

4. PELAKSANAAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum

Pada awal tahun 1988 berdiri sebuah perusahaan spreng yang terletak di jalan Dukuh Kupang nomor 799, Surabaya. Kemudian pada tahun 1997 perusahaan spreng ini pindah dan menetap di jalan Ruko Permata Inti I kav C19-21, Surabaya. Perusahaan spreng ini tidak memiliki anak cabang.

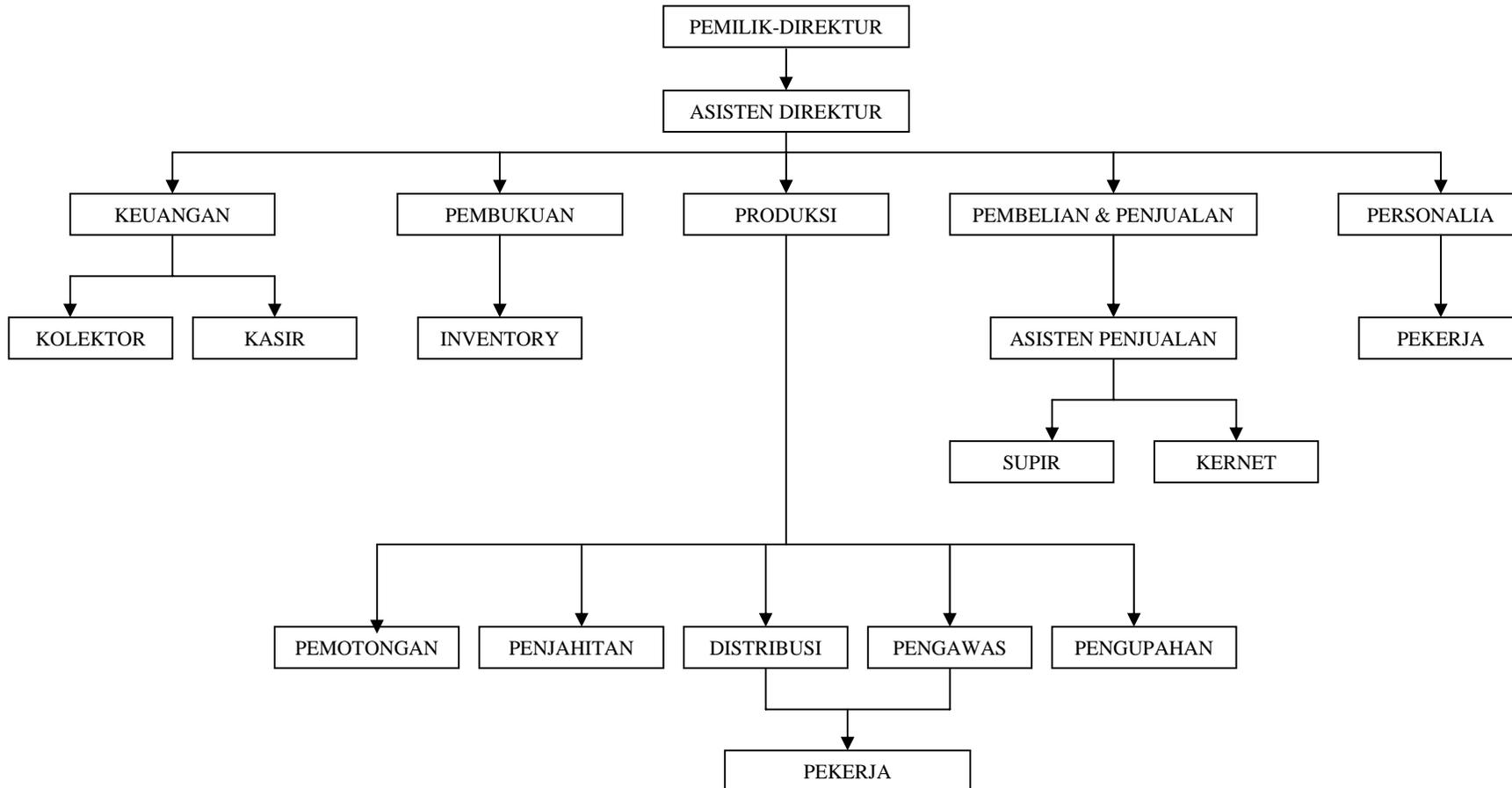
Perusahaan spreng ini bergerak dibidang manufaktur dimana perusahaan ini melakukan proses produksi sprengnya secara rutin selain itu perusahaan ini juga menerima pesanan dari pelanggan, Tetapi perusahaan lebih memfokuskan pada produksi yang secara teratur dilakukan tersebut dan membatasi jumlah pesanan yang diminta pelanggan agar proses produksi yang berlangsung dapat dijalankan seefektif mungkin.

Komitmen yang dimiliki oleh perusahaan spreng ini adalah melayani kebutuhan konsumen dengan tingkat efisiensi tinggi dan harga yang kompetitif sehingga konsumen dapat menikmati kepuasan dari produk yang telah diciptakan.

4.1.1 Struktur Organisasi

Dalam sebuah perusahaan terdapat struktur organisasi dari perusahaan tersebut. Dimana yang dimaksud dengan struktur organisasi disini adalah jabatan-jabatan atau tingkatan-tingkatan yang terdapat dalam perusahaan tersebut. Struktur organisasi sangat penting untuk memperlihatkan tugas dan tanggung jawab setiap personel dalam melaksanakan rencana manajemen. Selain itu struktur organisasi juga disusun sebagai upaya agar setiap bagian dapat bekerja sama secara teratur dan harmonis sehingga dengan demikian secara tidak langsung mampu mencapai tujuan dari perusahaan secara keseluruhan.

Gambar 4.1. Struktur Organisasi



Sumber: Data Intern perusahaan

Berikut ini uraian tugas-tugas dan tanggung jawab masing-masing posisi dari struktur organisasi perusahaan spreli.

1. PEMILIK-DIREKTUR

Pemilik-Direktur mempunyai tugas untuk mengontrol perusahaan termasuk didalamnya mengambil keputusan-keputusan yang penting dalam jalannya kegiatan perusahaan tersebut, menetapkan kebijakan selain itu Pemilik-Direktur juga mengevaluasi hasil kerja dari keseluruhan kinerja perusahaan.

2. ASISTEN DIREKTUR

Asisten direktur mampu mengambil keputusan dalam setiap kegiatan perusahaan namun keputusan yang benar-benar penting harus dirundingkan dengan Direktur. Selain itu Asisten Direktur juga mengepalari atau mengawasi setiap bagian-bagian dalam perusahaan secara umum.

3. KEUANGAN

Bagian bertanggung jawab mengatur keluar masuknya dana dari perusahaan baik dana yang dibayarkan kepada supplier maupun dana yang diterima dari konsumen. Selain itu bagian keuangan juga bertanggung jawab untuk mencari sumber dana yang murah untuk dipergunakan seefisien mungkin. Bagian keuangan akan dibagi menjadi dua yaitu bagian kolektor dan bagian kasir.

3.1 KOLEKTOR

Bagian ini mempunyai tugas untuk menagih dana dari konsumen dan bertanggung jawab untuk mengumpulkan semua dana yang telah jatuh tempo dari konsumen.

3.2 KASIR

Setelah bagian Kolektor menagih dan menerima dana dari konsumen maka dana tersebut akan diserahkan pada bagian Kasir. Bagian Kasir memiliki tugas dan tanggung jawab untuk menyimpan atau menerima dana dari kolektor dan mengeluarkan dana yang diperlukan untuk kelangsungan jalannya perusahaan.

4. PEMBUKUAN

Dalam pembukuan ini terdapat bagian *inventory* yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan pencatatan dan mengatur keluar masuknya bahan mentah sampai ke barang jadi. Selain itu pada bagian ini bertugas membuat laporan keuangan perusahaan, laporan-laporan pembiayaan

yang terjadi dalam perusahaan yang selanjutnya akan disampaikan kepada Pemilik-Direktur perusahaan.

