

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Perusahaan-perusahaan baik besar maupun kecil yang berskala nasional maupun internasional semakin banyak bermunculan. Tujuan pendirian perusahaan tidak lain adalah untuk memperoleh keuntungan yang dapat dipergunakan untuk kelangsungan hidup. Seiring dengan jalannya perusahaan, kemajuan dan perkembangan perusahaan pada hakekatnya adalah cermin atau gambaran dari buah pikiran para manajernya. Setiap manajer perusahaan tentunya memiliki suatu kepentingan dalam memenuhi tujuan-tujuan perusahaan. Berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan perusahaan tersebut tergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya serta dalam melihat kemungkinan dimasa yang akan datang. Sehingga dalam kegiatannya manajemen harus dapat merencanakan tujuan dan kegiatan dalam mencapai tujuannya tersebut. Hal ini tentunya selaras dengan fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan (*planning*). Perencanaan ini penting bagi masa depan perusahaan guna menjaga kontinuitas usaha dan pencapaian tujuan perusahaan.

Tujuan dari setiap pernyataan bisnis perusahaan adalah laba yang maksimal yang merupakan tujuan utama yang ingin dicapai oleh setiap perusahaan (Jusuf, 2003:23). Usaha manajer untuk memaksimalkan laba tersebut harus dimulai dengan menyusun perencanaan laba (*profit planing*). Perencanaan laba adalah pengembangan dari suatu rencana operasi guna mencapai cita-cita dan tujuan utama perusahaan, yaitu laba yang memuaskan (Carter, 2009:4). Dalam mencapai

sasaran laba yang direncanakan, Carter (2009:5) menerangkan bahwa pihak manajemen perlu mempertimbangan beberapa faktor berikut:

1. Laba atau rugi yang dihasilkan dari volume penjualan tertentu.
2. Volume penjualan yang diperlukan untuk menutup semua biaya dan menghasilkan laba yang mencukupi untuk membayar deviden serta menyediakan dana bagi kebutuhan bisnis masa depan.
3. Titik impas (*Break Even Point*).
4. Volume penjualan yang dapat dicapai dengan kapasitas operasi sekarang.
5. Kapasitas operasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan laba.
6. Tingkat pengembalian atas modal yang digunakan.

Proses perealisasiian laba yang diinginkan, Munawir (2007:184) menjelaskan bahwa pihak manajemen dapat melakukan berbagai langkah, diantaranya:

1. Menekan biaya produksi maupun biaya operasi serendah mungkin dengan mempertahankan tingkat penjualan yang telah ada.
2. Menetapkan harga jual yang sedemikian rupa sesuai dengan laba yang diharapkan.
3. Meningkatkan volume penjualan sebesar mungkin.

Ketiga langkah tersebut pada dasarnya mempunyai hubungan yang erat dan saling terkait. Dimana biaya akan menentukan besarnya harga jual, harga jual akan mempengaruhi volume penjualan, volume penjualan akan langsung mempengaruhi volume produksi dan volume produksi mempengaruhi laba. Oleh karena itu dalam perencanaan laba hubungan antara biaya, volume dan laba memegang peranan yang sangat penting. Hubungan tersebut dapat diketahui lebih lanjut melalui analisis *Break Even Point* (BEP).

Carter, (2009:283) dengan lengkap menyatakan:

Analisis *break even point* merupakan instrumen perencanaan dan pengendalian laba yang digunakan untuk menentukan tingkat penjualan dan bauran produk yang diperlukan untuk menutup semua biaya yang terjadi selama periode tersebut. Titik impas (*break even*

*point*) adalah titik dimana besarnya biaya dan pendapatan adalah sama. Tidak ada laba maupun rugi pada titik impas.

Analisis BEP merupakan perencanaan jangka pendek dalam perusahaan yang dipergunakan menemukan tingkat penjualan dalam hubungannya dengan perolehan laba. Selanjutnya menurut Supriyono (1999:120), analisis BEP juga berguna bagi manajemen perusahaan untuk:

1. Memberikan petunjuk bagi manajer untuk membandingkan harga, volume penjualan yang diharapkan dan volume penjualan yang diisyaratkan untuk menutup biaya total.
2. Formula untuk menentukan volume penjualan.
3. Untuk menganalisis situasi perusahaan atas dasar kas (*cash break even*).

