

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengeritan Manajemen Produksi dan Operasi**

Menurut Hasibuan (2011:2), manajemen adalah ilmu seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Assauri (2000:17) produksi adalah sebagai kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan (input) menjadi hasil keluaran (output).

Jadi pengertian manajemen produksi dan operasi menurut Handoko (2003:3), merupakan usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumber daya-sumber daya (sering disebut faktor-faktor produksi) tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan dan tenaga kerja menjadi berbagai produk atau jasa.

Sedangkan menurut Assauri (2008:19), manajemen produksi dan operasi merupakan kegiatan untuk mengatur dan mengoordinasikan penggunaan sumber-sumber daya alat dan sumber daya serta bahan secara efektif dan efisien, untuk menciptakan dan menambah kegunaan (utility) sesuatu barang atau jasa.

#### **2.2 Pengertian Perencanaan**

Perencanaan diartikan sebagai suatu proses menetapkan tujuan dan sasaran, menentukan pilihan-pilihan tindakan yang akan dilakukan dan mengkaji cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Amirullah dan Hanafi, 2002:49).

Perencanaan merupakan landasan dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan untuk mencapai keberhasilan. Dengan adanya perencanaan maka pihak manajemen akan lebih mudah menjalankan aktivitasnya. Fungsi perencanaan berkaitan dengan penetapan tujuan dan sasaran perusahaan, serta penentuan strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

### **2.2.1 Jenis-jenis Perencanaan**

Jenis perencanaan menurut Amirullah dan Hanafi (2002:5), jenis perencanaan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan jangka pendek, merupakan perencanaan untuk waktu satu tahun atau kurang dan biasanya bersifat operasional
2. Perencanaan jangka panjang, merupakan perencanaan dengan jangka waktu 5 tahun atau lebih dan biasanya bersifat strategis.

### **2.2.2 Perencanaan Laba**

Sebelum laba diperoleh maka terlebih dahulu diadakan perencanaan laba untuk menargetkan berapa besar laba tersebut akan dihasilkan oleh perusahaan, perencanaan laba merupakan perencanaan kerja yang telah diperhitungkan dengan cermat dimana terdapat perhitungan laba-rugi, kas, neraca dan modal kerja untuk jangka panjang dan jangka pendek. Manfaat perencanaan laba menurut Usrey & Adolf, (2000 : 13):

1. Memberikan pendekatan yang terarah dalam memecahkan permasalahan.
2. Menciptakan suasana perusahaan yang mengarah pada pencapaian laba dan mendorong timbulnya perilaku.
3. Mengarahkan penggunaan modal dan daya upaya pada kegiatan yang paling menguntungkan.

Dengan berbagai manfaat tersebut di atas, maka pihak manajemen merasa tergugah, bagaimana agar perencanaan laba dapat berhasil yang akan berakibat pula pada keberhasilan perusahaan.

## **2.3 Pengertian Biaya dan Klasifikasi Biaya**

### **2.3.1 Pengertian Biaya**

Hansen-Mowen (2006:40) menyatakan bahwa “Biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau dimasa datang bagi organisasi”. Menurut Carter (2009:30) pengertian biaya adalah “Suatu nilai tukar,

pengeluaran, atau pengorbanan yang dilakukan untuk menjamin perolehan manfaat”.

Sedangkan menurut Baridwan (2008:29) “Biaya adalah aliran keluar atau pemakaian lain aktiva atau timbulnya utang (atau kombinasi keduanya) selama suatu periode yang berasal penyerahan atau pembuatan barang, penyerahan jasa, atau dari pelaksanaan kegiatan lain yang merupakan kegiatan utama badan usaha”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa biaya adalah suatu pengorbanan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan

### **2.3.2 Penggolongan biaya**

Salah satu unsur terpenting dalam menyiapkan analisis Break Even Point (BEP) adalah unsur biaya. Adapun pengertian secara umum mengenai biaya dalam suatu perusahaan menurut Herjanto (2004:71), definisi dari biaya tetap, biaya variable dan pendapatan adalah sebagai berikut:

1. Biaya tetap (fixed cost) adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan dengan besar yang tetap, tidak tergantung dari volume penjualan, sekalipun perusahaan tidak melakukan penjualan. Misalnya, biaya depresiasi, pajak bumi dan bangunan, bunga kredit, dan gaji pimpinan.
2. Biaya Variabel (variable cost) adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan sesuai dengan jumlah unit yang dijual. Komponen utama biaya biaya variabel adalah tenaga kerja langsung dan material. Namun biaya-biaya lain (seperti gas, listrik atau air) yang pemakaiannya dipengaruhi oleh volume produksi juga merupakan komponen biaya variabel.
3. Pendapatan (revenue) merupakan elemen lain dari analisis Break even point yang diasumsikan berbentuk linier, besarnya bertambah sesuai dengan pertambahan volume.

