

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *customer value* merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan untuk bertahan dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Perusahaan harus mengubah paradigma lama yaitu *cost efficiency* menjadi *cost effectiveness*. *Cost efficiency* (efisiensi biaya) diimplementasikan dengan *cost cutting* banyak dilakukan perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan jangka pendek sehingga mengorbankan keuntungan jangka panjang. *Cost efficiency* harus diubah menjadi *cost effectiveness* (efektivitas biaya) sehingga perusahaan dapat memastikan semua biaya yang harus dikeluarkan tepat sasaran. Dalam *cost effectiveness* segala macam proses bisnis perusahaan yang tidak memberikan nilai tambah (*non-value added activity*) harus dihilangkan (*activity reduction* dan *activity elimination*), membagi aktivitas penambah nilai (*activity sharing*), dan memilih aktivitas penambah nilai (*activity selection*) melalui perbaikan aktivitas secara berkelanjutan (Mulyadi, 2007).

Dalam mengimplementasikan *cost effectiveness* diperlukan sistem manajemen biaya berupa pengelolaan biaya jangka panjang dan memotivasi manajemen untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus, dengan menggunakan biaya sebagai alat yang strategis bagi manajemen untuk mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Hansen dan Mowen (2000), sistem manajemen biaya merupakan sistem yang didesain untuk memberikan informasi bagi manajemen untuk mengidentifikasi peluang-peluang penyempurnaan, perencanaan strategi, dan pengambilan keputusan operasional mengenai pengadaan dan penggunaan sumber-sumber yang diperlukan oleh organisasi. Menurut Mulyadi (2007), *ABC system* didesain untuk menyediakan informasi tentang aktivitas sehingga memberdayakan personel untuk meningkatkan *cost effectiveness* aktivitas yang digunakan untuk melayani konsumen. *ABC system* merupakan sistem informasi biaya berbasis aktivitas yang didesain untuk memotivasi personel

melakukan pengurangan biaya dalam jangka panjang melalui pengelolaan aktivitas. Pengurangan biaya dalam jumlah signifikan dan untuk jangka panjang disebut sebagai pengurangan biaya yang bersifat strategis (*strategic cost reduction*) yaitu pengurangan biaya yang memfokuskan pada penyebab timbulnya pemborosan, sehingga biaya berkurang namun *value* yang diberikan kepada konsumen semakin meningkat seperti yang seharusnya dilakukan oleh Koperasi Industri Batur Jaya.

Koperasi Industri Batur Jaya merupakan koperasi industri pengecoran logam dan permesinan yang terletak di daerah Ceper Kabupaten Klaten Jawa Tengah, melayani pesanan berbagai jenis produk dan komposisi industri seperti *sparepart cylinder sleeve*, sambungan pipa PDAM, *hotplate*, *roofdrain*, dan socket besi. Melalui wawancara dengan Ibu Fiona Krisnawati selaku wakil manager Koperasi Industri Batur Jaya, saat ini perusahaan sedang mengalami beberapa permasalahan salah satunya yaitu harga jual produk yang kompetitif sulit didapatkan karena banyaknya pesaing. Koperasi Industri Batur Jaya biasanya mengikuti seleksi tender untuk mendapatkan pesanan dalam jumlah besar. Sebagai contohnya sejak akhir tahun 2017, Koperasi Industri Batur Jaya tidak lagi menjadi pemasok block rem kereta api PT. KAI karena kalah saing dengan produk buatan Australia, yang disebabkan selisih harga jual pada block rem kereta api komposit yang diproduksi Koperasi Industri Batur Jaya dibandingkan dengan produksi Australia. Padahal menurut artikel Solopos.com yang dipublikasikan pada tanggal 7 Desember 2020, Bapak Badrul Munir selaku pimpinan mengatakan bahwa secara kapasitas mesin produksi siap memenuhi pesanan dalam jumlah besar (120.000) pesanan setiap tahun.

