



## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Perum Perhutani KIPKJ ( Kesatuan Industri Pengolahan Kayu Jati ) adalah salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang industri pengolahan kayu jati, produk yang di hasilkan adalah Moulding dan Veneer. Sampai saat ini sebagian besar produk yang dihasilkan untuk memenuhi permintaan luar negeri ke negara tujuan seperti Asia, Eropa, Amerika, Australia dan negara-negara Timur Tengah. Pelaksanaan ekspor dilakukan oleh Kesatuan Pelaksana Ekspor (KPE) Semarang dengan cara membeli produk KIPKJ Cepu dan kesatuan industri lainnya di Wilayah Jawa Tengah, sedangkan unit KIPKJ tidak diberikan wewenang untuk ekspor secara langsung, dengan demikian bagi KIPKJ penjualan ke KPE merupakan penjualan lokal.

Pada awal berdirinya, produk yang dihasilkan KIPKJ adalah Veneer, dengan adanya perkembangan permintaan pasar baik dalam negeri maupun luar negeri dan persaingan diantara sesama produsen Veneer semakin ketat, maka KIPKJ melakukan deversifikasi produknya dengan memproduksi Moulding. Produk Veneer hanya untuk memenuhi permintaan dalam negeri, dimana sebagian besar digunakan untuk memasok pabrik Teak Overly Plywood IPKJ Gresik.





Perkembangan nilai ekspor produk kayu olahan Indonesia baik berupa kayu gergajian, kayu lapis dan produk kayu olahan lainnya mengalami peningkatan rata-rata 4,11% pada tahun 1995. Hal ini berarti masih memberikan peluang bagi industri kayu olahan di Indonesia pada umumnya dan khususnya KIPKJ untuk meningkatkan produksi dan penjualan produk kayu jati olahan. Sebagai gambaran perkembangan perolehan devisa dari ekspor kayu olahan Indonesia dapat dilihat pada Tabel 1. sebagai berikut :

Tabel 1. Perkembangan Ekspor Kayu Olahan Indonesia.

Komoditi	(US \$ Juta)		
	Nilai 1994	Nilai *) 1995	Tend %
Kayu Gergajian	169.92	185.06	8,91
Kayu Lapis	3,720.25	3,900.41	4,84
Produk Kayu lainnya	1,742.35	1,813.90	4,11
Total Komoditi Kayu	5,632.52	5,899.37	4,11

\* Sementara

Sumber : BPS/Kantor Menko Produksi dan Distribusi. 1996

Sejak berdirinya KIPKJ sampai saat ini kapasitas produksi maksimum untuk produk Moulding sebesar 6.000 M3 pertahun dibandingkan dengan realisasi volume produksi sejak tahun 1992 sampai dengan 1995 masih terdapat *idle capacity* untuk tahun 1992 sebesar 56,59%, tahun 1993 sebesar 35,37%, tahun 1994 sebesar 53,61% dan tahun 1995 sebesar 40,73%.

Kapasitas produksi untuk produk Veneer sebesar 700 M3 pertahun dibandingkan dengan realisasi volume produksi sejak tahun 1992 sampai





dengan tahun 1995 juga masih terdapat *idle capacity* untuk tahun 1992 sebesar 92,34%, tahun 1993 sebesar 45,71%, tahun 1994 sebesar 37,66% dan tahun 1995 sebesar 13,42%.

Sebagai gambaran kapasitas produksi dan realisasi volume produksi KIPKJ dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 2. Volume Produksi KIPKJ Tahun 1992 - 1995.

Jenis Produk	1992	1993	1994	1995
Moulding	2.605	3.878	2.783	3.556
Perkembangan	-	+48,87%	-28,23	+27,8%
Veneer	54	380	436	606
Perkembangan	-	+603,7%	+14,74%	+39%

Sumber : KIPKJ Cepu, 1996

Dengan volume produksi yang ada dikaitkan dengan kapasitas produksi serta peluang pasar yang ada, maka KIPKJ masih dapat meningkatkan produksinya untuk memenuhi permintaan pasar baik dalam negeri maupun luar negeri.

Dalam menghadapi persaingan diantara perusahaan sejenis dan untuk mencapai laba yang telah ditargetkan dari perusahaan induknya, maka perusahaan perlu memperhitungkan kombinasi antara harga jual, biaya tetap dan biaya variable, volume penjualan serta kombinasi produk yang akan dihasilkan, sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan keuntungan atau minimal agar perusahaan tidak mengalami kerugian. Salah satu parameter untuk menentukan perencanaan laba, volume produksi dan penjualan adalah dengan Analisis Biaya-Volume. Analisis ini menjelaskan hubungan





antara biaya dan kapasitas dengan laba. Dengan analisis ini dapat diketahui volume penjualan pada titik impas dan dapat mengukur batas aman jika terjadi penurunan produksi atau penjualan.

