

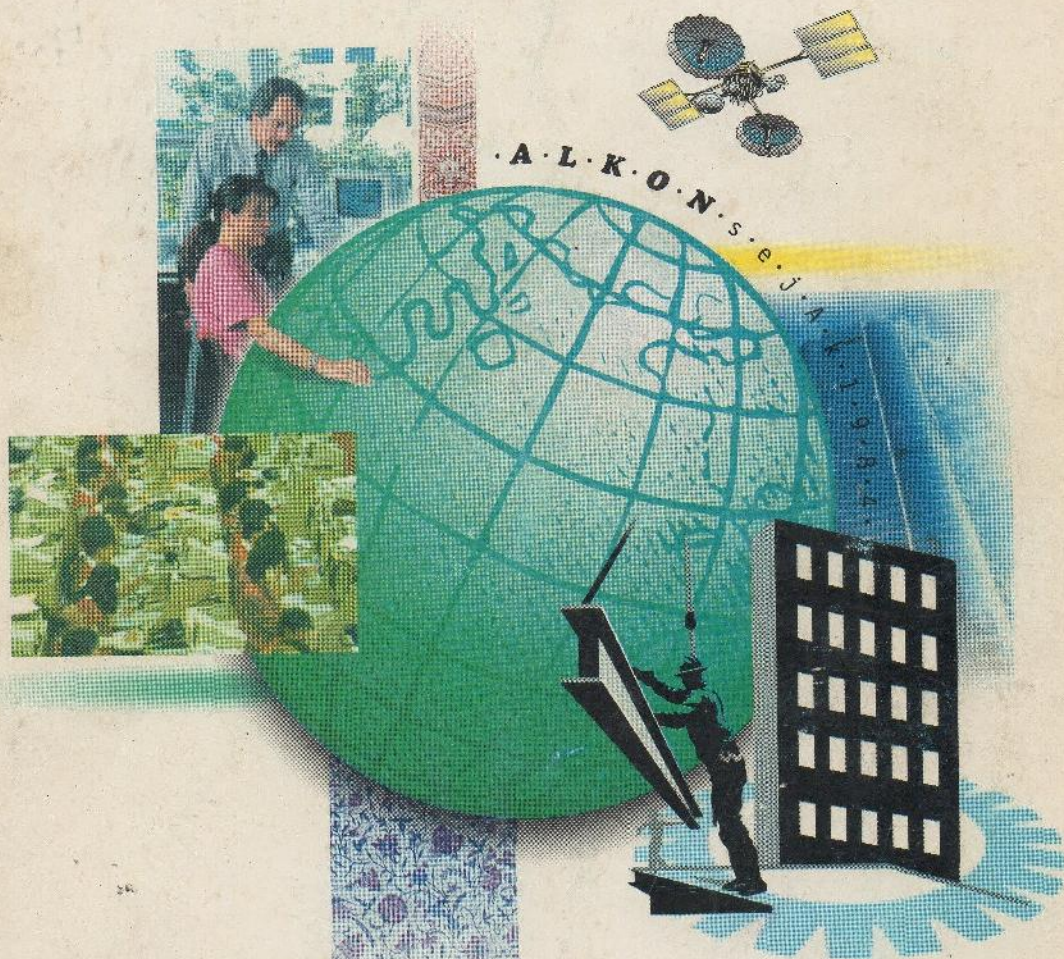
15th
anniversary



SIMPOSIUM
PSDM 1999

ONTOT MURWATO
ALKON - FE UNTAG

PROCEEDING



PRIBADI

WATO, MM
-25 Surabaya
1960

**Peningkatan Kinerja Dan Produktivitas Organisasi
Melalui PSDM Dan Teknologi Pembelajaran
(Benchmarking and Technology)**

SAMBUTAN Pimpinan LPKM ALKON

KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat,

Dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah Subhanahu Wata'ala, bahwa dengan rahmat dan hidayah-Nya yang dilimpahkan kepada kita semua, sehingga *Simposium PSDM 1999*, dapat terlaksana dengan baik.

Simposium PSDM 1999 adalah wahana pertukaran informasi dan pengalaman dalam upaya peningkatan mutu SDM dari para ahli dan praktisi PSDM. Dari hasil simposium ini diharapkan memberikan wawasan dan pengetahuan sebagai acuan dalam mencari metode dan teknik PSDM yang terbaik untuk pengelolaan PSDM dalam organisasi.

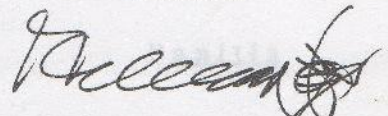
Dengan berlangsungnya Simposium PSDM 1999, kami manajemen LPKM ALKON beserta staf dan karyawan menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas partisipasinya dan mohon maaf bilamana dalam pelaksanaan simposium ini terdapat kekurangan dan hal-hal yang kurang menyenangkan.

Demikian sambutan dan selamat bersimposium, semoga memberikan manfaat.

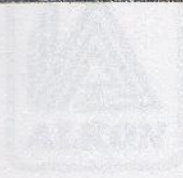
Wabillahitaufik wal hidayah.

Surabaya, 20 Oktober 1999

Wassalam,



Drs. H.M. Moerad Baso, Ph.D.



KATA PENGANTAR

Prosiding ini merupakan kumpulan makalah dari Simposium Pengembangan Sumber Daya Manusia 1999 yang diselenggarakan oleh Lembaga Pembinaan Ketrampilan dan Manajemen (LPKM) **ALKON**, di Hotel Sheraton pada tanggal 21 – 22 Oktober 1999 yang pada kesempatan ini mengambil tema “**PENINGKATAN KINERJA DAN PRODUKTIVITAS ORGANISASI MELALUI PSDM DAN TEKNOLOGI PEMBELAJARAN**”

Dalam simposium ini panitia menerima 38 makalah untuk dipresentasikan, merupakan hasil penelitian, kajian atau pengalaman dibidang Pengembangan Sumber Daya Manusia didalam rangka membuat inovasi teknologi atau menambah wawasan.

