.
- Mengatur barang-barang di gudang.
- Melaporkan tentang kondisi barang di gudang.



4.3. Produk

Sebagai suatu perusahaan yang khusus melayani segmen masyarakat menengah ke bawah, maka produk yang ditawarkan pun hanya produk rumah dari jenis RS (Rumah Sederhana) dan RSS (Rumah Sangat Sederhana). Jenis RS terdiri dari tiga tipe yaitu tipe 45, tipe 36, dan tipe 21. Sedangkan jenis RSS hanya terdiri dari dua macam tipe yaitu tipe 36 dan tipe 21.

Sekarang ini, perusahaan lebih banyak memproduksi rumah-rumah RS T.36, RSS T.36, RS T.21, dan RS T.21. Sedangkan produksi rumah RS T.45 relatif kurang karena permintaan atas rumah tersebut memang lebih rendah. Bilamana permintaan rumah RS 45 dapat meningkat di masa-masa yang akan datang, maka perusahaan akan meningkatkan produksi atas rumah tersebut.

4.4. Pemasaran

Dalam mempromosikan produk, perusahaan menempuh beberapa cara yaitu melalui penyiaran iklan di radio, koran, dan peyebaran selebaran. Untuk iklan di radio, perusahaan memanfaatkan salah satu perusahaan siaran radio di kota Ujung Pandang yang menggunakan gelombang pendek (AM) dengan tujuan agar iklan dapat sampai jauh ke daerah-daerah lain. Pemasangan iklan di koran, dipilih koran terbitan daerah yang banyak dibaca oleh sebagian besar masyarakat. Selain pemanfaatan dari kedua media tersebut, perusahaan juga mempunyai tenaga-tenaga pemasaran yang menyebarkan selebaran iklan dan juga menawarkan produk di kantor-kantor.

Dengan pemanfaatan media massa berupa koran dan radio, maka banyak pula konsumen yang berasal dari daerah-daerah di luar Ujung Pandang. Pembeli tersebut bahkan ada beberapa yang berasal dari Kabupaten Tanah Toraja dan Kabupaten Selayar. Diharapkan agar pembeli dari daerah-daerah akan terus meningkat. Oleh karena itu, diusahakan agar pemasangan iklan di radio dan koran tetap dilanjutkan.

Untuk lebih memudahkan para konsumen dalam pembelian rumah, maka perusahaan juga menjual produknya secara kredit selain penjualan secara tunai. Jangka waktu kredit pun bervariasi yaitu dalam jangka lima tahun, sepuluh tahun, lima belas tahun, dan dua puluh tahun.

Para pembeli yang memanfaatkan fasilitas kredit diwa-

jibkan menyetor sejumlah uang muka sebelum rumah didirikan. Jumlah uang muka tersebut tidak dibedakan besarnya menurut jangka waktu kredit. Atau dengan kata lain, jumlah uang muka yang disetor sama besarnya untuk semua pembelian kredit bilamana jenis dan tipe rumah-rumah yang diinginkan oleh mereka juga sama.

Selama ini, perusahaan telah mengadakan kerja sama dengan pemerintah, di mana pemerintah memberikan keringanan uang muka kepada para pegawai negeri sipil yang ingin memiliki rumah dari perusahaan ini. Besarnya subsidi didasarkan pada golongan kepegawaian. Untuk kategori golongan I mendapatkan subsidi sebesar Rp 1.200.000, sedangkan golongan II sebesar Rp 1.500.000, dan golongan III sebesar Rp 1.800.000.

BAB V

PEMBALIHAN DAN HASIL PENELITIAN

5.1. Nilai penjualan

Semua perusahaan yang berorientasi pada laba menginginkan laba yang seoptimal mungkin. Untuk mencapai hal yang dimaksud, maka dibuat pula rencana operasional yang sebaik mungkin. Rencana tersebut dapat dibuat dalam bentuk anggaran, seperti anggaran penjualan, anggaran biaya, anggaran laba, dan lain-lain.

Bagi perusahaan yang memproduksi beberapa jenis produk, ia dapat membuat rencana penjualan dengan menyediakan beberapa alternatif kombinasi penjualan dari produk-produk yang dihasilkannya. Jelas dalam alternatif tersebut akan dipilih kombinasi penjualan yang paling menguntungkan. Bahkan dapat dibuat suatu alternatif dengan hanya memproduksi satu jenis produk saja bilamana dipandang bahwa salah satu dari beberapa produk yang akan dihasilkan lebih menguntungkan.

Namun, bilamana rencana penjualan harus disesuaikan dengan faktor-faktor lain seperti kebutuhan pasar, kapasitas produksi pabrik, dan batas kapasitas sumberdaya lainnya, maka pertimbangan dalam pemilihan alternatif-alternatif tersebut tidak hanya didasarkan pada besarnya keuntungan. Oleh karenanya, sekalipun laba yang dapat diperoleh dari penjualan produk lainnya lebih rendah, tetapi

permintaan atas produk tersebut lebih tinggi, maka sebaiknya perusahaan memilih produk tersebut dalam produksinya. Apakah artinya margin laba per unit yang tinggi, tetapi nilai total penjualan yang lebih rendah dan pada akhirnya total laba yang akan diperoleh pun akan lebih rendah juga. Sebaliknya, walaupun margin laba per unit dari produk lain lebih rendah tetapi nilai total penjualannya lebih tinggi, maka laba yang diperoleh pun akan lebih besar juga.