5. PRODUKSI

- a. Melaksanakan pekerjaan proyek sesuai dengan rencana dan racangan proyek yang telah ditetapkan sebelumnya
- b. Bertanggung jawab langsung atas kemajuan dan keberhasilan proyek dan metode-metode yang digunakan dan dilaksanakan guna mendukung kelancaran proyek tersebut.

5.1 PEMOTONGAN

Pada bagian ini pekerja melakukan pemotongan terhadap bahan-bahan yang akan digunakan untuk sesuai dengan model yang telah ditetapkan sebelumnya. Dan bertanggung jawab untuk menyerahkan bahan yang telah dipotong sesuai bentuknya kepada bagian penjahitan.

5.2 PENJAHITAN

Bagian ini bertugas untuk menjahit bahan-bahan yang telah diterima sesuai dengan model yang diinginkan. Sampai barang tersebut jadi.

5.3 DISTRIBUSI

Memiliki tugas untuk memasarkan, memperkenalkan, menjalin hubungan kerja dan berusaha untuk mencari tender-tender pekerjaan dari instansi

5.4 PENGAWAS (*controller*)

Mengawasi mutu pekerjaan dari hasil pemotongan dan penjahitan serta mengontrol kualitas bahan-bahan yang dipakai dalam pelaksanaan proyek.

5.5 PENGUPAHAN

Bertanggung jawab untuk memberikan upah bagi pekerja yang berada dibagian produksi saja. Pengupahan dibagi menjadi dua yaitu pengupahan mingguan dan pengupahan bulanan.

6. PEMBELIAN & PENJUALAN

Menangani pembelian bahan baku yang diperlukan dalam proses produksi dan bertugas melakukan pembelian material sesuai anggaran. Sedangkan penjualan dibantu oleh asisten penjualan untuk menerima pesanan dari konsumen, mengurus data-data konsumen, surat-surat *delivery order*, dan mengurus surat-surat pesanan dari konsumen.

7. SUPIR (*Driver*) & KERNET (*Helper*)

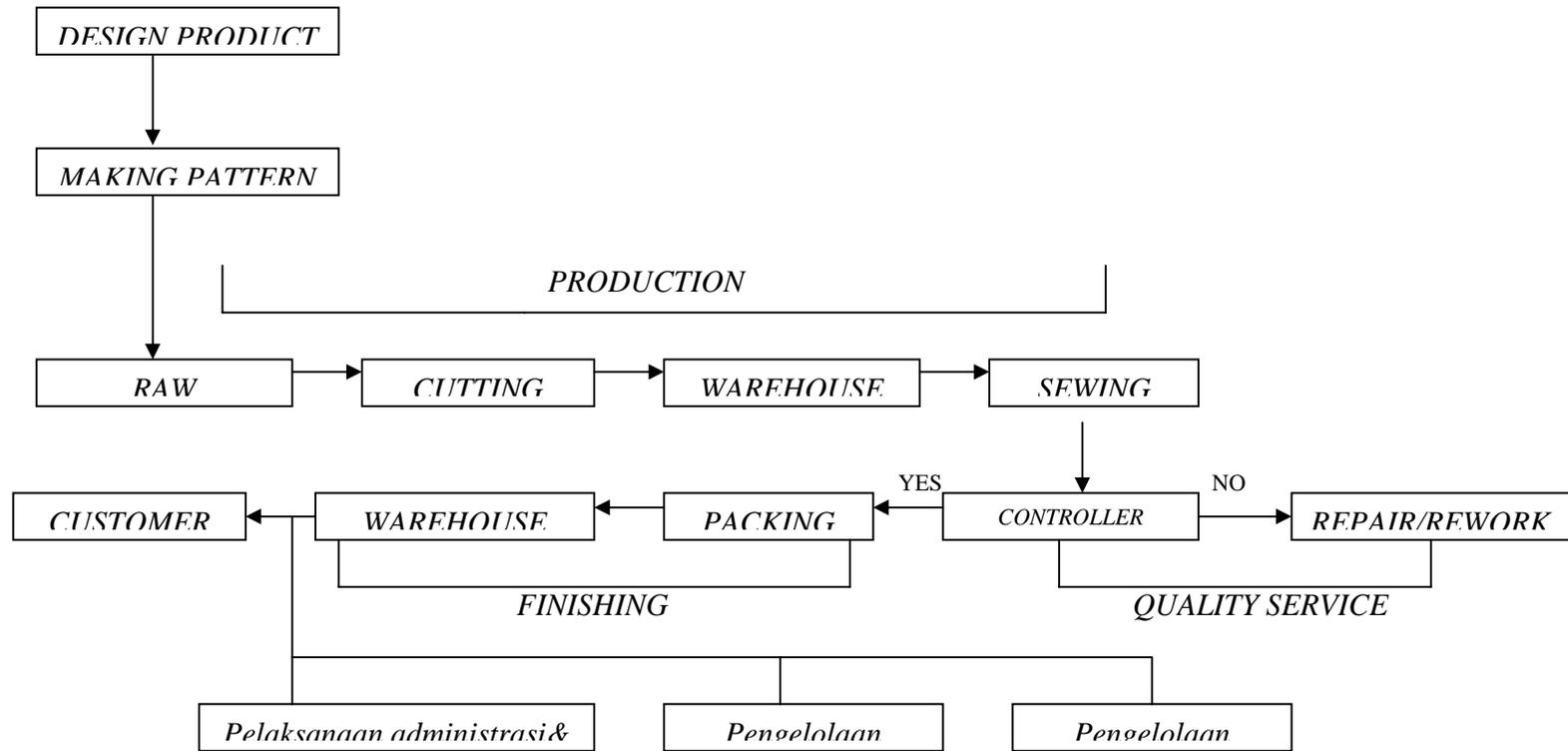
Bertugas dan bertanggung jawab untuk mengirim pesanan kepada pelanggan sampai pada tempatnya dan tepat waktu.

8. PERSONALIA

Memiliki tugas yang berhubungan dengan kesejahteraan pekerja berupa penerimaan pekerja baru, memberikan arahan-arahan (*Training*) bagi pekerja baru, mengontrol dan mengawasi para pekerja. Bertanggung jawab atas kelangsungan sistem kerja perusahaan.

4.1.2 Proses Produksi Perusahaan

Gambar 4.2. Aktivitas Perusahaan



Sumber : data intern perusahaan

Secara garis besar, aktivitas yang berlangsung dalam proses produksi perusahaan spreng ini dapat digolongkan menjadi lima aktivitas utama, antara lain:

1. *Design Product*

Aktivitas perusahaan yang utama adalah membuat desain atau gambar model dari spreng yang akan diproduksi. Dalam aktivitas ini pekerja diharapkan mampu mengeluarkan kreativitasnya untuk membuat spreng-spreng yang selalu *up to date* (selalu mengikuti perkembangan model yang ada) dan dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi pelanggan.

2. *Making Patern*

Setelah gambar model yang diinginkan sudah jadi maka aktivitas selanjutnya yang harus dilakukan adalah membuat cetakan dari model tersebut agar dapat memotong kain yang diinginkan sesuai dengan model spreng tersebut.

3. *Production*

Pada tahap ini kegiatan dimulai dari pengambilan bahan baku dari gudang yang selanjutnya bahan tersebut akan melalui proses pengukuran sesuai dengan ukuran bahan yang dibutuhkan untuk selanjutnya dilakukan proses pemotongan (*cutting*) setelah bahan baku terpotong sesuai dengan model yang diinginkan bahan tersebut dikirim ke gudang. Untuk selanjutnya dikirim ke bagian penjahitan (*sewing*) dimana bagian ini mengambil bahan setengah jadi tersebut untuk dijahit sesuai model, pasang renda dan pasang pita (untuk model-model tertentu) dan pasang vater ban (tali sarung guling) kemudian memasang karet untuk spreng. Semuanya dipasang sesuai dengan model yang diinginkan.

Untuk membuat *bed cover* prosesnya hampir sama dengan proses membuat spreng hanya perbedaan terdapat pada pemasangan dakron didalam kain spreng tersebut. Model *bed cover* disesuaikan dengan spreng yang telah dibuat.