Prosiding ini terdiri dari dua bagian dengan total makalah sebanyak 38 makalah berasal dari para pakar dan praktisi di Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia (lembaga penelitian, perguruan tinggi perusahaan dan dari dunia industri), dan di edit oleh panitia pengarah simposium.

Mudah-mudahan prosiding ini dapat memberikan manfaat semaksimal mungkin bagi pembaca terutama didalam menambah bahan literatur dan bersama ini pula panitia mengucapkan banyak terima kasih kepada semua penulis yang telah menyumbangkan makalahnya pada simposium ini, serta kepada semua peserta yang telah berpartisipasi didalam seminar ini.

Surabaya, 20 Oktober 1999

Panitia



LEMBAGA PEMBINAAN
KETRAMPILAN DAN MANAJEMEN
ALKON

Sekilas tentang
LPKM ALKON

• **Misi dan Tujuan**

Lembaga Pembinaan Ketrampilan dan Manajemen adalah lembaga pembinaan SDM yang didirikan tahun 1984, dan merupakan unit usaha CV. Coneqser Alkon Utama, melakukan pelatihan dan pengembangan SDM industri untuk menjadikan karyawan trampil sebagai suatu perbaikan berkelanjutan.

Lembaga ini mempunyai misi dan tujuan :

1. Mengambil bagian dalam mendidik dan mengembangkan SDM industri untuk perbaikan kinerja individu dan organisasi.
2. Memenuhi harapan, kebutuhan, keinginan dan kepuasan pelanggan karyawan dan lingkungan.
3. Meningkatkan kompetensi (pengetahuan, ketrampilan dan sikap) karyawan agar mereka lebih produktif, efisien, aman dan professional.

Lembaga ini menawarkan "Program Pelatihan Berfokus pada Pelanggan" yang didasarkan atas kebutuhan pelanggan. Program yang ditawarkan sangat fleksibel, berdasarkan kompetensi dirancang berdasar kebutuhan dan kebutuhan khusus dari pelanggan. Semua program yang ditawarkan lembaga ini, telah diakreditasi oleh Departemen Tenaga Kerja RI.

Program pelatihan yang dikembangkan oleh LPKM **ALKON** berfokus kepada pelanggan (Customer Focused Training Program), dirancang sangat fleksible serta disesuaikan dengan permintaan dan kebutuhan pelanggan melalui proses (skema) seperti di halaman berikut.

Fasilitas yang dimiliki oleh LPKM **ALKON** antara lain berupa :

10 ruangan administrasi dan 5 buah ruang kelas ber AC disertai dengan perangkat OHP, White Board, video, TV disamping perangkat pendukung lainnya baik berupa simulator elektronik dan 25 komputer yang dihubungkan dengan sistem LAN.

Sedangkan untuk staff pendukung yang dimiliki adalah :

- 19 Professional staff
- 25 Professional Associates
- 25 Administration staff

• **Kinerja LPKM ALKON**

Sampai dengan bulan Desember 1998, LPKM **ALKON** telah melakukan kegiatan training terhadap lebih dari 20.000 peserta dari berbagai perusahaan di Indonesia.

TRAINING PARTICIPANTS 1993 - 1998

YEAR	PARTICIPANTS	NUMBER OF COMPANIES
1993	2086	178
1994	1564	165
1995	2126	173
1996	1989	172
1997	2254	185
1998	3219	321

• Mitra Kerja LPKM ALKON

Berikut adalah sebagian daftar perusahaan yang pernah mengirimkan karyawannya untuk melakukan kegiatan Training di LPKM **ALKON** :

PT. ABB ENERGY SYSTEM; PT. ANEKA TAMBANG; ARCO (ARBNI); PT. ARCO CHEMICAL INDONESIA; PT. ARUN NGL. CO.; PT. ARUTMIN; PT. ASAHIMAS SUBENTRA CHEMICAL; ASEAN ACEH FERTILIZER; PT. BADAK NGL. CO.; PT. BARITO PACIFIC GROUP; PT. BENTOEL; PT. BEIERSDORF INDONESIA; BIRO KLASIFIKASI INDONESIA; PT. BOMA BISMA INDRA; PT. CALTEX PACIFIC INDONESIA; PT. CHANDRA ASRI; CONOCO INDONESIA; DYNO NOBEL ASIA PACIFIC, LTD.; DOWELL SCHLUMBERGER; PT. ECCO INDONESIA; PT. EDISON MISSION ENERGY; PT. FOOD SPECIALITIES INDONESIA; PT. FREEPORT INDONESIA; PT. GUDANG GARAM; PT. GULF INDONESIA RESOURCES; PT. H.M. SAMPOERNA; PT. INCO SOROAKO; PT. INDAH KIAT PULP & PAPER; PT. INDO MURO KENCANA; PT. INDUSTRI KERETA API (Persero); PT. INTI INDOMIWON; PT. INTI INDORAYON UTAMA; PT. INTRACA WOOD MFT; IPTN BANDUNG; PT. ITCI; PT. ITCI HUTANI MANUNGGAL; PT. KALTIM PRIMA COAL; PT. KATINGAN TIMBER; PT. KELLIAN EQUATORIAL MINING; PT. PABRIK KERTAS BASUKI RACHMAT; PT. KODECO; KONDUR PETROLEUM S.A.; PT. KUTAI TIMBER INDONESIA; MOBIL OIL INDONESIA INC.; MAXUS SES. INC.; MERTEX; PT. NEWMONT; PT. NUSANTARA POWER SERVICES; PT. NATIONAL STARCH & CHEMICAL; PT. PABRIK KERTAS TJIWI KIMA; PT. PAL INDONESIA (Persero); PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (Persero); PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XI (Persero); PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIII (Persero); PERTAMINA; PERUM PERHUTANI; PT. PELABUHAN INDONESIA II; PT. PELABUHAN INDONESIA III; PT. PETROKIMIA GRESIK; PT. PETROKIMIA KAYAKU; PT. PETROLOG INDAH; PT. PUPUK ISKANDAR MUDA; PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR (Persero); PT. PUPUK SRIWIJAYA; PT. PUSPETINDO; PT. RADIANT UTAMA; SANTA FE ENERGY RESOURCES CO.; PT. SCTV; PT. SEMEN GRESIK; PT. SEMEN TONASA; PT. SMELTING COMPANY; PT. SUCOFINDO; PT. SUPRACO; PT. TAMBANG BATUBARA BUKIT ASAM; TOTAL INDONESIA; PT. TRIPOLYTA INDONESIA; PT. TRUBA JURONG ENGINEERING; UNOCAL INDONESIA, LTD.; PT. UTSG.; VICO INDONESIA; PT. WIJAYA KARYA; dan lain-lain.

