

## **WHALE CURVE, ACTIVITY BASED COSTING DAN ACTIVITY BASED MANAGEMENT**

### **PENGANTAR KONSEP ABC**

Pada pembahasan sebelumnya mengenai *Activity Based Costing (ABC)*, telah kita pelajari bagaimana perusahaan menentukan biaya secara spesifik atau presisi dengan menggunakan pendekatan *Activity Based Costing (ABC)* sebagai penanding dari sistem tradisional. ABC merupakan sistem perhitungan biaya yang mengalokasikan biaya *overhead* berdasarkan beberapa pengendali biaya (*cost driver*) yang sesuai sedangkan pada sistem tradisional, biaya *overhead* dialokasikan hanya berdasarkan satu *cost driver*.

Adapun kelebihan dari ABC adalah :

1. Dapat memberikan informasi biaya produk lebih akurat apabila jumlah produk yang dihasilkan lebih dari satu.
2. Mengidentifikasi biaya *overhead* dengan kegiatan yang menimbulkan biaya tersebut
3. Dapat memisahkan atau mengidentifikasi kegiatan yang bernilai tambah (*value added*) dan tidak bernilai tambah (*non added value*) sehingga dapat mengurangi biaya perusahaan yang tidak bernilai tambah.
4. Memberikan kemudahan kepada manajemen dalam melakukan pengambilan keputusan berdasarkan informasi biaya yang akurat.

Ada beberapa kelemahan yang dimiliki oleh ABC:

- ABC mengharuskan manajer membuat perubahan menyeluruh dalam cara berpikir mereka mengenai biaya. Cara yang paling berguna untuk memahami logika ABC adalah dengan merubah biaya perusahaan sedapat mungkin bersifat variabel sehingga biaya tersebut dapat diidentifikasi dengan pemicu biaya yang dikaitkan sebagai pengorbanan dalam menghasilkan pendapatan (biaya terkait langsung dengan pendapatan)
- ABC memerlukan usaha pengumpulan data melampaui yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan eksternal. Dalam memperoleh informasi biaya dan pengendalinya yang tepat memerlukan waktu yang lama, teknik yang akurat dan biaya yang tinggi

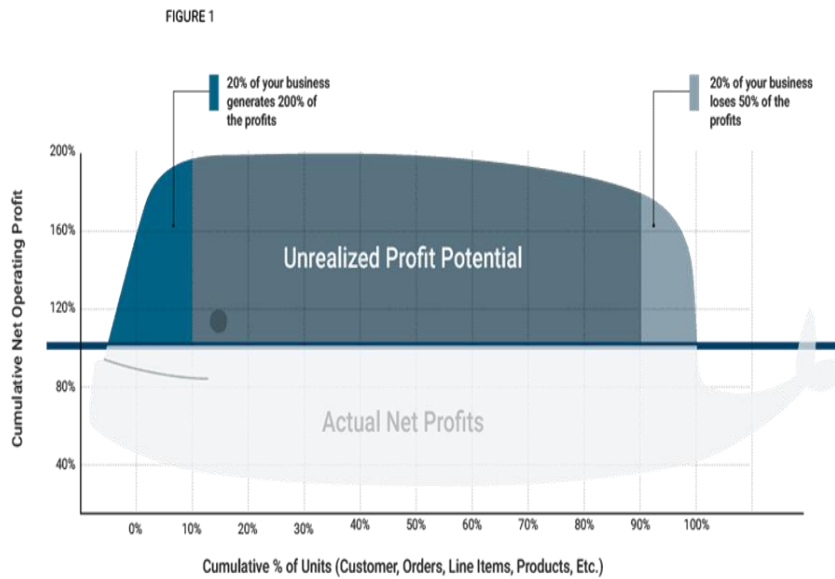
Diperusahaan yang mempunyai sejarah sukses yang panjang dengan mengandalkan pada perhitungan biaya tradisional akan sulit untuk menyakinkan manajemen bahwa sistem perhitungan biaya baru dibutuhkan. Solusi bagi masalah ini ialah untuk terus menggunakan sistem tradisional yang selama ini sudah dikenal, dan melakukan eksperimen dengan ABC secara terpisah.