4. *Quality service*

Tahap ini merupakan tahap pengujian kualitas, jika produk yang telah dikerjakan tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan maka akan dilakukan perbaikan atau pengerjaan ulang (*repair* atau *rework*). Tahap ini dilakukan sebelum tahap akhir yaitu tahap *Finishing* agar memudahkan dilakukannya perbaikan atau pengerjaan ulang apabila terjadi kesalahan.

5. *Finishing*

Tahap ini merupakan tahap akhir dari proses produksi perusahaan spre. Kegiatan dimulai dari pengepakan barang kemudian pemberian label nama, label ukuran dari spre tersebut, serta gambar dari model spre tersebut. Selanjutnya barang jadi tersebut disimpan di gudang dan siap untuk didistribusikan ke konsumen. Selain itu aktivitas perusahaan juga didukung dengan pelaksanaan aktivitas manajemen sumber daya manusia, pengelolaan kantor dan aktivitas administrasi dan umum.

Perusahaan spre ini memproduksi beberapa model spre dengan ukuran-ukuran *standard* yang berbeda. Perusahaan ini juga memproduksi *bed cover* disesuaikan dengan spre yang diproduksi. Ukuran-ukuran spre yang diproduksi:

- a. 120 cm x 200 cm
- b. 160 cm x 200 cm
- c. 180 cm x 200 cm
- d. 200 cm x 200 cm

4.2. Deskripsi Data

Data yang berhasil dihimpun dari perusahaan ini adalah laporan biaya tahun 2000. laporan biaya perusahaan ini melaporkan besarnya biaya yang terjadi dalam tahun 2000 atas bahan, tenaga kerja langsung, biaya OHP, biaya penjualan, serta biaya umum dan administrasi. Laporan biaya tersebut akan dianalisis untuk dikelompokkan berdasarkan aktivitas nilai dalam rantai nilai dan selanjutnya dilakukan analisis *cost driver* sehingga manajemen dapat mengambil keputusan guna mengeliminasi atau mengurangi biaya tersebut. Berikut ini laporan biaya perusahaan spre untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2000 :

4.2.1. Laporan Biaya Perusahaan

Tabel 4-1 Laporan Biaya Perusahaan

PERUSAHAAN SPREI

LAPORAN BIAYA

UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2000

BAHAN:			
Pemakaian		1,475,313,100.00	
Biaya pemakaian bahan penolong		173,374,600.00	
Total pemakaian bahan baku			1,648,687,700.00
TENAGA KERJA LANGSUNG			
Gaji		428,412,000.00	
Upah lembur		19,238,300.00	
Gaji <i>controller</i>		66,960,000.00	
Bonus penjahit		1,374,950.00	
Total tenaga kerja langsung			515,985,250.00
BIAYA OVERHEAD PABRIK			
Biaya tenaga kerja tidak langsung		21,840,000.00	
Biaya listrik bagi produksi		12,566,016.00	
Biaya renovasi		5,216,500.00	
Biaya asuransi		5,509,250.00	
Biaya penyusutan mesin		1,575,936.00	
Biaya pemeliharaan & reparasi mesin		7,530,200.00	
Biaya penyusutan pabrik		15,914,612.66	
Biaya pembungkus		49,500,000.00	
Total biaya Overhead pabrik			119,652,514.66
BIAYA PENJUALAN			
Biaya bahan bakar	Rp	6,543,600.00	
Biaya paket penjualan	Rp	1,052,500.00	
Biaya komisi penjualan	Rp	2,100,000.00	
Biaya iklan	Rp	3,579,000.00	
Biaya penjualan & Promosi	Rp	9,921,100.00	
biaya gaji bagian penjualan	Rp	62,784,000.00	
Biaya <i>credit card</i>	Rp	11,430,800.00	
<i>Discount</i> penjualan	Rp	9,260,900.00	
Total biaya penjualan			Rp 106,671,900.00
BIAYA ADMINISTRASI & UMUM			
Biaya gaji karyawan	Rp	153,988,800.00	
Biaya alat tulis	Rp	9,125,000.00	
Biaya air	Rp	7,243,000.00	
Biaya listrik	Rp	8,372,350.00	
Saldo dipindahkan	Rp	178,729,150.00	Rp 2,390,997,364.66

Saldo dipindahkan	178,729,150.00	2,390,997,364.66
Biaya Fotocopy	4,294,400.00	
Biaya telepon& Telex	15,222,800.00	
Biaya Makan	394,000.00	
Biaya kesejahteraan Karyawan	3,808,550.00	
Biaya transportasi	1,064,350.00	
Biaya rumah tangga	17,574,100.00	
Biaya penyusutan Bangunan	5,304,870.90	
Biaya penyusutan Kendaraan	14,805,950.00	
Biaya penyusutan inventaris	13,503,948.15	
Biaya PBB	759,800.00	
Bonus direksi	58,500,000.00	
Biaya pos dan materai	285,700.00	
Biaya bunga KPR	4,641,700.00	
Biaya bank	2,439,200.00	
Biaya lain-lain	22,701,200.00	
Total biaya Umum & Administrasi		344,029,719.05
TOTAL BIAYA		2,735,027,083.71

Sumber: Data Intern perusahaan

4.2.2 Laporan Harga Pokok Penjualan

Tabel 4-2 Laporan Harga Pokok Penjualan
PERUSAHAAN SPREI
LAPORAN HARGA POKOK PENJUALAN
UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2000

Persediaan awal bahan baku	Rp	545,346,085.00
Pembelian	Rp	1,387,896,767.00
	Rp	1,933,242,852.00
Persediaan akhir bahan baku	Rp	(457,929,721.00)
Pemakaian bahan baku	Rp	1,648,687,700.00
Biaya tenaga kerja langsung	Rp	515,985,250.00
Biaya produksi tidak langsung	Rp	119,652,514.66
Biaya Produksi	Rp	2,284,325,464.66
Persediaan awal barang dalam proses	Rp	68,066,705.00
Persediaan akhir barang dalam proses	Rp	(59,291,250.00)
Harga Pokok produksi	Rp	2,293,100,919.66
Persediaan awal barang jadi	Rp	163,625,050.00
Pembelian	Rp	162,388,350.00
Harga pokok barang yang tersedia dijual	Rp	2,619,114,319.66
Persediaan akhir barang jadi	Rp	(163,935,825.00)
Harga pokok penjualan	Rp	2,455,178,494.66

4.2.3. Laporan Laba Rugi

Tabel 4.3 Laporan Laba Rugi
PERUSAHAAN SPREI
LAPORAN LABA RUGI
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2000

Penjualan Bersih	Rp	3,080,810,305	
Harga Pokok penjualan	Rp	2,455,178,494	
Laba Kotor			Rp 625,631,811
BIAYA OPERASI :			
Biaya Penjualan	Rp	106,671,900	
Biaya Umum & Administrasi	Rp	344,029,719	
			Rp 450,701,619
Laba Sebelum Pajak			Rp 174,930,192
Pajak			Rp 42,480,527
Laba Bersih			Rp 132,449,665

Sumber: Data Intern perusahaan

4.2.4 Biaya Produksi

Biaya produksi perusahaan spreid untuk tahun periode 31 desember 2000, dapat dilihat pada laporan biaya produksi berikut ini:

Table 4-4 Laporan Biaya Produksi Tahun 2000

BAHAN:			
Pemakaian	Rp	1,475,313,100	
Biaya pemakaian bahan penolong	Rp	173,374,600	
Total pemakaian bahan baku			Rp 1,648,687,700
TENAGA KERJA LANGSUNG			
Gaji	Rp	428,412,000	
Upah lembur	Rp	19,238,300	
Gaji <i>controller</i>	Rp	66,960,000	
Bonus penjahit	Rp	1,374,950	
Total tenaga kerja langsung			Rp 515,985,250
BIAYA OVERHEAD PABRIK			
Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung	Rp	21,840,000	
Biaya listrik bagi produksi	Rp	12,566,016	
Biaya renovasi	Rp	5,216,500	
Biaya asuransi	Rp	5,509,250	
Biaya penyusutan mesin	Rp	1,575,936.00	
Biaya penyusutan Pabrik	Rp	15,914,612.66	
Biaya pembungkus	Rp	49,500,000	
Total biaya Overhead pabrik			Rp 112,122,315
TOTAL			Rp 2,276,795,265

4.2.5. Jumlah dan Jam kerja Karyawan

Rata-rata jam kerja baik karyawan maupun staff perusahaan dalam satu hari adalah 8 jam kerja. Jam masuk kerja pada pukul 08.00 dan selesai pada pukul 16.00. perusahaan ini mengikuti peraturan pemerintah dalam satu tahun kerja sebanyak 300 hari kerja. Dan perusahaan ini juga memberlakukan jam lebur jika terpaksa harus mengejar order dari konsumen yang sudah mendesak waktunya.

