

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.

##### 4.1.1.1 Sejarah Singkat CV BUANA MEKAR

CV BUANA MEKAR merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang percetakan dan kegiatan produksinya tidak bersifat kontinyu akan tetapi berdasarkan pesanan konsumen (*Job Order*). CV BUANA MEKAR didirikan pada tanggal 18 Januari 1990 berdasarkan Akta Notaris no. 34 pada tanggal 18 Januari 1985 oleh Notaris Muchlis Munir, SH dan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Kecil No. 510/1—0592/2005/0682-DISKUKM & PERINDAG/2008 serta Tanda Daftar Perusahaan Persekutuan Komanditer No. 101135206429. Di awal berdirinya CV BUANA MEKAR beralamat di Jl. Cemara Selatan No. 298/181 Bandung 40161. Dan pada tanggal 6 Januari 2002, CV BUANA MEKAR menempati lokasi di Jl. Cemara Selatan No. 45 A Bandung 40161.

Maksud didirikannya perusahaan ini, yaitu sebagai usaha yang memenuhi kebutuhan pelanggan dalam barang cetakan yang mempunyai kualitas yang baik namun dengan harga yang terjangkau dan sesuai dengan keinginan pelanggan.

Misi dan Visi CV BUANA MEKAR adalah:

Misi : Menjadi *center of excelent* dari perusahaan-perusahaan dalam bidang percetakan.

Visi : Menjadi yang terbaik dari yang terbaik.

#### 4.1.1.2 Fasilitas Produksi dan Fungsinya.

Untuk kelancaran proses produksinya, CV BUANA MEKAR memiliki berbagai macam fasilitas produksi, diantaranya mesin-mesin produksi dan peralatan pendukung yang memiliki fungsi masing-masing. Fasilitas produksi dan peralatan pendukung tersebut antara lain:

**Tabel 4.1**  
**Fasilitas Produksi**

No	Fasilitas Produksi	Fungsi / Kegunaan
1	<i>Design Computer</i>	Membuat desain / sketsa produk dengan tingkat ketelitian pengukuran yang memanfaatkan basis data yang diberikan oleh pelanggan
2	Mesin Oliver 58	Mesin produksi yang dapat mencetak cetakan sebanyak 20.000 lembar/jam untuk setiap order.
3.	Mesin GTO 52	Mesin produksi yang dapat mencetak sebanyak 18.000 lembar/jam untuk setiap order.
4.	Mesin Toko 810L	Mesin produksi yang dapat mencetak sebanyak 10.000 lembar/jam untuk setiap order.
5.	Mesin Dq dan Polar Estromat	Mesin pemotong dengan menggunakan program khusus.
6.	Plat Maker Dai Nippon SC	Mesin untuk membuat plat yang sudah disesuaikan dengan mesin yang siap cetak.
7.	Mesin Lipat Multigraph	Mesin yang digunakan untuk melipat kertas dengan program khusus.

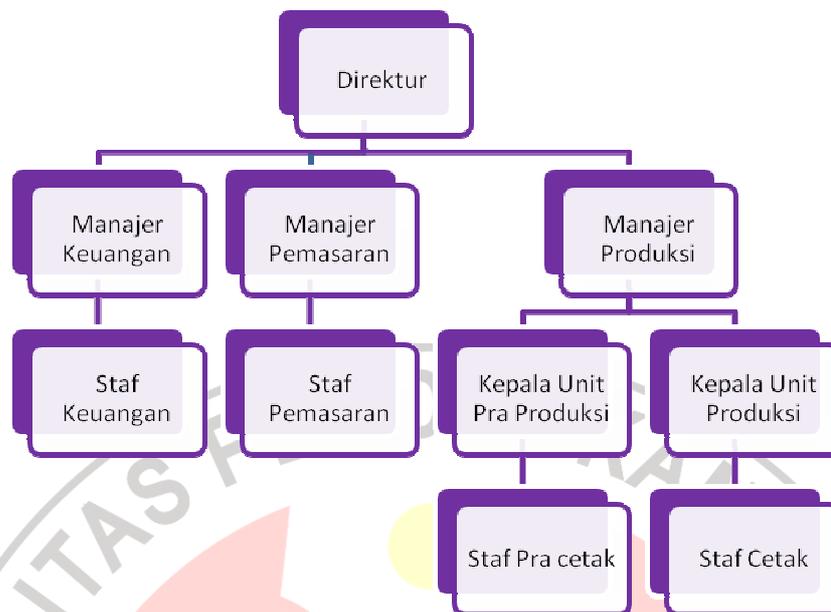
### **4.1.1.3 Struktur Organisasi dan *Job Description***

#### **4.1.1.3.1 Struktur Organisasi CV BUANA MEKAR**

Struktur organisasi merupakan suatu bagan yang menggambarkan hubungan diantara orang-orang yang menjalankan aktivitas perusahaan atau organisasi, termasuk hubungan antara masing-masing kegiatan atau fungsi secara seimbang dan harmonis untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Struktur organisasi perusahaan merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai suatu sistem kerja yang baik.

Struktur organisasi CV BUANA MEKAR merupakan susunan kepengurusan atau pengelola dari sebuah organisasi yang menekankan pada pola hubungan kerja serta alur wewenang dan tanggung jawab dari pimpinan kepada sayuan terbawah dalam organisasi. Struktur ini sangatlah menentukan untuk kelancaran kerja, dimana hubungan antara pimpinan dengan bawahan diatur dengan sebaik-baiknya. Di samping itu juga berguna untuk mengatur atau menjelaskan wewenang pekerjaan masing-masing badan atau seksi agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam melaksanakan pekerjaan. Struktur organisasi yang digunakan sederhana sehingga tidak sulit dalam birokrasi kerja antara pimpinan dengan karyawan.