LPKM ALKON

Head Office :

Kedungdoro Jaya Bld.
 Jl. Kedungdoro 74 - 76 / B - 19
 Telp. (031) 5319007, 5318719
 Fax. (031) 5452929
 E-mail : alkon@indo.net.id
 Http : <http://www.alkontraining.com>
 Surabaya - Indonesia

Marketing & Sales Office :

ALKON Training Center
 Jl. Kedungdoro 74 - 76 / B - 17
 Telp. (031) 5328058
 Fax. (031) 5452929
 Surabaya.



PT. SMELTING

GRESIK COPPER SMELTER & REFINERY PLANT

Desa Roomo, Manyar, Gresik – Telp. (031) 3976450, Fax. (031) 3976455

PT. Smelting merupakan pabrik peleburan dan pemurnian yang berafiliasi dengan Mitsubishi Materials Jepang, berlokasi di desa Romoo, kecamatan Manyar, kabupaten Daerah Tingkat II Gresik Jawa Timur.

Tahap awal produksi komersil baru dimulai tanggal 28 Mei 1999, tetapi dengan dukungan teknologi dari Mitsubishi yang telah berpengalaman selama lebih dari 34 tahun di berbagai negara, maka saat ini PT. Smelting telah menjadi salah satu pabrik terbesar dalam bidang peleburan dan pemurnian.

Teknologi dari Mitsubishi ini menggunakan teknologi kendali lingkungan yang telah terbukti mampu meminimalkan gas buang (karena proses kontinyu), konversi SO_2 dan pengolahan gas buang yang efisien serta proses yang tidak menghasilkan limbah berbahaya karena debu dan lumpur didaur ulang secara internal.

Bidang kegiatan yang dilakukan oleh PT. Smelting meliputi peleburan dan pemurnian berbagai macam hasil tambang, misalnya tembaga, pasir silika, batu gamping, batu bara, dll.

Aktivitas yang dilakukan oleh PT. Smelting ini diharapkan mampu :

1. Memenuhi kebutuhan tembaga dalam negeri
2. Meningkatkan devisa negara
3. Alih teknologi peleburan tembaga yang canggih kepada Indonesia
4. Menyediakan sumber belerang dalam negeri dalam bentuk asam sulfat
5. Menciptakan peluang kerja dan kesempatan pelatihan
6. Mengembangkan industri hilir

Produk utama yang dihasilkan PT. Smelting adalah katoda tembaga (copper cathode) sebesar 200.000 ton/tahun, disamping berbagai macam produk sampingan yaitu :

1. Asam Sulfat (sulfuric acid)	592.000 ton/tahun
2. Anode Slim (anode slime)	480 ton /tahun
3. Terak (slag)	382.000 ton/tahun
4. Gypsum (gypsum)	31.000 ton/tahun

**JADWAL (TENTATIF) PEMAKALAH
SIMPOSIUM PSDM 99**

Kamis
21 Oktober 1999
08.00 – 08.45
Pendaftaran & Rehat

WAKTU	PEMAKALAH	JUDUL	RUANGAN
09.00 – 09.30	Pembicara Kunci Moderator Protokol MC	Andi Sangadji Rachman (Dirjen Bina Lattas Depnaker)	Pleno 1 A Ruang A
09.30 – 11.00 Pleno 1A Moderator Drs. Widodo Prajitno	Prof.Dr, Marsetio Donoseputro (Mantan Anggota DPR/MPR RI, mantan Dubes RI Unesco, mantan Rektor Unair dan Ketua Umum APSMI)	Kecenderungan SDM Menuju Pasar Bebas (Suatu Pendekatan Manajerial)	Pleno 1A Ruang A
	Roesfandi (Mantan Kepala K3 & Lindung Lingkungan Pertamina Pusat Jakarta & safety Advisor LPKM Alkon)	Manajemen Kendali Rugi di Bidang K3 menjadi Fokus Industri Masa Depan	Pleno 1A Ruang A
	Dr. Arief S. Sadiman, MSc. (Direktur Indonesian Distance Learning Network – IDLN)	Peranan Diklat Jarak Jauh & Prospeknya bagi Dunia Pendidikan	Pleno 1A Ruang A
11.00 – 12.30 Paralel 1A Moderator H.M. Moerad Baso, Ph.D.	Asfar Arief, MBA, (Manajer SDM PT. Emomi Paiton)	Dukungan Kebijakan & Strategi Manajemen SDM untuk proyek O & M PLTU Swasta di Paiton (Model PT. Emomi)	Paralel 1A Ruang A
	Drs. Ontot Murwato, MM., Ak. (Dosen Untag & Staf Profesional LPKM Alkon)	Memenangkan Persaingan Bisnis dapat Disiasati dengan Program Penurunan Biaya	Paralel 1A Ruang A
	M. Turkan, SH., MBA. (Mantan Staf Personalia PT. Barata Indonesia & Staf Profesional LPKM Alkon)	Pendekatan Strategik Peningkatan Kinerja Perusahaan	Paralel 1A Ruang A
	Samuel Bulan (Manajer K3L PT. Thames Pam Jaya)	Model Pengembangan SDM Bidang K3 di PT. Thames Pam Jaya	Paralel 1A Ruang A