Jumlah tenaga kerja langsung pada perusahaan sprej ini untuk tahun 2000 sebanyak 66 orang dan pekerja tidak langsung sebanyak 23 orang Rincian mengenai jumlah tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung dapat dilihat pada tabel 4-5 dan tabel 4-6.

Tabel 4-5 Tenaga Kerja Langsung

No.	Aktivitas	Karyawan (orang)
1	Desain Model	2
2	Pengukuran Bahan	5
3	Pemotongan Bahan	6
4	Pemindahan Bahan Ke Gudang	2
5	Pengelolaan Gudang Bahang setengah jadi	1
6	Penjahitan Bahan	30
7	Penjahitan Karet Sprei	4
8	Pemasangan Vater ban Sarung Guling	2
9	Pemasangan dakron Untuk <i>Bed Cover</i>	2
10	Pengontrolan Barang jadi	4
11	Pengepakan Barang Jadi	5
12	Pemindahan Barang Jadi Ke Gudang	2
13	Pengelolaan Gudang Barang Jadi	1

Sumber: Data Intern perusahaan

Tabel 4-6 Tenaga Kerja Tidak Langsung

No	Aktivitas	Jumlah TKTL (orang)
1	Pengiriman barang jadi ke Konsumen	3
2	penjualan	5
3	Pengelolaan Sumber Daya Manusia	2
4	Pengelolaan Kantor	2
5	Pelaksanaan Administrasi & umum	10
6	Pelaksanaan Administrasi & umum (Asisten manaj	1
	Jumlah Total	23

4.3. Analisis dan Pembahasan

4.3.1 *Activity Analysis*

Agar dapat mengelola aktivitas-aktivitas yang mengkonsumsi biaya, maka diperlukan suatu penganalisaan terhadap semua aktivitas produksi perusahaan. sehingga dengan penganalisaan ini, dapat diketahui mengenai aktivitas apa saja yang ada dalam suatu produksi, berapa banyak aktivitas-aktivitas tersebut mengkonsumsi biaya, dan bagaimana kualitas kerja dan kontribusi tiap-tiap aktivitas tersebut pada perusahaan sprej ini.

Dalam melakukan *activity analysis*, sebelumnya suatu perusahaan harus dapat mengenali, memahami dan mengidentifikasi tiap-tiap proses aktivitas produksinya. Setelah melalui langkah-langkah penentuan scop dari analisis aktivitas, mengidentifikasi aktivitas-aktivitas produksi secara keseluruhan maka terdapat 14 aktivitas dari proses perusahaan sprej ini, antara lain:

Maka aktivitas-aktivitas perusahaan sprej ini dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Desain Model

Aktivitas ini merupakan aktivitas awal dari proses produksi di perusahaan sprej ini, didalam aktivitas ini bagian desain akan memberikan ide-ide barunya yang *up to date*. Biasanya designer hanya memberikan petunjuk kepada pekerja untuk membuat model sesuai arahnya tanpa memberikan sketsa gambar karena model dari sprej tidak terlalu banyak sedangkan untuk produk *Bed Cover* hanya mengikuti model sprej yang akan diproduksi. Adapun model *bed cover* yang diproduksi berdasarkan keinginan konsumen.

2. Pengukuran Bahan

Dalam proses produksi awal, setelah bahan diterima maka pekerja akan melakukan pengukuran terhadap bahan yang akan digunakan sesuai dengan ukuran sprej maupun *Bed Cover* yang ingin diproduksi.

3. Pemotongan Bahan

Setelah dari bahan diukur pada bagian pengukuran proses selanjutnya adalah bahan dipotong sesuai dengan model yang telah ditentukan. Selanjutnya bahan yang telah diukur dan dipotong sesuai model akan dikirim ke gudang.

4. Pengiriman bahan setengah jadi ke gudang

Setelah bahan diukur dan dipotong sesuai dengan ukuran dan model yang diinginkan selanjutnya bahan dikirim ke gudang bahan setengah jadi.

5. Pengelolaan Gudang Bahan setengah jadi

Pada aktivitas ini terjadi pencatatan bahan yang masuk ke gudang dan pengelolaan bahan yang harus dikeluarkan atau yang dibutuhkan untuk proses selanjutnya.

6. Penjahitan Bahan

Selanjutnya bahan yang ada di gudang diambil untuk melakukan proses selanjutnya yaitu penjahitan bahan. Dimana pada aktivitas ini semua proses penjahitan terjadi. Begitu pula dengan kegiatan penjahitan bahan pembantu juga terjadi pada aktivitas ini.

7. Penjahitan Karet Sprei

Setelah bahan dijahit maka untuk membuat spreï diteruskan dengan memasang atau menjahit karet spreï di keempat ujungnya.

8. Pemasangan Vatter Ban pada sarung guling

Untuk spreï terdapat bagian sarung guling yang memerlukan aktivitas pemasangan vatter ban (tali guling) pada kedua ujungnya.

9. Pemasangan dakron pada *Bed Cover*

Untuk produksi *Bed Cover* diperlukan aktivitas pemasangan dakron didalamnya.

10. Pengontrolan barang jadi

Setelah semua proses produksi untuk menciptakan spreï dan *bed cover* telah selesai maka proses selanjutnya adalah melakukan pengontrolan secara rutin terhadap produk tersebut. Jika terjadi kerusakan maka produk tersebut memerlukan proses pengerjaan ulang (*rework*) kalau tidak dapat dilakukan pengerjaan ulang maka produk tersebut merupakan produk rusak (*scrap*) jika produk tersebut telah sesuai maka akan dilanjutkan ke proses selanjutnya yaitu proses pengepakan barang jadi.

11. Pengepakan barang jadi

Pada aktivitas ini produk jadi dipak ke dalam plastik dan diberi label nama perusahaan dan juga disertakan foto dari model spreï yang terdapat didalamnya.

12. Pemindahan barang jadi ke Gudang

Selanjutnya tahap terakhir adalah pengiriman produk jadi ke gudang sebelum diserahkan kepada konsumen yang bersangkutan.

13. Pengelolaan Gudang Barang Jadi

Pada tahap ini terjadi aktivitas penyimpanan barang jadi ke gudang serta pencatatan keluarnya barang jadi yang akan dikonsumsi oleh konsumen.

14. Pengiriman barang jadi ke konsumen

Aktivitas ini hanya terjadi jika terdapat konsumen yang membeli dalam jumlah yang besar dan membutuhkan jasa pengiriman.

4.3.2. *Activity Cost*

Setelah melakukan pengidentifikasian semua aktivitas yang berkaitan dengan proses produksi, kemudian tiap-tiap aktivitas tersebut ditelusuri untuk mengetahui seberapa banyak biaya yang diperlukan untuk aktivitas-aktivitas tersebut. Biaya ini meliputi biaya tenaga kerja tak langsung dan biaya overhead. Agar dapat melakukan *activity analysis* secara tepat maka diperlukan informasi biaya-biaya yang dikonsumsi oleh aktivitas tersebut secara *actual* pula dan metode ABC merupakan solusi yang paling baik dalam perhitungan alokasi biaya overhead tersebut

1. Menentukan *Cost Of Resource* Yang dikonsumsi oleh aktivitas tersebut

Sebelum menelusuri biaya-biaya tersebut pada tiap aktivitas, diperlukan perhitungan sumber daya yang digunakan oleh aktivitas tersebut terlebih dahulu. Kemudian sumber daya yang ada itu akan ditelusuri ketiap-tiap aktivitas. Sumber daya yang dimaksud adalah biaya-biaya *overhead*, sedangkan biaya-biaya utama seperti bahan baku, bahan pembantu, dan upah tenaga kerja tidak langsung tidak memerlukan perhitungan secara khusus karena relatif mudah dalam penelusuran biaya tersebut.