Permasalahan selanjutnya yaitu laba perusahaan menurun seiring dengan penurunan jumlah penjualan produk, juga menjadi permasalahan yang sedang dihadapi oleh Koperasi Industri Batur Jaya. Penurunan laba perusahaan dapat dilihat melalui tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Laba Perusahaan
Tahun 2019 dan 2020
(Rp)

Tahun	Lab a Perusahaan
2019	501,742,077
2020	479,371,574

Sumber : Koperasi Batur Jaya

Dalam memenuhi kebutuhan akan permintaan konsumen, dibutuhkan bahan baku yang cukup dalam memenuhi volume produksi. Koperasi Industri Batur Jaya menerapkan sistem persediaan dalam menjamin ketersediaan bahan baku. Sudah satu tahun terakhir ini, Koperasi Industri Batur Jaya kesulitan dalam memenuhi persediaan bahan baku dalam jumlah yang sesuai dengan ketentuan perusahaan karena kesulitan pasokan dari *supplier*/pemasok bahan baku. Umumnya dalam memenuhi produksi setiap bulan perusahaan membutuhkan sekitar 30 ton bahan baku besi skrap dan biasanya perusahaan memiliki persediaan lebih dari 60 ton besi skrap untuk memenuhi dua bulan produksi, namun saat ini jumlah tersebut sulit untuk terpenuhi. Data pembelian bahan baku yang digunakan perusahaan dapat dilihat melalui tabel 1.2.

Tabel 1.2
Data Pembelian Bahan Baku
Tahun 2019 dan 2020
(Ton)

Tahun	Jumlah Bahan Baku
2019	331,13
2020	165,5

Sumber: Koperasi Industri Batur Jaya

Dalam hubungannya dengan konsumen, Koperasi Industri Batur Jaya mengalami penurunan permintaan produk yang mengakibatkan rendahnya tawar-menawar harga dengan konsumen. Rendahnya tawar menawar harga dengan konsumen tersebut yang mengakibatkan meningkatnya harga jual produk. Hal tersebut selaras dengan hukum permintaan yang menyatakan bahwa bila harga naik maka permintaan turun dan bila harga turun maka permintaan naik. Perusahaan

memproduksi delapan jenis produk dan mayoritas dari kedelapan produk tersebut mengalami penurunan permintaan. Penurunan volume produksi dan kenaikan harga jual produk dapat dilihat melalui tabel 1.3 dan 1.4 berikut.

Tabel 1.3
Data Volume Produksi dan Penjualan
Tahun 2019 dan 2020
(Unit)

Produk	Tahun 2019	Tahun 2020
Sparepart cylinder sleeve	3600	2400
Sambungan pipa PDAM	2400	2400
Hotplate bulat	1800	1200
Hotplate ikan	1800	1200
Hotplate sapi besar	4200	2400
Hotplate sapi kecil	4800	3600
Roofdrain	4800	3600
Socket	3000	1200
Total	26400	18000

Sumber: Koperasi Industri Batur Jaya

Tabel 1.4
Data Harga Jual Produk
Tahun 2019 dan 2020
(Rp)

Produk	2019	2020
Sparepart cylinder sleeve	195,000	200,000
Sambungan pipa PDAM	115,000	120,000
Hotplate bulat	105,000	110,000
Hotplate ikan	105,000	110,000
Hotplate sapi besar	90,000	95,000
Hotplate sapi kecil	85,000	90,000
Roofdrain	125,000	135,000
Socket	118,000	120,000

Sumber: Koperasi Industri Batur Jaya

Penurunan jumlah pesanan yang masuk ke Koperasi Industri Batur Jaya juga menyebabkan penurunan volume produksi dan mempengaruhi pembebanan BOP