Dengan mengklasifikasikan biaya tetap dan biaya variabel kemudian dapat dihitung besarnya total biaya. Bila biaya tetap, biaya variabel dan total biaya dapat dihitung berarti analisis Break Even Point (BEP) dapat terjadi.

## 2.4 Metode Perhitungan Harga Pokok Produksi

Metode Penentuan harga pokok produksi merupakan cara perhitungan unsur – unsur biaya kedalam harga pokok produksi. Menurut Mulyadi (2001:18), dalam memperhitungkan unsur – unsur biaya kedalam harga pokok produksi terdapat dua pendekatan yaitu :

### 1. *Full Costing*

Merupakan metode penentuan harga pokok produksi yang memperhitungkan semua unsur biaya kedalam harga pokok produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik, baik yang bersifat tetap ataupun variabel.

### 2. *Variabel Costing*

Merupakan metode penentuan harga pokok produksi yang memperhitungkan biaya produksi yang bersifat variabel kedalam harga pokok produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik.

## 2.5 Break Even Point

Pengertian Break Even Point (BEP) menurut Yamit (2011:107), BEP adalah salah satu titik dimana total biaya atau total cost sama dengan penghasilan total atau total revenue.

Menurut Herjanto (2008:151), analisis pulang pokok (Break Even Point) adalah salah satu analisis yang bertujuan untuk menemukan satu titik dalam kurva biaya-pendapatan yang menunjukkan biaya sama dengan pendapatan. Titik tersebut dikenal dengan istilah pulang pokok (Break Even Point).

Suatu usaha dikatakan impas apabila total dari pendapatan sama jumlahnya dengan total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Dalam menghitung *break even point* harus terdapat pemisahan antara biaya variabel dan biaya tetap. Dalam melakukan pengklasifikasian biaya ini harus cermat dan teliti agar nantinya pada saat menghitung break even point hasilnya tepat dan akurat. Suatu perusahaan yang mempunyai margin of safety yang besar adalah lebih baik bila dibandingkan dengan perusahaan yang mempunyai margin of safety yang

rendah, karena margin of safety menunjukkan indikasi atau memberikan gambaran kepada manajemen berapakah penurunan penjualan yang dapat ditolerir sehingga perusahaan tidak menderita rugi tetapi juga belum memperoleh laba. Prosentase dari Margin of Safety dapat dihubungkan langsung dengan tingkat keuntungan perusahaan.

### 2.5.1 Metode Perhitungan *Break Even Point*

Menurut Munawir (2001:223) ada dua cara untuk menentukan *break even point*, yaitu perhitungan *break even point* dengan pendekatan matematis dan perhitungan *break even point* dengan pendekatan grafis.

### 2.5.2 Perhitungan *Break Even Point* dengan Pendekatan Matematis

#### 2.5.2.1 *Break Even* Produk Tunggal

Dalam melakukan perhitungan Break Even Point perlu dilakukan perhitungan dengan pendekatan matematis dengan menggunakan rumus. Munawir (2007:186-189) menjelaskan bahwa perhitungan impas dalam satuan produk dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Break Even (dalam satuan)} = \frac{\text{Biaya tetap}}{\text{Margin per satuan barang}}$$

atau

$$\frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Harga jual per satuan} - \text{Biaya variabel per satuan}}$$

Dalam keadaan *break even* laba perusahaan adalah nol, oleh karena itu dengan membagi jumlah biaya tetap dengan *marginal income rasionya*, akan diperoleh/diketahui tingkat penjualan (dalam rupiah) yang harus dicapai agar perusahaan tidak menderita rugi ataupun memperoleh laba dicapai agar perusahaan tidak menderita rugi ataupun memperoleh laba (*break even*), sehingga

kalau *marginal income ratio*nya diketahui maka titik *break even* dalam *ratio*nya diketahui maka titik *break even* dalam rupiah akan lebih mudah ditentukan dengan rumus :

$$\text{Break Even (dalam rupiah)} = \frac{\text{Biaya tetap}}{\text{Marginal income ratio}}$$

