

## ABSTRAK SKRIPSI

Arus Globalisasi menyebabkan persaingan dalam merebut pasar tidak lagi dikekang oleh batas-batas negara. Persaingan antar badan usaha juga semakin ketat, karena para pesaing tidak lagi hanya berasal dari dalam negeri, melainkan juga dari negara lain. Produk yang ditawarkan semakin banyak dan beraneka ragam mengikuti perubahan kebutuhan dan selera konsumen dari waktu ke waktu. Kondisi ini mendesak pelaku-pelaku usaha harus selalu tanggap akan keinginan dan kebutuhan konsumen dan memenuhinya. Menurut Johnson (1991), fleksibilitas berarti dapat memenuhi apapun permintaan konsumen, pada waktu yang tepat, dengan sedikit atau tanpa tambahan biaya.

Menghadapi situasi persaingan yang ketat, badan usaha harus dapat menawarkan produk yang memberikan *customer value* sebesar mungkin. tetapi untuk dapat *survive*, badan usaha juga harus memperhatikan profit yang didapatkannya dan arus kas yang dihasilkan. Untuk memaksimumkan arus kas dan profitabilitas baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang, badan usaha harus menemukan bauran produk yang terbaik, dengan keterbatasan kapasitas sumber daya yang ada. Menurut Campbell (1992), untuk menunjang strategi bauran produk optimal dan penetapan harga diperlukan analisis biaya produk berdasarkan kerangka waktu yang tercakup dalam putusan.

Dalam skripsi ini diterapkan analisis biaya *throughput costing* sebagai dasar menetapkan bauran produk optimal dan menetapkan harga dalam jangka pendek untuk produk sepeda MTB PT "X" sebab sesuai dengan kondisi PT "X" yang mengalami kendala dalam memenuhi permintaan pasarnya atas produk ini selama tiga bulan di awal tahun 1995. PT "X" menerapkan strategi keunggulan kualitas dan biaya untuk memenangkan persaingan dalam industri sepeda.

*Throughput costing* berpandangan jangka pendek yaitu semua biaya selain biaya *throughput* diasumsikan tetap selama tidak terjadi perubahan kapasitas dalam rantai nilai badan usaha, khususnya di bagian produksi. *Throughput costing* merupakan analisis struktur biaya dalam penerapan *Theory of Constraint*.

Pertama kali seluruh tahapan proses di bagian produksi PT "X" ditelusuri untuk mengidentifikasi kendala, setelah itu bauran produk yang optimal ditentukan berdasarkan besarnya *throughput* per satuan waktu kendala untuk menyusun *throughput costing*.

Dari penerapan *throughput costing* PT "X" mempunyai kendala di bagian produksi pada proses mesin perakit roda dan mesin perakitan. Namun kendala yang paling membatasi *throughput* adalah mesin roda. Bauran produk yang optimal berdasarkan *throughput costing* adalah dengan prioritas sepeda merk Apollo, Kozaki, dan Carrera.

Setiap putusan bauran produk dan penetapan harga dalam jangka pendek harus dievaluasi konsekuensinya dalam jangka panjang untuk menyesuaikan dengan strategi bisnis badan usaha dalam jangka panjang. Dalam skripsi ini diterapkan pendekatan integrasi *throughput costing* dan *activity costing* dalam putusan bauran produk dan penetapan harga jangka panjang untuk produk sepeda PT "X" sebab sesuai dengan strategi PT "X" yang berupaya meningkatkan efisiensi biaya aktivitasnya dalam rantai nilai badan usaha, agar dapat menetapkan harga yang lebih kompetitif dan dapat mempertahankan hubungan jangka panjang dengan konsumen.

*Activity costing* yang berpandangan jangka panjang mengakui hubungan langsung antara biaya aktivitas dengan tingkat output aktivitas sebagai pemicu biayanya. Hubungan langsung antara volume produk-tingkat aktivitas-biaya aktivitas-arus kas hanya terjadi dalam jangka panjang, di mana perubahan volume produk sudah permanen dan seluruh biaya adalah variabel terhadap perubahan dalam total output badan usaha. Biaya aktivitas yang sekarang juga menjadi kendala digunakan untuk merevisi *throughput margin* sehingga diperoleh margin per unit yang telah direvisi. Bauran produk yang optimal ditentukan berdasarkan besarnya revisi unit margin per satuan waktu kendala pada mesin roda. Selanjutnya badan usaha dapat mengalihkan strategi pemasaran dan promosi produknya untuk memprioritaskan produk yang mengkonsumsi kendala paling sedikit yaitu dengan menaikkan atau menurunkan harganya dalam *price range* yang telah ditetapkan berdasarkan *throughput costing* untuk masing-masing produk.

Dari penerapan integrasi *throughput costing* dan *activity costing* tersebut, didapatkan bahwa dengan memasukkan biaya aktivitas penjadwalan maka bauran produk ditetapkan berdasarkan urutan besarnya konsumsi aktivitas penjadwalan oleh masing-masing produk, sehingga mengubah prioritas produk semula yaitu dengan prioritas sepeda merk Apollo, Carrera, dan terakhir Kozaki.

Untuk semua masalah tersebut PT "X" harus meningkatkan produktivitas kendala dengan menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah pada mesin roda dan selanjutnya menyesuaikan harga produknya, dengan asumsi tidak ada tambahan investasi dalam mesin-mesin baru.

Untuk menganalisis sejauh mana bisa terjadi perubahan tanpa mengubah pemecahan yang optimal, maka dilakukan analisis kepekaan. Dari analisis kepekaan dapat diketahui bahwa dengan adanya perubahan variabel yang relevan, maka kendala dapat bergeser ke tahap produksi yang lain, sehingga prosedur *Theory of Constraint* harus diulangi kembali.