Adapun struktur organisasi pada CV BUANA MEKAR dapat dilihat dari gambar berikut ini:



**Gambar 4.1**

**Struktur Organisasi CV BUANA MEKAR**

**4.1.1.3.2 Job Description CV BUANA MEKAR**

Uraian jabatan (*Job Description*) untuk masing-masing jabatan di CV BUANA MEKAR adalah sebagai berikut:

**1. Direktur (*Director*)**

Adalah seseorang yang membawahin Kabag Umum & Keuangan, Kabag Pemasaran dan Kabag Produksi. Tugas pokoknya adalah merencanakan, mengkoordinasikan, mengevaluasi, dan mengendalikan pelaksanaan operasionalisasi perusahaan serta program-program pengembangan, meliputi: produksi, teknik, administrasi, pemasaran dan keuangan baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.

Adapun wewenang dan tanggung jawab dari Direktur adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan dan merumuskan program pengembangan perusahaan yang meliputi produksi, teknik, pemasaran, administrasi dan keuangan.
2. Memimpin, mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan operasional perusahaan.
3. Memberikan evaluasi dan pengendalian dalam rangka pengembangan metode, sistem dan prosedur untuk meningkatkan efisiensi serta produktivitas kerja.
4. Mendelegasikan tugas-tugas yang dapat dikerjakan oleh bawahan.
5. Merumuskan rencana kerja dan anggaran perusahaan dalam rangka pengembangan bisnis.
6. Memelihara dan mengelola harta kekayaan milik perusahaan.
7. Membina dan memotivasi bawahan serta mengambil tindakan bagi yang melanggar.

## **2. Manajer Keuangan (*Finance Manager*)**

Bertanggung jawab kepada Direktur yang membawahi staf pembelian dan umum yang bekerjasama dengan seluruh manager setingkat. Tugas pokoknya adalah membantu Direktur dalam merencanakan, mengkoordinasikan, mengvaluasi dan mengendalikan kegiatan keuangan yang meliputi administrasi keuangan, pembelian, dan verifikasi, akuntansi umum dan akuntansi biaya.

Adapun wewenang dan tanggung jawab *Finance Manager* adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan strategi keuangan dan akuntansi beserta programnya.
2. Merencanakan, merumuskan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengevaluasi program operasional perusahaan yang meliputi rencana kerja, administrasi keuangan, pembelian, anggaran dan akuntansi perusahaan.
3. Mengupayakan dan mengendalikan dana dan anggaran yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan rencana kerja maupun kelancaran operasional perusahaan.
4. Berwenang dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pengeluaran dana secara efisien.
5. Mengusahakan agar administrasi keuangan dan pembukuan dapat terlaksana secara tertib, lengkap, tepat waktu, benar dan konsisten.
6. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.
7. Membuat dan menyusun laporan mengenai kegiatan keuangan serta melaporkannya kepada direktur.

### **3. Manajer Pemasaran (*Marketing Manager*)**

Adalah manager yang bertanggung jawab kepada Direktur dan bekerjasama dengan seluruh manager setingkat. Tugas pokoknya adalah membantu Direktur dalam merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, mengevaluasi dan mengendalikan serta mengembangkan pengolahan kegiatan

pemasaran, administrasi penjualan, dan program strategis udaha jangka pendek maupun jangka panjang.

Adapun wewenang dan tanggung jawab marketing manager adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan dan merumuskan program pengembangan perusahaan yang meliputi pemasaran, administrasi penjualan.
2. Mengkoordinasikan, melaksanakan, mengevaluasi dan mengendalikan pelaksanaan program kegiatan pemasaran dan administrasi penjualan.
3. Menetapkan dan mengkoordinasikan target kegiatan operasional di bidang pemasaran serta mengidentifikasi dan mengendalikan permasalahan.
4. Bertanggung jawab langsung pada director dalam membuat kebijakan pemasaran.
5. Menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan di bidang pemasaran.
6. Melakukan pembinaan, memotivasi dan pengendalian terhadap kinerja bawahan serta mengambil tindakan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
7. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.
8. Membuat dan menyusun laporan mengenai kegiatan pemasaran, administrasi penjualan serta melaporkannya kepada Direktur.

#### **4. Manajer Produksi (*Production Manager*)**

Adalah manager yang bertanggung jawab pada Direktur dan bekerjasama dengan seluruh manager setingkat. Manager produksi bertugas untuk merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, mengevaluasi dan

mengendalikan kegiatan produksi yang meliputi desain produk, teknik produksi, tingkat keakuratan ukuran produk.

Adapun wewenang dan tanggung jawab dari Manager Produksi adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan dan merumuskan program operasinal produksi dan anggaran perusahaan yang meliputi desain produk, teknik produksi, tingkat keakuratan ukuran produk.
2. Mengkoordinasikan, melaksanakan, mengevaluasi dan mengendalikan penggunaan ukuran dan material (bahan baku dan bahan penolong), mesin-mesin dan peralatan produksi lainnya yang ada dalam bagian produksi.
3. Memberikan evaluasi dan pengendalian dalam rangka pengembangan metode, sistem dan prosedur untuk meningkatkan efisiensi serta produktivitas kerja.
4. Melakukan pembinaan, memotivasi dan pengendalian terhadap kinerja bawahan serta mengambil tindakan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
5. Berkoordinasi dengan bagian unit Pra cetak untuk mempersiapkan dan menyusun jadwal kerja produksi dan menentukan ketepatan waktu suatu produk harus selesai.
6. Berkoordinasi dengan bagian unit Pra cetak untuk menyusun pengaturan mesin, tenaga kerja dan bahan baku yang diperlukan.

7. Mengawasi dan membantu jalannya proses produksi guna tercapainya target produksi.
8. Mengawasi dan menjamin kualitas hasil produksi.
9. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.
10. Membuat dan menyusun laporan hasil produksi dan melaporkannya kepada Direktur.

