



RINGKASAN EKSEKUTIF

ZENNY FUJANTI. 2005. Perencanaan Laba Dan Strategi Pengembangan Usaha Pada Pengolahan Getah Pinus (Studi Kasus Di PGT Winduaji, KPH Pekalongan Barat). Di bawah bimbingan **DJONI TANOPRUWITO** dan **SRI HARTOYO.**

Hutan merupakan sumber kekayaan alam yang dapat diperbaharui dan memiliki fungsi produksi yang bermanfaat bagi kehidupan manusia baik yang berasal dari kayu dan non kayu. Produksi hutan yang berupa non kayu tersebut dapat berasal dari *Pinus merkusii Jungh et de Vriese* yang pada akhir daur hidupnya dapat disadap untuk menghasilkan getah yang akan diolah pada suatu industri hulu yaitu pabrik pengolahan getah pinus dan menghasilkan produk industri non kayu berupa gondorukem dan terpentin. Produk gondorukem dan terpentin itu sendiri digunakan sebagai bahan baku yang penting bagi industri batik, kulit, sabun cuci, cat, isolator, kosmetik, kertas, vernis, ramuan semir sepatu, pelarut bahan organik, dan bahan pembuatan kamper sintesis. Salah satu pabrik pengolahan getah pinus yang dimiliki oleh Perum Perhutani adalah PGT Winduaji. Berkenaan dengan tujuan pendiriannya maka PGT Winduaji sebagai unit produksi bertugas untuk melaksanakan kegiatan pengolahan getah pinus.

Produk gondorukem dan terpentin yang dihasilkan oleh PGT Winduaji selama ini ditujukan untuk ekspor ke Bangladesh, Korea, Jepang, Karaci, Liangong, Cina, Taiwan, Pakistan, Perancis, Rotherdam, Polandia, Hanburg dan Laspsysia. Mengingat produk gondorukem dan terpentin merupakan produk yang ditujukan untuk ekspor, maka hal ini menunjukkan bahwa kedua produk tersebut memiliki potensi yang bagus khususnya terkait dengan laba yang dicapai oleh perusahaan. Oleh sebab itu maka PGT Winduaji perlu memperhitungkan kombinasi antara harga jual, biaya tetap, biaya variabel, dan volume penjualan serta kondisi lingkungan eksternal dan internal sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan laba atau minimal agar perusahaan tidak mengalami kerugian. Pemahaman mengenai pola hubungan antara ketiga faktor di atas dan dengan melihat kondisi perusahaan saat ini dapat digunakan pihak manajemen untuk melakukan perencanaan laba dengan menggunakan analisis biaya volume laba.

Berdasarkan penjelasan di atas maka perumusan masalah yang dapat disampaikan adalah (1) Bagaimanakah perilaku biaya-biaya pada kegiatan usaha pengolahan getah pinus menjadi gondorukem dan terpentin serta pemisahan biayanya menjadi biaya tetap dan biaya variabel, (2) Berapakah jumlah pendapatan minimal yang harus diperoleh PGT Winduaji agar tidak menderita rugi, (3) Bagaimanakah perencanaan laba dari kegiatan pengolahan getah pinus menjadi gondorukem dan terpentin untuk pengembangan usaha PGT Winduaji, (4) Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi prospek pencapaian laba bagi PGT Winduaji di masa yang akan datang serta bagaimana alternatif strateginya. Berdasarkan permasalahan yang ada maka tujuan pelaksanaan kegiatan penelitian di PGT Winduaji adalah (1) Menganalisis perilaku biaya-biaya pada kegiatan usaha pengolahan getah pinus menjadi gondorukem dan terpentin serta pemisahan biayanya menjadi biaya tetap dan biaya variabel, (2) Menentukan jumlah pendapatan minimal yang harus diperoleh PGT Winduaji agar tidak menderita

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

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.



kerugian dengan metode biaya-volume-laba, (3) Membuat perencanaan laba dari kegiatan pengolahan getah pinus menjadi gondorukem dan terpentin untuk pengembangan usaha PGT Winduaji, (4) Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi prospek pencapaian laba bagi PGT Winduaji di masa yang akan datang serta merumuskan alternatif strateginya. Ruang lingkup yang digunakan dalam penelitian ini hanya dibatasi pada aspek finansial perusahaan dan analisis GE.

Penelitian dilaksanakan di Pabrik Gondorukem dan Terpentin (PGT) Winduaji, KPH Pekalongan Barat, Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif-studi kasus. Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, sedangkan sumber data berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Penentuan responden untuk pengisian kuisioner dilakukan secara *purposive* sebanyak 9 orang yaitu 4 orang dari PGT Winduaji, 4 orang dari KPH Pekalongan Barat, dan 1 orang dari KPE Unit I Jawa Tengah. Data yang diperoleh baik data primer maupun sekunder dianalisis dengan menggunakan (1) metode kuadrat terkecil (*least square*), (2) analisis Biaya Volume Laba (BVL) meliputi analisis titik impas, analisis DOL, dan analisis M/S, (3) analisis *time series*, (4) analisis GE. Pengolahan data regresi linear kuadrat terkecil dan *time series* dilakukan dengan program Minitab.