Masalah tingkat penjualan juga merupakan salah satu variabel dalam menilai suatu perusahaan. Umpamanya dalam menilai perputaran modal perusahaan. Bila tingkat penjualan lebih tinggi, maka perputaran modal akan lebih cepat juga.

Bagi PT Sitra Aryaperdana yang memproduksi beberapa jenis rumah, jelas ingin lebih banyak menjual rumah-rumah yang dapat memberikan keuntungan yang lebih besar. Seperti jenis RS T.45 yang dapat memberikan keuntungan per unit lebih yang besar daripada keempat produk lainnya.

Jika kita menelusuri prospek keuntungan jangka panjang, sebenarnya ketiga jenis produk RS (tipe 45, tipe 36, dan tipe 21) dapat memberikan prospek keuntungan yang sama. Demikian pula dengan RSS yang terdiri dari tipe 36 dan tipe 21, keduanya memiliki prospek keuntungan yang sama. Kecuali antara RS dan RSS, memang berbeda dalam hal prospek keuntungannya. Untuk menjelaskan anggapan yang dimaksud di atas, ada baiknya jika anggapan tersebut dianalisis secara kuantitatif.

TABEL 1
HARGA DAN LUAS TANAH PER UNIT RUMAH

| No. | Tipe | Luas tanah (m ²) | Harga per unit (Rp) |
|-----|--------|---------------------------------|------------------------|
| 1. | RSS 21 | 60 | 6.900.000 |
| 2. | RSS 36 | 70 | 8.050.000 |
| 3. | RS 21 | 80 | 14.000.000 |
| 4. | RS 36 | 100 | 17.500.000 |
| 5. | RS 45 | 120 | 21.000.000 |

Sumber : PT Sitra Aryaperdana th. 1996

Berdasarkan data pada tabel 1 di atas, maka kita akan dapat mengetahui berapa jumlah masing-masing rumah yang dapat dibangun oleh perusahaan dalam suatu areal yang dimiliki oleh perusahaan yang bersangkutan. Dalam hal ini diasumsikan bahwa hanya ada satu jenis tipe rumah yang akan dibangun dalam areal tersebut dengan bentuk dan ukuran yang serba sama.

Sebelumnya, terlebih dahulu akan diuraikan pembagian pemanfaatan suatu areal atau tanah yang dimiliki oleh perusahaan PT. Sitra Aryaperdana :

- Luas total areal 47.600 m²
- Luas areal untuk bangunan perumahan sebesar 60 % dari total luas areal.

$$\text{Luas tanah untuk bangunan} = 47.600 \text{ m}^2 \times 60 \%$$

$$= 28.560 \text{ m}^2$$

- Untuk sarana jalan, selokan, dan taman sebesar 40 % dari total luas areal.

$$\begin{aligned} \text{Luas tanah untuk sarana} &= 47.600 \text{ m}^2 \times 40 \% \\ &= 19.040 \text{ m}^2 \end{aligned}$$

Berdasarkan notasi penggunaan tanah, maka dapatlah dihitung berapa unit rumah yang dapat dibangun dalam areal tersebut, bilamana diasumsikan bahwa semua rumah yang akan dibangun dalam bentuk homogen.

$$\begin{aligned} \text{Jumlah unit RSS T.21} &= \frac{28.560 \text{ m}^2}{60 \text{ m}^2} \\ &= 476 \text{ unit} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah unit RSS T.36} &= \frac{28.560 \text{ m}^2}{70 \text{ m}^2} \\ &= 408 \text{ unit} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah unit RS T.21} &= \frac{28.560 \text{ m}^2}{80 \text{ m}^2} \\ &= 357 \text{ unit} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Jumlah unit RS T.36} &= \frac{28.560 \text{ m}^2}{100 \text{ m}^2} \\ &= 285,6 \\ &= 286 \text{ unit} \end{aligned}$$



$$\begin{aligned} \text{Jumlah unit RS T.45} &= \frac{28.560 \text{ m}^2}{120 \text{ m}^2} \\ &= 238 \text{ unit} \end{aligned}$$

Berdasarkan data dan hasil perhitungan di atas, maka hasil penjualan total dalam produksi kapasitas penuh dari tiap-tiap tipe rumah dapat dihitung sebagai berikut :

TABEL 2
PRODUKSI TANPA KOMBINASI

| No. | Tipe | Jumlah unit | Harga per unit (Rp) | Harga total (Rp) |
|-----|----------|-------------|---------------------|------------------|
| 1. | RSS T.21 | 476 | 6.900.000 | 3.284.400.000 |
| 2. | RSS T.36 | 408 | 8.050.000 | 3.284.400.000 |
| 3. | RS T.21 | 357 | 14.000.000 | 4.998.000.000 |
| 4. | RS T.36 | 286 | 17.500.000 | 5.005.000.000 |
| 5. | RS T.45 | 238 | 21.000.000 | 4.998.000.000 |

Ternyata diperoleh hasil yang sama antara RSS T.21 dengan RSS T.21 masing-masing sebesar Rp 3.284.400.000. Demikian pula antara RS T.21 dan RS T.45, keduanya mencapai hasil yang sama yaitu sebesar Rp 4.998.000.000. Sebenarnya hasil yang diperoleh dari RS T.45 juga sama besar dengan kedua jenis RS lainnya, hanya saja jumlah 285,6 unit dibulatkan menjadi 286 unit. Pembulatan jumlah tersebut dilakukan karena tidak ada rumah yang dibangun dalam kondisi tidak cukup satu unit.