2. Pengalokasian biaya ke masing-masing aktivitas

Setelah sumber daya yang dikonsumsi oleh aktivitas tersebut sudah ditentukan, kemudian sumber daya tersebut akan dialokasikan ke masing-masing aktivitas dengan menggunakan dasar pengalokasian :

Biaya tenaga kerja tidak langsung

Biaya tenaga kerja tidak langsung ini meliputi gaji supir, kernet dan bagian administrasi kantor. Biaya ini pembebanan ke aktivitas berdasarkan sistem alokasi.

Biaya Penyusutan Pabrik

Biaya penyusutan pabrik akan ditelusuri ke tiap-tiap aktivitas berdasarkan luas bangunan yang digunakan. Semakin besar luas lahan yang digunakan untuk aktivitas produksi tersebut maka semakin besar juga biaya yang akan dikonsumsi oleh aktivitas tersebut.

Biaya Penyusutan mesin

Biaya penyusutan mesin akan ditelusuri keaktivitas yang menggunakan mesin seperti bagian penjahitan bahan dan penjahitan karet spre. Dasar pengalokasian yang digunakan adalah jumlah mesin yang digunakan. Semakin banyak mesin yang digunakan maka biaya akan semakin besar pada aktivitas tersebut.

Biaya pemeliharaan dan reparasi mesin

Biaya ini akan ditelusuri ketiap-tiap aktivitas berdasarkan jumlah mesin yang digunakan. Semakin banyak mesin yang digunakan maka biaya yang timbul pada aktivitas tersebut akan semakin besar.

Biaya Listrik

Biaya listrik ini akan ditelusuri ke tiap-tiap aktivitas yang menggunakan tenaga listrik terutama mesin tiap-tiap aktivitas tersebut. Hal ini disebabkan karena semakin besar mesin pabrik. Penelusuran biaya berdasarkan pada *watt-hour* (Wh) yang digunakan.

Biaya asuransi pabrik

Biaya asuransi pabrik ditelusuri ke masing-masing aktivitas berdasarkan luas lahan yang digunakan, karena semakin luas lahan yang digunakan maka semakin besar pula biaya yang dikonsumsi oleh aktivitas tersebut.

Biaya renovasi

Biaya renovasi ditelusuri ke masing-masing produk berdasarkan Luas lahan yang digunakan.

Biaya Pengepakan

Biaya pengepakan dibebankan langsung kedalam aktivitas pengepakan barang jadi.

Tabel 4-7 Dasar Pengalokasian Pada Tiap-Tiap Aktivitas

No	Biaya Aktivitas	Dasar Pengalokasian
1	Biaya tenaga kerja langsung	Jumlah jam TK
2	Biaya tenaga kerja tidak langsung	Jumlah jam TK
3	Biaya penyusutan pabrik	Luas lahan yang digunakan
4	Biaya penyusutan mesin	Jumlah mesin
5	Biaya pemeliharaan dan reparasi mesin	Jumlah mesin
6	Biaya listrik	Jumlah <i>watt-hours</i>
7	biaya asuransi pabrik	Luas lahan yang digunakan
8	biaya renovasi	Luas lahan yang digunakan
9	biaya pengepakan	Pembebanan langsung

Sumber: data intern perusahaan yang telah diolah.

Tabel 4-8 Alokasi Biaya Tenaga Kerja Langsung

No.	Aktivitas	Jumlah TKL	Jam TKL	Persentase	Biaya TKL
1	Desain Model	2	4800	3.23%	Rp 13,819,741.94
2	Pengukuran Bahan	5	12000	8.06%	Rp 34,549,354.84
3	Pemotongan Bahan	6	14400	9.68%	Rp 41,459,225.81
4	Pemindahan Ke Gudang	2	4800	3.23%	Rp 13,819,741.94
5	Pengelolaan Gudang bahan setengah jadi	1	2400	1.61%	Rp 6,909,870.97
6	Penjahitan bahan	30	72000	48.39%	Rp 207,296,129.03
7	Penjahitan Karet spre	4	9600	6.45%	Rp 27,639,483.87
8	Pemasangan Vater ban Sarung Guling	2	4800	3.23%	Rp 13,819,741.94
9	Pemasangan dakron Untuk <i>Bed Cover</i>	2	4800	3.23%	Rp 13,819,741.94
10	Pengepakan Barang Jadi	5	12000	8.06%	Rp 34,549,354.84
11	Pemindahan Barang Jadi Ke Gudang	2	4800	3.23%	Rp 13,819,741.94
12	Pengelolaan Gudang barang jadi	1	2400	1.61%	Rp 6,909,870.97
	Jumlah Total		148800	100.00%	Rp 428,412,000.00

Sumber: data intern perusahaan yang telah diolah

Jam TK = Jumlah TK x Jam kerja 1 hari x 300 Hari

Contoh : Aktivitas Desain Model (2 X 8X 300 = 4800)

Biaya TKL = (jam TKL/Total jam TKL) X Total Biaya TKL

Contoh : Aktivitas Desain Model (((4800/148800)X428.412.000)= 13.819.741,94)

Tabel 4-9 Alokasi Biaya TKIL ke Dalam Tiap-Tiap Aktivitas

No	Aktivitas	Jumlah TKIL	Jam TKIL	Rata-rata Upah	Biaya TKIL
					(jam TKIL x rata-rata upah)
1	Pengiriman barang jadi ke konsumen				
	Supir	1	2400	Rp3,400	Rp8,160,000
	Kemet	2	4800	Rp2,850	Rp13,680,000
	Total		7200		Rp21,840,000

Sumber: data intern perusahaan yang telah diolah

Jam TKTL = Jumlah TKTL X Jam Kerja 1 hari X 300 hari

Biaya TKTL = Jam TKTL X Rata-rata Upah

Tabel 4-10 Luas Lahan

No.	Aktivitas	Luas lahan	Persentase
1	Pengukuran Bahan	30	8.62%
2	Pemotongan Bahan	30	8.62%
3	Pemindahan Ke Gudang	29	8.33%
4	Pengelolaan Gudang bahan setengah jadi	38	10.92%
5	Penjahitan Bahan	85	24.43%
6	Penjahitan Karet Sprei	12	3.45%
7	Pemasangan Vater ban Sarung Guling	8	2.30%
8	Pemasangan dakron Untuk <i>Bed Cover</i>	35	10.06%
9	Pengepakan Barang Jadi	14	4.02%
10	Pemindahan Barang Jadi Ke Gudang	27	7.76%
11	Pengelolaan Gudang barang jadi	40	11.49%
	Jumlah Total	348 m2	100.00%

Sumber: data perusahaan yang telah diolah

Tabel 4-11 Alokasi Biaya Penyusutan Pabrik

No.	Aktivitas	Persentase	Biaya Aktivitas
1	Pengukuran Bahan	8.62%	Rp 1,371,949.37
2	Pemotongan Bahan	8.62%	Rp 1,371,949.37
3	Pemindahan Ke Gudang	8.33%	Rp 1,326,217.72
4	Pengelolaan Gudang bahan setengah jadi	10.92%	Rp 1,737,802.53
5	Penjahitan Bahan	24.43%	Rp 3,887,189.87
6	Penjahitan Karet Sprei	3.45%	Rp 548,779.75
7	Pemasangan Vater ban Sarung Guling	2.30%	Rp 365,853.16
8	Pemasangan dakron Untuk <i>Bed Cover</i>	10.06%	Rp 1,600,607.60
9	Pengepakan Barang Jadi	4.02%	Rp 640,243.04
10	Pemindahan Barang Jadi Ke Gudang	7.76%	Rp 1,234,754.43
11	Pengelolaan Gudang barang jadi	11.49%	Rp 1,829,265.82
	Jumlah Total	100.00%	Rp 15,914,612.66

Sumber: data perusahaan yang telah diolah

Biaya-biaya aktivitas dari tabel diatas timbul dari hasil perkalian persentase dengan total biaya penyusutan pabrik.