Berdasarkan hasil Roadmap Industri Pengolahan Tembakau Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia Departemen Perindustrian di Jakarta tahun 2009, produksi rokok di Indonesia pada tahun 2005 mencapai 218,7 milyar batang, sedangkan dalam tahun 2006 produksi rokok sudah mencapai 220,3 milyar batang atau meningkat sebesar 1,6 milyar batang dari tahun sebelumnya. Sebaran produk rokok secara geografis sebagian besar (75%) berada di Jawa Timur, Jawa Tengah (20%) dan sisanya berada di daerah-daerah lain seperti Sumatera Utara, Jawa Barat dan D.I. Yogyakarta. Dalam periode yang sama, pada tahun 2005 jumlah perusahaan rokok mencapai 3.217 perusahaan dan dalam tahun 2006 sudah mencapai 3.961 perusahaan, atau meningkat sebesar 23,12%. Khusus untuk industri rokok, peranan dari masing-masing golongan perusahaan besar (Gol. I), menengah (Gol. II), golongan kecil (Gol. IIIA dan Gol. IIIB) tahun 2007 sebagai berikut:

**Tabel 1. Penggolongan Industri Rokok**

PERUSAHAAN		Jumlah Perusahaan	PRODUKSI		CUKAI	
Gol.	Jumlah Produksi (Batang)		(Juta Batang)	%	(Milyar Rp.)	%
I	> 2 Milyar	8	173,365.50	75.05	37,614.15	86.38
II	> 500 Juta s.d. 2 Milyar	15	23,585.01	10.21	2,978.81	6.84
III A	> 6 Juta s.d. 500 Juta	354	27,073.20	11.72	2,870.51	6.59
III B	0 s.d. 6 Juta	4.416	6,976.20	3.02	78.13	0.18
Total		4.793	231,000.00		43,541.50	

Sumber: Dirjen Bea dan Cukai, Departemen Keuangan (2009)

Berdasarkan uraian diatas, terlihat jelas bahwa perusahaan rokok golongan kecil III B memiliki atmosfer persaingan yang ketat dengan jumlah 4.416 perusahaan dalam persaingan, atau mencapai sekitar 92% dari total persaingan sebanyak 4.793 perusahaan. Hal ini semakin dipersulit dengan volume produksi yang sedikit, yaitu hanya sebesar 3,02% dari total batang produksi rokok dalam industri. Kondisi ini tentu tidak sebanding dengan kuatnya persaingan dalam industri, sehingga membuat perusahaan rokok golongan kecil menjadi terpuruk. Disamping itu adanya kecenderungan perusahaan rokok besar memperluas pasar-pasar baru dengan membeli perusahaan rokok golongan kecil yang tidak dapat bersaing dengan perusahaan besar yang mempunyai fasilitas modern semakin membatasi gerak daya saing perusahaan rokok golongan kecil. Kondisi ini menjadikan pasar global rokok hanya dikuasai oleh beberapa industri besar, sehingga semakin mempersempit pangsa pasar perusahaan rokok golongan kecil.

Perusahaan Rokok Djagung Prima adalah salah satu dari sekian banyak perusahaan rokok golongan kecil yang masih beroperasi di Indonesia. Perusahaan Rokok Djagung Prima adalah perusahaan rokok baru hasil dari pemisahan perusahaan rokok induknya, yaitu Perusahaan Rokok Djagung Padi. Perusahaan

Rokok Djagung Padi pada mulanya merupakan perusahaan rokok golongan kecil III B yang memiliki tarif cukai sebesar Rp 75 per batang, dikarenakan jumlah produksi yang terus meningkat dari tahun ke tahun pemerintah merencanakan kenaikan golongan Perusahaan Rokok Djagung Padi menjadi perusahaan rokok golongan II. Di lain pihak, naiknya golongan tersebut juga akan diikuti dengan naiknya tarif cukai yang akan dikenakan pada Perusahaan Rokok Djagung Padi menjadi sebesar Rp 160 per batang. Untuk menghindari kenaikan tarif cukai inilah kemudian Perusahaan Rokok Djagung Padi membuat kebijakan pembagian produksi menjadi dua perusahaan rokok, yaitu Perusahaan Rokok Djagung Padi dan Perusahaan Rokok Djagung Prima.