Perlu diketahui bahwa pembangunan dari sekian jumlah masing-masing jenis rumah adalah dalam kondisi kapasitas

penuh dari luas tanah. Berarti tanah yang dikhususkan untuk bangunan semuanya terisi penuh oleh bangunan rumah.

Bila dalam asumsi yang pertama di atas, setiap rumah yang dibangun dalam bentuk dan ukuran yang sama, maka lain halnya dengan asumsi yang berikut ini. Pada asumsi yang kedua ini, dibaurkan antara kedua tipe dari jenis RSS dalam areal yang sama. Demikian pula dengan ketiga tipe jenis RS, pembangunannya dibaurkan dalam areal yang sama pula. Berarti pada asumsi yang kedua ini hanya ada dua macam alternatif pembangunan yaitu dari rumah-rumah jenis RS saja atau rumah-rumah RSS saja.

TABEL 3
KOMBINASI PRODUKSI RSS T.21 DAN T.36

| No. | Tipe | Jumlah unit | Harga per unit (Rp) | Harga total (Rp) |
|-----|----------|-------------|---------------------|------------------|
| 1. | RSS T.21 | 224 | 6.900.000 | 1.545.600.000 |
| 2. | RSS T.36 | 216 | 8.050.000 | 1.738.800.000 |
| | Jumlah | 440 | | 3.284.400.000 |

TABEL 4
KOMBINASI PRODUKSI RS T.21, T.36 DAN T.45

| No. | Tipe | Jumlah unit | Harga per unit (Rp) | Harga total (Rp) |
|-----|---------|-------------|---------------------|------------------|
| 1. | RS T.21 | 130 | 14.000.000 | 1.820.000.000 |
| 2. | RS T.36 | 100 | 17.500.000 | 1.750.000.000 |
| 3. | RS T.45 | 68 | 21.000.000 | 1.428.000.000 |
| | Jumlah | 298 | | 4.998.000.000 |

Diumpamakan bahwa pada alternatif pertama adalah kombinasi produksi dari jenis RSS yaitu 224 unit T.21 dan 216 unit T.36. Sedangkan alternatif yang kedua adalah kombinasi produksi yang terdiri dari 298 unit jenis RS yaitu masing-masing 130 unit T.21, 100 unit T.36, dan 68 unit T.45.

Ternyata hasil yang dicapai pada asumsi yang kedua ini sama dengan hasil yang diperoleh pada asumsi yang pertama (tabel 2) ketika produksi tanpa bauran sama sekali. Di mana dalam produksi kapasitas penuh ini, bauran antara kedua jenis RSS juga dapat mencapai hasil sebesar Rp 3.284.400.000. Hasil sebesar ini dapat kita lihat pada tabel 3 di atas. Demikian halnya dengan bauran antara ketiga jenis RS (tabel 4) dapat pula mencapai hasil yang sama besar dengan ketiga alternatif RS pada tabel 2 yaitu sebesar Rp 4.998.000.000.

TABEL 5
KOMBINASI PRODUKSI RSS DAN RS

| No. | Tipe | Jumlah unit | Harga per unit (Rp) | Harga total (Rp) |
|--------|----------|-------------|---------------------|------------------|
| 1. | RSS T.21 | 100 | 6.900.000 | 690.000.000 |
| 2. | RSS T.36 | 80 | 8.050.000 | 644.000.000 |
| 3. | RS T.21 | 70 | 14.000.000 | 980.000.000 |
| 4. | RS T.36 | 56 | 17.500.000 | 980.000.000 |
| 5. | RS T.45 | 48 | 21.000.000 | 1.008.000.000 |
| Jumlah | | 354 | | 3.322.000.000 |

Akhirnya kita akan membuat suatu asumsi pembangunan yang lebih mendekati dengan konsep pembangunan yang sesungguhnya terjadi. Dalam asumsi yang ketiga ini akan dibaurkan antara kelima macam rumah tersebut dalam areal yang sama.

Bauran produksi antara kelima macam rumah ternyata menghasilkan jumlah nilai penjualan yang berbeda dengan hasil yang dicapai pada kedua asumsi yang sebelumnya. Hasil yang dicapai pada asumsi yang ketiga ini lebih besar daripada hasil yang dicapai pada alternatif bauran antara dua macam RSS. Namun hasil tersebut lebih kecil daripada hasil yang dicapai pada alternatif bauran antara tiga macam RS.

Dari hasil analisis di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa semakin besar proporsi rumah jenis RS yang dibangun dalam suatu areal (tanpa membedakan di antara ketiganya apakah RS T.21, RS T.36 atau RS T.45), semakin besar pula jumlah harga yang akan dicapai. Sebaliknya semakin besar proporsi jenis RSS yang dibangun, baik RSS T.21 maupun RSS T.36 dalam suatu areal, semakin kecil pula jumlah harga yang akan dicapai.