Estimasi biaya dilakukan untuk masing-masing produk baik gondorukem maupun terpentin dalam upaya untuk memperkirakan biaya secara lebih akurat di masa yang akan datang dengan memanfaatkan pengukuran hubungan biaya di masa lalu. Hasil yang diperoleh dari analisis regresi kuadrat terkecil ini adalah biaya tetap langsung yang harus dikeluarkan setiap bulannya untuk kegiatan pengolahan getah pinus menjadi produk gondorukem adalah Rp. 6.870.379,00 (Rp. 82.444.548,00 per tahun) sedangkan biaya variabel yang dibebankan kepada produk gondorukem bertambah Rp. 207.082,00 setiap bulannya (Rp. 2.484.984,00 per tahun). Bagi produk terpentin berdasarkan hasil analisis regresi kuadrat terkecil biaya tetap langsung yang harus dikeluarkan setiap tahunnya untuk kegiatan pengolahan getah pinus menjadi produk terpentin adalah Rp. 0,00 sedangkan biaya variabel yang dibebankan kepada produk terpentin yang dijual bertambah Rp. 227.502,00 setiap bulannya (Rp. 2.730.024,00 per tahun).

Peramalan terhadap jumlah penjualan baik untuk produk gondorukem dan terpentin dilakukan untuk memperkirakan besarnya jumlah permintaan dari gondorukem dan terpentin. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa dugaan jumlah penjualan gondorukem setiap tahunnya adalah 2.294,1 ton pada saat tidak ada penambahan produksi gondorukem ($t=0$) dan untuk nilai konstanta b adalah 143,5 yang berarti bahwa setiap penambahan 1 ton produksi gondorukem maka jumlah penjualan gondorukem setiap tahunnya akan bertambah 143,5 ton. Dugaan jumlah penjualan untuk terpentin setiap tahunnya adalah 494 ton pada saat tidak ada penambahan produksi gondorukem ($t=0$) tetapi sebaliknya bila terjadi penambahan produksi terpentin setiap 1 ton maka jumlah penjualan terpentin diperkirakan akan mengalami peningkatan sebesar 132,2 ton (tahun 2005) dan 204,2 ton (tahun 2006).

Analisis biaya volume laba merupakan analisis yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan jangka pendek dan hubungan antara biaya, volume dan laba memegang peranan yang sangat penting. Analisis



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.



yang dapat digunakan dalam penerapan hubungan biaya volume dan laba adalah analisis titik impas, analisis *degree operating leverage* dan analisis *margin of safety*. Perhitungan tiga analisis tersebut didasarkan pada laporan laba rugi yang dibuat untuk tahun 2004 dan tahun 2005. Berdasarkan perhitungan nilai BEP dalam rupiah dari laporan laba rugi tahun 2004 diketahui bahwa minimum pendapatan yang harus diperoleh PGT Winduaji dari penjualan produk gondorukem adalah Rp. 1.273.687.182,93 atau 360 unit produk (ton) per tahun dan Rp. 90.070.353,82 atau 25 unit produk (ton) per tahun dari penjualan produk terpentin sehingga PGT Winduaji tidak mengalami rugi. Demikian halnya untuk tahun 2005 minimum pendapatan yang harus diperoleh PGT Winduaji dari penjualan produk gondorukem adalah Rp. 1.153.325.617,40 atau 325,592 unit produk (ton) per tahun dan Rp. 176.113.287,31 atau 49,718 unit produk (ton) per tahun dari penjualan produk terpentin sehingga PGT Winduaji tidak mengalami rugi.

Berdasarkan analisis *Degree Operating Leverage* (DOL) diketahui nilai DOL tahun 2004 untuk produk gondorukem adalah 1,05 kali dan 0,07 kali untuk produk terpentin yang berarti bahwa setiap 1% kenaikan pendapatan penjualan produk gondorukem dan terpentin akan mengakibatkan 1,05 % dan 0,07 % kenaikan laba bersih PGT Winduaji. Demikian halnya untuk nilai DOL tahun 2005 yaitu 1,01 kali untuk produk gondorukem dan 0,15 kali untuk produk terpentin yang berarti bahwa setiap 1% kenaikan pendapatan penjualan baik gondorukem dan terpentin akan mengakibatkan 1,01 % dan 0,15 % kenaikan laba bersih PGT Winduaji. Pada perhitungan nilai M/S ratio diperoleh nilai M/S atau jumlah maksimum penurunan target penjualan gondorukem dan terpentin tahun 2004 yang tidak menyebabkan PGT Winduaji mengalami kerugian adalah Rp. 10.437.481.818,35 atau 83,24 % untuk produk gondorukem dan Rp. 738.099.348,90 atau 5,89 % untuk produk terpentin sedangkan tahun 2005 jumlah maksimum penurunan target penjualan gondorukem dan terpentin yang tidak menyebabkan PGT Winduaji mengalami kerugian adalah Rp. 7.341.539.931,65 atau 74,97 % untuk produk gondorukem dan Rp. 1.121.056.110,92 atau 11,45 % untuk produk terpentin.

