

## ABSTRAK

Perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif menyebabkan badan usaha harus bersaing ketat dalam merebut konsumen dan meningkatkan efisiensi biaya terutama melalui *cost reduction*, guna meningkatkan daya saing usahanya. Karena faktor internal badan usaha lebih bersifat dapat dikendalikan daripada faktor eksternal, maka badan usaha dituntut untuk dapat mengelola sumber daya yang ada secara optimal dengan mengurangi aktivitas-aktivitas yang menyebabkan biaya-biaya yang tidak memberikan nilai tambah.

Upaya yang dilakukan pihak manajemen dalam memperoleh efisiensi biaya seringkali hanya terfokus pada pengendalian biaya, bukan pada aktivitasnya. Hal ini sebenarnya kurang tepat dan akan menyebabkan kesalahan informasi biaya produksi. Pengendalian biaya yang efektif dapat dilakukan dengan memahami terlebih dahulu penyebab timbulnya biaya, karena biaya itu sendiri merupakan "*akibat*" bukan "*sebab*". Oleh karena itu, bila sasaran yang ingin dicapai adalah efisiensi biaya, maka tindakan yang paling bijaksana adalah mencari penyebab timbulnya biaya. Penyebab timbulnya biaya adalah aktivitas yang mengkonsumsi biaya. Jadi untuk mencapai efisiensi biaya, badan usaha harus mengendalikan aktivitas-aktivitas yang menimbulkan biaya tersebut, yaitu melalui pelaksanaan *Activity Based Management* (ABM) atau yang dikenal sebagai manajemen aktivitas.

ABM merupakan sistem yang menyeluruh yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas. Penerapan ABM ini diarahkan untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam badan usaha melalui analisis aktivitas, sehingga dapat diketahui bagaimana kinerja dan kontribusi tiap-tiap aktivitas, juga agar badan usaha dapat membedakan antara *value added activities* dan *nonvalue added activities*. *Value added activities* adalah aktivitas-aktivitas yang bernilai di mata konsumen, sehingga badan usaha berusaha untuk mengoptimalkan aktivitas-aktivitas ini. Sedangkan *nonvalue added activities* adalah aktivitas-aktivitas yang tidak diperlukan atau diperlukan tapi tidak efisien, sehingga badan usaha harus mengendalikan, mengurangi, bahkan mengeliminasi aktivitas-aktivitas ini. Hal ini dikarenakan aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai tersebut menimbulkan *nonvalue added costs* yang dibebankan pada biaya produksi. Oleh karena itu, aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai tersebut perlu untuk dikurangi bahkan dieliminasi agar tercapai penurunan biaya produksi.

Dalam pembahasan skripsi ini, pengelolaan terhadap aktivitas lebih difokuskan pada saat bahan baku tiba sampai barang jadi keluar dari badan usaha. Sedangkan data yang dipergunakan adalah data mulai Januari 1997 sampai Juni 1997, dengan pertimbangan bahwa data tersebut dianggap paling akurat dalam pembahasan skripsi ini.

Badan usaha yang menjadi objek penelitian adalah badan usaha manufaktur yang memproduksi berbagai jenis kursi yang terbuat dari plastik. Dalam kegiatan operasinya, PT "X" berusaha untuk menghasilkan produk yang

berkualitas, pengiriman yang tepat waktu, strategi pemasaran yang tepat, dan inovatif guna mengacu pada *Total Customer Satisfaction* untuk menghasilkan *Customer Loyalty*. Oleh karena itu, badan usaha berupaya untuk meningkatkan efisiensi biaya serta meningkatkan laba tanpa mengurangi kualitas dari produknya agar badan usaha dapat bersaing dengan pesaing-pesaing yang lain.

Dari hasil analisis aktivitas yang dilakukan diperoleh hasil bahwa badan usaha bekerja dalam tingkat efisiensi sebesar 75,354%. Sisanya yaitu sebesar 24,646% merupakan proporsi biaya dari aktivitas-aktivitas yang perlu ditingkatkan efisiensinya melalui usaha pengurangan bahkan pengeliminasian aktivitas-aktivitas tersebut. Dengan adanya *nonvalue added activities* sebesar 11,066% ini dapat disimpulkan bahwa PT "X" belum melaksanakan pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas yang ada pada badan usahanya. Aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai tersebut seperti aktivitas pemeriksaan kuantitas dan kualitas bahan baku, perpindahan material, pemeriksaan kualitas barang jadi, penerimaan dan penyimpanan barang jadi, dan perbaikan mesin. Aktivitas-aktivitas ini perlu untuk dikurangi bahkan dieliminasi agar tercapai penghematan biaya.

Sedangkan aktivitas-aktivitas yang tidak memiliki nilai di mata konsumen, tapi dibutuhkan badan usaha untuk menunjang proses produksi perlu untuk ditingkatkan efisiensinya, sehingga sumber daya yang dikonsumsi berkurang dan secara otomatis biaya juga menurun. Aktivitas-aktivitas PT "X" yang termasuk sebagai *business value added activities* ini adalah aktivitas penerimaan, penyimpanan, dan pengiriman bahan baku ke bagian produksi, pengemasan barang jadi, dan pemeliharaan mesin yang besarnya 13,580% dari total aktivitas. Aktivitas-aktivitas ini tidak dapat dihilangkan seluruhnya tapi boleh dikurangi, agar tercapai penurunan biaya produksi.

Besarnya biaya yang ditimbulkan oleh aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai ini menunjukkan bahwa biaya produksi PT "X" belum efisien. Oleh karena itu perlu dilakukannya perbaikan terus menerus serta pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas yang ada pada PT "X", terutama pada bagian produksi melalui *cost reduction*, agar tercapai penurunan biaya produksi. Hal ini dikarenakan biaya produksi yang tinggi mempengaruhi penetapan harga jual, yang pada akhirnya mempengaruhi pencapaian laba yang maksimal.