WAKTU	PEMAKALAH	JUDUL	RUANGAN
11.00 – 12.30 Paralel 1B Moderator Marcus Silano	AWB Setiawan (Direktur PT. Media Selaras)	Pembelajaran Memanfaatkan Media Internet	Paralel 1B Kelas B
	Drs. Hadi Matsuri (Instruktur BLK Surabaya dan Staf Profesional LPKM Alkon)	Peranan Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi Siswa	Paralel 1B Ruang B
	Isnu Widjanarko, Dipl. SM. (Safety Superintendent PT. Petrokimia Gresik)	Model Pengembangan SDM Bidang K3 Model PT. Petrokimia Gresik	Paralel 1B Ruang B
	Ir. Masnel Djamaloes, MM., MBA. (Dosen Untag & Staf Profesional LPKM Alkon)	Pengaruh Re-engineering & Restrukturisasi terhadap Tenaga Kerja	Paralel 1B Ruang B
12.30 – 13.30 Rehat Siang			
13.30 – 15.00 Pleno 1B Moderator Dr. Nan Arief PT. Arun Ngl. Co.	Dr. Muzni Tambusai (Kakanwil Depnaker Jatim)	Kebijakan Pembinaan Angkatan Kerja Jawa Timur Menyongsong era Global	Pleno 1B Ruang A
	Prof. Dr. Umar Nimran, MA. (Pembantu rektor I Unibraw Malang & Dosen Pasca Sarjana Unair Surabaya)	Paradigma Baru SDM dan PSDM Menjelang dan Dalam Era Global	Pleno 1B Ruang A
	Dr. Rachmadi DS, MSc. (Manajer SDM Pertamina Dak Balikpapan)	Restrukturisasi Program SDM dalam Menghadapi Era Globalisasi (Studi Kasus Pertamina UP – V Balikpapan)	Pleno 1B Ruang A
15.00 – 15.30 Rehat			
15.30 – 17.00 Pleno 1C Moderator Sceroso Norobudiadi, Sekolah Sakti	Drs. Ec. FBI. Ruslanputra (Staf Profesional LPKM Alkon)	Manajemen Konflik	Pleno 1C Ruang A
	Ali Hanafiah, SH. (Manajer SDM PT. Unilever Indonesia)	Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kegiatan Total Produktive Maintenance	Pleno 1C Ruang A
	Drs. H. Sofyan Raz (Dirut. PTPN X)	Model Transformasi Bisnis PTPN X dalam Menyongsong Perdagangan Bebas	Pleno 1C Ruang A

MEMENANGKAN PERSAINGAN BISNIS DAPAT DISIASATI DENGAN PROGRAM PENURUNAN BIAYA

Oleh : Ontot Murwato

Penulisan makalah ini dilatarbelakangi oleh suatu kondisi bisnis yang pada dekade terakhir ini berada pada tingkat persaingan yang sangat ketat baik ditingkat regional, nasional maupun global. Untuk mempertahankan hidupnya, perusahaan harus beroperasi dengan efisien. Efisiensi tersebut dapat diciptakan dengan melakukan program penurunan biaya, sebagaimana direkomendasikan oleh beberapa pakar antara lain, Shank, Hansen Mowen, dan Ostrenga. Sedangkan tujuannya adalah untuk mendapatkan gambaran bagaimana manajemen suatu perusahaan mengimplementasikan program penurunan biaya. Program penurunan biaya dimaksudkan untuk menciptakan efisiensi biaya yang pada akhirnya mampu meningkatkan daya saing produk atau perusahaan tersebut.

Makalah tersebut juga dilengkapi dengan hasil study yang penulis lakukan pada sebuah perusahaan manufaktur beberapa tahun lalu. Studi tersebut menghasilkan temuan-temuan antara lain bahwa, dari 20 aktivitas dalam proses produksi pavingstone, diantaranya 11 aktivitas merupakan non value added activity. Non value added activity tersebut mengakibatkan terjadinya non value added cost, yang memungkinkan di reduksi atau bahkan dieliminasi tanpa mempengaruhi "customer satisfaction". Temuan yang lain adalah perusahaan tidak memiliki desain produk baru, sehingga pendekatan target costing tidak dapat diimplementasikan, serta perusahaan telah memiliki dukungan kualitas yang cukup memadai, sehingga produk yang dihasilkan diminati banyak konsumen terbukti dengan adanya tingkat sales return dan customer complain yang rendah.

MEMENANGKAN PERSAINGAN BISNIS DAPAT DISIASATI DENGAN PROGRAM PENURUNAN BIAYA

Oleh : Ontot Murwato, MM., Ak.²

1. PENDAHULUAN

Di era krisis belakangan ini, kebanyakan manajer dihadapkan pada berbagai kondisi yang kompleks. Di lain pihak para manajer kelas dunia selalu berupaya meng "create" berbagai kemungkinan untuk keluar dari kesulitan tersebut, sekaligus membangun masa depan menyongsong era perdagangan bebas.

Isu efisiensi, selalu hangat didiskusikan oleh setiap pengusaha. Dengan efisiensi, diharapkan pengusaha mampu mendongkrak keuntungannya, atau paling tidak mampu mempertahankan *going concern* nya perusahaan baik dalam kondisi ekonomi stabil terlebih dalam kondisi krisis seperti yang saat ini kita rasakan. Namun sering dijumpai dalam praktek bisnis, manajer yang bermaksud menciptakan efisiensi tersebut justru sebaliknya secara tidak langsung membuat "jalan" menuju kerugian dimasa depan.

Pendapat penulis, relevan kiranya memberikan pemahaman tentang program penurunan biaya sebagai upaya dalam pengembangan sumber daya manusia (PSDM). Dengan PSDM tersebut diharapkan perusahaan mampu membuat program penurunan biaya yang berbasis aktivitas, dengan tetap mengedepankan kepuasan pelanggan sebagai faktor penciptaan keunggulan kompetitif. Dengan demikian diharapkan perusahaan mampu berkiprah dalam persaingan bisnis tersebut.

