

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Perusahaan adalah suatu organisasi yang memiliki serangkaian aktivitas barang atau jasa yang dikirimkan keorganisasi pelanggan. Suatu perusahaan yang memproduksi barang atau jasa akan selalu berusaha untuk merasakan hasil produksinya, dimana perusahaan tersebut akan bersaing dengan perusahaan lain yang sejenisnya. Ditambah dengan pesatnya perkembangan teknologi dan komunikasi telah menciptakan persaingan global bagi perusahaan. Teknologi komunikasi, juga memudahkan konsumen atau pelanggan untuk mendapatkan informasi mengenai produk yang ditawarkan. Namun seiring dengan perkembangan teknologi pemanufakturan maju, meningkatnya penggunaan mesin-mesin berteknologi tinggi menggeser fungsi tenaga kerja dengan mesin dan pengembangan jenis produk akan meningkatkan variabel produksi.

Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan untuk bertahan hidup dan tumbuh berkembang dalam lingkungan bisnis. Persaingan dalam memperebutkan perhatian dan pilihan *customer* menyebabkan perusahaan memfokuskan perhatiannya pada penciptaan keunggulan melalui peningkatan *customer value*. Manajemen perusahaan dituntut untuk mencari cara agar perusahaan memiliki daya saing, yakni perusahaan memiliki keunggulan dalam fleksibilitas, mutu dan

pengiriman produk, serta biaya. Fleksibilitas menuntut kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan cepat setiap kebutuhan *customer*, dengan menyediakan produk yang bermutu dan pengiriman tepat waktu, serta biaya rendah (*cost-effective*).

Keunggulan kompetitif dapat menciptakan peningkatan *customer value*, dan untuk meningkatnya *customer value* manajemen berusaha untuk menghasilkan keluaran yang mampu memenuhi kebutuhan *customer*. Dalam menghasilkan keluaran tersebut, diperlukan sebuah proses yang merupakan serangkaian aktivitas untuk mengolah masukan. Tanpa proses yang baik walaupun dengan masukan yang sudah baik, tidak akan bisa menghasilkan keluaran yang mampu memenuhi kebutuhan *customer*. Oleh karena itu, manajemen perlu memfokuskan pada perubahan proses dengan melakukan pengelolaan yang tepat terhadap aktivitas, sebab kebutuhan *customer*lah yang memicu berbagai aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan keluaran.

Pergeseran kendali pasar dari produsen ke *customer* memaksa manajemen perusahaan untuk mengelola aktivitas yang digunakan agar menghasilkan *value* bagi *customer*. Untuk itu, perlu dilakukan perbaikan (*improvement*) terhadap aktivitas secara terus menerus dan berkesinambungan (*continues*) guna merespon perubahan *customer value* yang cepat, baik karena kebutuhan *customer* yang meningkat maupun karena inovasi dari pesaing. *Continues Improvement* terhadap proses informasi ini berbentuk kualitatif dan kuantitatif non keuangan, sehingga informasi yang didapat tidak hanya terbatas pada informasi yang bersifat keuangan, namun juga non keuangan bahkan informasi kualitatif.

Karena adanya kebutuhan akan akuntansi biaya yang baru untuk dapat memenuhi kebutuhan informasi bagi perusahaan, maka telah dikembangkan sistem akuntansi biaya yang baru, yang kemudian dikenal dengan nama akuntansi biaya berbasis aktivitas adalah cara penelusuran biaya produksi sesuai dengan aktivitas yang timbul, tidak tergantung pada jumlah unit yang dihasilkan. Akuntansi biaya berbasis aktivitas dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan akuntansi perunit biaya produk yang akurat.

Penerapan manajemen berbasis aktivitas (ABM) memungkinkan personal melakukan *improvement* terhadap proses yang digunakan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan *customer improvement* tersebut dapat dilakukan karena ABM mampu menyediakan informasi mengenai aktivitas. ABM memfokuskan pada pengelolaan aktivitas dengan tujuan meningkatkan *value* yang diterima oleh *customer* dan keuntungan yang didapat dengan menyediakan *value* tersebut (http://www.geocities.com/yazma_2000/pms.html).