Contoh : Pengukuran bahan 8.62% X Rp. 15,914,612.66 = 1,371,949.37

Tabel 4-12 Alokasi Biaya Asuransi Pabrik

No.	Aktivitas	Persentase	Biaya Aktivitas
1	Pengukuran Bahan	8.62%	Rp 474,935.34
2	Pemotongan Bahan	8.62%	Rp 474,935.34
3	Pemindahan Ke Gudang	8.33%	Rp 459,104.17
4	Pengelolaan Gudang bahan setengah jadi	10.92%	Rp 601,584.77
5	Penjahitan Bahan	24.43%	Rp 1,345,650.14
6	Penjahitan Karet Sprei	3.45%	Rp 189,974.14
7	Pemasangan Vater ban Sarung Guling	2.30%	Rp 126,649.43
8	Pemasangan dakron Untuk <i>Bed Cover</i>	10.06%	Rp 554,091.24
9	Pengepakan Barang Jadi	4.02%	Rp 221,636.49
10	Pemindahan Barang Jadi Ke Gudang	7.76%	Rp 427,441.81
11	Pengelolaan Gudang barang jadi	11.49%	Rp 633,247.13
	Jumlah Total	100.00%	Rp 5,509,250.00

Sumber: data perusahaan yang telah diolah

Biaya aktivitas timbul dari perhitungan jumlah persentase dikalikan dengan total biaya asuransi pabrik.

Contoh : Pengukuran bahan 8,62% X Rp. 5,509,250 = Rp. 474,935.34

Tabel 4-13 Alokasi Biaya Renovasi

No.	Aktivitas	Persentase	Biaya Aktivitas
1	Pengukuran Bahan	8.62%	Rp 449,698.28
2	Pemotongan Bahan	8.62%	Rp 449,698.28
3	Pemindahan Ke Gudang	8.33%	Rp 434,708.33
4	Pengelolaan Gudang bahan setengah jadi	10.92%	Rp 569,617.82
5	Penjahitan Bahan	24.43%	Rp 1,274,145.11
6	Penjahitan Karet Sprei	3.45%	Rp 179,879.31
7	Pemasangan Vater ban Sarung Guling	2.30%	Rp 119,919.54
8	Pemasangan dakron Untuk <i>Bed Cover</i>	10.06%	Rp 524,647.99
9	Pengepakan Barang Jadi	4.02%	Rp 209,859.20
10	Pemindahan Barang Jadi Ke Gudang	7.76%	Rp 404,728.45
11	Pengelolaan Gudang barang jadi	11.49%	Rp 599,597.70

Sumber: data perusahaan yang telah diolah

Biaya aktivitas yang timbul pada tabel diatas dihitung dari perkalian persentase dengan jumlah biaya Renovasi untuk proses produksi.

Contoh : Pengukuran bahan 8,62% X Rp. 5,216,500 = Rp. 449,698.28

Tabel 4-14 Jumlah *Watt-Hour*

No.	Aktivitas	WH	Persentase
1	Desain Model	500	1.09%
2	Pengukuran Bahan	500	1.09%
3	Pemotongan Bahan	500	1.09%
4	Pemindahan Ke Gudang	835	1.82%
5	Pengelolaan Gudang bahan setengah jadi	2304	5.03%
6	Penjahitan Bahan	32400	70.74%
7	Penjahitan Karet Sprei	3600	7.86%
8	Pemasangan Vater ban Sarung Guling	725	1.58%
9	Pemasangan dakron Untuk <i>Bed Cover</i>	500	1.09%
10	Pengepakan Barang Jadi	700	1.53%
11	Pemindahan Barang Jadi Ke Gudang	933	2.04%
12	Pengelolaan Gudang barang jadi	2304	5.03%
	Jumlah Total	45801	100.00%

Sumber: data perusahaan yang telah diolah

Tabel 4-15 Alokasi Biaya listrik

No.	Aktivitas	Persentase	Biaya Aktivitas
1	Desain Model	1.09%	Rp 137,180.59
2	Pengukuran Bahan	1.09%	Rp 137,180.59
3	Pemotongan Bahan	1.09%	Rp 137,180.59
4	Pemindahan Ke Gudang	1.82%	Rp 229,091.58
5	Pengelolaan Gudang bahan setengah jadi	5.03%	Rp 632,128.14
6	Penjahitan Bahan	70.74%	Rp 8,889,301.95
7	Penjahitan Karet Sprei	7.86%	Rp 987,700.22
8	Pemasangan Vater ban Sarung Guling	1.58%	Rp 198,911.85
9	Pemasangan dakron Untuk <i>Bed Cover</i>	1.09%	Rp 137,180.59
10	Pengepakan Barang Jadi	1.53%	Rp 192,052.82
11	Pemindahan Barang Jadi Ke Gudang	2.04%	Rp 255,978.97
12	Pengelolaan Gudang barang jadi	5.03%	Rp 632,128.14
	Jumlah Total	100.00%	Rp 12,566,016.00

Sumber: data intern perusahaan yang telah diolah

Biaya aktivitas yang timbul pada tabel diatas dihitung dari perkalian persentase dengan jumlah biaya listrik untuk proses produksi.

Contoh : Desain Model 1,06% X Rp. 12,566,016 = Rp. 133,592.91

Tabel 4-16 Jumlah Penggunaan Mesin

No	Aktivitas	Jumlah Mesin	Persentase
1	Penjahitan Bahan	30	88.24%
2	Penjahitan Karet Sprei	4	11.76%
	Jumlah Total	34	100.00%

Sumber: data intern perusahaan

Tabel 4-17 Alokasi Biaya Penyusutan Mesin

No	Aktivitas	Persentase	Biaya Penyusutan Mesin
1	Penjahitan Bahan	88.24%	Rp 1,390,606
2	Penjahitan Karet Sprei	11.76%	Rp 185,330
	Jumlah Total	100.00%	Rp 1,575,936

Sumber: data intern perusahaan yang telah diolah

Alokasi biaya penyusutan mesin dihitung dari persentase jumlah mesin yang ada pada tabel 4-16 dikalikan dengan total biaya penyusutan mesin yang timbul.

Contoh : Penjahitan bahan 88,24% X Rp. 1,575,936 = Rp. 1,390,606

Tabel 4-18 Alokasi Biaya Pemeliharaan dan Reparasi Mesin

No	Aktivitas	Persentase	Biaya Listrik
1	Penjahitan Bahan	88.24%	Rp 6,644,648
2	Penjahitan Karet Sprei	11.76%	Rp 885,552
	Jumlah Total	100.00%	Rp 7,530,200

Sumber: data intern perusahaan yang telah diolah

Alokasi biaya pemeliharaan dan reparasi mesin timbul dari persentase jumlah mesin dikalikan dengan total biaya pemeliharaan dan reparasi mesin yang timbul.

