

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Gula merupakan bahan makanan yang cukup pokok bagi masyarakat di Indonesia. Gula di Indonesia pada umumnya berasal dari tanaman tebu, selain itu kelapa dan pohon aren pun juga dapat dijadikan bahan pembuatan produk gula. Gula pada umumnya di produksi di sebuah pabrik yang dinamakan pabrik gula.

Pabrik gula merupakan salah satu peninggalan masa kolonial yang mempunyai pengaruh cukup besar di Indonesia. Pabrik gula adalah tempat untuk memproduksi gula dalam jumlah besar, dengan bahan baku utama yaitu tebu. Sehingga tidak heran apabila setiap daerah di Indonesia, khususnya di Pulau Jawa mempunyai pabrik gula. Saat ini pabrik gula mempunyai peranan penting dalam memenuhi kebutuhan gula nasional walaupun dalam prakteknya sering mengalami kendala antara lain, masuknya gula impor dengan harga yang lebih murah.

Pabrik Gula Purwodadi didirikan oleh pemerintah Hindia Belanda pada tahun 1832 yang saat itu bernama "*Nederlands Handel Maatschapij*" (NHM) yang berlokasi di Desa Pelem, Kecamatan Karangrejo, Kabupaten Magetan, Jawa Timur merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bernaung dibawah PTPN XI. Pada tahun 1959 diambil alih oleh pemerintah Republik Indonesia dan pengelolaannya diserahkan kepada Perusahaan Perkebunan Nusantara.

Adanya aktivitas dan penggunaan sumber daya yang kurang efektif serta adanya anomali cuaca berpengaruh terhadap siklus panen tanaman tebu maupun proses produksi perusahaan, selain itu berkurangnya daya serap pasar terhadap produk gula juga menambah potensi kerugian pada pabrik gula karena masih banyak sisa stok produksi gula tahun 2013 yang tersisa di gudang oleh sebab itu diperlukan metode yang tepat untuk menerapkan konsep pengurangan biaya (*Cost Reduction*) untuk meminimalkan potensi kerugian karena beberapa kendala yang saat ini dialami oleh PG. Poerwodadie seperti disebutkan diatas. *Activity – Based Management* merupakan salah satu solusi dalam melakukan konsep *Cost Reduction*.

Pada penelitian ini akan dilakukan simulasi penerapan solusi tersebut untuk mencapai *Cost Reduction* pada salah satu pabrik gula yang menjadi objek penelitian ini, yaitu Pabrik Gula Purwodadi, Magetan, Jawa Timur. Peneliti memilih Pabrik Gula Poerwodadie sebagai objek penelitian karena berdasarkan informasi dari pihak manajemen dan *website* resmi PG. Poerwodadie menyatakan bahwa pabrik gula tersebut berniat untuk menerapkan strategi *cost reduction* untuk menghadapi dampak masalah produksi seperti pada tahun 2013 yang lalu, jadi dapat dikatakan bahwa PG. Poerwadadie masih tergolong baru dalam hal penerapan strategi *cost reduction*, selain itu masih ada pemahaman yang kurang tepat mengenai pengertian *cost reduction* oleh pihak manajemen pabrik gula.

Menurut pihak manajemen PG. Poerwodadie, *cost reduction* merupakan aktivitas untuk mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi perusahaan sehingga aktivitas tersebut langsung dihapus atau dihilangkan tanpa memperhatikan apakah aktivitas tersebut masih berguna bagi perusahaan. Pengertian tersebut kurang sesuai dengan pernyataan Yadav *et al* (2013:1) yang mendefinisikan pengurangan biaya sebagai kegiatan untuk mengurangi jumlah biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi sehingga dapat membuat industri berjalan lebih menguntungkan dan efektif namun tetap menjaga kualitas dari produk yang dihasilkan.

Hal ini menarik perhatian peneliti untuk mencari informasi lanjut mengenai penerapan strategi *cost reduction* tersebut serta memberikan informasi kepada pihak manajemen tentang pengertian *cost reduction* yang lebih sesuai.

Langkah selanjutnya yang dapat dilakukan apabila metode *Cost Reduction* sudah diterapkan, yaitu mengawasi dan memeriksa apakah ada kekurangan dalam pelaksanaan program pengurangan biaya serta kesesuaiannya dengan konsep ABC maupun ABM.

Lingkungan bisnis saat ini memerlukan informasi yang relevan dan data mengenai biaya-biaya dan performa dalam aktivitas organisasi, proses, produk, pelayanan dan pelanggan. Hal ini dipicu oleh persaingan global dan perkembangan teknologi yang telah memunculkan inovasi-inovasi pada penggunaan informasi keuangan maupun non-keuangan dalam suatu organisasi.