#### **4.1.1.4 Aspek-aspek Aktivitas CV BUANA MEKAR**

Kegiatan operasional perusahaan yang dilakukan oleh CV BUANA MEKAR mencakup hal-hal sebagai berikut:

##### **1. Negosiasi Pesanan**

Negosiasi pesanan adalah proses penawaran barang, kuantitas barang dan harga yang dilakukan oleh bagian marketing terhadap konsumen atau pelanggan. Apabila terjadi kesepakatan dalam negosiasi maka dibuatlah formulir order masuk sebagai dokumen pesanan bagi perusahaan. Selain itu dibuatlah surat perjanjian yang mencakup waktu pengiriman, sistem dan cara pengiriman, dan periode pembayaran.

##### **2. Operasi Produk**

Kegiatan ini dilakukan oleh perusahaan dalam melaksanakan proses produksi meliputi hal-hal sebagai berikut:

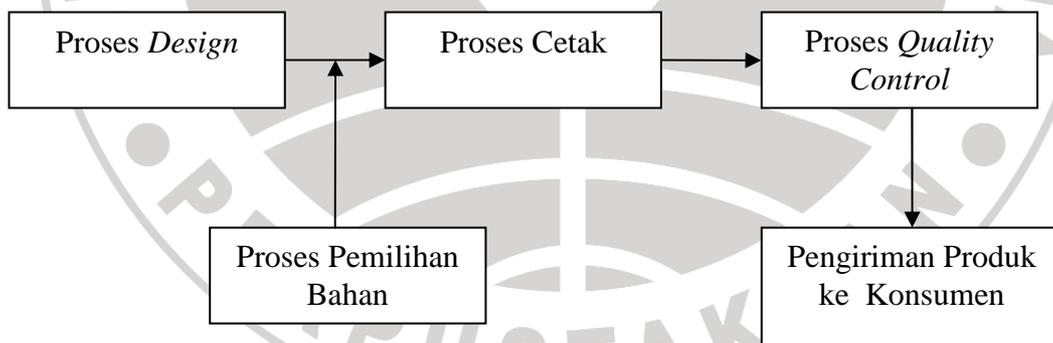
## 1. Penggunaan Bahan Baku

Di dalam melaksanakan proses produksi dibutuhkan adanya bahan baku dan bahan penolong yang merupakan komponen utama dalam kegiatan produksi. Bahan baku yang diperoleh dari pembelian dari supplier. Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi CV BUANA MEKAR adalah kertas, plat besi, dan plat kertas, tinta.

Selain itu untuk memenuhi pesanan perusahaan menggunakan bahan setengah jadi yang dihasilkan dari proses produksi secara subkon (makloon) dari rekanan.

## 2. Proses Produksi

Proses produksi CV BUANA MEKAR dapat digambarkan dalam skema proses produksi sebagai berikut:



**Gambar 4.2**  
**Skema Proses Produksi**

Untuk memenuhi kebutuhan pesanan, perusahaan selain melakukan proses pengolahan dengan menggunakan mesin dan alat produksi lainnya yang dimiliki secara langsung juga melakukan proses pengolahan secara subkon – proses produksi setengah jadi yang dilakukan oleh pihak ketiga.

### 3. Hasil Produksi

Produk yang dihasilkan oleh CV BUANA MEKAR adalah Dus Obat, Buku Panduan, Majalah, Buku Tabungan, Buku Pelajaran, Kalender, Buku Kenangan, Leaflet Obat. Produk-produk tersebut adalah sebagian besar produk yang dipesan sesuai dengan permintaan pelanggan.

### 3. Proses Pengiriman Barang

Pengiriman barang yang dilakukan sesuai dengan surat perjanjian negosiasi pesanan. Ketika barang akan dikirim, terlebih dahulu dibuat surat jalan rangkap dua dan *invoice* oleh bagian Pra cetak produksi yang terdiri dari:

1. Surat untuk konsumen sebagai bukti penerimaan barang.
2. Surat untuk kantor sebagai bukti barang sudah diterima konsumen dan sebagai dokumen laporan barang keluar.

### 4. Proses Penagihan Terhadap Konsumen

Apabila konsumen membeli barang dengan menggunakan sistem kredit, maka proses penagihan dilakukan oleh bagian marketing mendatangi langsung kepada konsumen dengan menyerahkan kontra bon. Selain itu adapula konsumen/pelanggan yang melakukan pembayaran dengan cek, giro, ataupun melalui transfer melalui rekening bank perusahaan sesuai dengan perjanjian awal negosiasi.

## **5. Menanggapi Keluhan Pelanggan**

Perusahaan melayani berbagai keluhan pelanggan yang tidak puas terhadap kualitas barang, sistem pengiriman, kerusakan barang yang dilakukan oleh karyawan. Semua keluhan itu akan ditanggapi dengan memperbaiki segala kekurangan tersebut.

Untuk kerusakan barang, perusahaan menerima kembali barang yang rusak dari pelanggan dengan syarat:

1. Rusak akibat kecerobahan perusahaan pada saat pengiriman.
2. Rusak akibat kesalahan teknis saat pembuatan di pabrik.

## **6. Pemasaran**

Dalam proses pemasaran perusahaan melakukan promosi langsung terhadap konsumen. Dan pada saat ini perusahaan telah memiliki pelanggan tetap, yaitu: Bio Farma, Bank Mandiri, Bank Jabar dan Banten, DISBUDPAR, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), Universitas Padjajaran (UNPAD), dan Sony Sugema College (SSC).

### **4.2 Deskripsi Data Variabel Penelitian**

#### **4.2.1 Penilaian Efisiensi Biaya Variabel pada CV BUANA MEKAR**

Perusahaan yang dapat tumbuh dan berkembang dalam situasi kompetitif adalah perusahaan yang memiliki daya saing yang tinggi. Perusahaan yang memiliki daya saing tinggi adalah perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal untuk mencapai tujuannya sehingga dapat

bertahan dan unggul dalam persaingan. Pada setiap perusahaan yang melakukan kegiatan perusahaan yang berupa produksi yaitu mengolah bahan baku menjadi produk jadi haruslah memiliki sumber daya yang mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan agar dapat unggul dalam persaingan yang lebih kompetitif lagi. Terlebih, dampak dari krisis global yang melanda Indonesia beberapa waktu lalu mengakibatkan tingginya biaya produksi perusahaan tersebut yang berdampak pula pada biaya variabel yang dikeluarkan perusahaan.