Pemisahan dan pembagian produksi tersebut menyebabkan kedua perusahaan rokok ini tetap berada pada golongan III B dengan tingkat produksi yang kecil. Kenaikan tarif cukai yang dibebankan dapat dihindari tetapi dilain pihak juga menimbulkan masalah baru bagi perusahaan. Volume produksi yang kecil ini menghasilkan nilai BEP yang rendah bagi Perusahaan Rokok Djagung Prima. Hal ini dikarenakan pembebanan biaya variabel yang kecil dengan biaya tetap yang tinggi, sehingga menyebabkan ketidakseimbangan antara biaya yang dikeluarkan dengan hasil produksi. Tanpa perhitungan dan perencanaan yang matang akan sangat sulit bagi Perusahaan Rokok Djagung Prima untuk bisa terus menjaga kontinuitas dan bertahan ditengah ketatnya persaingan industri rokok saat ini. Maka dari itu, Perusahaan Rokok Djagung Prima dituntut untuk menemukan, menganalisis dan selanjutnya menerapkan alat perencanaan yang sesuai dalam penetapan harga produk dan perencanaan laba yang diharapkan.

Perusahaan Rokok Djagung Prima memproduksi rokok kretek dengan produksi tangan atau disebut Sigaret Kretek Tangan (SKT). Volume, harga dan nilai penjualan Rokok Djagung Prima Hijau pada Perusahaan Rokok Djagung Prima terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 2. Harga, Volume Penjualan dan Hasil Penjualan Rokok Djagung Prima Hijau pada Perusahaan Rokok Djagung Prima**

Tahun	Volume Penjualan	Harga (Rp)	Nilai Penjualan (Rp)	Perkembangan
2009	823.000 pack	2.175	1.790.025.000	-
2010	1.168.600 pack	2.400	2.804.640.000,00	63,82 %
2011	1.837.400 pack	2.500	4.593.500.000,00	61,06 %
Rata-rata perkembangan				62,44 %

Sumber : Perusahaan Rokok Djagung Prima (data diolah, 2011)

Dari uraian diatas, terlihat untuk tahun 2010 nilai penjualan meningkat sebesar 63,82% dan untuk tahun 2011 sebesar 61,06%, dengan perkembangan rata-rata nilai penjualan adalah sebesar 62,44%. Namun kenaikan volume dan nilai penjualan Perusahaan Rokok Djagung Prima tidak diikuti kenaikan laba yang seimbang, dihitung berdasarkan perkembangan laba kotor yang diperoleh selama periode tahun 2009 sampe dengan 2011 berikut :

**Tabel 3. Perkembangan Laba (Rugi) Kotor Perusahaan Rokok Djagung Prima**

Tahun	Lab Bersih (Rugi)	Perkembangan
2009	(Rp 168.192.000,00)	-
2010	Rp 300.384.640,00	278,60 %
2011	Rp 581.757.451,16	93,67 %
Rata-rata perkembangan		186,135%

Sumber : Perusahaan Rokok Djagung Prima (data diolah, 2011)

Laba (rugi) kotor mengalami kenaikan yang tajam pada tahun 2010 yaitu sebesar 278,60%, sedangkan pada tahun 2011 juga terjadi peningkatan namun tidak

terlalu signifikan yaitu sebesar 93,67%, dengan perkembangan rata-rata sebesar 186,135%.