Menurut Kaplan & Cooper (1998:5), perusahaan terkemuka menggunakan sistem biaya mereka untuk enam hal. Pertama, agar produk dan jasa memenuhi keinginan pelanggan dan dapat diproduksi.

Kedua, sebagai tanda/sinyal untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Ketiga, membantu karyawan dalam mempelajari kegiatan *continuous improvement*. Keempat, menciptakan bauran produk dan penentuan keputusan investasi. Kelima, memberikan informasi kepada pelanggan mengenai harga, fitur, kualitas, pengiriman dan pelayanan.

Yang terakhir adalah untuk menciptakan metode distribusi dan pelayanan target pasar agar efektif dan efisien. Banyak perusahaan tidak memperoleh keunggulan kompetitif dari peningkatan sistem biaya ini karena mereka bergantung pada informasi dari sistem biaya yang dirancang untuk teknologi sederhana pada kompetisi lokal.

Peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas produk atau jasa, peningkatan kemampuan untuk memberi respon terhadap berbagai kebutuhan pelanggan dan pengurangan biaya merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan perusahaan agar dapat bersaing dalam bisnis global. Perusahaan dapat mengelola usahanya dengan efektif dan efisien dengan adanya suatu sistem informasi yang sistematis yang dapat berguna untuk menghadapi persaingan global yang sangat pesat dan kompleks.

Persaingan global yang terjadi membuat perusahaan dituntut untuk memproduksi lebih banyak jenis barang dan jasa. Kegiatan produksi barang dan jasa yang berbeda akan mengakibatkan permintaannya juga bervariasi atas sumber daya yang diperlukan untuk memproduksinya.

Bervariasinya sumber daya yang diperlukan untuk memproduksi suatu produk, menuntut perusahaan untuk menggunakan sumber daya tersebut dengan lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis.

Perhitungan biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan untuk menghasilkan suatu produk pun haruslah akurat, sehingga perusahaan dapat menentukan harga jual yang kompetitif di pasar global ini. Manajemen sering kali mengabaikan perhitungan biaya produksi secara akurat yang dapat mengakibatkan perusahaan tersebut tidak mampu bersaing di pasaran. Manajer suatu perusahaan membutuhkan suatu informasi mengenai biaya-biaya yang harus dikeluarkan untuk memproduksi suatu produk secara akurat.

Penerapan (*activity-based management*) ABM tidak lepas dari informasi-informasi yang berasal dari ABC. Informasi dari ABC dapat digunakan untuk menentukan biaya aktivitas untuk jasa, atau pelanggan yang mengkonsumsi sumber daya dalam rangka untuk mengukur profitabilitas dan memberikan efisiensi biaya dan waktu yang lebih baik dari sistem akuntansi tradisional. ABC memungkinkan manajer untuk memahami profitabilitas yang lebih baik dan membuat keputusan yang berkaitan dengan profitabilitas tanpa mengisolasi faktor akuntansi untuk mendapatkan keuntungan.

Pelaksanaan ABC menuntut manajer untuk tidak terjebak pada rincian yang terlalu banyak ketika menentukan pemicu biaya untuk setiap aktivitas. Namun, sistem yang terlalu umum mungkin tidak cukup akurat.

Menurut Dicky dan Martusa (2011) *Activity Based Costing* (ABC) dapat memberikan informasi yang cukup akurat mengenai biaya produksi suatu produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan sehingga pihak manajemen dapat mengetahui produk-produk mana saja yang sebenarnya menghasilkan keuntungan atau kerugian bagi perusahaan dengan cara mengurangi biaya pembuatan dengan harga penjualan produk tersebut.

Informasi mengenai profitabilitas produk dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan yang telah diperoleh pihak manajemen dapat digunakan untuk mengambil keputusan strategis agar dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

Manajer dapat memutuskan untuk memilih solusi yang menguntungkan bagi perusahaan, misalnya dengan cara menurunkan harga jual untuk produk yang menghasilkan keuntungan yang tinggi sehingga produk tersebut mempunyai daya saing yang kuat di pasar dan menaikkan harga jual untuk produk yang menghasilkan sedikit keuntungan atau menghentikan produk yang ternyata menghasilkan kerugian bila terus menerus diproduksi oleh perusahaan.

Menurut Hughes (2005), ABC merupakan metode untuk pembuatan keputusan berdasarkan informasi yang berasal dari perusahaan. Kegiatan untuk menjalankan metode ABC tersebut dinamakan *activity-based management* (ABM).

Perusahaan harus menyiapkan tim yang seimbang yang mendapat masukan dari semua pihak yang terlibat seperti; staf keuangan, informasi, staf teknologi, sumber daya manusia, dan lain sebagainya untuk melaksanakan *activity-based management*. Perusahaan akan mendapatkan dukungan dari manajemen atas jika manajer dapat dengan cepat berfokus pada penghematan biaya. Implementasi ABM harus memiliki dukungan dari semua tingkatan dalam perusahaan.