CV BUANA MEKAR mengelola biaya ini dengan cara membuat biaya variabel standar yang merupakan perhitungan biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk setiap adanya pertambahan volume kegiatan produksi. Biaya variabel standar yang dimiliki oleh perusahaan adalah biaya yang ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan pesanan yang diterima secara langsung dari konsumen. Perusahaan pun memberikan sejumlah dana pada finance manager sebesar anggaran yang dibuat dan menarik kembali sisa yang sudah dikeluarkan untuk membiayai kegiatan tersebut.

Biaya variabel standar ini diaplikasikan dalam bentuk anggaran biaya variabel yang menjadi pedoman untuk penggunaan biaya variabel. Dengan adanya anggaran yang merupakan standar, pengendalian biaya variabelnya dapat dilakukan dengan menganalisis perbedaan antara anggaran biaya variabel dengan realisasinya. Selanjutnya analisis perbedaan tersebut dibandingkan dengan anggaran sehingga dapat menjadi dasar bagi penentu kinerja manajer yang berwenang.

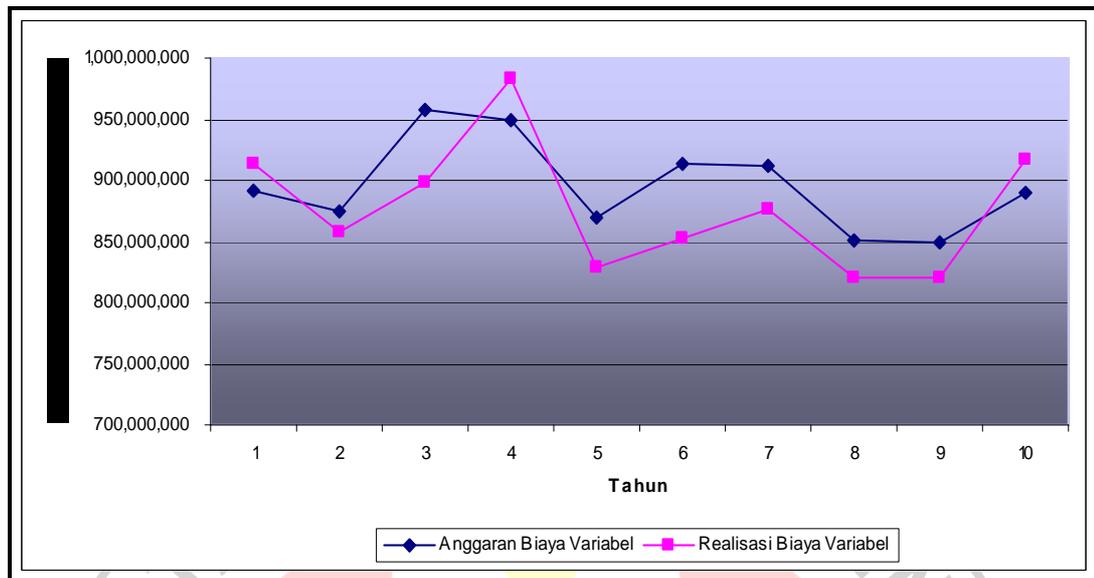
Adapun hasil pengumpulan data mengenai efisiensi biaya variabel selama 10 tahun sejak tahun 1999 hingga tahun 2008 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Penilaian Efisiensi Biaya Variabel**  
**CV BUANA MEKAR**  
**Periode Tahun 1999-2008**  
**(Dalam Rupiah)**

TAHUN	Biaya Variabel		Persentase Selisih Biaya Variabel
	Anggaran	Realisasi	
1999	892,001,030	913,171,920	(2.37)
2000	874,250,930	858,453,880	1.81
2001	956,962,940	898,536,520	6.11
2002	949,101,870	982,663,200	(3.54)
2003	870,225,360	829,226,530	4.71
2004	913,304,330	852,526,620	6.65
2005	912,314,590	876,623,330	3.91
2006	850,427,600	820,568,780	3.51
2007	848,959,360	821,126,940	3.28
2008	889,839,520	916,562,110	(3.00)
<b>Total</b>	<b>8,957,387,530</b>	<b>8,769,459,830</b>	<b>21.07</b>

*Sumber : Arsip Manajer Keuangan CV BUANA MEKAR*

Untuk mengetahui lebih jelasnya dapat dilihat dari perkembangan biaya variabel selama periode tahun 1999 sampai dengan tahun 2008 dalam grafik dibawah ini:



**Gambar 4.3**  
**Perkembangan Efisiensi Biaya Variabel**  
**CV. BUANA MEKAR Periode Tahun 1999-2008**

Dari tabel di atas dapat dilihat, pada tahun 2000 CV BUANA MEKAR dapat menekan pengeluaran biaya variabel sebesar Rp 15.797.050 dan perusahaan mengalami efisiensi biaya variabel sekitar 1.81%. Hal ini disebabkan CV BUANA MEKAR berusaha untuk mengejar target pesanan yang sebagian besar kegiatannya dilakukan dengan menggunakan mesin serta peralatan sendiri dan hanya sebagian kecil melakukan proses subkon, selain itu juga adanya persediaan bahan penolong yang sama di gudang sehingga biaya variabel yang dikeluarkan sebagai biaya bahan penolong yang senantiasa dapat memanfaatkan sumber daya dan waktu pemesanan serta efektivitas penggunaan mesin.