ABM meliputi penghitungan biaya produk dan analisis nilai proses. Jadi, model ABM mempunyai dua dimensi yaitu dimensi biaya (ABC) dan dimensi proses (PVA). Dimensi biaya memberikan informasi biaya mengenai sumber, aktivitas, produk, dan pelanggan. Sumber biaya ditelusuri pada aktivitas, dan kemudian biaya aktivitas dibebankan pada produk dan pelanggan. Dimensi kedua, yaitu dimensi proses memberi informasi, tentang aktivitas apa saja yang dikerjakan, mengapa dikerjakan, dan seberapa baik aktivitas tersebut dikerjakan. Dimensi inilah yang memberi kemampuan untuk berhubungan dan mengukur *continues improvement* (Hansen&Mowen,2006:487).

Analisis nilai proses (PVA) bertujuan memaksimalkan kinerja sistem yang luas, kinerja yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan *customer*, PVA mengacu pada analisis penggerak, analisis aktivitas dan pengukuran kinerja aktivitas. Analisis penggerak berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab utama biaya aktivitas. Analisis aktivitas merupakan proses identifikasi, penjabaran, dan evaluasi aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Analisis aktivitas merupakan fokus utama dari PVA, aktivitas diklasifikasikan sebagai aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah dipandang dari sudut *customer*. Pengukuran kinerja aktivitas dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilaksanakan dan hasil akhir yang dicapai. Penilaian ini merupakan hal yang mendasar bagi usaha manajemen dalam meningkatkan profitabilitas. Ada dua langkah penting dalam PVA, yaitu:

- 1) Penggolongan aktivitas ke dalam *value-added activities*, dan *non-value-added activities*.
- 2) Perhitungan *cycle effectiveness* (CE) setiap aktivitas.

Perhitungan *cycle effectiveness* digunakan untuk mengukur *cost effectiveness*. Konsep *cost effectiveness* dilandasi oleh paradigma *customer value*, yang memasukkan komponen *customer* dalam hubungan masukan proses, dan keluaran. Suatu proses disebut *cost effective* bila dalam menghasilkan keluaran yang mampu memenuhi kebutuhan *customer*, hanya menggunakan masukan yang dikonsumsi oleh aktivitas penambahan nilai saja (mulyadi,2003:277-278).

SP Alumunium beroperasi di Sorogenen UH VII/84 Yogyakarta merupakan salah satu dari sekian banyak industri sejenis di kota Yogyakarta. Perusahaan ini

bergerak dalam bidang industri seperti alat-alat rumah tangga dan asesories rumah tangga dengan daerah pemasaran yang cukup luas dan langsung pada distributor yang sudah berjalan dalam dunia bisnis. Dengan banyaknya industri sejenis maka persaingan menjadi ketat. Untuk menghadapi persaingan yang ketat tersebut perusahaan mempunyai strategi khusus yaitu perusahaan harus mempunyai kualitas produk yang terbaik, memiliki harga yang termurah, dan memberikan pelayanan yang terbaik dan mudah. Dengan diimbangi misi perusahaan yaitu menciptakan profit yang lebih besar dan mensejahterakan rakyat dan visi perusahaan yaitu mewujudkan atau mengembangkan perusahaan seiring dengan kebutuhan dan perkembangan jaman, maka SP Alumunium mampu berkembang lebih pesat dari perusahaan sejenis lainnya. Hal ini dapat dilihat bahwa di perusahaan SP Alumunim sering terjadi kekurangan barang atau barang di gudang cepat habis karena banyak permintaan konsumen sedangkan perusahaan sejenis lainnya justru banyak menumpuk barang di gudang karena dengan kualitas yang sama harganya lebih mahal.