Apa yang menjadi penyebab perbedaan prospek keuntungan antara rumah jenis RS dan jenis RSS. Untuk mengetahui jawabannya kita dapat lihat pada analisis selanjutnya.

Berikut ini adalah dua tabel yang menyajikan tentang perbandingan luas tanah dan perbandingan harga per unit rumah dari kelima macam rumah yang diproduksi.

TABEL 6
PERBANDINGAN LUAS TANAH PER UNIT

| | | | | | | | | |
|----------|---|----------|---|---------|---|---------|---|---------|
| RSS T.21 | : | RSS T.36 | : | RS T.21 | : | RS T.36 | : | RS T.45 |
| 60 | : | 70 | : | 80 | : | 100 | : | 120 |
| 3 | : | 3,5 | : | 4 | : | 5 | : | 6 |

TABEL 7
PERBANDINGAN HARGA PER UNIT

| | | | | | | | | |
|-----------|---|-----------|---|------------|---|------------|---|------------|
| RSS T.21 | : | RSS T.36 | : | RS T.21 | : | RS T.36 | : | RST.45 |
| 6.900.000 | : | 8.050.000 | : | 14.000.000 | : | 17.500.000 | : | 21.000.000 |
| 1,97 | : | 2,3 | : | 4 | : | 5 | : | 6 |

Berdasarkan tabel 6 di atas bahwa perbandingan luas tanah yang ditempati oleh tiap-tiap tipe dari kelima jenis rumah adalah 3 : 3,5 : 4 : 5 : 6. Sedangkan perbandingan harga per unit adalah 1,97 : 2,3 : 4 : 5 : 6. Kedua perbandingan menunjukkan bahwa hanya harga dari kedua jenis RSS yang lebih rendah daripada perbandingan luas tanahnya. Hal ini menandakan bahwa harga kedua tipe jenis RSS tidak proporsional dengan luas tanah yang dimanfaatkannya. Berbeda dengan ketiga tipe dari jenis RS yang memiliki perbandingan harga yang sama persis dengan perbandingan luas tanahnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa salah satu penyebab kurang menguntungkannya rumah RSS adalah faktor harga yang relatif terlalu rendah.

Jika diumpamakan bahwa masing-masing kedua jenis RSS memiliki perbandingan harga dan perbandingan luas tanah yang sama, maka prospek keuntungan dari keduanya tidak

akan berbeda dengan ketiga jenis RS. Jika perbandingan harga untuk kedua jenis RSS sebagaimana besarnya perbandingan tanah yang ditempati, maka harga masing-masing tipe adalah sebesar Rp 10.500.000 dan Rp 12.250.000. Dengan tingkat harga per unit yang sebesar ini akan memberikan hasil total yang sama dengan ketiga jenis RS seperti yang tampak pada tabel 8.

TABEL 8
KOMBINASI PRODUKSI RSS T.21 DAN T.36

| No. | Tipe | Jumlah unit | Harga per unit (Rp) | Harga total (Rp) |
|-----|----------|-------------|---------------------|------------------|
| 1. | RSS T.21 | 224 | 10.500.000 | 2.352.000.000 |
| 2. | RSS T.36 | 216 | 12.250.000 | 2.646.000.000 |
| | Jumlah | 440 | | 4.998.000.000 |

Tabel 8 ini dibuat berdasarkan dengan tabel 3, di mana jumlah unit yang dibangun sama dengan jumlah unit pada tabel 3, kecuali harga per unitnya yang berbeda. Harga per unit produk pada tabel 8 hanya merupakan tingkat harga yang diasumsikan.

Jelas harga yang diasumsikan ini terlalu besar dan tidak sebanding dengan kualitas bangunan. Kualitas bahan bangunan rumah RSS memang memiliki beberapa perbedaan dengan kualitas bahan bangunan jenis RS. Oleh karena itu, penetapan harga antara kedua jenis rumah tidak dapat disamakan.

Kedua jenis rumah memang berbeda dari beberapa bahan

bakunya seperti atap, lantai dan lain-lain. Bahkan bila rumah jenis RS dilengkapi plafon yang terbuat dari bahan eternik, maka jenis rumah RSS sama sekali tidak dilengkapi dengan plafon. Selain itu, jalan di sekitar rumah-rumah jenis RS dilapisi dengan aspal, sedangkan jalan disekitar rumah-rumah jenis RSS tidak beraspal tetapi hanya dipadatkan saja. Perbedaan kondisi ini dapat dilihat pada tabel 9.

TABEL 9
FASILITAS DAN BAHAN BAKU BANGUNAN

| Bagian | RS | RSS |
|------------|--|--|
| Pondasi | Batu gunung/batu kali | Batu gunung/batu kali |
| Dinding | batu bata diplester Kusen kayu kelas satu | batu bata diplester Kusen kayu kelas dua |
| Lantai | Tegel | Dilicin dengan pasta se. |
| Plafon | Eternik | Tanpa plafon |
| Atap | Genteng asbes | Seng gelombang |
| Penerangan | 450 watt 220 volt | 450 watt 220 volt |
| Sanitasi | Sumur bor/pompa tangan Septicktank pas. batu bata | Sumur bor/pompa tangan Septicktank pas. batu bata |
| Finishing | Kusen dicat Dinding diaci warna putih Atap dicat warna | Kusen dicat Dinding dikapur Atap dicat meni |
| Jalan | Beraspal | Tanpa aspal |

Sumber : PT. SITRA ARYAPERDANA

Sebagai perusahaan yang lebih banyak menjual produknya secara kredit, jelas masa pulang pokoknya tidak akan dicapai secepat dengan penjualan secara tunai. Tetapi bila lama perusahaan hanya melayani penjualan dengan cara

tunai, jelas hal ini akan menyebabkan jumlah penjualan yang sangat kecil.

