



## RINGKASAN EKSEKUTIF

**OKTAVIANI**, 2003. Analisis Biaya, Volume dan Laba Dalam Rangka Pencapaian Target Laba Pada PT. Semen Padang. Di bawah bimbingan **ANNY RATNAWATI** dan **IDQAN FAHMI**.

Krisis ekonomi yang terjadi pada pertengahan tahun 1997 yang lalu serta situasi politik dan keamanan yang masih belum stabil hingga kini masih menyisakan dampak pertumbuhan ekonomi yang lemah dan memprihatinkan. Kondisi ini melanda di setiap sektor kehidupan bisnis yang ada, tak terkecuali sektor industri semen nasional Indonesia. Pertumbuhan ekonomi yang lemah menyebabkan terjadinya *idle capacity* yang cukup besar sebagai akibat merosotnya permintaan pasar terhadap semen nasional. Kondisi ini menciptakan persaingan yang ketat antar produsen dalam negeri, ditambah lagi dengan harga jual domestik yang relatif lebih tinggi dari harga jual ekspor dan masuknya semen impor dalam jumlah yang cukup besar seperti dari negara Cina, Korea dan Meksiko sehingga persaingan semakin ketat dalam merebut pasar.

Bagi PT. Semen Padang, tantangan yang dihadapi menjadi semakin berat dengan adanya rencana privatisasi oleh pemerintah terhadap perusahaan semen terbesar nomor dua di Indonesia yakni PT. Semen Gresik Tbk di mana PT. Semen Padang adalah salah satu perusahaan yang berada dalam holding perusahaan ini. Oleh karena itu, PT. Semen Padang yang merasa optimis dapat memisahkan diri dari PT. Semen Gresik (*spin off*) agar terhindar dari rencana privatisasi, dituntut untuk dapat membuktikan diri sebagai perusahaan yang *survive* dalam kondisi ekonomi yang sulit sekaligus sebagai perusahaan yang dapat memberikan sumbangan pendapatan yang cukup besar bagi negara. PT. Semen Padang berupaya keras untuk meningkatkan produktifitasnya dengan cara meningkatkan efisiensi, meningkatkan keuntungan dan menciptakan cara efektif dalam memproduksi semen olahannya sehingga penggunaan bahan baku dan bahan penolong lebih efisien. Namun dalam upaya pencapaian tujuannya, perusahaan ini mengalami kesulitan dalam pengelolaan produksi dan biaya yang harus dikeluarkan. Bahkan pada tahun 2001, perusahaan ini mengalami kerugian yang cukup besar akibat tingginya biaya bunga dan beban selisih kurs yang ditanggung perseroan (termasuk *unrealized foreign exchange loss* yang terkait dengan sisa pinjaman yang belum jatuh tempo). Untuk itu, perlu adanya pengkajian tentang bagaimana PT. Semen Padang mengelola biaya dan produksinya dalam upaya pencapaian tujuan tersebut. Hal ini terutama dilakukan pada saat perusahaan berupaya meningkatkan volume produksi dan penjualan, melakukan ekspansi pabrik dengan skala usaha yang lebih luas dan untuk perencanaan aktifitas produksi ke depan.

Untuk itulah maka tesis ini bertujuan menganalisis biaya (Biaya Tetap, Biaya Variabel dan Biaya Semivariabel), volume dan laba perusahaan, selain itu juga analisis terhadap penjualan dan harga, analisis Titik Impas (*Break Even Point*) baik dilihat dari sisi unit maupun rupiah, menentukan nilai *Contribution Margin* (CMU dan CMR), menentukan batas aman penurunan penjualan (MoS) serta menentukan proporsi produk dan target laba perusahaan untuk tahun mendatang.

