

ABSTRAK

Sebelum Indonesia mengalami krisis moneter, industri-industri dalam negeri mengalami pertumbuhan yang pesat, rata-rata diatas 10%-20% per tahun. Banyak industri kelas dunia yang berkeinginan untuk memperluas usaha dan investasinya ke pasar Asia Tenggara, khususnya Indonesia. Hal ini disebabkan oleh pesatnya peningkatan pertumbuhan dan perkembangan industri di Indonesia. Namun sejak pertengahan tahun 1997, sejak Indonesia dilanda krisis moneter yang berlanjut pada krisis ekonomi mengakibatkan melemahnya keadaan dan kondisi pasar industri yang ada. Melonjaknya harga bahan baku impor yang dibutuhkan oleh industri-industri dalam negeri mengakibatkan beberapa industri dalam negeri terpaksa mengurangi kapasitas produksinya, sebab dengan meningkatnya harga bahan baku yang sebagian besar diimpor dari luar negeri menyebabkan keterbatasan penawaran bahan baku dalam negeri sehingga mengakibatkan kesulitan perolehan bahan baku yang selanjutnya menghambat jalannya proses produksi.

Selain adanya peningkatan harga bahan baku yang mengakibatkan peningkatan biaya produksi, selama beberapa tahun terakhir ini terjadi perkembangan teknologi yang semakin pesat yang menuntut persaingan bisnis yang semakin ketat dari industri-industri dalam negeri. Salah satu cara untuk memenangkan persaingan bisnis yang ketat adalah menghasilkan produk dengan harga yang bersaing. Hal ini dapat dicapai melalui efisiensi pada proses produksi dan menekan biaya produksi yang terjadi. Oleh karena itu, industri-industri harus berupaya untuk mengurangi biaya produksi.

Namun upaya untuk melakukan penekanan dan efisiensi biaya seringkali terfokus pada pengendalian biaya. Hal ini kurang tepat, karena biaya yang dikendalikan tersebut merupakan "akibat" bukan merupakan "sebab". Oleh karena itu, tindakan yang tepat adalah dengan mengelola dan mengendalikan penyebab timbulnya biaya. Penyebab timbulnya biaya adalah aktivitas yang mengkonsumsi biaya tersebut. Untuk mencapai efisiensi biaya, perlu adanya pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas yang menimbulkan biaya tersebut. Konsep yang melaksanakan manajemen dan pengendalian aktivitas dikenal dengan *Activity Based Management*.

Activity Based Management merupakan sistem yang menyeluruh yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam badan usaha melalui pelaksanaan *Activity Analysis*. Penerapan analisis aktivitas digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas dan menelusuri beban aktivitas yang terjadi sehingga dapat dikendalikan dengan baik. Setelah analisis aktivitas, dilakukan pemisahan antara aktivitas-aktivitas yang memberi nilai tambah (*value added activities*) dan aktivitas-aktivitas yang tidak memberi nilai tambah (*nonvalue added activities*). *Value added activities* adalah aktivitas-aktivitas yang memberi

nilai tambah dan bernilai dimata konsumen, sehingga badan usaha berusaha mengoptimalkan aktivitas-aktivitas ini. Sedangkan *nonvalue added activities* adalah aktivitas-aktivitas yang tidak diperlukan dan tidak memberi nilai tambah sehingga badan usaha harus mengendalikan bahkan mengeliminasi aktivitas-aktivitas ini. Namun adapula aktivitas-aktivitas yang tidak memberi nilai tambah bagi konsumen tetapi diperlukan dalam mendukung kegiatan operasi badan usaha dan tidak dapat dieliminasi. Aktivitas ini disebut dengan "*Business Value Added Activity*". Melalui analisis aktivitas, efisiensi biaya dapat diperoleh dengan melakukan aktivitas-aktivitas yang memberi nilai tambah dan mendukung kegiatan operasi secara optimal.

Badan usaha yang menjadi objek penelitian adalah badan usaha yang bergerak di bidang industri plastik, yang mengolah bahan baku berupa biji plastik (*Polypropylene*) menjadi produk kursi plastik, yang berlokasi di Tambak Langon Indah, Gresik.

Hasil analisis yang dilakukan terhadap PT "X" yang menjadi objek penelitian menunjukkan bahwa PT "X" belum melakukan pengendalian yang optimal terhadap aktivitas-aktivitasnya. Hal ini dapat dilihat dengan ditemukannya *nonvalue added activities* seperti aktivitas pemeriksaan kualitas bahan baku, aktivitas penyimpanan bahan baku, dan aktivitas pengiriman bahan baku ke bagian pencampuran bahan baku sebesar 4,08% dari total biaya aktivitas. Oleh karena itu, PT "X" perlu melakukan *continuous improvement* melalui pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas yang terjadi, khususnya pada proses produksi, dan mengeliminasi *nonvalue added activities* yang merupakan pemborosan sehingga dapat mengurangi beban produksi yang terjadi.

Namun di samping itu pihak manajemen PT "X" sudah cukup efisien dalam menjalankan kegiatan usahanya. Hal ini dapat dilihat dengan adanya *real value added activities* yang memberi nilai tambah bagi konsumen dan badan usaha sebesar Rp45.551.640,37 dan *business value added activities* sebesar Rp14.863.518,78. Persentase masing-masing biaya tersebut terhadap total biaya aktivitas adalah 72,32% dan 23,60%.

Selain itu, diketahui juga bahwa sistem *costing* konvensional yang diterapkan oleh PT "X" menyebabkan distorsi pada penentuan beban pokok produksi pada masing-masing produk. Hal ini dapat dilihat dari adanya *over costing* sebesar 5,33% dan 3,90% yang terjadi pada produk *Deluxe Arm Chair* dan *Maestro Deluxe Chair* serta *under costing* sebesar 2,84% yang terjadi pada produk *Mascot Stool*. Untuk dapat melakukan penentuan beban pokok produksi yang lebih akurat, PT "X" perlu melakukan perhitungan berdasarkan *Activity Based Costing System*, yang menelusuri biaya yang diakibatkan oleh aktivitas ke tiap-tiap aktivitas, kemudian membebankan beban aktivitas ke masing-masing jenis produk yang dihasilkan, berdasarkan *cause and effect relationship*.