Jika dalam kenyataannya penjualan produk dilakukan dengan dua macam cara yaitu tunai dan kredit, maka dalam analisis ini dibuat suatu asumsi bahwa penjualan tersebut hanya dilakukan secara tunai. Berdasarkan asumsi ini, maka harga-harga rumah akan seragam dengan catatan bahwa rumah-rumah tersebut tergolong dalam kategori yang sama, misalnya RS, sekaligus juga dengan tipe yang sama. Dalam hal ini, kita mengambil data penjualan yang terjadi pada tahun 1996 (tabel 10) tentang jumlah unit yang terjual dari setiap tipe rumah. Sedangkan besarnya nilai pendapatan akan diganti dengan menggunakan suatu asumsi yaitu nilai total penjualan secara tunai.

Asumsi ini dibuat dengan tujuan untuk memudahkan dalam uraian analisis, terutama analisis impas yang dinyatakan dalam unit. Untuk sementara asumsi ini diperlukan sebagai bahan perbandingan.

TABEL 10
NILAI PENJUALAN TAHUN 1996

| No | Jenis Rumah | Harga per unit (Rp) | Jumlah (unit) | Harga total (Rp) |
|--------|-------------|---------------------|---------------|------------------|
| 1. | RSS T.21 | 6.900.000 | 17 | 117.300.000 |
| 2. | RSS T.36 | 8.050.000 | 15 | 120.750.000 |
| 3. | RS T.21 | 14.000.000 | 12 | 168.000.000 |
| 4. | RS T.36 | 17.500.000 | 10 | 175.000.000 |
| 5. | RS T.45 | 21.000.000 | 3 | 63.000.000 |
| Jumlah | | | 57 | 644.050.000 |

Sumber : PT. Sitra Aryaperdana

5.2. Biaya Tetap dan Biaya Variabel

Untuk memperoleh hasil perhitungan dalam analisis impas ini, diperlukan pula data biaya yang terjadi pada tahun 1996. Data biaya tersebut terlebih dahulu harus dikelompokkan ke dalam dua macam biaya sesuai dengan sifatnya yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Khususnya data tentang biaya ini tidak perlu dibuatkan suatu asumsi melainkan biaya yang sesungguhnya terjadi.

TABEL 11
KLASIFIKASI BIAYA TAHUN 1996

| No | Keterangan | Biaya tetap | Biaya variabel |
|-----|-----------------------|----------------|----------------|
| 1. | Bahan baku langsung | | Rp 295.609.950 |
| 2. | Tenaga kerja langsung | | 121.081.400 |
| 3. | Overhead | | 40.575.150 |
| 4. | Gaji | Rp 34.270.000 | |
| 5. | Komisi penjualan | | 2.780.000 |
| 6. | Asuransi | 1.548.000 | |
| 7. | Iklan | 504.500 | |
| 8. | Listrik | 403.583 | 1.037.517 |
| 9. | Telepon | 604.855 | 1.386.445 |
| 10. | Alat-alat tulis | 350.996 | 434.304 |
| 11. | Penyusutan | 15.221.380 | |
| 12. | Pajak | 2.024.300 | |
| 13. | Bunga | 38.883.750 | |
| 14. | Lain-lain | 6.997.786 | 1.134.114 |
| | | Rp 100.809.150 | Rp 464.038.880 |
| | | ===== | ===== |

Sumber : PT Sitra Aryaperdana

Untuk perhitungan impas dalam unit penjualan, diperlukan pula data tentang biaya variabel per unit produk dari masing-masing tipe rumah. Data tersebut dapat dilihat

pada tabel 12 berikut ini.



TABEL 12
BIAYA VARIABEL PER UNIT UNTUK SETIAP TIPE
TAHUN 1996

| Jenis Biaya | KD T.1 | KD T.3a | KD T.21 | KD T.3b | KD T.45 |
|-----------------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| Bahan baku langsung | Rp. 3.107.100 | Rp. 3.094.950 | Rp. 6.420.000 | Rp. 4.032.500 | Rp. 9.030.000 |
| Tenaga kerja langsung | 1.297.200 | 1.513.400 | 2.632.000 | 3.290.000 | 3.948.600 |
| Overhead | 434.700 | 507.150 | 862.000 | 1.102.500 | 1.323.000 |
| Biaya adm. umum & pemasaran | 57.500 | 61.320 | 100.700 | 133.350 | 160.050 |
| Total Biaya | Rp. 4.996.500 | Rp. 5.176.820 | Rp. 10.014.700 | Rp. 8.558.350 | Rp. 15.070.050 |