Hasil analisis menunjukkan bahwa komposisi biaya yang terbesar terletak pada Biaya Variabel. Hal ini disebabkan karena tingginya biaya yang dikeluarkan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MPB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



terutama untuk membiayai pembelian bahan baku dan penolong terutama bahan impor, ongkos transport, bahan bakar dan tarif listrik. Dengan komposisi Biaya Tetap yang dikeluarkan lebih rendah maka perusahaan tidak akan terlalu sulit untuk mencapai titik BEP dan akan lebih cepat dalam perolehan laba dibandingkan jika perusahaan memiliki komposisi Biaya Tetap yang lebih tinggi. Tingginya Biaya Tetap akan mengakibatkan nilai BEP yang dihasilkan juga menjadi lebih besar. Hal ini berarti perusahaan akan sulit untuk sampai pada tingkat BEP karena harus menjual produknya dalam jumlah yang sangat besar.

Kendati demikian, jika suatu ketika perusahaan telah mencapai tingkat BEP dengan komposisi Biaya Variabel yang tinggi, maka keuntungan yang akan diperoleh perusahaan pada tingkat output tertentu akan lebih kecil jika dibandingkan dengan keuntungan yang akan dicapai perusahaan bila memiliki komposisi Biaya Tetap yang lebih tinggi, terutama keuntungan yang akan diperoleh dalam jangka panjang.

Hasil analisis terhadap Biaya Variabel per ton semen menunjukkan bahwa perilaku biaya semen Tipe I, Tipe II, PPC dan OWC cenderung meningkat untuk setiap penambahan satu ton semen (*increasing cost*) dari tahun ke tahun. Sementara pada semen Tipe V dan SMC perilaku biaya cenderung memperlihatkan adanya penurunan biaya tersebut (*decreasing cost*) tahun ke tahun. Biaya Variabel tertinggi untuk setiap satu ton semen yang dihasilkan terdapat pada semen OWC, Tipe II dan Tipe V, artinya jika perusahaan menambah volume sebesar satu ton semen untuk masing-masing tipe semen, maka penambahan Biaya Variabel terbesar terdapat pada semen OWC, Tipe II dan Tipe V sehingga mempengaruhi besar kecilnya CMU yang diperoleh perusahaan.

Pada saat BEP, ternyata semen yang seharusnya paling banyak dihasilkan adalah semen Tipe I yakni sebanyak 928.526,09 ton. Selanjutnya diikuti oleh semen SMC sebanyak 143.236,62 ton, semen PPC sebanyak 30.143,33 ton, semen OWC sebanyak 7.703,30 ton, semen Tipe II sebanyak 5.693,74 ton dan terakhir semen Tipe V sebanyak 1.116,42 ton. Nilai BEP mix yaitu 11.164,20 ton. Jika dibandingkan dengan kondisi perusahaan pada tahun terakhir yaitu Tahun 2000, maka terlihat bahwa hampir seluruh tipe semen telah melewati batas proporsi produk pada saat BEP, yang artinya perusahaan telah memperoleh keuntungan.

Nilai kontribusi margin (CMR) masing-masing tipe semen yaitu untuk semen Tipe I sebesar 69,84 %, untuk semen Tipe II sebesar 10,40 %, untuk semen Tipe V sebesar 13,82 %, untuk semen SMC sebesar 67,09 %, untuk semen PPC sebesar 66,86 % dan untuk semen OWC sebesar 24,40 %. Dengan mengetahui nilai CMR tersebut maka dapat dijelaskan tipe semen mana yang sebenarnya memberikan kontribusi laba tertinggi terhadap penjualan dan mana yang paling rendah tanpa melihat *sales mix*. Semen yang perlu ditingkatkan dan dikembangkan produksinya adalah semen yang memiliki nilai CMR yang tinggi yaitu semen Tipe I, PPC dan SMC.