Contoh : Penjahitan bahan 88,24% X Rp. 7,530,200 = Rp. 6,644,648

Tabel 4-19 Penerapan Biaya ke Tiap-Tiap Aktivitas

No	Aktivitas	Biaya TKL	Biaya TKIL	Biaya penyusutan Pabrik	Biaya asuransi pabrik	Biaya listrik	Biaya penyusutan mesin	Biaya pemeliharaan & reparasi mesin	Total Biaya
1	Desain Model	Rp 13,819,741.94				Rp 133,592.91			Rp 13,953,334.85
2	Pengukuran Bahan	Rp 34,549,354.84		Rp 1,371,949.37	Rp 474,935.34	Rp 133,592.91			Rp 36,529,832.46
3	Pemotongan Bahan	Rp 41,459,225.81		Rp 1,371,949.37	Rp 474,935.34	Rp 133,592.91			Rp 43,439,703.43
4	Pemindahan Ke Gudang bahan Setengah jadi	Rp 13,819,741.94		Rp 1,326,217.72	Rp 459,104.17	Rp 223,100.15			Rp 15,828,163.98
5	Pengelolaan Gudang bahan Setengah jadi	Rp 6,909,870.97		Rp 1,737,802.53	Rp 601,584.77	Rp 615,596.12			Rp 9,864,854.39
6	Penjahitan Bahan	Rp 207,296,129.03		Rp 3,887,189.87	Rp 1,345,650.14	Rp 8,656,820.36	Rp 1,390,606.00	Rp 6,644,648.00	Rp 229,221,043.40
7	Penjahitan Karet Sprei	Rp 27,639,483.87		Rp 548,779.75	Rp 189,974.14	Rp 961,868.93	Rp 185,330.00	Rp 885,552.00	Rp 30,410,988.69
8	Pemasangan Vater ban sarung guling	Rp 13,819,741.94		Rp 365,853.16	Rp 126,649.43	Rp 193,709.71			Rp 14,505,954.24
9	Pemasangan dakron Untuk bed cover	Rp 13,819,741.94		Rp 1,600,607.60	Rp 554,091.24	Rp 133,592.91			Rp 16,108,033.69
10	Pengontrolan barang jadi	Rp 66,960,000.00							Rp 66,960,000.00
11	Pengepakan Barang Jadi	Rp 34,549,354.84		Rp 640,243.04	Rp 221,636.49	Rp 187,030.07			Rp 35,598,264.44
12	Pemindahan Barang Jadi ke gudang	Rp 13,819,741.94		Rp 1,234,754.43	Rp 427,441.81	Rp 249,284.36			Rp 15,731,222.54
13	Pengelolaan Gudang barang jadi	Rp 6,909,870.97		Rp 1,829,265.82	Rp 633,247.13	Rp 615,596.11			Rp 9,987,980.03
14	pengiriman barang jadi ke konsumen		Rp 21,840,000.00						Rp 21,840,000.00
	TOTAL	Rp 495,372,000.03	Rp 21,840,000.00	Rp 15,914,612.66	Rp 5,509,250.00	Rp 12,237,377.45	Rp 1,575,936.00	Rp 7,530,200.00	Rp 559,979,376.14

Sumber: data intern perusahaan yang telah diolah

4.4. Value Added Activity VS Non Value Added Activity

Setelah analisa aktivitas dilakukan, maka dapat diketahui aktivitas apa saja yang terjadi dalam proses produksi perusahaan dan berapa besar biaya yang dikonsumsi oleh masing-masing aktivitas tersebut, selain itu juga dapat diketahui aktivitas-aktivitas mana yang mengkonsumsi biaya terbesar dan bagaimana kemungkinan untuk mengurangnya.

Dengan analisis aktivitas, aktivitas-aktivitas tersebut dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Keakuratan dalam melakukan penganalisaan aktivitas dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, terutama dalam mengefektifkan aktivitas yang bernilai tambah dan menemukan alternatif yang diperlukan untuk meminimumkan biaya yang timbul pada aktivitas tidak bernilai tambah. Pada tabel 4-20 dan tabel 4-21 dapat dilihat bagaimana hasil dari analisa aktivitas dalam menemukan mana yang merupakan aktivitas bernilai tambah dan mana yang merupakan aktivitas tidak bernilai tambah.

Untuk mengetahui aktivitas mana yang bernilai tambah dan aktivitas mana yang tidak bernilai tambah maka penulis menciptakan beberapa indikator pertanyaan yang tertera pada tabel 4-20.

Tabel 4-20 Indikator Analisis Value Added & Non Value Added Activity

NO.	PERTANYAAN	JAWABAN	VA/NVA
1	Bersediakah Pelanggan Membayar atas aktivitas yang dilaksanakan?	YA	VA
		TIDAK	NVA
2	Jika Aktivitas ini tidak dilaksanakan apakah pelanggan masih peduli?	YA	VA
		TIDAK	NVA
3	Jika Aktivitas tersebut dihentikan apakah output dari proses tersebut masih memenuhi kebutuhan konsumen?	YA	NVA
		TIDAK	VA

Sumber: data olahan

Penjelasan dari beberapa indikator diatas, yaitu:

1. Untuk pertanyaan nomor 1, jika jawaban lebih dari 50% menjawab YA maka digolongkan menjadi *Value Added* karena aktivitas tersebut dianggap penting untuk dilakukan sehingga pelanggan bersedia membayar. Jika jawaban lebih dari 50% menjawab TIDAK maka digolongkan menjadi *Non Value Added* karena

jika pelanggan tidak bersedia membayar maka aktivitas yang dilakukan tidak berguna atau tidak bernilai tambah bagi pelanggan

2. Pertanyaan nomor 2, jika Jawaban lebih dari 50% menjawab YA maka digolongkan ke *Value Added* karena jika aktivitas ini tidak dilaksanakan oleh perusahaan, pelanggan masih peduli atau bahkan mempertanyakan karena pelanggan masih membutuhkan aktivitas ini sehingga merupakan aktivitas yang bernilai tambah. Sebaliknya jika jawaban lebih dari 50% menjawab TIDAK, maka pelanggan tidak peduli apakah aktivitas tersebut dilaksanakan atau tidak sehingga digolongkan menjadi aktivitas tidak bernilai tambah (*Non Value Added*)
3. Untuk pertanyaan nomor 3, jika jawaban lebih dari 50% menjawab YA maka digolongkan ke aktivitas tidak bernilai tambah (*Non Value Added*) karena jika aktivitas tersebut dihentikan, output dari proses tersebut masih memenuhi kebutuhan konsumen. Jika jawaban lebih dari 50% menjawab TIDAK maka aktivitas tersebut merupakan aktivitas bernilai tambah (VA) karena jika aktivitas tersebut tidak dilakukan akan mempengaruhi output dari proses yang dilakukan sehingga berdampak pada kepuasan konsumen.

Berdasarkan batasan penelitian yang ada, jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut diperoleh dari wawancara pihak manajemen perusahaan yang berhubungan langsung dengan konsumen sebanyak 20 orang dan diasumsikan pihak manajemen tersebut telah mewakili pelanggan dari perusahaan tersebut.

Ketiga indikator tersebut dianggap mampu mewakili tingkat kepuasan konsumen. Jika dari ketiga indikator tersebut tidak dapat memberikan hasil yang tepat maka peneliti akan mempertanyakan indikator tersebut kepada pemilik perusahaan. karena pemilik merupakan orang yang paling mengerti sistem dan bertanggung jawab atas jalannya perusahaan tersebut.

Dari jawaban-jawaban dan indikator yang telah diperoleh, maka yang dimaksud dengan aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas yang dibutuhkan oleh pelanggan sehingga pelanggan bersedia mengeluarkan uang untuk membayar aktivitas tersebut. Sedangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang tidak memberikan nilai bagi pelanggan dan jika aktivitas ini tidak dilaksanakan, tidak mempunyai

pengaruh apapun terhadap pelanggan sehingga pelanggan tidak bersedia untuk membayar aktivitas ini.

Tabel 4-21 Pemisahan *Value Added activity* dengan *Non Value Added Activity*

No	Aktivitas	<i>Value Added Activity</i>	<i>Non Value Added Activity</i>
1	Desain Model	X	
2	Pengukuran Bahan	X	
3	Pemotongan Bahan	X	
4	Pemindahan Ke Gudang bahan Setengah jadi		X
5	Pengelolaan Gudang bahan Setengah jadi		X
6	Penjahitan Bahan	X	
7	Penjahitan Karet Sprei	X	
8	Pemasangan Vater ban sarung guling	X	
9	Pemasangan dakron Untuk <i>bed cover</i>	X	
10	Pengontrolan barang jadi		X
11	Pengepakan Barang Jadi	X	
12	Pemindahan Barang Jadi ke gudang		X
13	Pengelolaan Gudang barang jadi		X
14	pengiriman barang jadi ke konsumen	X	