Dari segi harga, perusahaan ini paling murah dari perusahaan sejenis lainnya dengan pertimbangan perusahaan ini lebih baik mengambil keuntungan sedikit tetapi hasilnya berlipat daripada keuntungan besar tetapi hasil tidak tentu dan tidak maksimal. Bukan berarti dengan harga murah mencerminkan barang tidak berkualitas. Dalam hal ini SP Alumunium tetap memperhatikan kualitas produk. Dan terbukti bahwa image konsumen sama dengan perusahaan.

Dalam proses pengerjaan produk Perusahaan SP Alumunium tidak sepenuhnya menggunakan mesin, tetapi juga memakai cara tradisional yang

memakan waktu agak lama. Meskipun demikian kinerja pada proses pengerjaan pesanan tetap diukur dengan acuan tingkat produktivitas dan efisiensi. Semakin cepat aktivitas dalam mengerjakan produk, semakin produktif aktivitas dalam menghasilkan keluaran. Sama halnya, semakin sedikit masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran, semakin efisien aktivitas tersebut didalam mengkonsumsi masukan. Penilaian kinerja semacam ini disebut juga dengan istilah *cost efficiency*, dimana yang dilihat hanyalah aspek masukan dan keluaran (Mulyadi, 2003:255-256).

Berdasarkan pra survei, 2 tahun terakhir ditemukan suatu kondisi yang terjadi di Perusahaan SP Alumunium yaitu meningkatnya permintaan pesanan untuk alat-alat rumah tangga. Penetapan standar waktu pengerjaan setiap aktivitas yang dilakukan oleh Perusahaan SP Alumunium telah dilakukan secara akurat sesuai kapasitas perusahaan. Standar yang digunakan sebagai dasar penilaian telah ditetapkan oleh manager produksi yang tentunya sudah mempunyai pengalaman yang cukup dalam bidangnya. Untuk aktivitas-aktivitas tertentu yang menggunakan mesin, standar yang ditetapkan telah memperhatikan kondisi mesin serta pengalaman masa lalu perusahaan.

Salah satu aktivitas paling penting dalam industri alat-alat rumah tangga adalah proses produksi. Bagian proses produksi memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan SP Alumunium. Hal ini dikarenakan bagian proses produksi yang akan memantau jalannya proses produksi yang dikerjakan dan menentukan seberapa baik kualitas produk serta menentukan besarnya biaya yang dikeluarkan atau diserap dalam aktivitas proses produksi.

Penilaian kinerja yang telah dilakukan Perusahaan SP Alumunium ini sayangnya masih mempunyai kekurangan. Kekurangan yang ada yaitu belum mampu menyediakan informasi biaya secara rinci dari aktivitas tidak bernilai tambah dan aktivitas bernilai tambah yang tidak dilaksanakan dengan baik. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan analisis aktivitas pada perusahaan ini dengan judul “Penilaian Kinerja Aktivitas Proses Produksi Pada Alat-alat Rumah Tangga di Perusahaan SP Alumunium.”

1.2. RUMUSAN MASALAH

1. Aktivitas-aktivitas apa saja yang terdapat dalam proses produksi SP Alumunium?
2. Aktivitas-aktivitas dalam proses produksi manakah yang termasuk dalam kelompok *value-added activities*, dan *non-value-added activities*?
3. Aktivitas-aktivitas dalam proses produksi manakah yang sudah dilaksanakan secara efektif ?

1.3. BATASAN MASALAH

- 1) Kriteria *value-added-activity*
 - a. Aktivitas tersebut menyebabkan perubahan keadaan.
 - b. Perubahan keadaan tidak dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya.
 - c. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain yang dapat dilaksanakan.

2) *Non-value-added*

- a. Aktivitas tersebut tidak menyebabkan perubahan.
 - b. Perubahan keadaan tersebut dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya.
 - c. Aktivitas tersebut tidak memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan.
- 3) CE sebesar 80 % ditetapkan berdasarkan pada *Baced Practice* terbaik yang dilakukan perusahaan.