Dengan mengetahui nilai CMR maka BEP dalam rupiah dapat ditentukan dengan cara membagi Biaya Tetap Total (TFC) dengan nilai rata-rata CMR untuk semua tipe semen tersebut, yaitu Rp. 167,8 milyar dibagi 0,6827. Dengan demikian nilai BEP (Rp) yang diperoleh adalah sebesar Rp. 245,79 milyar. Bila dibandingkan dengan nilai penjualan semen setiap tahunnya yang rata-rata lebih

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



besar dari Rp 245,79 milyar maka dapat dikatakan bahwa PT. Semen Padang sudah melewati batas titik BEP (Rp).

Nilai *Margin of Safety* (MoS) untuk keenam tipe semen yang dihasilkan oleh PT. Semen Padang cukup baik karena berada di atas nilai penjualan pada titik impas.

Demikian juga dengan nilai persentase yang ditunjukkan oleh nilai MoS Rationya yang cukup besar. Hal ini memberikan peluang atau kesempatan bagi PT. Semen Padang untuk memperoleh laba.

Berdasarkan analisis trend, maka untuk periode tahun berikutnya Volume Penjualan yang harus dihasilkan oleh PT. Semen adalah sebesar 4.435.188 ton. Dengan kapasitas terpasang yang cukup memadai saat ini maka perusahaan tidak akan sulit menghasilkan volume produksi sebesar itu. Proporsi masing-masing tipe semen yaitu Tipe I sebesar 3.688.743,4 ton, Tipe II sebesar 22.619,44 ton, Tipe V sebesar 4.549,06 ton, SMC sebesar 569.034,24 ton, PPC sebesar 119.750 ton dan OWC sebesar 30.602,78 ton. Selanjutnya hasil penjualan yang dapat dicapai pada kondisi normal bagi masing-masing tipe semen yaitu untuk semen Tipe I sebesar Rp. 1,05 trilyun, semen Tipe II sebesar Rp. 9,7 milyar, Tipe V sebesar Rp.1,73 milyar, semen SMC sebesar Rp. 163,12 milyar, semen PPC sebesar Rp.35,18 milyar dan semen OWC sebesar Rp.20,12 milyar sehingga Total Nilai Penjualan PT. Semen Padang adalah sebesar Rp. 1,28 trilyun .

Total Biaya Operasional ditentukan dengan menggunakan persamaan regresi seperti pada pemilahan Biaya Semivariabel masing-masing tipe semen sebelumnya. Pada kondisi yang sama Total Biaya Tetap keenam tipe semen adalah sebesar Rp. 368,56 milyar dan Total Biaya Variabel sebesar Rp. 72,89 milyar. Jadi Total Biaya Operasionalnya adalah Rp.1,09 trilyun. Dengan mengetahui Total Nilai Penjualan dan Total Biaya Operasional, maka dapat ditentukan besarnya Target Laba Operasional perusahaan untuk tahun 2002 yaitu sebesar Rp. 187,45 milyar atau Total Nilai Penjualan dikurangi Total Biaya Operasional (Rp.1,28 trilyun dikurangi Rp.1,09 trilyun = Rp.187,45 milyar). Pada kondisi normal, dengan kemampuan kapasitas produksi yang cukup besar maka perusahaan memiliki peluang dan kesempatan untuk mencapai Target Laba Operasional ini.

Namun pada kenyataannya, Target Laba Operasional tahun 2002 yang ditetapkan oleh PT. Semen Padang adalah sebesar Rp. 139,36 milyar dengan Total Nilai Penjualan sebesar Rp. 1,19 trilyun. Perusahaan juga merencanakan volume penjualan yang cukup besar untuk tahun tersebut yaitu sebesar 5.160.000 ton. Jumlah volume penjualan ini jauh melebihi jumlah penjualan yang ditentukan berdasarkan *trend*.