Pada tahun 2001 efisiensi biaya variabel CV BUANA MEKAR mengalami peningkatan sekitar 6.11% serta perusahaan pun dapat menekan pengeluaran biaya variabel sebesar Rp 58.426.420. hal ini disebabkan CV

BUANA MEKAR berusaha untuk mengejar target pesanan dengan melakukan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara optimal, serta penggunaan dan pemeliharaan mesin-mesin sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan produksi yang dilakukan agar pesanan yang dibuat sesuai dengan yang diharapkan dengan hasil yang baik agar pengeluaran biaya variabel tidak mengalami kenaikan kembali jika terjadi kesalahan pada pesanan.

Sedangkan CV BUANA MEKAR mengalami ketidakefisienan yang cukup tinggi pada tahun 1999 yaitu sekitar 2.37% atau sebesar Rp 21.170.890. Kemudian diikuti pada tahun 2002 CV BUANA MEKAR mengalami ketidakefisienan yaitu sekitar 3.54% atau sebesar Rp 33.561.330. hal ini disebabkan perusahaan mendapatkan order masuk yang cepat diselesaikan dan perusahaan tidak memiliki bahan baku yang sesuai dengan pesanan, maka perusahaan pun membeli bahan baku penolong untuk menyelesaikan pesanan yang masuk agar sesuai dengan waktu pesanan yang sudah ditentukan.

Berdasarkan tabel 4.2, maka besarnya tingkat efisiensi biaya variabel yang CV BUANA MEKAR keluarkan selama tahun 1999 hingga tahun 2008 yaitu sebesar 21.07. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa CV BUANA MEKAR berhasil mengefisiensikan biaya variabel yang dikeluarkan atau dengan kata lain perusahaan tersebut dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara optimal agar dapat mengefisienkan pengeluaran biaya variabel pada perusahaan tersebut.

Efisiensi biaya variabel yang sudah dilakukan oleh CV BUANA MEKAR dapat disebabkan oleh salah satunya adalah persediaan bahan baku yang masih

banyak tersedia di gudang yang sebagian besar merupakan bahan yang sama setiap pekerjaan yang dipesan pelanggan. Oleh karena itu perusahaan dapat memanfaatkan bahan baku yang ada agar pengeluaran biaya variabel yang dikeluarkan oleh perusahaan dapat ditekan. Sehingga perusahaan tersebut dapat memperoleh margin kontribusi yang semakin besar. Karena pada dasarnya dengan efisiensi biaya variabel yang dilakukan oleh perusahaan bila tanpa diimbangi dengan hasil penjualan yang tinggi maka target pencapaian margin kontribusinya tidak dapat dipenuhi.

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh oleh masing-masing perusahaan untuk mencapai taraf efisiensinya. Beberapa diantaranya melakukan penghematan dengan jumlah bahan baku yang digunakan atau menurunkan kualitas bahan baku sedikit lebih murah sehingga biaya yang sedikit lebih murah tersebut mereka dapat memperoleh output produk yang mereka inginkan.

Selain itu pula CV BUANA MEKAR memenuhi target pesanan melalui proses produksi secara subkon atau proses produksi yang dilakukan oleh pihak ketiga dalam bentuk barang setengah jadi, maka perusahaan harus lebih teliti dalam memilih dan mengantisipasi pekerjaan tersebut karena apabila terjadi kesalahan pada pesanan tersebut maka perusahaan pun harus menggantinya dengan pesanan yang baru dan perusahaan pun harus mengeluarkan kembali biaya variabel yang merupakan bahan penolong untuk pesanan tersebut.

Bila dicermati lebih lanjut penilaian efisiensi biaya variabel secara total cenderung berfungsi sebagai peringatan dan penyadar bagi manajemen untuk melihat adanya indikasi penyimpangan dalam suatu pusat pertanggungjawaban,

khususnya pertanggungjawaban biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan sesuai dengan peningkatan volume penjualan.

CV BUANA MEKAR sebagai salah satu bagian dari Industri percetakan yang merasakan dampak dari krisis ekonomi, mengupayakan adanya efisiensi pula pada kegiatan produksinya. Untuk membuat suatu produk buku panduan, CV BUANA MEKAR mengeluarkan biaya variabel dengan rincian sebagai berikut:

1. Biaya Bahan Baku yang terdiri dari pengeluaran untuk : bahan *Ivory*, bahan *art paper*, bahan duplek, bahan HVS, bahan NCR, Stiker Kromo, bahan Samson dan Tinta Cemani Tuka.
2. Biaya Tenaga Kerja Langsung, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk membiayai tenaga kerja secara langsung terlibat dalam proses produksi yang dapat dirinci sebagai berikut: gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan makan, tunjangan transpor, tunjangan kehadiran, upah, lembur, tunjangan insentif, dan lain-lain.
3. Biaya Overhead Pabrik Variabel, yaitu beberapa biaya overhead yang sudah diklasifikasikan yang termasuk pada biaya variabel yang dirinci sebagai berikut:
  - 1) Bahan pembantu yang terdiri dari pengeluaran untuk solar, premium, air listrik, ATK perusahaan, tinta dan biaya bahan pembantu lainnya.
  - 2) Biaya tenaga kerja tidak langsung yaitu biaya tenaga kerja yang diberikan kepada pegawai bagian produksi yang tidak terlibat secara langsung terhadap proses produksi dari upah, lembur, tunjangan insentif dan lain-lain.

#### **4.2.2 Penilaian Tingkat Pencapaian Margin Kontribusi CV BUANA MEKAR**

Margin kontribusi sering disebut juga dengan laba marginal. Margin kontribusi sering menjadi ukuran yang dipakai untuk menilai keberhasilan atau prestasi suatu perusahaan, karena margin kontribusi merupakan gambaran dari tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Margin kontribusi merupakan selisih antara pendapatan penjualan dengan biaya variabel yang dikeluarkan oleh perusahaan. Semakin besar jumlah pendapatan penjualan dan semakin kecil jumlah biaya variabel, maka semakin besar margin kontribusi yang diperoleh oleh perusahaan tersebut.

