

## ABSTRAK SKRIPSI

Situasi persaingan dunia usaha yang semakin tajam mengakibatkan munculnya kebutuhan akan suatu cara yang mampu dijadikan senjata bagi badan usaha untuk mempertahankan keberadaannya dalam kancah bisnis yang ada. Banyak cara yang dapat dilakukan badan usaha untuk berjuang melawan keganasan persaingan, akan tetapi tidak semua cara yang dilakukan tersebut memiliki kemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidup badan usaha untuk masa yang panjang. Untuk ini badan usaha harus memiliki suatu strategi yang bersifat jangka panjang.

Menurut Porter (1980), terdapat tiga macam strategi generik yang dimiliki badan usaha, yaitu :

1. Keunggulan biaya menyeluruh,
2. Diferensiasi,
3. Fokus.

Apapun strategi yang dipilih badan usaha, kesuksesan strategi tersebut ditentukan oleh kemampuan dari badan usaha tersebut untuk mengimplementasikan strategi ke dalam setiap aspek operasinya, yang salah satunya adalah biaya operasi dari badan usaha itu sendiri.

Karena biaya tidak timbul dengan sendirinya, melainkan disebabkan oleh suatu pemicu biaya, maka dalam rangka pengendalian biaya, pemicu biaya tersebut yang harus dikendalikan. Dalam cara pandang strategik, pemicu biaya ini dinamakan pemicu biaya strategik. Riley (1987) menyajikan 11 macam pemicu biaya strategik yang diklasifikasikan ke dalam 2 kategori.

Kategori pertama disebut *structural cost drivers*, yang meliputi *scale, scope, experience, technology*, dan *complexity*; sedangkan kategori kedua disebut *executional cost drivers* yang mencakup *work force involvement, total quality management, capacity utilization, plant layout efficiency, product configuration*, dan *exploiting linkages with suppliers and/or customers*.

Jadi dalam melakukan pengendalian biaya, badan usaha harus memandang biaya operasinya dalam bentuk pemicu biaya strategik, yang akan dikaitkan dengan strategi yang telah ditetapkan oleh badan usaha tersebut.

Dalam skripsi ini, analisis pemicu biaya strategik diaplikasikan pada PT "X" yaitu sebuah badan usaha yang bergerak di bidang air mineral. Badan usaha ini dapat diklasifikasikan sebagai perusahaan baru sehingga memerlukan suatu strategi yang tepat untuk mempertahankan keberadaannya di masa depan. Adapun strategi yang dipilih oleh PT "X"

adalah strategi keunggulan biaya, akan tetapi selama ini PT "X" tidak melakukan pengendalian yang berarti untuk mengukur terlaksananya strategi tersebut dalam operasinya.

Untuk melakukan analisis pemicu biaya strategik pada PT "X" perlu diketahui departemen-departemen serta fungsi-fungsi utama dalam operasi PT "X". PT "X" memiliki 4 departemen yang dapat dibagi-bagi menjadi 10 fungsi-fungsi utama. Langkah selanjutnya adalah mengalokasikan biaya-biaya operasi kepada masing-masing fungsi utama tersebut untuk mengetahui biaya yang harus ditanggung oleh masing-masing fungsi utama serta menentukan prosentase masing-masing terhadap total biaya. Pengalokasian tersebut dilakukan untuk masa 3 tahun berturut-turut karena suatu strategi selalu dikaitkan dengan masa yang panjang. Selanjutnya, prosentase rata-rata dari ketiga tahun tersebut akan dijadikan acuan dalam memperhatikan fungsi-fungsi yang menanggung biaya dalam jumlah yang besar.

Selanjutnya adalah menentukan pemicu biaya strategik yang terkait dalam masing-masing fungsi. Hal tersebut dilakukan untuk dapat mengetahui prosentase biaya yang dapat dipengaruhi oleh pemicu-pemicu biaya strategik yang ada.

Dari analisis yang dilakukan di bab IV dapat dilihat bahwa pemicu biaya strategik yang mempunyai pengaruh besar terhadap total biaya operasi PT "X" adalah kualitas, kompleksitas produk, kapasitas produksi serta hubungan dengan para pemasok atau pelanggan. Dengan mengetahui pemicu biaya strategik tersebut, PT "X" harus mampu berusaha mengendalikan pemicu biaya tersebut demi terlaksananya strategi PT "X" itu sendiri, yaitu keunggulan biaya.

Untuk mengendalikan kualitas produk yang dihasilkan, PT "X" harus mengadakan kerja sama yang erat dengan para pemasok karena hampir keseluruhan bahan baku yang dibutuhkan untuk produksi berasal dari luar badan usaha. Kerja sama tersebut dapat diwujudkan dalam suatu bentuk kontrak jangka panjang yang dapat dijadikan jaminan bahwa PT "X" akan melakukan pembelian bahan baku untuk masa yang panjang dengan suatu timbal balik bahwa pemasok juga berjanji untuk menyediakan bahan baku yang diperlukan dengan kualitas sesuai yang diinginkan.

Dalam rangka menangani masalah kompleksitas produk yang dapat menjadi pemicu biaya bagi PT "X", maka PT "X" dapat melaksanakan Activity Based Costing yang berguna untuk menemukan aktivitas-aktivitas pemicu biaya untuk masing-masing produk sehingga pengendalian ditujukan untuk pemicu-pemicu dari biaya per produk yang dihasilkan.

Pemicu biaya strategik yang terakhir adalah besarnya kapasitas produksi PT "X" yang akhirnya menumpuk di gudang sediaan barang jadi. Dalam mengendalikan sediaan ini, PT "X" seharusnya menjalankan konsep Just In Time yang tidak hanya bermanfaat untuk menekan jumlah sediaan yang ada, tetapi juga menawarkan konsep perbaikan yang berkesinambungan.