Makalah ini penulis sajikan dalam 3 bagian ; Pendahuluan, tinjauan teoritis dan implementasi konsep.

2.1 Kajian teoritis.

Sebagai akibat adanya perubahan lingkungan (bisnis) maka manajemen harus menyadari pentingnya manajemen biaya strategik untuk mendukung adanya keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Karena erat kaitannya, maka pengkajian teoritis mengenai program/ strategi penurunan biaya (*cost reduction strategy*), didahului dengan tinjauan tentang konsep manajemen biaya strategik (*strategic cost management*) sebagai berikut;

2.1.1 Strategic Cost Management.

Hansen & Mowen (1995) dalam bukunya *Cost management Accounting and control* mendefinisikan : "*strategic cost management is the use of cost data to develop and identify superior strategies that will produce a sustainable competitive advantage*". Definisi tersebut menunjukkan betapa penting data biaya yang di kelola sedemikian rupa sehingga dapat dipakai sebagai strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Lebih lanjut Hansen & Mowen (1995, h:344-345) mengatakan bahwa elemen strategi yang paling penting untuk perusahaan adalah *survival* (kelangsungan hidup) dan *long term growth* (pertumbuhan jangka panjang). Dengan demikian pengambilan keputusan strategik melibatkan pemilihan alternatif berbagai strategi dengan tujuan untuk mendapatkan *survival* dan *long term growth* dengan alasan yang dapat dipercaya kebenarannya.

Competitive advantage /keunggulan kompetitif, diartikan sebagai menciptakan nilai yang lebih baik bagi pelanggan dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibanding biaya yang dikeluarkan pesaing, atau menciptakan nilai bagi pelanggan (*customer value*) yang sama dengan nilai yang diciptakan oleh pesaing dengan biaya yang lebih rendah. Dalam konsep manajemen biaya strategik, *customer value* diartikan sebagai perbedaan antara apa yang pelanggan terima (*customer realization*) dengan apa yang pelanggan

korbakan (*customer sacrifice*). Customer realization meliputi spesifikasi produk, jasa, kualitas, instruksi penggunaan, reputasi, nama merek, dan hal lainnya yang dianggap penting bagi pelanggan. Customer sacrifice meliputi harga pokok produk yang dibeli, pengorbanan waktu untuk mempelajari penggunaan produk, dan biaya-biaya yang timbul setelah produk terbeli oleh konsumen (*postpurchase cost*) seperti biaya penggunaan produk, pemeliharaan, dan penghentian produk.

2.1.2 Analisis Posisi Strategik.

Terdapat dua strategi umum yang dapat digunakan untuk mendukung keunggulan kompetitif yaitu; strategi *low cost (cost leadership)* dan strategi *diferensiasi*. Tujuan strategi *low cost* adalah menyediakan nilai pada pelanggan (*customer value*) yang sama atau yang lebih baik dengan biaya yang lebih rendah dibanding dengan pesaing. Esensinya, apabila nilai pelanggan ditentukan sebagai *perbedaan antara realization dan sacrifice*, maka dalam strategi *low cost*, menaikkan *customer value* (nilai pelanggan) dengan meminimasi pengorbanan pelanggan (*customer sacrifice*). Dipihak lain, strategi *diferensiasi (differentiation strategy)* berupaya menaikkan nilai pelanggan dengan menaikkan apa yang pelanggan terima (*customer realization*). Keunggulan kompetitif diciptakan oleh penyediaan sesuatu pada pelanggan yang tidak disediakan oleh kompetitor. Diferensiasi dalam konteks ini dapat berupa fungsi produk, estetika atau bentuk produk.

Dengan memilih strategi *cost leadership* menjadikan perusahaan sensitif terhadap biaya, karenanya perusahaan menggunakan strategi penurunan biaya dalam mencapai target *cost*. Sebaliknya apabila strategi yang dipilih adalah *differentiation*, fokus kegiatan produksinya adalah pada keunggulan produk, dan faktor biaya menjadi kurang penting.

2.1.3 Aktivitas Sebagai Pemicu Biaya.

Manajemen biaya selalu menghadapi masalah-masalah seperti bagaimana menentukan jumlah sumberdaya yang akan digunakan pada setiap proses bisnis, bagaimana penggunaannya secara efektif serta pengukuran kinerjanya guna mencapai tujuan bisnis. Perhatian utama dari kebanyakan laporan biaya tradisional adalah pada sumberdaya yang dibeli. Laporan biaya semacam ini tidak dapat menunjukkan bagaimana sumberdaya itu dikelola oleh manajer yang bertanggung jawab terhadapnya.

Pendekatan aktivitas berusaha menjawab masalah tersebut diatas. *Pendekatan aktivitas* didasarkan oleh suatu premis bahwa untuk memahami bagaimana sumberdaya digunakan, penting sekali untuk memahami aktivitas-aktivitas yang sedang dilaksanakan, yaitu aktivitas yang mengkonsumsi sumberdaya. Pemahaman atas berbagai aktivitas yang dilaksanakan, akan memberi wawasan bagaimana menggunakan sumberdaya, dan akan memberikan dasar yang lebih baik untuk mengendalikannya.