Berdasarkan hasil analisis biaya volume laba di atas maka PGT Winduaji dapat melakukan suatu perencanaan yang terkait dengan laba yang ingin dicapai. Terkait dengan perencanaan laba tersebut, dimisalkan PGT Winduaji di masa mendatang menginginkan adanya kenaikan laba sebesar 20 % dari pendapatan penjualan masing-masing produk dengan anggapan besarnya biaya dan harga jual rata-rata dari kedua produk tidak mengalami perubahan menunjukkan jumlah laba yang lebih besar dari laba yang diproyeksikan untuk tahun 2005. Bila pada target laba 20 % tersebut diikuti dengan kenaikan harga jual rata-rata dari masing-masing produk sebesar 25 % dari harga jual rata-rata semula dapat mempengaruhi terhadap pendapatan dan jumlah penjualan minimum yang harus dicapai oleh PGT Winduaji yang dapat disebabkan adanya penurunan nilai titik impas (BEP) dan meningkatkan P/V *ratio* masing-masing produk. Selain terjadi kenaikan harga jual rata-rata, bila pada target laba 20 % tersebut diasumsikan akan terjadi peningkatan biaya variabel sebesar 5 % dimana harga jual rata-rata dan volume penjualan dari masing-masing produk tidak berubah maka jumlah minimum masing-masing produk yang harus terjual (baik dalam unit atau rupiah) mengalami peningkatan.



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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

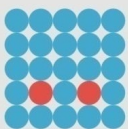


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hasil dari perencanaan laba tersebut selanjutnya dapat dijadikan sebagai pedoman bagi PGT Winduaji untuk melakukan analisis faktor-faktor lingkungan bisnis baik eksternal maupun internal perusahaan saat ini yang dapat mempengaruhi pengembangan usaha di masa mendatang. Berdasarkan analisis diketahui faktor eksternal yang menjadi ancaman bagi pengembangan usaha pengolahan getah pinus PGT Winduaji menjadi gondorukem dan terpentin adalah kebijakan terhadap harga jual rata-rata dari kedua produk, sedangkan dari faktor internal yang menjadi kelemahan PGT Winduaji sampai saat ini adalah pasokan bahan baku getah pinus. Alternatif strategi yang dapat diformulasikan dari hasil analisis GE untuk mempertahankan posisi saat ini sehingga dapat dijadikan pedoman terkait dengan pengembangan usaha pengolahan getah pinus di masa mendatang adalah strategi pertumbuhan, dominansi dan memaksimalkan investasi.

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah PGT Winduaji masih memiliki potensi yang cukup bagus dilihat dari perolehan laba sehingga PGT Winduaji masih sangat mungkin untuk dapat memperoleh laba yang maksimal. Selain itu dengan posisi perusahaan saat ini yang berada pada strategi kuat dengan alternatif strategi yang dimiliki diharapkan PGT Winduaji dapat mempertahankan posisinya saat ini demi pengembangan usaha pengolahan getah pinus menjadi gondorukem dan terpentin di masa mendatang. Sebagai saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah (1) pasokan bahan baku getah pinus harus terus ditingkatkan sehingga 80 % dari kapasitas terpasang yang dimiliki oleh PGT Winduaji sebesar 12.000 ton per tahun dapat tercapai dan pentingnya dilakukan perubahan terhadap kebijakan penetapan harga jual rata-rata untuk kedua produk sehingga target pencapaian laba yang diinginkan perusahaan selama ini dapat terealisasi dan (2) dapat mempertahankan posisi dari kedua produk saat ini dengan menjalankan alternatif strategi pertumbuhan, dominansi dan memaksimalkan investasi sehingga usaha pengolahan getah pinus ini dapat terus berkembang.

Kata Kunci : Getah Pinus, PGT Winduaji, Unit Produksi, Perencanaan Laba dan Strategi Pengembangan Usaha, Analisis BEP, DOL, M/S dan Analisis GE, Metode *Least Square*, Analisis *Time Series* (dekomposisi dan *trend quadratic*), Matriks GE.



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

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.