Nilai penjualan rokok pada Perusahaan Rokok Djagung Prima terus mengalami peningkatan selama periode tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 (Tabel 2.), namun tidak diikuti dengan peningkatan laba yang seimbang. Hal ini terkait dengan kurang tepatnya analisis dan penerapan komposisi volume produksi dan volume penjualan, serta penetapan kebijakan harga yang kurang sesuai sehingga meningkatnya volume penjualan tidak diikuti dengan peningkatan laba yang seimbang. Perusahaan Rokok Djagung Prima tidak menggunakan analisis BEP dalam proses penetapan kebijakan harga dan perencanaan laba perusahaan dikarenakan *cost information* untuk menghitung BEP dinilai terlalu tinggi dan besar biayanya tidak sebanding dengan manfaat yang diperoleh. Terdorong untuk mengetahui lebih jelas tentang analisis titik impas dalam kebijakan penetapan harga dan penyusunan perencanaan laba pada Perusahaan Rokok Djagung Prima, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Analisis *Break Even Point* sebagai Dasar Kebijakan Penetapan Harga dan Perencanaan Laba (Studi Kasus pada Perusahaan Rokok Djagung Prima Malang)”**.

## B. Perumusan Masalah

Dari permasalahan yang akan diangkat, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan analisis *Break Even Point* dalam penetapan harga produk pada Perusahaan Rokok Djagung Prima agar terhindar dari kerugian?

2. Berapa tingkat penjualan yang harus dicapai Perusahaan Rokok Djagung Prima untuk memperoleh peningkatan laba sebesar 10%?
3. Bagaimana penerapan harga jual dan volume penjualan yang tepat pada Perusahaan Rokok Djagung Prima agar memperoleh laba yang memuaskan?

### C. Tujuan Penelitian

Dengan mengacu dari rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan analisis *Break Even Point* dalam penetapan harga produk pada Perusahaan Rokok Djagung Prima agar terhindar dari kerugian.
2. Untuk mengetahui tingkat penjualan yang harus dicapai Perusahaan Rokok Djagung Prima untuk memperoleh peningkatan laba sebesar 10%.
3. Untuk mengetahui penerapan harga jual dan volume penjualan yang tepat pada Perusahaan Rokok Djagung Prima agar memperoleh laba yang memuaskan.

### D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif baik akademik maupun praktis bagi perusahaan, peneliti maupun masyarakat. Adapun kontribusi dari hasil penelitian ini diharapkan antara lain:

1. Aspek Akademis

Diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, umumnya dibidang Administrasi Bisnis, untuk melihat sejauh mana teori-teori yang diperoleh dapat diterapkan di perusahaan khususnya tentang kebijakan penetapan harga

dan perencanaan laba melalui analisis *Break Even Point* dan dapat digunakan sebagai rujukan para praktisi bisnis.

## 2. Aspek Praktis

Sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan kebijakan di masa yang akan datang dalam perencanaan laba yang lebih baik melalui analisis *Break Even Point*, sehingga dapat diambil langkah dan tindakan kongkrit terhadap masalah yang dihadapi, khususnya yang berkaitan dengan perencanaan laba, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

### E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan skripsi ini terdiri dari lima bab, yaitu:

#### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

#### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini peneliti meninjau secara teoritis mengenai pengertian, kegunaan, asumsi-asumsi, biaya dalam analisis *Break Even Point*, penentuan tingkat *Break Even Point*, konsep-konsep, penetapan harga, perencanaan laba, serta hubungannya dengan analisis *Break Even Point*, perhitungan analisis *Break Even Point* dengan pendekatan matematis dan grafis dan hal-hal lain yang berhubungan.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menerangkan tentang metode penelitian yang menjelaskan secara operasional penggunaan metode yang dipilih dalam penelitian ini, diantaranya jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan metode analisisnya.

### BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang penyajian data-data yang diperoleh dari hasil penelitian, hasil analisis dan pembahasan tentang penetapan harga dan perencanaan laba melalui analisis *Break Even Point*.

### BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang dapat dijadikan sebagai suatu alternatif dan bahan pertimbangan pengambilan kebijakan oleh Perusahaan Rokok Djagung Prima dalam penetapan kebijakan harga serta perencanaan laba bagi perkembangan dan kelangsungan perusahaan dimasa yang akan datang.