2.1.3.1 Pengertian aktivitas.

Aktivitas merupakan sekumpulan tindakan dalam suatu organisasi yang bermanfaat bagi manajer dalam membuat perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan (Hansen & Mowen, 1995, h:979). Lebih lanjut Hansen & Mowen mengemukakan bahwa "manajemen aktivitas (Activity Based Management) is a system wide, integrated approach that focuses management's attention on activities with objective of improving customer value and profit achieved by providing this value"

2.1.3.2 Analisis aktivitas.

Analisis aktifitas diartikan sebagai suatu proses mengidentifikasi, menentukan dan mengevaluasi aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi (Hansen & Mowen, 1997). *Tujuan utama analisis aktivitas adalah pengendalian aktivitas untuk meniadakan pemborosan, sedangkan manfaatnya antara lain guna membantu*

perusahaan menentukan kesempatan-kesempatan untuk menekan biaya dan meningkatkan kualitas dan waktu produksi secara sistematis. Analisis aktivitas dilaksanakan melalui 4 tahap berikut ini:

- **Mengidentifikasi tujuan proses (Identify the Process Objective).**
Tujuan suatu proses menunjukkan keinginan dan harapan konsumen terhadap proses tersebut.
- **Mencatat seluruh aktivitas (Record By Charting).**
Mencatat seluruh aktivitas yang digunakan dalam menghasilkan produk atau jasa dari awal sampai akhir.
- **Mengklasifikasikan seluruh aktivitas (Classify All Activity).**
Mengklasifikasikan aktivitas kedalam aktivitas bernilai tambah atau aktivitas tak bernilai tambah.
- **Pengembangan berkelanjutan (Continuous Improvement).**
Meningkatkan efisiensi seluruh aktivitas dan mengembangkan rencana untuk mengeliminasi aktivitas yang tidak menambah nilai secara berkesinambungan.

2.1.3.3 Konsep aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tak bernilai tambah.

Hansen & Mowen (1997), mendefinisikan **aktivitas bernilai tambah** sebagai aktivitas yang diperlukan yang dilaksanakan dengan efisiensi sempurna. **Aktivitas tidak bernilai tambah** adalah aktivitas-aktivitas yang tidak perlu atau aktivitas-aktivitas yang perlu namun tidak efisien dan dapat diperbaiki. *Aktivitas tidak bernilai tambah kalau dilaksanakan berakibat menambah biaya yang tidak perlu dan merintang kinerja, atau dengan kata lain menimbulkan biaya tidak bernilai tambah.* **Biaya tidak bernilai tambah** adalah biaya yang disebabkan oleh aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (Supriyono, 1994, h:470). Manajemen biaya seringkali membedakan biaya tidak bernilai tambah dengan biaya bernilai tambah. *Biaya tidak bernilai tambah dapat diartikan sebagai biaya atas aktivitas-aktivitas yang dapat dieliminasi tanpa menimbulkan kesan buruk dari para pelanggan mengenai kinerja, fungsi, atau ukuran mutu lainnya suatu produk.* Sedangkan **biaya bernilai tambah** dapat diartikan sebagai biaya atas aktivitas-aktivitas yang tidak dapat dieliminasi tanpa menimbulkan kesan buruk dari para pelanggan mengenai kinerja, fungsi, atau ukuran mutu lainnya suatu produk. Manajemen aktivitas berusaha untuk mengidentifikasi dan akhirnya *mengeliminasi semua aktivitas tidak bernilai tambah, dan secara bersamaan, meningkatkan efisiensi aktivitas-aktivitas yang diperlukan. Pokok manajemen aktivitas adalah eliminasi pemborosan.* Jika pemborosan dapat dieliminasi, maka biaya dapat dikurangi. Dalam kegiatan pemanufakturan, lima aktivitas utama berikut ini sering merupakan pemborosan dan tidak perlu yaitu (Supriyono[1994, h: 472], Hansen & Mowen [1997, h:395]):

1. **Penjadwalan.** Penjadwalan adalah aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menentukan kapan produk yang berbeda diproses, atau kapan dan berapa setup yang harus dilaksanakan, dan berapa banyak yang harus diproduksi.
2. **Pemindahan.** Pemindahan adalah aktivitas yang menggunakan waktu dan sumberdaya untuk memindahkan bahan mentah, barang dalam proses, dan produk selesai dari satu departemen ke departemen lainnya.
3. **Penungguan.** Penungguan adalah aktivitas yang menggunakan waktu dan sumberdaya untuk menunggu bahan mentah, atau barang dalam proses dipindahkan atau diolah pada proses berikutnya.
4. **Inspeksi.** Inspeksi adalah aktivitas yang menggunakan waktu dan sumberdaya agar produk sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan.
5. **Penyimpanan.** Penyimpanan adalah aktivitas yang menggunakan waktu dan sumberdaya jika bahan mentah, barang dalam proses, produk selesai, atau barang lainnya disimpan sebagai persediaan.

Aktivitas-aktivitas tersebut tidak menambah nilai bagi para pelanggan, sehingga tantangan bagi manajemen aktivitas adalah mencari cara untuk memproduksi produk selesai tanpa menggunakan aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut.

2.1.3.4 Tipe aktivitas bernilai tambah dan tak bernilai tambah.

- ♦ *Real value added activities*, adalah aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang diharapkan pelanggan.
- ♦ *Business value added activities*, adalah aktivitas yang tidak menambah nilai bagi kepentingan pelanggan, namun dibutuhkan oleh perusahaan dalam melaksanakan bisnis.
- ♦ *Non value added activities*, aktivitas-aktivitas yang tidak dibutuhkan baik oleh pelanggan maupun perusahaan bisnis. Ostrenga, (et.al), 1992, h.109.

2.1.3.5 Indikator Aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tak bernilai tambah.

Indikator yang digunakan untuk menentukan aktivitas bernilai tambah atau aktivitas tak bernilai tambah dalam penelitian ini, diadopsi dari pertanyaan Ostrenga berikut ini:

- ◊ Given a choice, would your customer be willing to pay for this activity?
- ◊ If you quit performing this activity(or, indeed, if you eliminated this entire process), would the customer care or even notice?
- ◊ If you quit performing this activity, would the output from this process still meet the customer's requirements?