### B. Metode Pencapaian Laba

Mengingat harga jual dasar produk ditentukan oleh perusahaan induknya, maka dalam mengoperasikan usahanya untuk mencapai tingkat keuntungan yang optimal dan untuk mencapai target laba bersih yang telah ditetapkan oleh perusahaan induknya, KIPKJ hanya dapat mengelola dan mengatur biaya dan volume penjualan berdasarkan pengalaman-pengalaman tahun sebelumnya. Khususnya perkiraan biaya untuk tahun berikutnya yang biasanya dipengaruhi oleh rata-rata tingkat inflasi pertahun sebesar 7%.

Laba bersih yang telah ditargetkan untuk tahun 1996 naik sebesar 5% dari realisasi laba tahun 1995. Untuk merealisasikan target laba tersebut maka metode dan acuan yang dipakai oleh perusahaan adalah Titik Impas dengan formulasi sebagai berikut :

$$\text{Total Biaya 1996} = 107\% \times \text{Total Biaya tahun 1995}$$

$$\text{Harga jual tahun 1996} = \text{Harga jual tahun 1995}$$

$$\text{Biaya Variable/M3} = \text{Total Biaya Variable/Total Produksi}$$

Sedangkan untuk mengelompokkan biaya menjadi biaya tetap dan biaya variable dilakukan berdasarkan pendugaan perilaku biaya. Biaya-biaya yang besar kecilnya secara nyata-nyata dipengaruhi oleh tingkat produksi maka

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



MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor



biaya tersebut dikelompokkan menjadi biaya variable dan biaya lainnya dikelompokkan menjadi biaya tetap. Setelah pengelompokan biaya tersebut maka baru dihitung penjualan pada Titik Impas dengan formulasi :

$$\text{Titik Impas} = \frac{\text{Biaya tetap}}{\text{Hj/M3} - \text{BV/M3}}$$

Kelemahan-kelemahan metode tersebut antara lain :

- ◆ Faktor inflasi 7% tidak mutlak mempengaruhi kenaikan seluruh biaya operasi
- ◆ Pengelompokan biaya kurang akurat karena tidak memperhitungkan biaya semivariable.
- ◆ Pengelompokan biaya hanya didasarkan pada pendugaan sehingga perhitungan titik impas kurang akurat.
- ◆ Perhitungan biaya variable per-satuan kurang relevan karena dihitung setelah total biaya variable diproyeksikan.
- ◆ Tidak dilakukan perhitungan anggaran penjualan untuk merealisasikan target laba sehingga tidak diketahui berapa penjualan yang harus dicapai.
- ◆ Tidak dilakukan perhitungan *margin of safety* sehingga manajemen tidak mengetahui berapa batas penjualan boleh turun.

Sedangkan kelebihan dari metode tersebut boleh dikatakan tidak ada namun hanya semata-mata tidak memerlukan perhitungan yang rumit.

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

Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
MB-IPB





### C. Perumusan Masalah

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa dalam menghadapi persaingan diantara perusahaan sejenis, maka perusahaan harus mempunyai ukuran berapa volume produksi minimum atau penjualan minimum yang harus dicapai agar perusahaan tidak menderita kerugian, anggaran penjualan dan batas aman penurunan penjualan agar target laba yang telah ditetapkan dapat tercapai. Sehingga permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah :

1. Dari total biaya yang telah dikeluarkan , berapa biaya tetap dan biaya variable yang relevan selama periode waktu tertentu ?
2. Berapa besarnya volume penjualan dan nilai penjualan pada titik impas yang relevan harus dicapai ?
3. Berapa besarnya batas aman penurunan penjualan agar perusahaan tidak menderita kerugian ?
4. Bila terjadi perubahan harga jual, biaya tetap dan biaya variable, bagaimana pengaruhnya terhadap titik impas dan margin of safety serta anggaran penjualan ?

Kemudian dari perumusan masalah tersebut diatas, apakah metode yang diterapkan oleh perusahaan telah sesuai dengan metode biaya-volume-laba ?

### D. Tujuan Geladikarya.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang ada pada perusahaan diatas, maka tujuan pelaksanaan Geladi Karya pada KIPKJ adalah sebagai berikut :





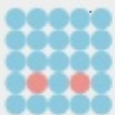
- ◆ Menganalisis biaya berdasarkan perilakunya yang relevan dan mempunyai pengaruh terhadap laba, volume produksi dan penjualan.
- ◆ Menentukan besarnya volume produksi dan penjualan pada titik impas yang relevan sesuai dengan formulasi dan metode biaya-volume-laba.
- ◆ Menentukan anggaran penjualan untuk mencapai target laba yang telah ditetapkan
- ◆ Menentukan tingkat batas aman penurunan penjualan (*margin of safety*).
- ◆ Menentukan besarnya volume produksi dan penjualan pada titik impas, anggaran penjualan serta *margin of safety* bila terjadi perubahan harga jual, biaya tetap dan biaya variable.
- ◆ Apakah metode yang diterapkan perusahaan sesuai dengan formulasi dan metode biaya-volume dan laba.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB

#### E. Manfaat Geladi Karya.

Geladi Karya yang dilaksanakan di KIPKJ ini, diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajemen sehubungan dengan target laba yang harus dicapai. Disamping itu, diharapkan dapat memberikan informasi mengenai titik impas yang harus dicapai dalam rangka mempertimbangkan berbagai usulan.



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.