Sumber : PT. SITRA ARYAPERDANA

5.3. Titik Impas

Berdasarkan data dari kedua tabel di atas, maka sekarang analisis impas sudah dapat dihitung. Oleh karena data yang diperlukan merupakan gabungan antara data real dan data asumsi, berarti hasil yang diperoleh pun hanya merupakan suatu asumsi. Untuk mengetahui hasil pulang pokok (impas) yang sesungguhnya dapat dihitung pada uraian selanjutnya.

$$\begin{aligned}
 \text{BEP} &= \frac{\text{Biaya tetap}}{1 - \frac{\text{Biaya variabel}}{\text{Sales}}} \\
 &= \frac{100.809.150}{1 - \frac{464.038.880}{644.050.000}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & 100.809.150 \\
 = & \frac{\text{-----}}{1 - 0,72} \\
 & 100.809.150 \\
 = & \frac{\text{-----}}{0,28} \\
 = & 360.032.679
 \end{aligned}$$

Hasil yang dicapai dalam perhitungan ini menunjukkan angka sebesar Rp 360.032.679. Berarti perusahaan ini sebenarnya sudah melewati titik pulang pokok seandainya penjualan dilakukan secara tunai. Oleh karena penjualan dilakukan secara kredit, maka titik pulang pokok belum juga dicapai.

Kenyataan yang sesungguhnya terjadi dalam perusahaan ini adalah di mana nilai penjualan yang harus diperoleh untuk mencapai tahap pulang pokok lebih besar daripada nilai penjualan pulang pokok pada hasil perhitungan di atas. Hal itu dapat dilihat pada hasil perhitungan berikut ini. Karena perhitungan ini merupakan analisis pulang pokok yang sebenarnya, berarti diperlukan pula data penjualan yang sesungguhnya terjadi. Data menunjukkan bahwa pendapatan yang berhasil diperoleh pada tahun 1996 adalah sebesar Rp 533.644.700. Jumlah ini terdiri dari penjualan secara tunai dan kredit dengan jangka waktu yang bervariasi. Demikian pula dengan jenis rumah yang juga bervariasi.

$$\begin{aligned}
 \text{BEP} &= \frac{\text{Biaya tetap}}{1 - \frac{\text{biaya variabel}}{\text{Sales}}} \\
 &= \frac{100.809.150}{1 - \frac{464.038.880}{533.644.700}} \\
 &= \frac{100.809.150}{1 - 0.86} \\
 &= \frac{100.809.150}{0,14} \\
 &= 720.065.357
 \end{aligned}$$

Nilai pulang pokok yang sebenarnya dari perusahaan ini adalah sebesar Rp 720.065.357 yang berarti dua kali lebih besar dari asumsi pulang pokok di atas. Bilamana tahun depan perusahaan dapat meningkatkan pendapatannya sampai pada tingkat minimal sebesar nilai pulang pokok yang diasumsikan itu, maka perusahaan akan dapat mencapai masa pulang pokok.

Analisis impas yang dinyatakan dalam unit penjualan cenderung lebih rumit daripada analisis impas penjualan yang dinyatakan dalam nilai uang. Masalahnya adalah perbedaan harga per unit rumah dari setiap tipe. Oleh karena itu perhitungan pulang pokok dalam unit perlu dipisahkan dari masing-masing tipe. Selain itu, harga per unit dari dua unit rumah yang setipe dapat saja berbeda bila jangka waktu kreditnya berbeda. Sehingga untuk menghitung impas

dari setiap tipe rumah, juga harus didasarkan pada jangka waktu kredit. Bilamana jangka waktu kredit berbeda dari rumah-rumah yang setipe, maka perhitungan impiasnya harus pula dipisahkan menurut jangka waktu kredit dari rumah-rumah tersebut.

Oleh karena tujuan analisis dalam skripsi ini lebih diarahkan pada perbandingan profitabilitas antara setiap tipe rumah, maka analisis impias yang berbelit-belit ini tidak perlu diuraikan lebih jauh lagi. Untuk lebih menyederhanakan analisis ini, kita ambil saja asumsi yang semula bahwa semua penjualan dilakukan secara tunai dengan mengambil data pada tabel 10. Sedangkan biaya variabel dan biaya tetap digunakan data pada tabel 12.

$$\text{BEP} = \frac{\text{Biaya tetap}}{\text{Harga per unit} - \text{Biaya variabel per unit}}$$

$$\begin{aligned} 1). \quad \text{BEP RSS T.21} &= \frac{100.809.150}{6.900.000 - 4.951.560} \\ &= \frac{100.809.150}{1.948.440} \\ &= 51,738 \\ &= 52 \text{ unit} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2). \quad \text{BEP RSS T.36} &= \frac{100.809.150}{8.050.000 - 5.776.820} \\ &= \frac{100.809.150}{2.273.180} \end{aligned}$$

$$= 44,347$$

$$= 44 \text{ unit}$$

$$3). \text{ BEP RS T.21} = \frac{100.809.150}{14.000.000 - 10.046.700}$$

$$= \frac{100.809.150}{3.953.300}$$

$$= 25,5$$

$$= 26 \text{ unit}$$

$$4). \text{ BEP RS T.36} = \frac{100.809.150}{17.500.000 - 12.558.375}$$

$$= \frac{100.809.150}{4.941.625}$$

$$= 20,4$$

$$= 20 \text{ unit}$$

$$5). \text{ BEP RS T.45} = \frac{100.809.150}{21.000.000 - 15.070.050}$$

$$= \frac{100.809.150}{5.929.950}$$

$$= 17 \text{ unit}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka nilai penjualan total dari masing-masing tipe rumah dalam kondisi impas dapat diketahui. Untuk memperoleh hasil yang lebih mendekati pada nilai impas yang sesungguhnya, maka angka dibelakang koma tetap diperhitungkan, walaupun dalam kenyataannya tak ada rumah yang dijual dalam kondisi

tidak genap satu unit.