Setelah identifikasi aktivitas sebagai langkah awal dalam manajemen aktivitas dilakukan, berikutnya adalah menganalisis aktivitas untuk menentukan aktivitas yang bernilai tambah atau aktivitas tak bernilai tambah. Tabel berikut ini merupakan contoh bagaimana analisis aktivitas dilaksanakan, dengan mengacu pada tiga pertanyaan Ostrenga tersebut diatas;

JENIS AKTIVITAS	Bersediakah pelanggan membayar untuk pelaksanaan aktivitas ini	Jika aktivitas dieliminasi apakah pelanggan mencela/kecewa.	Jika aktivitas tak dilaksanakan, apakah produk masih memenuhi kebutuhan pelanggan	Value added/ Non value added
A. Disain produk	Ya	Ya	Tidak	VA
B. Mencetak produk jadi	Ya	Ya	Tidak	VA
C. Administrasi/ Akuntansi	Tidak	Tidak	Tidak	BVA
D. Memindahkan/ menyimpan produk jadi	Tidak	Tidak	Ya	NVA

Dalam kondisi persaingan, perusahaan harus mengirimkan produk yang diinginkan pelanggan atau pembelinya dengan tepat waktu dan pada biaya serendah mungkin. Dengan demikian berarti perusahaan harus berusaha keras untuk mengurangi biayanya. Analisis aktivitas dapat mengurangi biaya dengan empat cara (Hansen dan Mowen, 1977,h :396):

1. Mengeliminasi aktivitas (Activity Elimination).
2. Menyeleksi aktivitas (Activity selection).
3. Mengurangi aktivitas (Activity Reduction)
4. Membagi aktivitas (Activity Sharing).

Eliminasi aktivitas, berfokus pada aktivitas yang tidak bernilai tambah. Aktivitas-aktivitas yang gagal untuk menambah nilai harus diidentifikasi dan diukur untuk mengeliminir aktivitas tersebut dalam organisasi. Contoh mengeliminasi aktivitas inspeksi komponen yang diterima untuk menjamin spesifikasi produk.

Pengurangan aktivitas, dapat mengurangi waktu dan sumberdaya yang diperlukan oleh aktivitas. Sebagai contoh aktivitas setup, setup merupakan aktivitas diperlukan yang harus diusahakan agar menggunakan waktu dan sumberdaya sedikit.

Pembagian aktivitas, dapat meningkatkan efisiensi aktivitas yang diperlukan dengan cara menggunakan skala ekonomi. Cara ini dapat mengurangi biaya per unit untuk setiap driver biaya dan jumlah biaya yang tertelusuri pada produk yang mengkonsumsi aktivitas. Sebagai contoh, produk baru dapat dirancang untuk menggunakan komponen yang sudah digunakan oleh produk produk lainnya. Dengan menggunakan komponen yang ada, aktivitas yang berhubungan dengan komponen sudah ada dan perusahaan tidak perlu menciptakan aktivitas baru. Hansen/Mowen[1997, h: 396].

2.2 Kualitas dalam strategi penurunan biaya.

Masalah kualitas dalam strategi penurunan biaya merupakan hal yang sangat penting. Bahkan Ferdow dan DeMeyer(1991) yang dikutip Na'im (1997) menunjukkan suatu *framework* yang disebut dengan the *sand cone framework*, menggambarkan bahwa efisiensi biaya harus dilandasi oleh *program peningkatan kualitas*. Kualitas dipandang sebagai fondasi dan cara dalam menerapkan strategi penurunan biaya.

Kualitas didefinisikan sebagai *suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan* (Goetsch dan Davis, 1994, yang dikutip oleh Tjiptono dan Anastasia D., 1994, h: 4).

Dimensi kualitas. Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan Garvin dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategi dan analisis, terutama untuk produk manufaktur. Dimensi-dimensi tersebut adalah (Tjiptono dan Anastasia D, 1994, h: 27) :

1. Kinerja (performance) karakteristik operasi pokok dari produk inti.
2. Features, yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
3. Reliability (kehandalan), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan.
4. Kesesuaian dengan spesifikasi, yaitu sejauhmana karakteristik disain dan operasi memenuhi standar yang telah ditentukan
5. Daya tahan (durability), berkaitan dengan berapa lama produk dapat digunakan.
6. Serviceability, kecepatan(speed), kenyamanan.
7. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
8. Kualitas yang dipersepsikan (perceived Quality), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

Pengukuran kualitas. Kualitas dapat diukur melalui penelitian konsumen mengenai persepsi pelanggan terhadap kualitas suatu produk atau perusahaan. Penelitian ini dapat dilakukan dengan metode: Ghost shopping, lost customer analysis, maupun dengan survey pelanggan. Sebagai contoh, atribut-atribut yang dapat digunakan dalam pengukuran kualitas (dalam bentuk check list yang juga akan penulis lakukan dalam penelitian ini) adalah sebagai berikut :

Dimensi	Contoh
Kinerja	Pemberangkatan pesawat yang tepat waktu
Keistimewaan	Remote control pada stereo set.
Kehandalan	Waktu pelayanan Pegadaian maksimum 15 menit.
Kesesuaian	Pemasok memenuhi spesifikasi
Daya tahan	Jaminan keawetan selama 4 tahun.
Serviceability	Hot line bagi pelanggan untuk informasi reparasi
Estetika	Bau wangi parfum
Perceive Quality	BMW vs TIMOR

3. KAJIAN EMPIRIS

Bahwa proses penurunan biaya sebagai strategi harus dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif, dalam ruang lingkup yang luas, dengan dimensi waktu yang panjang, dengan frekuensi yang terus menerus, bersifat proaktif, dan dengan target seluruh rantai nilai (Shield dan Young, 1995). Program penurunan biaya yang kurang memperhatikan atribut-atribut diatas, akan mengalami kegagalan. Survey yang dilakukan oleh konsultan Tower Perrin dan Wyatt Co.(yang dikutip oleh fiser dalam "Morale Crisis" di Fortune, 18 November 1991, dan dikutip kembali oleh Shield dan Young, 1995) menunjukkan fakta kegagalan strategi penurunan biaya seperti berikut ini (Na'im, 1997: 2):

- Separuh dari 350 manajer pada 275 perusahaan yang mempunyai 26 % GNP Amerika Serikat menyatakan bahwa program penurunan biaya mereka tidak menghasilkan apa yang mereka harapkan.
- Suvey terhadap 1.005 perusahaan menunjukkan bahwa:
 - Lebih separuh menyatakan bahwa program penurunan biaya mereka tidak mencapai target.
 - Hanya 32% dari mereka yang dapat menaikkan laba pada tingkat yang diharapkan dari program penurunan biaya.
 - Hanya 21 % yang dapat menaikkan return on investment.
 - 58 % menyatakan bahwa moral pekerja tertekan.
 - 87 % menyatakan bahwa program pensiunan dipercepat mengakibatkan tenaga kerja yang baik justru pergi.