(Biaya Overhead Pabrik) variable perusahaan. Padahal perusahaan memiliki kapasitas produksi yang besar dan pembebanan BOP tetap yang sama. BOP tetap bersifat konstan hingga jangka waktu tertentu sedangkan BOP variable berubah secara proporsional seiring dengan volume produksi atau jumlah output produksi. Maka seharusnya BOP per unit dibebankan ke banyak volume produksi, dengan menurunnya volume produksi maka pembebanannya menjadi sedikit.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Dari keseluruhan aktivitas yang dijalankan Koperasi Industri Batur Jaya, aktivitas manakah yang termasuk aktivitas bernilai tambah (*value added activity*) dan tidak bernilai tambah (*non value added activity*)?
2. Berapa estimasi penurunan biaya jika Koperasi Industri Batur Jaya melakukan *Strategic Cost Reduction*?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah data yang digunakan merupakan data perusahaan tahun 2019 dan 2020.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah (*value added activity*) dan tidak bernilai tambah (*non value added activity*) pada perusahaan, dan menentukan estimasi penurunan biaya apabila Koperasi Industri Batur Jaya melakukan *Strategic Cost Reduction*.

1.5 Manfaat Penelitian

Bagi pihak manajemen perusahaan, hasil penelitian diharapkan dapat membantu pihak manajemen untuk memberikan informasi aktivitas bernilai tambah (*value added activity*) dan aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*) pada perusahaan, serta memberikan masukan dalam penentuan estimasi penurunan

biaya apabila perusahaan melakukan *Strategic Cost Reduction* sehingga dapat menyediakan informasi biaya yang tepat dalam pengambilan keputusan.

1.6 Metode Penelitian

1.6.1 Objek Penelitian

Objek adalah suatu entitas yang akan diteliti, dapat berupa perusahaan, karyawan, dan lainnya (Hartono, 2016). Objek dalam penelitian ini adalah Koperasi Industri Batur Jaya yang beralamat di Jl. Batur Timur, Batur, Tegalrejo, Kecamatan Ceper, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah.

1.6.2 Data yang Dibutuhkan

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan tanpa perantara, melainkan dikumpulkan sendiri oleh peneliti (Hartono, 2016). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dengan melakukan wawancara bersama manajemen Koperasi Industri Batur Jaya, serta melakukan observasi langsung untuk melihat serangkaian proses produksi di Koperasi Industri Batur Jaya. Hasil wawancara tersebut antara lain mengenai gambaran umum perusahaan, visi dan misi perusahaan, kendala yang dihadapi, sistem persediaan bahan baku, cara memperoleh bahan baku, proses produksi, produk yang dihasilkan, jumlah karyawan, struktur organisasi dan pembagian tugas, pengembangan SDM perusahaan, dan sistem penggajian perusahaan. Sedangkan hasil dari observasi adalah mengetahui secara langsung proses produksi, aktivitas perkantoran di perusahaan, melihat produk apa saja yang diproduksi oleh perusahaan, dan aktivitas pabrik.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada (Sekaran & Bougie, 2013). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari arsip perusahaan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi data laba perusahaan tahun 2019 dan 2020, data pembelian bahan baku tahun 2019 dan 2020, data volume produksi dan

penjualan tahun 2019 dan 2020, data harga jual produk tahun 2019 dan 2020, data mesin dan peralatan produksi, data gaji karyawan produksi dan non-produksi tahun 2020, data listrik, data biaya transportasi, dan data aktivitas Koperasi Industri Batur Jaya.

1.6.3 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dengan cara wawancara dan observasi. Menurut Hartono (2016), wawancara yaitu metode pengumpulan data melalui komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Sedangkan observasi yaitu metode pengumpulan data melalui pengamatan langsung objek. Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan melalui dokumentasi arsip. Menurut Sugiono (2017), dokumentasi yaitu metode pengumpulan data dan informasi dalam bentuk arsip, dokumen, tulisan angka atau gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian.

1.6.4 Rencana Analisa Data

Langkah-langkah analisa data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara:

1. Mengumpulkan data aktivitas perusahaan
2. Menentukan aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah dari keseluruhan aktivitas operasional perusahaan.
3. Menganalisis aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah pada perusahaan.
4. Menentukan estimasi penurunan biaya jika Koperasi Industri Batur Jaya melakukan *Strategic Cost Reduction*.