$$\begin{aligned} 1) \text{ . BEP RSS T.21} &= 51,738 \times \text{Rp } 6.900.000 \\ &= \text{Rp } 356.992.200 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2) \text{ . BEP RSS T.36} &= 44,347 \times \text{Rp } 8.050.000 \\ &= \text{Rp } 356.993.350 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 3) \text{ . BEP RS T.21} &= 25,5 \times \text{Rp } 14.000.000 \\ &= \text{Rp } 357.000.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 4) \text{ . BEP RS T.36} &= 20,4 \times \text{Rp } 17.500.000 \\ &= 357.000.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 5) \text{ . BEP RS T.45} &= 17 \times \text{Rp } 21.000.000 \\ &= \text{Rp } 357.000.000 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan impas di atas hampir mencapai hasil yang sama besar dari setiap tipe. Perbedaan selisih yang ada pada kedua jenis RSS hanya disebabkan oleh dihilangkannya beberapa angka di belakang koma pada hasil perhitungan impas yang dinyatakan dalam unit. Sedangkan ketiga jenis RS dapat mencapai hasil yang sama besar karena tidak ada perubahan angka sama sekali dari hasil perhitungan tersebut. Oleh karena adanya perbedaan nilai impas walau hanya berselisih sedikit, maka perlu ditegaskan bahwa nilai impas yang paling akurat adalah dari ketiga jenis RS

tersebut.

Pada perhitungan impas yang paling pertama tadi merupakan perhitungan impas dari bauran penjualan antara kelima tipe rumah. Berbeda dengan perhitungan yang terakhir ini yang merupakan nilai dari analisis impas dalam kondisi pembangunan tanpa bauran produksi. Tetapi, walaupun pada perhitungan yang pertama tersebut merupakan impas dari bauran antara kelima jenis tipe, namun nilai impas yang dicapai tidak jauh berbeda dengan hasil impas dari perhitungan yang terakhir ini. Kalaupun hasil keduanya sedikit berbeda, itu hanya disebabkan oleh dihilangkannya beberapa angka di belakang koma dari penyebut pada perhitungan pertama.

Karena pada dasarnya kelima jenis produk dapat mencapai nilai penjualan yang sama dalam kondisi impas, berarti kelima produk memiliki prospek keuntungan yang sama pula. Tetapi bilamana dihubungkan dengan pemanfaatan tanah, ternyata rumah jenis RS lebih unggul daripada rumah jenis RSS. Untuk membuktikan anggapan ini, kita dapat melihat hasil perhitungan berikut.

$$1). \text{ Luas tanah BEP RSS T.21} = 51,738 \times 60 \text{ m}^2$$

$$= 3.104,28 \text{ m}^2$$

$$2). \text{ Luas tanah BEP RSS T.36} = 44,347 \times 70 \text{ m}^2$$

$$= 3.104,29 \text{ m}^2$$

$$3). \text{ Luas tanah BEP RS T.21} = 25,5 \times 80 \text{ m}^2 \\ = 2.040 \text{ m}^2$$

$$4). \text{ Luas tanah BEP RS T.36} = 20,4 \times 100 \text{ m}^2 \\ = 2.040 \text{ m}^2$$

$$5). \text{ Luas tanah BEP RS T.45} = 17 \times 120 \text{ m}^2 \\ = 2.040 \text{ m}^2$$

Sekalipun kuantitas unit yang digunakan pada perhitungan di atas merupakan kuantitas unit dari hasil perhitungan impas, tetapi perbedaan luas tanah jenis RS dan jenis RSS bukan disebabkan oleh dihilangkannya beberapa angka di belakang koma untuk jenis RSS. Bahkan dihilangkannya beberapa angka tersebut justru akan mengurangi luas tanah. Tetapi mengapa luas tanah yang ditempati oleh jenis RSS dalam kondisi impas ini justru lebih luas. Berarti pemanfaatan tanah oleh jenis RSS tidak seefisien dengan pemanfaatan tanah oleh jenis RS. Dengan kata lain bahwa jenis RS lebih efisien dalam pemanfaatan tanah sekalipun ukuran per unit dari jenis ini lebih luas.

5.4. Margin of Savety

Analisis margin of safety merupakan kelanjutan dari analisis pulang pokok. Dalam analisis ini digunakan data dari nilai penjualan dan dan hasil dari nilai analisis



pulang pokok.

