

Evaluasi Kinerja dan Penetapan Harga Rokok Studi Kasus pada PT CSM

Tumiur Diana

Deskripsi Dokumen: <http://lontar.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail.jsp?id=91101&lokasi=lokal>

Abstrak

PT. CSM adalah sebuah perusahaan agen tunggal dari produsen-produsen di luar negeri yang memasok berbagai bahan kimia yang dibutuhkan oleh pabrik-pabrik enamel, keramik dan gelas yang tersebar di seluruh Indonesia. PT. CSM memiliki tiga divisi yang bergerak di bidang industri enamel, keramik dan gelas, oleh sebab itu sesuai dengan bidangnya divisinya dibagi menjadi Divisi Enamel, Divisi Keramik dan Divisi Gelas.

Seiring dengan terjadinya perubahan kondisi pasar dan persaingan, perusahaan dituntut untuk mengembangkan kegiatannya untuk mengantisipasi perubahan-perubahan tersebut sambil tetap mencapai target laba perusahaan. Strategi yang ditempuh perusahaan adalah menambah satu divisi lagi yaitu Divisi Resale yang bertugas untuk melayani berbagai kebutuhan bahan kimia dari pelanggan-pelanggan yang sudah ada dengan kuantitas pesanan yang relatif kecil dan harus dipenuhi dalam waktu yang singkat. Dengan adanya Divisi Resale, PT. CSM dikategorikan sebagai perusahaan dagang. Untuk mendanai pengembangan ini, perusahaan menyisihkan sebagian dananya untuk membeli barang persediaan. Dalam pasar persaingan yang ketat dan era perdagangan bebas, perusahaan harus mempunyai keunggulan dari segi biaya, mutu, waktu dan inovasi. Bagi perusahaan, segi mutu berada diluar kendali perusahaan (uncontrollable) karena mutu dari barang yang diimpor telah ditentukan oleh pemasok atau produsen di manca negara dan konsumen. Walaupun demikian perusahaan dapat memenuhi permintaan konsumen dalam waktu singkat

dengan mengadakan persediaan (stock) lokal seperti yang dilakukan oleh Divisi Resale. Perusahaan dapat mengikuti inovasi terbaru dengan turut berpartisipasi dalam berbagai pameran dan eksibisi yang diadakan di manca negara. Dengan demikian masalah yang terpenting bagi perusahaan pada saat ini adalah melakukan efisiensi biaya, karena biaya berada dalam kendali perusahaan atau controllable.

Tidak seperti divisi yang lain, Divisi Resale dipandang memiliki prospek yang baik di masa mendatang. Oleh sebab itu perusahaan banyak memberikan perhatian kepada Divisi Resale sebagai satu divisi yang diharapkan memberikan banyak kontribusi pada .[aba perusahaan. Namun, Divisi Resale memiliki masalah yang dipandang perlu untuk dianalisis lebih teliti, yaitu divisi ini sennng kehilangan order hanya karena harga produk yang ditetapkan oleh divisi ini terlalu mahal dibanding harga yang ditetapkan oleh pesaing, padahal dari segi kualitas produknya tidak ada masalah.

Selama ini penetapan harga pokok pada tiap kelompok produk dibuat dengan cara membebankan biaya langsung ditambah dengan biaya overhead yang dibebankan secara seragam kepada tiap kelompok produk. Perusahaan tidak pernah memperhatikan apakah tiap kelompok produk tersebut menggunakan sumber daya perusahaan secara seragam. Masalah inilah yang akan dianalisis apakah telah terjadi kurang kalkulasi biaya produk (product undercosting) atau lebih kalkulasi biaya produk (product overcosting) melalui penelusuran biaya overhead berdasarkan aktivitas-aktivitas yang dikonsumsi

XI

oleh tiap kelompok produk. Analisis ini lebih dikenal dengan istilah activity based costing. Evaluasi kinerja pada tiap divisi selama ini dilakukan pada bidang keuangan saja, yaitu dari total penghasilan aktualnya dibandingkan dengan budgetnya. Sehingga ada kepala divisi yang merasa dirugikan karena rasio penghasilan per penjualannya relatif rendah. Hal ini terjadi karena penghasifan yang diterima merupakan prosentase dari penjualan, dan prosentase penjualan rendah ini telah ditetapkan sesuai dengan agreement yang dibuat antara perusahaan dengan produsennya sejak dahulu. Untuk menjamin perlakuan adil terhadap setiap divisi yang dinilai, dalam karya akhir evaluasi kinerja ini dilakukan dua pendekatan, yaitu pendekatan keuangan dan non keuangan. Evaluasi kinerja dengan pendekatan keuangan, meninjau rasio penghasilan terhadap biaya yang berada dibawah kendali tiap kepala divisi. Evaluasi kinerja dengan pendekatan non keuangan, meninjau dengan balanced scorecard.

Dari hasil analisis terhadap penetapan harga pokok, dapat disimpulkan bahwa telah terjadi lebih kalkulasi terhadap produk A dan B, dan terjadi kurang kalkulasi terhadap produk C. Walaupun produk A telah dibebani biaya overhead yang sesuai dengan konsumsinya terhadap penggunaan sumber daya perusahaan, tetapi harga pokok yang baru masih tetap lebih tinggi dari harga pasar. Oleh sebab itu disarankan untuk mengeluarkan produk A ini dari kelompok produk yang akan dijual dan menggantinya dengan produk lain yang harga pokoknya lebih rendah daripada harga pasar, dan penetapan harganya disarankan agar menggunakan sistem biaya yang baru diusulkan.

XII

Analisis evaluasi kinerja dari bidang keuangan diperoleh kesimpulan bahwa, kinerja yang terbaik ditunjukkan oleh divisi Enamel. Hasil ini memang sudah diperhitungkan karena divisi Enamel ini telah ada sejak awal berdirinya perusahaan. Untuk sementara divisi Keramik tidak dapat menunjukkan kinerja yang baik, karena divisi ini harus banyak menggunakan sumber daya perusahaan untuk mendanai biaya perjalanan pemasaran untuk berpartisipasi dalam pameran keramik di luar negeri. Mengikuti pameran di luar negeri ini dianggap penting karena inovasi produk dan teknologi pada bidang keramik berkembang sangat pesat. Untuk memperbaiki penghasilan divisi Keramik, disarankan untuk melakukan analisis dengan pendekatan extended value chain yaitu dengan cara mengadakan kerja sama dengan salah satu mitra kerja. produsen di luar negeri untuk memproduksi bahan kimia di Indonesia. Selanjutnya evaluasi kinerja dari bidang non keuangan diperoleh kesimpulan bahwa model baru balanced scorecard layak dipertimbangkan untuk diterapkan di perusahaan.