1.4. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang terhadap dalam proses produksi.
2. Untuk mengetahui aktivitas-aktivitas dalam proses produksi yang termasuk dalam *value-added-activities* atau *non-value-added activities*, guna memudahkan perusahaan menentukan fokus pengelolaan aktivitas.
3. Untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang terjadi pada proses produksi yang sudah dilaksanakan secara efektif.

1.5. MANFAAT PENELITIAN

Bagi perusahaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran guna melakukan *continues improvement* melalui pengelolaan aktivitas terutama dalam proses pengerjaan.

1.6. METODOLOGI PENELITIAN

1. Data yang dibutuhkan dalam penelitian:

- a) Data waktu yang diperlukan dalam melaksanakan setiap pengerjaan produk
- b) Jumlah biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam aktivitas produksi
- c) Struktur organisasi
- d) Bidang kerja
- e) Penilaian kinerja yang ditetapkan

2. Analisis data

Adapun langkah-langkah yang penulis lakukan dalam menganalisis data adalah sebagai berikut:

- f) Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam proses pengerjaan produk.
- g) Menggolongkan aktivitas-aktivitas kedalam *real-value-added activities*, *business-value-added activities* dan *non-value-added activities* berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.
- h) Menghitung waktu standar untuk setiap aktivitas dengan melakukan suatu pengamatan untuk mengukur waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu aktivitas melalui studi gerak dan waktu. Perhitungan waktu akan dilakukan sebagai berikut (Agus Ahyari:172-175) :

I. Waktu Rata-rata

Rumus:

$$T_{\text{rata-rata}} = \frac{T}{n}$$

dimana:

$T_{\text{rata-rata}}$ = waktu rata-rata yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan suatu aktivitas.

n = banyaknya pengamatan terhadap karyawan dalam melakukan aktivitas.

T = waktu sesungguhnya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan suatu aktivitas.

II. Waktu Normal

Rumus:

$$T_{\text{normal}} = T_{\text{rata-rata}} \times RF$$

dimana:

T_{normal} = waktu normal yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melaksanakan aktivitas.

RF = *rating factor* yaitu tingkat kecakapan kerja dari seseorang karyawan, apakah tingkat kecakapan tersebut merupakan tingkat kecakapan normal, di atas normal atau justru dibawah normal. Dalam penelitian ini, karyawan yang memiliki tingkat berdasarkan lama kerja di perusahaan. Untuk karyawan yang bekerja kurang dari lima tahun

memiliki *rating factor* sebesar 80%, karyawan yang bekerja antara lima sampai tujuh tahun memiliki *rating factor* 100%, dan karyawan yang bekerja lebih dari tujuh tahun memiliki *rating factor* 120%.

$T_{rata-rata}$ = waktu rata-rata yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan suatu aktivitas.

III. Waktu Standar

Rumus:

$$T_{sdt} = T_{normal}$$

dimana:

T_{sdt} = waktu standar yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melaksanakan aktivitas.

T_{normal} = waktu normal yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melaksanakan aktivitas.

- i) Menghitung waktu sesungguhnya (*cycle time*) setiap aktivitas dalam waktu 6 bulan.

Rumus :

$$T_{ssg} = X \times j \times H \times 60 \text{ (dalam menit)}$$

dimana:

T_{ssg} = total waktu sesungguhnya (*cycle time*) dalam 6 bulan.

X = jumlah karyawan bagian proses produksi

j = jumlah jam kerja efektif karyawan dalam satu hari

H = jumlah hari kerja efektif karyawan dalam 6 bulan.

j) Menghitung waktu aktivitas bernilai tambah (*Processing Time*) dan waktu aktivitas tidak bernilai tambah.

- Waktu Aktivitas Bernilai Tambah (*Processing Time*)

Rumus :

$$T_{ABT} = T_{std} \times n_{cost\ driver}$$

dimana:

T_{ABT} = waktu aktivitas bernilai tambah (*Processing Time*) untuk setiap aktivitas.