Penilaian margin kontribusi dalam penelitian ini merupakan realisasi pencapaian margin kontribusi yang diperoleh oleh CV BUANA MEKAR setiap tahunnya. Upaya perusahaan dalam memperoleh margin kontribusi tersebut, ditujukan agar pihak manajemen dapat mengetahui kinerja perusahaan guna meningkatkan seluruh aktivitas perusahaan dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki pada tingkat daya guna dan efektif dan efisien agar mampu bersaing dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Adapun pencapaian margin kontribusi CV BUANA MEKAR selama periode tahun 1999 hingga tahun 2008 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Penilaian Pencapaian Margin Kontribusi**  
**CV BUANA MEKAR**  
**Periode Tahun 1999-2008**  
**(Dalam Rupiah)**

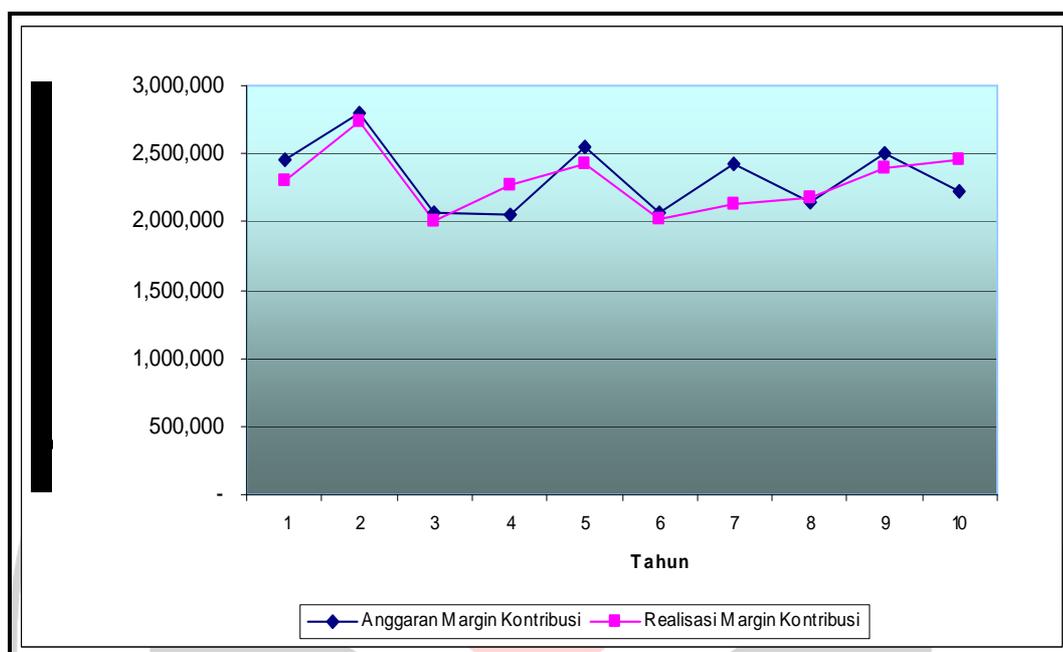
TAHUN	Margin Kontribusi		Persentase Selisih Margin Kontribusi
	Anggaran	Realisasi	
1999	2,462,240,070	2,301,370,180	6.53
2000	2,800,993,570	2,731,298,520	2.49
2001	2,064,487,560	1,999,305,580	3.16
2002	2,052,146,630	2,273,121,400	(10.77)
2003	2,545,198,150	2,427,650,920	4.62
2004	2,072,173,770	2,025,258,790	2.26
2005	2,424,229,810	2,125,522,070	12.32
2006	2,148,447,800	2,179,576,620	(1.45)
2007	2,505,824,670	2,398,887,560	4.27
2008	2,224,702,630	2,449,979,990	(10.13)
<b>Total</b>	<b>23,300,444,660</b>	<b>22,911,971,630</b>	<b>13.31</b>

*Sumber : Arsip Finance Manajer CV BUANA MEKAR*

Dari data penilaian pencapaian margin kontribusi di atas menunjukkan terjadinya fluktuatif pencapaian margin kontribusi yang tidak menentu dari CV BUANA MEKAR.

Untuk mengetahui adanya penyimpangan atau tidak dalam pencapaian margin kontribusi, maka terlebih dahulu dilakukan perhitungan persentase selisih margin kontribusi. Persentase selisih margin kontribusi diperoleh dari selisih antara realisasi margin kontribusi dengan anggaran margin kontribusi, dibagi

dengan anggaran margin kontribusi yang telah ditentukan dikali 100%. Untuk mengetahui lebih jelasnya dapat dilihat dari perkembangan pencapaian laba selama periode tahun 1999 sampai dengan tahun 2008 dalam grafik dibawah ini:



**Gambar 4.4**  
**Perkembangan Margin Kontribusi**  
**CV. BUANA MEKAR Periode Tahun 1999-2008**

Dari tabel di atas, dapat terlihat bahwa pada umumnya pencapaian margin kontribusi CV BUANA MEKAR cenderung mengalami penurunan dari yang telah ditargetkan. Hal ini terlihat dari pencapaian margin selama tahun 1999 sampai dengan tahun 2008 adalah sebesar Rp. 22,911,971,630 lebih kecil dari target margin kontribusi yang telah ditetapkan yaitu sebesar Rp. 23,300,444,660. Penurunan ini terjadi pada tahun 2002, 2006, 2008.

Penurunan pencapaian margin kontribusi terbesar terjadi pada tahun 2002 mencapai 10,77% atau sebesar Rp. 220.974.770 sedangkan pengeluaran biaya variabel mencapai Rp. 33.561.330 atau sekitar 3,54%. hal ini disebabkan oleh

tingginya biaya variabel yang dikeluarkan, terutama adanya pengeluaran biaya bahan penolong yang tinggi sebagai akibat dari kesalahan dalam pencetakan pesanan dan masuknya pesanan yang baru masuk dalam tahun ini serta adanya estimasi harga jual yang kurang tepat dalam perhitungannya.