Sumber: Data olahan

Tabel 4-22 Pemisahan *Value Added Cost* dengan *Non Value Added Cost*

No	Aktivitas	<i>Value Added Cost</i>	<i>Non Value Added Cost</i>
1	Desain Model	Rp 13,953,334.85	
2	Pengukuran Bahan	Rp 36,529,832.46	
3	Pemotongan Bahan	Rp 43,439,703.43	
4	Pemindahan Ke Gudang bahan Setengah jadi		Rp 15,828,163.98
5	Pengelolaan Gudang bahan Setengah jadi		Rp 9,864,854.39
6	Penjahitan Bahan	Rp 229,221,043.40	
7	Penjahitan Karet Sprei	Rp 30,410,988.69	
8	Pemasangan Vater ban sarung guling	Rp 14,505,954.24	
9	Pemasangan dakron Untuk <i>bed cover</i>	Rp 16,108,033.69	
10	Pengontrolan barang jadi		Rp 66,960,000.00
11	Pengepakan Barang Jadi	Rp 35,598,264.44	
12	Pemindahan Barang Jadi ke gudang		Rp 15,731,222.54
13	Pengelolaan Gudang barang jadi		Rp 9,987,980.03
14	pengiriman barang jadi ke konsumen	Rp 20,966,400.00	
	TOTAL Cost	Rp 440,733,555.20	Rp 118,372,220.94

Sumber: data olahan

Total *Non Value Added Activity* adalah sebesar Rp. 118.372.220,94 atau 21,17% dari seluruh biaya aktivitas produksi.

$$\frac{118.372.220,94}{(440.733.555,20+118.372.220,94)} \times 100\% = 21,17\%$$

Analisis Non Value Added Activity

Setelah melakukan analisis biaya untuk aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah maka dapat diambil kesimpulan bahwa biaya untuk aktivitas tidak bernilai tambah cukup besar pengaruhnya terhadap perusahaan sehingga perusahaan perlu meminimalkan biaya-biaya ini. Penjelasan mengenai aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas pemindahan bahan setengah jadi ke gudang dan aktivitas pemindahan barang jadi ke gudang.

Aktivitas pergerakan diproses produksi perusahaan ini merupakan *non value added activity* karena aktivitas ini tidak memberikan nilai tambah, baik pada produk maupun pada konsumen, karena itu aktivitas ini dalam pelaksanaannya harus dikurangi. Pengurangan terhadap aktivitas ini wajib dilakukan karena semakin banyak pergerakan bahan yang ada didalam suatu proses produksi perusahaan menunjukkan bahwa proses produksi tersebut tidak efektif dan efisien, terlalu banyak waktu, tenaga dan biaya yang harus dikeluarkan untuk pergerakan tersebut. Pengurangan terhadap aktivitas ini tidak akan mengurangi kualitas dari produk yang dihasilkan melainkan akan mengefisienkan proses produksi perusahaan. pengurangan aktivitas ini dapat dilakukan dengan lebih memperhatikan tata letak pabrik dan pembuatan skedul kerja produksi yang baik.

2. Pengelolaan Gudang Bahan setengah jadi dan pengelolaan Gudang barang jadi

Aktivitas ini merupakan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi produk maupun konsumen karena biaya yang timbul disini hanya biaya tenaga kerja yang melakukan pencatatan bahan yang masuk ke gudang dan bahan yang keluar dari gudang. Biaya aktivitas ini tidak dapat dihilangkan namun hanya dapat dikurangi.

3. Pengontrolan barang jadi

Aktivitas kontrol ini muncul karena perusahaan ingin memastikan kualitas dari produk yang dibuat dalam setiap aktivitasnya produksinya. Aktivitas ini sebenarnya bisa dihilangkan jika perusahaan menerapkan proses produksi yang efektif dan efisien, sehingga pemastian mutu atas tiap-tiap bagian dari aktivitas produksi perlu dilakukan, dan biaya yang timbul dari aktivitas ini dapat dieliminasi. Berdasarkan

penelitian, aktivitas *quality control* pada perusahaan spreng ini tidak terlalu berpengaruh terhadap produk yang dihasilkan sehingga pengeliminasian atas aktivitas ini perlu untuk dilakukan.

4.5. Cost Reduction

Untuk dapat meminimalkan biaya-biaya yang timbul dalam aktivitas produksi, maka aktivitas yang hanya bisa mengkonsumsi biaya tanpa dapat memberikan nilai tambah harus segera ditindak lanjuti. Oleh karena itu perusahaan harus segera melakukan pengurangan biaya. Pengurangan biaya ini bermanfaat bagi perusahaan dalam mengurangi biaya-biaya yang seharusnya tidak terjadi dan memang tidak perlu ditimbulkan oleh *non value added activity*, tanpa mengurangi kualitas dari produk yang dihasilkan sedangkan aktivitas yang menambah nilai bagi perusahaan harus lebih dioptimalkan.

Penekanan biaya pada perusahaan spreng ini dapat dilakukan dengan cara:

1. Activity Selection

Untuk mencapai pengurangan biaya yang baik, penting bagi perusahaan spreng ini untuk menyeleksi aktivitas-aktivitas yang telah diprogramkan sebelum proses produksi berlangsung. Hal ini bertujuan agar dalam proses produksi itu nantinya tidak terjadi *non value added activity*. Seperti pada aktivitas Pengiriman bahan ke gudang bahan setengah jadi dan pengiriman barang jadi ke gudang barang jadi, aktivitas ini timbul karena jarak antar aktivitas yang kurang tepat. Aktivitas ini terjadi sebanyak dua kali dalam sehari dengan tenaga kerja sejumlah 4 orang melakukan *activity selection* maka perusahaan ini dapat melakukan pengurangan biaya yang lebih baik. Yaitu dengan cara memilih aktivitas yang saling berhubungan untuk menempati letak yang lebih berdekatan. Sehingga dengan jarak yang berdekatan maka waktu yang digunakan untuk perpindahan barang dapat dikurangi dan secara tidak langsung dapat memberikan efisiensi waktu pada aktivitas-aktivitas produksi selanjutnya. Selain itu pengurangan biaya tenaga kerja juga dapat terjadi karena jarak yang pendek tidak memerlukan tenaga kerja yang banyak. Sehingga tenaga kerja cukup menggunakan 2 orang yang mengakibatkan efisiensi sebesar Rp. 13,819,741.94

Tabel 4-22 Standard waktu per aktivitas produksi

Tabel 4-22 Standard Waktu Perpindahan Aktivitas (mnt)

1	Desain Model		
2	Pengukuran Bahan		
3	Pemotongan Bahan	5	3
4	Pemindahan Ke Gudang	10	7
	bahan Setengah jadi		
5	Pengelolaan Gudang		
	bahan Setengah jadi		
6	Penjahitan Bahan		
7	Penjahitan Karet Sprei	5	5
8	Pemasangan Vater ban	5	5
	sarung guling		
9	Pemasangan dakron untuk		
	Bed Cover		
10	Pengontrolan barang jadi	10	
11	Pengepakan Barang Jadi		
12	Pemindahan Barang Jadi	10	7
	ke gudang		
13	Pengelolaan Gudang		
	barang jadi		
14	Pengiriman barang jadi ke		
	Konsumen		

Sumber: data perusahaan yang telah diolah

2. Activity Elimination

Dalam prakteknya, ada beberapa aktivitas yang diperlukan oleh perusahaan namun tidak memberikan nilai tambah bagi produk maupun konsumen misalnya aktivitas pengontrolan barang jadi. Aktivitas ini diperlukan untuk proses produksi, namun aktivitas ini dapat dihilangkan. Pengontrolan barang jadi dilakukan dalam setiap akhir aktivitas produksi dalam perusahaan sehingga biaya tenaga kerja pengontrolan barang jadi sebesar Rp 66,960,000 dapat dihilangkan.

3. Activity Sharing

Non Value Added Cost harus dikurangi semaksimal mungkin, adapun cara yang dapat ditempuh yaitu dengan melakukan *Activity Sharing* dimana aktivitas yang memiliki fungsi yang sama dapat digunakan secara bersamaan. Contoh aktivitas pengelolaan gudang bahan setengah jadi dan gudang barang jadi dapat

menggunakan tenaga kerja yang sama sehingga dapat terjadi pengurangan tenaga kerja yang menimbulkan efisiensi biaya. Jumlah tenaga kerja 2 orang dapat dikurangi karena waktu pengelolaan gudang bahan setengah jadi dengan pengelolaan gudang barang jadi terjadi sebanyak 2 kali dalam sehari dan hal ini tidak mungkin terjadi secara bersamaan maka tenaga kerjanya cukup menggunakan 1 orang saja. Sehingga efisiensi biaya melalui pengurangan tenaga kerja sebesar Rp. 6,909,870.97