*Marginal income ratio* adalah *ratio* antara *marginal income* dengan hasil penjualannya, sedangkan *marginal income* adalah selisih antara hasil penjualan dengan biaya variabel, atau dengan cara lain *marginal income ratio* dapat dituliskan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{MIR} &= \frac{\text{Hasil penjualan} - \text{Biaya variabel}}{\text{Hasil Penjualan}} \\ &= \frac{\text{Hasil penjualan}}{\text{Hasil penjualan}} - \frac{\text{Biaya variabel}}{\text{Hasil penjualan}} \\ &= 1 - \frac{\text{Biaya variabel}}{\text{Hasil penjualan}} \end{aligned}$$

Dengan demikian untuk menentukan penjualan pada tingkat *break even* (dalam rupiah hasil penjualan) dapat pula ditentukan dengan rumus :

$$\text{Break Even (dalam rupiah)} = \frac{\text{Biaya tetap}}{1 - \frac{\text{Biaya variabel}}{\text{Penjualan}}}$$

Untuk menentukan jumlah satuan barang yang harus dijual agar perusahaan mencapai *break even* dapat pula ditentukan dengan membagi hasil penjualan dengan *break even* dengan harga jual per satuan barang.

Berdasarkan rumus perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa rumus tersebut digunakan untuk menghitung *break even* pada perusahaan yang memproduksi atau menjual satu produk saja.

### 2.5.2.2 Break Even Multi Produk

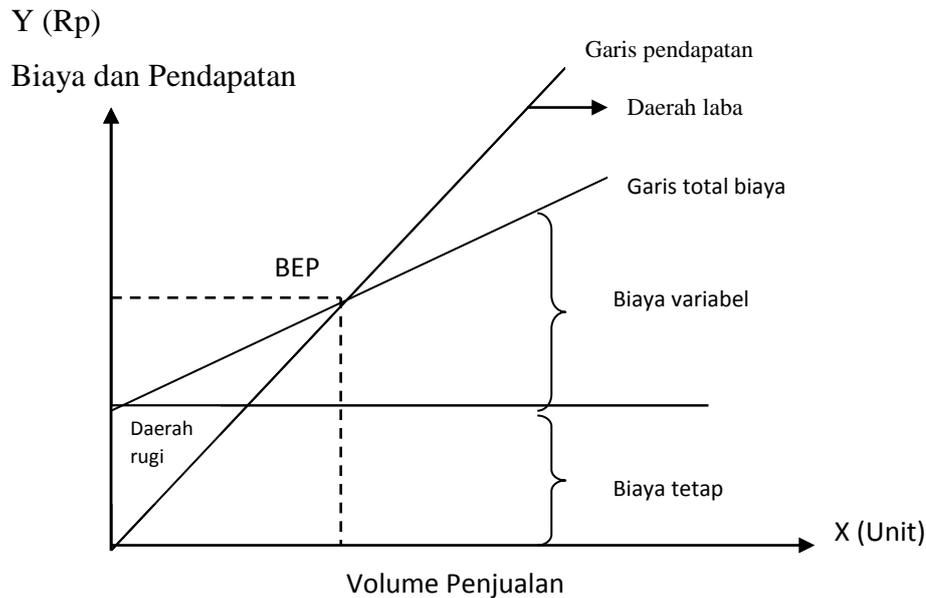
Bagi perusahaan yang memiliki lebih dari satu jenis produk, maka dapat menggunakan *break even* multi produk dengan menghitung bauran penjualan terlebih dahulu. Munawir (2007:206) menyatakan bahwa :

“Apabila perusahaan memproduksi atau menjual lebih dari satu macam barang, maka analisa *break even* dapat pula diterapkan untuk seluruh barang yang diproduksi dan dijual oleh perusahaan tersebut. Untuk maksud tersebut maka komposisi penjualan (perbandingan) antara barang-barang tersebut harus tetap sama baik dalam komposisi produksinya maupun penjualannya (*product-mix* dan *sales-mix*)”.

Berdasarkan rumus yang dikemukakan di atas, maka dapat dilihat bahwa rumus perhitungan tersebut digunakan untuk menghitung *break even* perusahaan yang memproduksi atau menjual lebih dari satu jenis produk.