Secara umum penurunan ini terjadi karena tingginya biaya variabel yang dikeluarkan terutama bahan penolong, selain itu biaya administrasi yang dikeluarkan oleh perusahaan tersebut mengalami kenaikan dari biaya administrai yang dianggarkan oleh perusahaan tersebut. Serta adanya penerimaan order yang tidak memiliki profit dan juga pengeluaran biaya overhead pabrik variabel yang tinggi dan tetap harus dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sudah dipesan oleh pelanggan.

Di lain pihak tidak sepenuhnya CV BUANA MEKAR mengalami penurunan dalam pencapaian margin kontribusi, hal ini dapat dilihat pada tabel 4.3, perusahaan mengalami kenaikan pencapaian margin kontribusi pada tahun 1999, 2000, 2001, 2003, 2004, 2005, 2007. kenaikan pencapaian margin kontribusi tertinggi yang diperoleh CV BUANA MEKAR terjadi pada tahun 2005 sekitar 12.32 % atau sebesar Rp 29.870.740, hal ini disebabkan oleh karena pengeluaran biaya variabel pada CV BUANA MEKAR mengalami efisiensi biaya variabel yang cukup besar sekitar 3.91% atau sebesar Rp 35,691,260. hal ini pula disebabkan oleh bahan penolong yang masih banyak didalam gudang sehingga perusahaan pun tidak perlu mengeluarkan biaya untuk membeli bahan penolong apabila ada pesanan dari pelanggan.

Dari jenis-jenis biaya variabel yang dikeluarkan tersebut, CV BUANA MEKAR mengupayakan terjadinya efisiensi terhadap biaya-biaya variabel itu dengan cara sebagai berikut:

1. Menyortir kembali bahan baku yang diterima dari pemasok untuk mengurangi risiko kerusakan mesin yang diakibatkan karena buruknya kualitas bahan baku. Cara seperti ini, ditempuh perusahaan untuk menghemat biaya perbaikan mesin yang akan dikeluarkan jika mesin itu mengalami kerusakan yang diakibatkan karena buruknya kualitas bahan baku kertas yang digunakan. Perusahaan akan mengembalikan bahan baku yang buruk tersebut kepada pemasok dan menggantinya dengan bahan baku yang lebih baik.
2. Melakukan pembelian bahan baku langsung lain dalam jumlah yang besar. Bahan baku langsung lain yang digunakan adalah bahan-bahan yang hampir setiap pekerjaan untuk cetakan buku dipakai, maka perusahaan tersebut akan mendapatkan potongan harga dan perusahaan pun dapat menyimpannya sebagai persediaan bahan baku langsung lain di gudang.
3. Meningkatkan kontinuitas kerja mesin yang digunakan. Dengan cara ini, perusahaan dapat mengurangi biaya energi yang sangat tinggi pada saat mesin dihidupkan pertama kali.
4. Meningkatkan produktivitas karyawan dalam menjalankan kegiatan produksi. Dengan cara ini perusahaan dapat menghemat waktu yang terbuang yang diakibatkan karena adanya faktor human error dari karyawan.

Dari beberapa upaya yang dilakukan oleh CV BUANA MEKAR dalam mengupayakan efisiensinya, dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan melakukan penghematan pada biaya variabel dikarenakan agar perusahaan tersebut dapat meningkatkan margin kontribusi perusahaan tersebut.

Secara umum peningkatan pencapaian margin kontribusi yang terjadi karena CV BUANA MEKAR berusaha untuk mengejar target pesanan yang sebagian besar kegiatan produksinya memakai bahan yang hampir sama agar tidak perlu mengeluarkan biaya lagi untuk pesanan tersebut. Selain itu perusahaan pun melakukan efisiensi biaya variabel dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor biaya variabel yang dapat menambah biaya variabel perusahaan tersebut. Dengan pengeluaran biaya variabel yang efisien, maka target margin kontribusi perusahaan pun dapat tercapai.

#### **4.1.3 Analisis Data dan Pengujian Hipotesis**

Untuk mengetahui hubungan efisiensi biaya variabel dengan margin kontribusi pada CV BUANA MEKAR, dapat dilihat dari hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini. Adapun analisis data yang akan penulis lakukan untuk pengujian hipotesisnya maka dilakukan dengan koefisien korelasi product moment.

##### **4.1.3.1 Analisis Korelasi *Product Moment***

Berdasarkan data-data mengenai efisiensi biaya variabel dan margin kontribusi pada bagian sebelumnya, maka diperoleh perhitungan statistik hasil

kuadrat dan perkalian efisiensi biaya variabel (variabel X) dan margin kontribusi (variabel Y) sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Perhitungan Statistik Hasil Kuadrat dan Perkalian**  
**Variabel X dan Variabel Y**

No	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
1	(2.37)	6.53	5.63	42.69	(15.51)
2	1.81	2.49	3.26	6.19	4.50
3	6.11	3.16	37.28	9.97	19.28
4	(3.54)	(10.77)	12.50	115.95	38.08
5	4.71	4.62	22.20	21.33	21.76
6	6.65	2.26	44.29	5.13	15.07
7	3.91	12.32	15.31	151.83	48.20
8	3.51	(1.45)	12.33	2.10	(5.09)
9	3.28	4.27	10.75	18.21	13.99
10	(3.00)	(10.13)	9.02	102.54	30.41
<b>Σ</b>	<b>21.07</b>	<b>13.31</b>	<b>172.56</b>	<b>475.93</b>	<b>170.69</b>

Dari perhitungan statistik hasil kuadrat dan perkalian variabel X dan variabel Y. Maka diperoleh nilai-nilai sebagai berikut:

$$\sum X = 21.07 \qquad \sum X^2 = 172.56$$

$$\sum Y = 13.31 \qquad \sum Y^2 = 475.93$$

$$\sum XY = 170.69$$

Untuk mengetahui kekuatan hubungan antara efisiensi biaya variabel sebagai variabel X dengan margin kontribusi sebagai variabel Y, maka dilakukan perhitungan korelasi dengan menggunakan analisis korelasi product moment, sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{10(170.69) - (21.07)(13.31)}{\sqrt{\{10(172,56) - (21,07)^2\}\{10(475,93) - (13,31)^2\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{1706.9 - 280,4417}{\sqrt{\{1725,6 - 443,9449\}\{4759,3 - 177,1561\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{1426,4583}{\sqrt{(1281,6551)(4582,1439)}}$$

$$r_{xy} = \frac{1426,4583}{\sqrt{5.872.728.098}}$$

$$r_{xy} = 0.5886$$

Berdasarkan kriteria interpretasi koefisien korelasi pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa koefisien korelasi sebesar 0.5886 termasuk dalam kategori sedang.