Apabila ditinjau lebih lanjut, kegagalan strategi penurunan biaya tersebut karena sifat strategi yang diambil adalah jangka pendek, tujuan yang tidak komprehensif, ruang lingkup yang sempit, frekuensinya periodik, dilakukan sebagai reaksi terhadap kompetitor, dan cenderung hanya menyentuh faktor tenaga kerja.

Agar strategi penurunan biaya sukses, maka strategi penurunan biaya harus dibangun dengan menggunakan strategi lain seperti orientasi pada kualitas dan penerapan teknologi manufaktur yang kompetitif. Ferdow dan De Meyer (1991) yang dikutip oleh Ainun Na'im (1996) menunjukkan hasil penelitian pada 187 perusahaan manufaktur di Eropa, bahwa *kesuksesan strategi penurunan biaya dapat dicapai melalui kesuksesan dalam strategi manufacturing yang menghasilkan peningkatan kualitas, keandalan dan kecepatan*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ittner (1996) juga menunjukkan bahwa pengendalian kualitas dari waktu ke waktu menghasilkan penurunan biaya. Secara lebih spesifik, penelitian Ittner pada 49 unit manufacturing, diantaranya sejumlah 21 perusahaan menunjukkan bahwa biaya *non conformance* (biaya yang harus dikeluarkan perusahaan karena tidak memenuhi standar kualitas) semakin menurun sementara biaya untuk *conformance* dapat dipertahankan atau bahkan dapat diturunkan. Biaya *conformance* memang mula-mula naik, tetapi kemudian konstan atau bahkan turun pada periode berikutnya.

Pada akhir tahun 1997, penulis telah melakukan penelitian berkaitan dengan implementasi program penurunan biaya (dengan basis manajemen aktivitas) pada sebuah industri paving stone di daerah Sidoarjo-Jawa Timur. Hasil penelitian tersebut adalah:

1. Perusahaan sebagai obyek penelitian adalah sebuah industri Paving stone, yang berdasarkan analisis penulis perusahaan tersebut termasuk dalam posisi "Follower" (terbesar ke II) dalam industri sejenis di Jawa Timur. Karenanya strategi yang digunakan adalah Low Cost.
2. Berdasarkan hasil **identifikasi aktivitas** yang diperlukan dalam memproduksi paving stone perusahaan melakukan 20 aktivitas yang menimbulkan total biaya produksi Rp1.911.626.561. Dari 20 aktivitas, dapat dikelompokkan menjadi 11 NVA dan 9 VA, atau Rp. 152.945.578 NVAC dan Rp.1.758.680.983 VAC.
3. Dari 11 aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi konsumen, yang menimbulkan non value Added Cost sebesar Rp. 152.945.578 selanjutnya dapat dianalisis lebih lanjut untuk dilakukan:
 - ◆ Activity elimination
 - ◆ Activity Selection
 - ◆ Activity reduction

1. Laporan Tugas dan Laporan Penelitian STBSSA, Tahun 1997
2. "Kebijakan Perbaikan Manajemen, Program Peningkatan Kinerja (PAC) Surabaya, Tahun 1997/1998

- ◆ 1997 - Indonesia - "Survei Kualitas pada SVP Produk Industri & Jasa"
- ◆ 1997 - Indonesia - "Laporan Kegiatan Kemitraan SVP (SMP) Surabaya"
- ◆ 1997 - Surabaya - "Forum & Tawar-menawar pada PT ABC Surabaya"
- ◆ 1997 - Surabaya - "Forum & Tawar-menawar pada PT XYZ Surabaya"
- ◆ "Angka dan Statistik 1997 & 1998, & 1999 yang Berhubungan dengan
- ◆ Manajemen Industri, "Drs. Tjaka Marudani"

*) *Ontot Murwato, MM., Ak.*
- Dosen UNTAG Surabaya
- Staff profesional LPKM ALKON

PENERIKATAN STRATEGIS
PENNINIK
CURRICULUM VITAE
JAWA

- I. Pribadi
1. Nama : Drs. Ontot Murwoto, MM
2. Tempat, Tgl. Lahir : Wonosobo, 10 September 1958
3. Alamat : Semolowaru Indah Q/25
- II. Pendidikan :
- S1 : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA), Tahun 1985
- S2 : Konsentrasi Akuntansi Manajemen, Program Pasca Sarjana Untag 1945 Surabaya, Tahun 1997/1998
- III. Pengalaman Kerja :
- ♦ 1990 - Sekarang : Senior Auditor pada KAP Sugiat Sugeng & Rekan
 - ♦ 1993 - Sekarang : Dosen tetap jurusan akuntansi FE Untag 1945 Surabaya
 - ♦ 1994 - Sekarang : Finance & Tax advisor pada PT SEC Surabaya
 - ♦ 1991 - sekarang : Finance & Tax advisor pada PT Mulya Mitra Usaha Surabaya
 - ♦ Anggota team VERLAP PPn & PPnBM, KAP, SSP yang ditunjuk Dirjen Pajak
 - ♦ Management Services, "Drs. Ontot Murwanto".

IV. KEMAMPUAN PENERIKATAN STRATEGIS

1. Penilaian Kinerja
2. Penilaian Manajemen Risiko
3. Penilaian Keuangan pada Manajemen Kinerja
4. Penilaian Takalib Kinerja Keuangan
5. Penilaian Sumber Daya

V. PENERIKATAN PERILAKU

Prosesnya berfokus implementasi perilaku dan sikap yang akan dilakukan secara profesional serta penerapan etika, integritas dan profesionalisme dalam pelaksanaan tugas profesional mereka dan penerapannya.