Namun begitu, akan lebih baik jika perusahaan juga mempertimbangkan untuk merencanakan target laba yang lebih tinggi mengingat keberhasilan perusahaan mencapai Laba Operasional sebesar Rp. 179,95 milyar, dan Total Nilai Penjualan sebesar Rp. 1,12 trilyun pada tahun sebelumnya. Untuk pencapaian target laba tersebut, manajemen dapat mempertimbangkan dari sisi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, terutama dari jenis biaya administrasi dan umum yang diperkirakan meningkat cukup signifikan yaitu sebesar Rp.14,24 milyar atau 15,93% dari Rp.89,41 milyar pada tahun sebelumnya. Jika memungkinkan, manajemen dapat menurunkan biaya-biaya yang masih terkendali dan memfokuskan perhatian pada permintaan pasar dalam negeri di mana harga

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

dalam negeri relatif lebih tinggi dari luar negeri untuk memperbesar kemungkinan menetapkan target laba yang lebih tinggi.

Dibandingkan dengan metode *CVP Analysis*, maka dengan adanya kelemahan-kelemahan pada metode analisis yang dilakukan oleh perusahaan, dapat dikatakan bahwa analisis biaya, volume dan laba (*CVP Analysis*) ini lebih efektif jika diterapkan oleh perusahaan dalam menentukan anggaran dan target labanya untuk tahun depan dibandingkan dengan metode yang digunakan oleh perusahaan. Terutama jika dibandingkan dengan proyeksi Total Nilai Penjualan, Proyeksi Laba dan proyeksi Volume Jual hasil analisis *CVP*, maka terlihat bahwa Total Nilai Penjualan, Volume Jual dan Target Laba Operasional tahun 2002 yang dianggarkan perusahaan jauh lebih rendah. Hal ini mengkonfirmasi kepada pihak manajemen PT. Semen Padang bahwa pada kondisi normal, penjualan dan laba yang dianggarkan oleh perusahaan tersebut akan dapat terealisasi. Selain itu, hal ini juga dibuktikan oleh realisasi Total Nilai Penjualan, Laba Operasional dan Volume Jual yang berhasil dicapai oleh PT. Semen Padang untuk tahun 2002. Realisasi tersebut ternyata tidak jauh berbeda dengan proyeksi yang dihasilkan berdasarkan *CVP Analysis*. Sementara jika realisasi dibandingkan dengan hasil analisis yang dilakukan oleh perusahaan, maka terdapat perbedaan yang cukup besar.

Dengan perolehan laba tahun 2002 yang cukup besar, maka perusahaan dapat membuktikan diri sebagai perusahaan yang tetap eksis dan *survive* dalam kondisi pertumbuhan ekonomi yang masih memprihatinkan sekaligus membuktikan diri kepada pemerintah sebagai perusahaan yang memiliki potensi dan prospek yang baik ke depan dalam memberikan pemasukan bagi negara yang tak seharusnya dijual dan dimiliki oleh pihak asing.

Beberapa saran yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen PT. Semen Padang dalam perencanaan anggaran tahun depan adalah : (1). Lebih menekankan perhatian dan mencari solusi yang tepat bagi kebijakan mengurangi biaya variabel yang relatif tinggi untuk semen tipe khusus dan berupaya mempertahankan AVC yang rendah dari tipe semen lainnya. (2). Menggunakan metode kuantitatif untuk memproyeksikan kenaikan biaya dan pemisahan Biaya Semivariabel dengan analisis regresi dan kenaikan harga jual dengan analisis time series berdasarkan trend. (3). Mempertimbangkan untuk mengurangi biaya-biaya yang pengeluarannya masih dapat dikendalikan oleh manajemen, terutama biaya administrasi dan umum sehingga perusahaan dapat menetapkan target laba yang lebih tinggi untuk tahun berikutnya. (4). Mempertimbangkan untuk menggunakan *CVP Analysis* sebagai alat perhitungan dan penilaian bagi perencanaan anggaran biaya, volume dan laba tahun berikutnya.

**Kata Kunci :** Produksi Semen, PT. Semen Padang, Manajemen Keuangan, Perencanaan dan Pencapaian Laba, *CVP Analysis*, Studi Kasus.



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.