### 2.5.2.3 Perhitungan *Break Even Point* dengan Pendekatan Grafis

Menurut Mulyadi (2001:241) analisis *break even point* dengan pendekatan grafis dapat digambarkan dengan suatu grafik yang disebut dengan bagan impas (*break even point*). Perhitungan *break even point* dapat dilakukan dengan menentukan titik pertemuan antara garis pendapatan penjualan dengan garis biaya. Untuk lebih jelasnya maka dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2.1**  
**Grafik *Break Even Point***  
**Sumber : Mulyadi (2001:242)**

Menurut Mulyadi (2001:243) keterangan grafik *break even point* adalah sebagai berikut:

1. Sumbu datar (sumbu x) menunjukkan volume penjualan yang dapat dinyatakan dalam satuan kuantitas atau rupiah pendapatan penjualan.
2. Sumbu tegak (sumbu y) menunjukkan pendapatan penjualan dan biaya dalam rupiah.
3. Pembuatan garis penjualan dilakukan dengan cara sebagai berikut:
  - a. Pada volume penjualan sama dengan nol, pendapatan penjualan sama dengan nol pula.
  - b. Garis lurus kemudian ditarik untuk menghubungkan titik  $x = 0, y = 0$ .
4. Pembuatan garis tetap dilakukan sebagai berikut: karena biaya tetap pada volume penjualan tidak mengalami perubahan dalam kapasitas tertentu.
5. Impas adalah terletak pada titik potong garis pendapatan dengan garis biaya.

Daerah sebelah kiri titik impas, yaitu bidang antara garis total biaya pendapatan penjualan lebih rendah dari total biaya, sedangkan daerah sebelah kanan titik impas, yaitu bidang antara pendapatan dengan garis biaya merupakan daerah laba, karena pendapatan penjualan lebih tinggi dari total biaya.

## 2.6 Pengertian Batas Keamanan (*Margin of Safety*)

Menurut Mulyadi (2001:254) bahwa : “*Margin of safety* adalah selisih antara volume penjualan yang dianggarkan dengan volume penjualan impas”. Menurut Munawir(2007:198) pengertian *margin of safety* adalah “Hubungan atau selisih antara penjualan yang dibudgetkan atau tingkat penjualan tertentu dengan penjualan pada tingkat *break even*”. Munawir (2007:199) menyatakan bahwa *margin of safety* dapat dinyatakan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Margin of safety} = \frac{\text{Penjualan per Budget} - \text{Penjualan per Break Even}}{\text{Penjualan per Budget}}$$

Perusahaan yang memiliki tingkat *margin of safety* yang tinggi memiliki prospektifitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang hanya memiliki *margin of safety* yang rendah, karena dengan adanya *margin of safety* maka perusahaan dapat mengetahui jumlah volume penjualan yang boleh turun sehingga perusahaan tidak menderita rugi.

## 2.7 Pengertian Struktur Organisasi

Setiap perusahaan memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda, tergantung dari kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Semakin banyak jumlah karyawan yang bekerja, maka struktur organisasinya semakin kompleks. Sebaliknya pada perusahaan yang kecil yang jumlah karyawannya relative sedikit maka struktur organisasinya lebih sederhana.

Menurut Badri (2007: 17), struktur organisasi merupakan hubungan formal maupun informal dan ada beberapa macam struktur organisasi yang biasa dijumpai dalam suatu organisasi, yaitu:

### 1. Struktur Organisasi Garis

Struktur ini merupakan struktur organisasi yang paling tua dan sederhana, dimana kekuasaan mengalir secara vertikal dari tingkat paling atas, melalui tingkat menengah, dan sampai ditingkat bawah.

## 2. Struktur Organisasi Garis dan Staf

Struktur ini hampir sama dengan struktur garis, dengan satu dimensi tambahan berupa aktivitas staf ahli yang mendukung aktivitas garis dengan memfasilitasi penyampaian tujuan utama organisasi.

## 3. Struktur Organisasi Fungsional

Struktur ini banyak ditemukan pada organisasi atau perusahaan yang mempunyai area spesialisasi sebagai dasar eksistensi sebuah departemen.

## 4. Struktur Organisasi Komite

Struktur ini yang memberikan fungsi utama pada kebanyakan perusahaan dengan beberapa komite melakukan fungsi manajerial, dimana yang lama hanyalah sebagai penasihat.

## 5. Struktur Organisasi Produk

Struktur ini digunakan jika perusahaan memutuskan untuk menggunakan produk yang mereka hasilkan sebagai dasar penetapan atau pembuatan struktur organisasi sebuah perusahaan.

## 6. Struktur Matriks.

Struktur ini merupakan struktur terbaru dari semua struktur organisasi yang ada dan paling sering digunakan oleh perusahaan yang melakukan proyek yang rumit.