

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Makin maju suatu bangsa, makin lebih populer dan lebih banyak orang menggunakan tissue, demikian pendapat seorang manajer perusahaan tissue. Di Indonesia penggunaan tissue telah cukup populer, terutama di kota besar. Konsumsi tissue makin meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini berkaitan dengan meningkatnya pendapatan per kapita penduduk serta kesadaran akan kebersihan, disamping kepraktisannya.

Perusahaan konsultan (*Commercial Indonesian Consult*) telah memproyeksikan permintaan kertas tissue untuk tahun 1993-1997, sebagaimana tabel berikut :

Tabel 1. Proyeksi Produksi dan Permintaan Tissue Tahun 1993-1997 (x 1000 ton)

Uraian	Tahun				
	1993	1994	1995	1996	1997
Produksi	76,6	76,6	76,6	76,6	76,6
Permintaan	26,9	32,3	38,7	46,4	55,6

Sumber : Data Consult Tahun 1993

PT GKU merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang agroindustri hilir, yang memproduksi kertas tissue. Bahan baku kertas tissue merupakan hasil olahan produk pertanian berupa pulp. Pulp tersebut di atas diolah menjadi kertas gulungan (*paper mill*) yang kemudian diolah (dipotong) menjadi kertas tissue. Bahan pembantu untuk produksi tissue dapat berupa karton pembungkus, kertas kaca, pewangi tissue, tinta, bahan tape, lem, kemasan kertas rol dan lain-lain.



Hak Cipta dimidungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milk IPB



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.



Di Indonesia, pada saat ini terdapat empat belas perusahaan yang memproduksi tissue (*converting*) dan tersebar di beberapa lokasi seperti terlihat pada Tabel 2.

Keempat belas perusahaan tissue tersebut di atas membeli bahan baku tissue dari perusahaan produsen, seperti terlihat dalam Tabel 3.

Tabel 2. Produksi Tissue (Converting) di Indonesia Tahun 1993

No.	Nama Perusahaan	Lokasi Pabrik
1.	PT GKU	Bekasi
2.	PT Onward Paper Converting	Tangerang
3.	PT Green Setia Bamboo	Yogyakarta
4.	PT Univenud Co	Jakarta
5.	PT Softex Indonesia	Tangerang
6.	PT Indopaper	Tangerang
7.	PT Panca Usatama Paramita	Tangerang
8.	PT Liberty	Tangerang
9.	PT Lispap Raya Sentosa	Jakarta
10.	PT Astra Multi Sales	Jakarta
11.	PT Prospek Serasi Jaya	Jakarta
12.	PT Puspa Multi	Jakarta
13.	PT Bonobel	Jakarta
14.	PT Haniwell Murni	Tangerang

Sumber : Departemen Perindustrian 1993

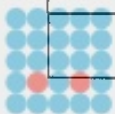
Tabel 3. Produsen Kertas Tissue (Paper Mill) dan Kapasitas Terpasang Tahun 1993/1994

No.	Nama Perusahaan	Kapasitas Terpasang (ribu ton)
1.	PT Pindo Deli	18,0
2.	PT Onward Paper Utama	15,0
3.	PT (persero) Kertas Leces	12,7
4.	PT Panca Usahatama Paramita	5,0
5.	PT Lispap Raya Sentosa	4,8
6.	PT Sinar Hoperindo	3,5
7.	PT Gunung Jaya Agung	2,5
8.	PT Jaya Kertas	2,4
9.	PT Indo Paper Prima Jaya	1,8
TOTAL		65,7

Sumber : Departemen Perindustrian 1993

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



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
 Institut Pertanian Bogor
MB-IPB



Dari gambaran tersebut di atas terlihat bahwa persaingan diantara para produsen tissue (converting) sangatlah ketat. Salah satu alat untuk dapat bersaing yaitu harga jual yang kompetitif. Harga jual yang kompetitif sangat dipengaruhi oleh ketepatan perhitungan harga pokok. Perhitungan harga pokok cara "konvensional", dengan membebaskan Biaya Overhead Pabrik (BOP) dengan tarif tunggal (*Plant Wide Rate*) atau tarif per departemen produksi akan menyebabkan suatu distorsi. Hal ini karena PT GKU memproduksi lebih dari satu jenis produk tissue. Untuk meminimalkan distorsi tersebut, perlu dilakukan pendekatan penghitungan yang lebih tepat dengan menggunakan metode ABC (*Activity Based Costing*). ABC juga dapat mengidentifikasi produk mana yang menguntungkan dan mana yang merugikan, serta mengidentifikasi apakah terjadi subsidi silang pada jenis-jenis barang yang diproduksi.