T_{std} = waktu standar yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melaksanakan aktivitas.

$N_{cost\ driver}$ = jumlah *cost driver* dalam 6 bulan.

- Waktu Aktivitas Tidak Bernilai Tambah

Rumus :

$$T_{ATBT} = T_{ssg} - T_{ABT}$$

dimana :

T_{ATBT} = waktu aktivitas tidak bernilai tambah.

T_{ssg} = total waktu sesungguhnya (*cycle time*) dalam 6 bulan.

T_{ABT} = waktu aktivitas bernilai tambah (*Processing Time*) untuk setiap aktivitas.

k) Menghitung CE dari masing-masing aktivitas (Mulyadi,2003:278).

Rumus:

$$CE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Cycle Time}} \times 100\%$$

l) Menganalisa penyebab ketidakefektifan aktivitas

m) Menghitung biaya pada setiap aktivitas serta memisahkan antara biaya bernilai tambah dan biaya tak bernilai tambah dengan cara menghitung (Supriyono,1999:392):

- Standar Price (SP) atau Harga standar (Hst)

Rumus :

$$SP \text{ per menit} = \frac{P \text{ Personal}}{T_{ssg}}$$

dimana :

SP per menit = harga standar karyawan per menit untuk setiap unit ukuran keluaran aktivitas.

P Personal = total biaya personel dibagian proses produksi selama 6 bulan.

T_{ssg} = total waktu sesungguhnya (*cycle time*) dalam 6 bulan.

- Biaya Aktivitas Bernilai Tambah (BNT)

Rumus :

$$BNT = SQ \times SP \text{ per menit}$$

dimana :

SQ = tingkat keluaran bernilai tambah untuk suatu aktivitas (*Processing Time*).

SP per menit = harga standar karyawan per menit untuk setiap unit ukuran keluaran aktivitas.

- Biaya Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (BTNT)

Rumus :

$$BTNT = (AQ - SQ) \times SP \text{ per menit}$$

Dimana :

AQ = kuantitas aktual dari keluaran aktivitas yang digunakan atau dari kapasitas yang diperoleh (*Cycle Time*).

SQ = tingkat keluaran bernilai tambah untuk suatu aktivitas (*Processing Time*).

SP per menit = harga standar karyawan per menit untuk setiap unit ukuran keluaran aktivitas.

1.7. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Pembahasan skripsi ini dibagi menjadi lima bab, yang terbagi lagi menjadi beberapa sub bab dengan penjelasan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II Penilaian kinerja aktivitas

Dalam bab ini diterangkan mengenai definisi dimensi ABM, tujuan dan manfaat ABM, definisi PVA, definisi aktivitas, hirarki aktivitas, aktivitas bernilai tambah atau aktivitas tidak

bernilai tambah, *cost effectiveness*, perhitungan *cycle effectiveness* serta penilaian aktivitas.

BAB III Gambaran Umum Perusahaan

Dalam bab ini diuraikan tentang sejarah singkat berdirinya perusahaan, tujuan perusahaan, struktur organisasi, bidang kerja, proses bisnis perusahaan, dan evaluasi kinerja yang digunakan perusahaan.

BAB IV Analisis Data

Dalam bab ini diuraikan tentang analisis aktivitas serta penilaian kinerja aktivitas pada proses produksi alat-alat rumah tangga di perusahaan SP Alumunium. Analisa data akan dilakukan melalui tahap identifikasi aktivitas-aktivitas yang terjadi pada proses produksi, identifikasi aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, analisis waktu tiap aktivitas, penghitungan *cycle effectiveness*, dan penghitungan jumlah biaya aktivitas bernilai tambah dan biaya aktivitas tidak bernilai tambah.

BAB V Penutup

Dalam bab ini berisi kesimpulan, saran, dan keterbatasan yang berdasarkan hasil evaluasi yang dapat menjadi bahan masukan bagi perusahaan.