**Tabel 4.5**

**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi**

$r$	Interval Koefisien	Tingkat keeratan
0,0	$0,0 \leq r \leq 0,199$	Korelasi sangat rendah
0,2	$0,2 \leq r \leq 0,399$	Korelasi rendah
0,4	$0,4 \leq r \leq 0,599$	Korelasi sedang
0,6	$0,6 \leq r \leq 0,799$	Korelasi kuat
0,8	$0,8 \leq r \leq 1,000$	Korelasi sangat kuat

(Sugiono, 2008:250)

#### 4.1.3.2 Menghitung Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh efisiensi biaya variabel (variabel X) terhadap margin kontribusi (variabel Y).

Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\mathbf{KD} = r^2 \times 100\%$$

$$\mathbf{KD} = (0.5886)^2 \times 100\%$$

$$\mathbf{KD} = 0.34644996 \times 100\%$$

$$\mathbf{KD} = 34.64\%$$

Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi biaya variabel akan mempengaruhi pencapaian margin kontribusi sebesar 34.64 %. sedangkan sisanya sebesar 65.36% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar efisiensi biaya variabel.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Hubungan Efisiensi Biaya Variabel terhadap Margin Kontribusi**

Berdasarkan data-data yang diperoleh dan dianalisis, maka diperoleh jawaban dari hipotesis yang diajukan yaitu yang menyatakan “Terdapat hubungan antara efisiensi biaya variabel dengan margin kontribusi” pada CV BUANA MEKAR telah terbukti. Hal ini dapat dilihat dari penjabaran analisis di bawah ini:

1. Berdasarkan perhitungan statistik, dengan menggunakan analisis korelasi *product moment*, diperoleh nilai koefisiensi korelasi antara efisiensi biaya variabel dengan margin kontribusi sebesar 0.5886. hal ini menunjukkan bahwa ternyata hubungan antara efisiensi biaya variabel (variabel X) dengan margin kontribusi (variabel Y) mempunyai hubungan dengan kriteria hubungan sedang. Artinya bila efisiensi biaya variabel ditingkatkan, maka akan diikuti dengan peningkatan margin kontribusi atau sebaliknya bila terjadi penurunan efisiensi biaya variabel akan diikuti dengan penurunan margin kontribusi.

Dari hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif yang diajukan dalam penelitian ini yaitu terdapat hubungan antara efisiensi biaya variabel dengan margin kontribusi pada CV BUANA MEKAR dan dapat diterima.

Hubungan nyata dari efisiensi biaya variabel terhadap margin kontribusi adalah mempunyai hubungan kuat. Karena jika dilihat dari rumus yang ada bahwa unsur-unsur yang membentuk margin kontribusi adalah biaya variabel dengan penjualan. Tetapi kenyataannya pada perusahaan ini setelah diteliti dan hasilnya pun menyatakan bahwa hubungan efisiensi biaya variabel dengan margin kontribusi pada perusahaan ini memiliki hubungan dengan kriteria sedang. Maka dapat dikatakan bahwa kenyataan hubungan efisiensi biaya variabel dengan margin kontribusi bertolak belakang dengan teori yang ada.

Hubungan efisiensi biaya variabel dengan margin kontribusi pada perusahaan ini hanya memenuhi kriteria yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus memperhatikan penggunaan dan pengelolaan biaya variabel agar memperoleh kenaikan margin kontribusi. Jika efisiensi biaya variabel dapat ditingkatkan berarti perusahaan dapat melakukan penekanan terhadap pengeluaran untuk biaya-biaya variabel. Baik biaya bahan baku, bahan tenaga kerja langsung serta biaya overhead pabrik variabel. Oleh karena itu dengan cara memanfaatkan persediaan bahan baku yang masih ada agar biaya variabel tidak mengalami pemborosan, mengoptimalkan sumber daya manusia dalam bekerja agar tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dipesan oleh pelanggan. Sehingga perusahaan dapat secara optimal dalam memenuhi pencapaian margin

kontribusi yang diperoleh oleh perusahaan tersebut yang disebabkan oleh penghematan biaya variabel dalam persediaan bahan baku serta quality control terhadap pekerjaan yang dipesan oleh pelanggan.

Selain itu penekanan terhadap pengeluaran biaya-biaya lainnya yang dapat mempengaruhi biaya variabel perusahaan tersebut seperti, biaya bahan penolong, biaya overhead pabrik variabel, biaya untuk upah karyawan lepas, biaya administrasi dan biaya-biaya lain harus dilakukan guna tercapainya perolehan margin kontribusi yang maksimal. Karena margin kontribusi perusahaan dapat dipengaruhi dengan besar kecilnya efisiensi biaya variabel maka margin kontribusi perusahaan pun akan mengalami peningkatan. Namun perencanaan dan pengendalian juga harus dilakukan terhadap kualitas barang yang dihasilkan agar perusahaan pun tidak perlu mengeluarkan biaya variabel untuk mengganti kesalahan barang dalam pesanan. Sehingga perusahaan pun dapat meningkatkan penjualan sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan pencapaian margin kontribusi perusahaan.