B. Perumusan Masalah

PT GKU yang didirikan sejak tahun 1984 memproduksi tissue yang dapat digolongkan menjadi empat jenis produk yaitu :

1. *Facial tissue*, dipergunakan untuk mengelap muka
2. *Napkins tissue*, dipergunakan untuk mengelap sehabis makan
3. *Pocket tissue*, merupakan facial tissue yang dibungkus dalam lembaran relatif sedikit dan dapat dimasukkan kantong saku
4. *Toilet tissue*, dipergunakan di kamar mandi / toilet

Perkembangan usaha perusahaan sampai dengan tahun 1990 masih menderita rugi, sedangkan tahun 1991 dan selanjutnya telah diperoleh laba. Gambaran perkembangan usaha perusahaan ini dapat dilihat pada tabel berikut.





Tabel 4. Perkembangan Usaha Perusahaan Tahun 1990, 1991, 1992, 1993 (x 1000)

Uraian	Tahun Buku 1990	%	Tahun Buku 1991	%	Tahun Buku 1992	%	Tahun Buku 1993	%
<u>Hasil</u>								
Hasil Penjualan	3.569.282	100	6.087.582	100	9.717.296	100	17.932.043	100
Harga Pokok Penjualan	(2.961.985)	(82,98)	(4.314.739)	(70,88)	(6.831.841)	(70,30)	(14.319.775)	(79,85)
Laba Kotor	607.297	17,02	1.772.843	29,112	2.885.455	29,70	3.612.268	20,15
<u>Biaya Operasi</u>								
Biaya Penjualan	(380.821)	(10,39)	(562.128)	(9,23)	(920.679)	(9,47)	(1.383.223)	(7,71)
Biaya Umum & Administrasi	(195.542)	(5,48)	(300.245)	(4,93)	(564.278)	(5,81)	(900.207)	(5,02)
Pendapatan dan Biaya lain (net)	(566.363)	(15,87)	(862.482)	(14,16)	(1.484.957)	(15,28)	2.283.430	12,73
Saldo Laba (rugi)	(234.407)	(6,57)	(172.625)	(2,83)	(104.872)	(1,08)	(165.065)	(0,92)
	(193.472)	(5,42)	737.735	12,13	1.295.626	13,34	1.163.772	11,81

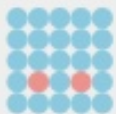
Sumber : Laporan tahunan Perusahaan, Tahun 1990-1993

Walaupun dari tabel perkembangan usaha tersebut di atas, perusahaan telah memperoleh laba sejak tahun 1991 namun pimpinan perusahaan masih ingin mengetahui dari ke empat jenis produk tersebut manakah yang memberikan kontribusi laba atau bahkan sebaliknya manakah yang merugikan.

Selama periode sampai dengan tahun 1993, perusahaan membuat perhitungan harga pokok produksi secara konvensional yaitu dengan cara membebankan "Biaya Overhead Produksi (BOP)", dengan tarif sebagai berikut:

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 memperbarik sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





Tabel 5. Rasio Pembebanan Biaya Overhead Produksi (BOP) Tahun 1993

Jenis Produksi	Rasio Pembebanan	Total Biaya Overhead Melalui Pembebanan
Facial tissue	0,2	Rp. 143.806.584
Napkin tissue	0,1	Rp. 71.903.292
Pocket tissue	0,6	Rp. 431.419.754
Toilet tissue	0,1	Rp. 71.903.292
TOTAL	1,0	Rp. 719.032.922

Sumber : Data Perusahaan tahun 1993

Rasio pembebanan tersebut di atas didasarkan atas study dan pengalaman dari tahun-tahun sebelumnya terhadap hal-hal sebagai berikut:

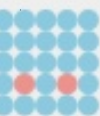
1. Jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam proses produksi
2. Jumlah unit produksi
3. Jumlah penjualan / omzet

Untuk menjawab pertanyaan pimpinan perusahaan manakah dari keempat jenis produk tissue yang memberikan kontribusi laba atau sebaliknya mana yang merugikan, maka melalui geladikarya ini penulis melakukan penelitian dan menerapkan penggunaan metode Activity Based Costing (disingkat: ABC) di dalam menghitung harga pokok produksi tissue tersebut.

C. Tujuan Geladikarya

Tujuan geladikarya yaitu :

1. Menghitung harga pokok tiap produk secara tepat yaitu dengan menggunakan metode ABC.
2. Membandingkan harga pokok tiap jenis produk dengan menggunakan metode ABC dengan metode konvensional.
3. Membuat strategi bisnis





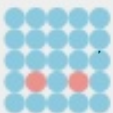
D. Kegunaan Geladikarya

Kegunaan geldikarya ini diharapkan dapat bermanfaat bagi kedua belah pihak yaitu :

1. Bagi penulis berupa kesempatan untuk menerapkan teori dan konsep-konsep yang diperoleh dari kuliah untuk diterap kan pada dunia bisnis.
2. Bagi perusahaan (host company) dapat memanfaatkan ketrampilan dan keahlian penulis dalam menganalisa serta memilih alternatif solusi di dalam menetapkan harga pokok produk.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



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.