Menurut CARDOŞ dan PETE (2011) *Activity-Based Management* merupakan gambaran yang jelas dan merupakan dampak langsung ketika kita menggunakan ABC. ABM memungkinkan organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan sumber daya organisasi yang lebih sedikit. ABM berguna untuk meningkatkan efisiensi, pengurangan biaya dan pemanfaatan aset.

Operasi ABM juga dapat meningkatkan kapasitas sumber daya dengan mengurangi penghentian mesin, meningkatkan atau menghilangkan seluruh aktivitas dan proses yang kurang, dan meningkatkan efisiensi sumber daya. Keuntungan dari operasi ABM dapat diukur dari pengurangan biaya, pendapatan yang tinggi melalui pemanfaatan sumber daya yang lebih baik, serta *cost avoidance*.

Metode untuk pengurangan biaya juga merupakan hal penting dalam penerapan ABM. Menurut Sudana (2008) strategi pengurangan biaya yang dipahami dengan baik memungkinkan manajer untuk memperoleh nilai maksimum dalam bentuk *direct saving* dan meminimalkan kerusakan nilai dari kegiatan bisnis inti perusahaan.

Menurut Blocher *et al* (2011:132) *activity-based management* memiliki dua keunggulan. Pertama, mengukur efektivitas proses dan aktivitas bisnis kunci dan mengidentifikasi bagaimana proses dan aktivitas tersebut bisa diperbaiki untuk menurunkan biaya dan meningkatkan nilai bagi pelanggan. Kedua, *activity-based management* memperbaiki fokus manajemen dengan cara mengalokasikan sumber daya untuk menambah nilai aktivitas kunci, pelanggan, dan metode untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, masalah yang ditemukan oleh peneliti yaitu:

Bagaimanakah penerapan *Activity – Based Management* dalam rangka melaksanakan *Cost Reduction Program* pada Pabrik Gula Poerwodadie?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengevaluasi penerapan *Activity – Based Management* dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang menekankan pada konsep pengurangan biaya dalam hal yang berkaitan dengan aktivitas produksi, penggunaan waktu, dan sumber daya yang diperlukan oleh Pabrik Gula Poerwodadie sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan menekan biaya produksi pabrik serta memberikan informasi mengenai kepada pihak manajemen mengenai pengertian *cost reduction* yang lebih tepat.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan peneliti adalah:

1. Memberi gambaran serta masukan pada pihak manajemen mengenai pentingnya memfokuskan perhatian pada aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah yang memiliki dampak untuk efisiensi biaya tanpa harus mempengaruhi kualitas produk. Serta memberi saran untuk kinerja perusahaan.
2. Untuk memperoleh gambaran sejauh mana ilmu pengetahuan atau konsep yang telah diperoleh penulis khususnya *activity-based management* dapat diterapkan dalam praktek sesungguhnya pada perusahaan.

1.5 Sistematika Skripsi

Penelitian ini terdiri dari lima bab sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang yang mendasari peneliti sehingga menjadikan motivasi untuk melakukan penelitian di Pabrik Gula Poerwodadie. Berdasarkan latar belakang tersebut dapat diambil suatu rumusan masalah kemudian ditentukan tujuan dan manfaat penelitian yang dilakukan di Pabrik Gula Poerwodadie ini.

BAB 2: TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Bab ini berisi konsep-konsep dan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat pada penelitian di PG. Poerwodadie. Teori diperoleh dari beberapa jurnal, buku, dan sumber lain yang berhubungan dengan konsep ABC, ABM, *activity analysis*, *cost reduction*. Bab ini juga menyajikan penelitian sebelumnya yang digunakan untuk pembandingan.

BAB 3: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian, teknik pengumpulan, dan analisis data. Bab ini juga menjelaskan ruang lingkup penelitian, dan komponen desain penelitian yang dilakukan pada Pabrik Gula Poerwodadie.

BAB 4: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan gambaran umum kondisi Pabrik Gula Poerwodadie terutama yang berkaitan dengan aktivitas produksi dan biaya produksinya. Pembahasan atas masalah yang diangkat, analisis data-data, dan pemecahan masalah juga dijelaskan dalam bab ini.

BAB 5: SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan tentang simpulan yang diperoleh atas pembahasan masalah yang diangkat berdasarkan penelitian yang dilakukan di PG. Poerwodadie dan saran-saran yang mungkin diberikan kepada pihak manajemen terkait dengan efektifitas dan efisiensi pada bagian produksi PG. Poerwodadie, Magetan, Jawa Timur.