Dalam kondisi optimistik, minimal margin of safety yang ditargetkan adalah sebesar dua puluh persen. Tetapi dalam kondisis pesimistik tentu margin of safety di bawah duapuluh persen. Seandainya kondisi pasar memungkinkan perusahaan memperoleh margin of safety sebesar dua puluh persen, maka budget sales sebesar Rp 900.081.696.

$$M/S = \frac{\text{Budget sales} - \text{BEP}}{\text{Budget sales}}$$

$$0,2 = \frac{\text{Budget sales} - 720.065.357}{\text{Budget sales}}$$

$$0,2 \text{ Budget sales} = \text{Budget sales} - 720.065.357$$

$$- 0,8 \text{ Budget sales} = - 720.065.357$$

$$\text{Budget sales} = \frac{- 720.065.357}{- 0,8}$$

$$= 900.081.696$$

Dalam analisis margin of safety haruslah disesuaikan dengan kondisi pasar yang sedang terjadi. Oleh karena itu, bilamana perusahaan menginginkan margin of safety pada tahun 1997 sebesar 10 persen, maka berapakah nilai penjualan yang harus dicapai pada akhir tahun tersebut.

$$M/S = \frac{\text{Budget sales - BEP}}{\text{Budget sales}}$$

$$0,1 = \frac{\text{Budget sales - 720.065.357}}{\text{Budget sales}}$$

$$0,1 \text{ Budget Sales} = \text{Budget sales - 720.065.357}$$

$$- 8,9 \text{ Budget sales} = - 720.065.357$$

$$\text{Budget sales} = \frac{- 720.065.357}{- 0,9}$$

$$= 800.072.618,889$$

$$= 800.072.619$$

Nilai penjualan Rp 800.072.619 mungkin saja dapat dicapai sekalipun kondisi pasar sekarang ini kurang memberikan harapan yang besar. Seperti halnya pada tahun 1996 di mana perusahaan hanya mampu memperoleh pendapatan sebesar Rp 533.644.700. Untuk mencapai target penerimaan sebesar itu, perusahaan perlu lebih mengerahkan segala potensi pemasarannya.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Dari rangkaian analisis dalam skripsi ini, maka kita telah sampai pada suatu resume bahwa :

- 1). Analisis break even dapat memberikan gambaran bahwa dengan kondisi pasar yang lesuh sekarang ini akan menyulitkan perusahaan yang bersangkutan untuk mencapai titik impas dalam waktu yang relatif singkat. Titik impas hanya dapat dicapai pada tingkat penjualan sebesar Rp 720.065.357, sedangkan pada periode tahun kedua (1996) masa operasinya baru memperoleh penerimaan sebesar Rp 533.644.700.
- 2). Dalam perbandingan prospek antara kelima jenis rumah yang diproduksi oleh PT Sitra Aryaperdana ternyata kelima jenis rumah tersebut dapat mencapai tingkat yang relatif sama. Perbedaan yang terjadi hanyalah pemanfaatan tanah, dimana pada tingkat BEP yang sama yaitu sebesar Rp 357.000.000, ternyata jenis rumah RS baru menempati tanah seluas 2.040 m² sedangkan jenis RSS sudah menempati lahan seluas 3.104,29 m².
- 3). Dengan melihat situasi pasar sekarang ini, target

duapuluh persen margin of safety pada periode tahun ketiga sangat sulit dicapai. Untuk itulah perlu ditetapkan margin of safety yang lebih rendah lagi maksimal sepuluh persen dengan tingkat penerimaan sebesar Rp 800.072.619.

6.2. Saran

Adapun saran dari penulis berdasarkan hasil analisis ini adalah sebagai berikut :

- 1). Dalam kondisi pasar yang tidak menentu sekarang ini, hendaknya perusahaan mampu mempertahankan suatu tingkat penjualan yang minimal untuk menghindari risiko kerugian operasional.
- 2). Karena kedua jenis RSS (RSS T.21 dan RSS T.36) memiliki prospek keuntungan yang sama, maka hendaknya manajemen produksi tidak membedakan prioritas pembangunan antara keduanya.
- 3). Demikian pula halnya dengan ketiga jenis RS (RS T.21, RS T.36, dan RS T.45) yang memiliki prospek keuntungan yang sama, tidak perlu membedakan prioritas pembangunannya.
- 4). Hendaknya lebih banyak memproduksi rumah dari kategori

jenis RS daripada jenis RSS, sebab jenis RS lebih menguntungkan daripada jenis RSS. Tetapi demi mempercepat perputaran modal, maka sebaiknya perusahaan membangun rumah jenis apa saja begitu ada pesanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fess, Philip E. and Warren, Carl S., Managerial Accounting, South-Western Publishing Co., Ohio, 1985
- Fischer, Paul M. and Frank, Warner G., Cost Accounting, Theory and Application, South-Western Publishing Co., Ohio, 1985
- Horn, James C. Van, Financial Management and Policy, Fifth Edition, Prentice-Hall International Edition, London, 1977
- Hornngren, Charles T. dan Foster, George, Alih Bahasa : Marianus Sinaga, Akuntansi Biaya, Suatu Pendekatan Manajerial, Jilid 1, Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta, 1992
- Nitisemito, Alex S., Pembelanjaan Perusahaan, Edisi Revisi, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1979
- Riyanto, Bambang, Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan, Edisi Kedua, Yayasan Penerbit Gajah Mada, Yogyakarta, 1984
- Weston, J. Fred dan Copeland, Thomas E., Alih Bahasa : Jaka Wasana, Manajemen Keuangan, Jilid 1, Edisi Kedelapan, Erlangga, Jakarta, 1992