Manfaat yang dihasilkan oleh perusahaan yang menerapkan ABC adalah:

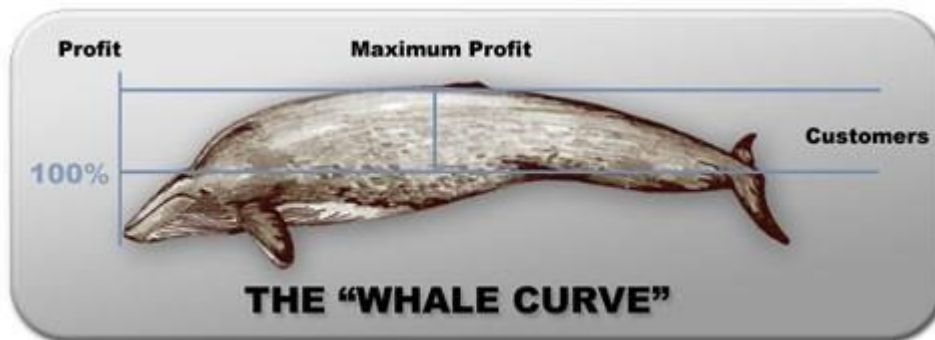
1. Memperbaiki mutu pengambilan keputusan taktis
2. Memungkinkan manajemen melakukan perbaikan terus-menerus terhadap kegiatan untuk mengurangi biaya *overhead*.

### **WHALE CURVE**

*Whale curve* merupakan kurva yang menjelaskan keterkaitan antara persentasi produk dan pelanggan (*products dan customers*) terhadap akumulasi laba perusahaan (*accumulated profit*) dalam suatu periode tertentu. Karena bentuk kurva ini menyerupai replika paus, maka disebut sebagai kurva *whale*.



Sumber: PragmaticInstitute.com



Sumber : <https://timoelliott.com/>

Dalam kondisi ekonomi dan bisnis yang selalu fluktuatif, maka perusahaan harus fokus pada 3 aspek penentu harga yaitu: biaya, pelanggan dan kompetitor (*cost-customers-competitor*). Hal ini penting karena harga menunjukkan daya saing perusahaan (*competitive advantages*) yang memberikan *value added* bagi pelanggan di satu sisi dan juga margin bagi perusahaan di sisi lain pada saat bersamaan.

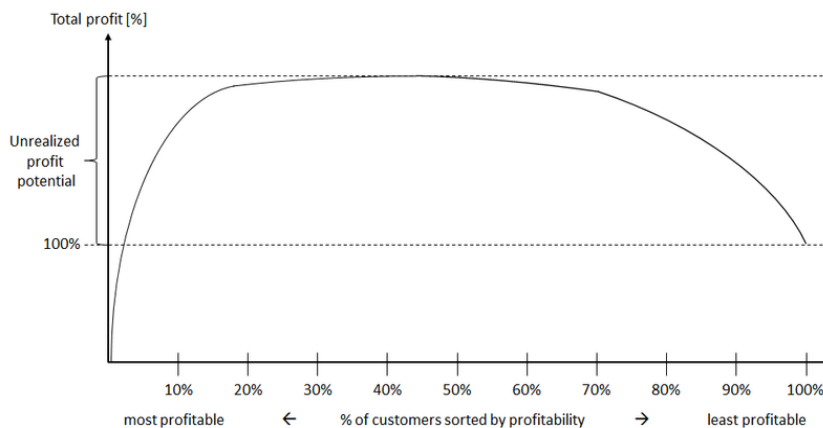
Maka beberapa strategi umum yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan laba dan menambah nilai bagi pelanggan:

1. Menambah lini produk yang dijual  
Contoh: pada awalnya perusahaan hanya menjual tiket pesawat bagi pelanggan. Namun saat ini perusahaan juga menjual *voucher* hotel dan juga penyewaan modem internet serta paket perjalanan wisata di daerah atau negara tujuan. Contoh lain: pada awalnya perusahaan menjual produk berupa *handphone*, namun saat ini menjual juga *earpad*, *powerbank* dan *headset* bagi pengguna. Meskipun tampak produk yang dijual ini saling terkait (komplementer) namun permasalahannya adalah dengan menambah lini produk yang bersifat komplementer atupun substitusional belum tentu akan meningkatkan laba perusahaan secara total.
2. Menambah aktifitas dalam upaya meningkatkan nilai bagi pelanggan  
Contoh: sebuah bank menambah kantor kas kecil di sebuah wilayah untuk memberikan fasilitas tambahan bagi nasabah ataupun berupaya untuk menambah nasabah di wilayah tersebut. Contoh lain, sebuah hotel menyewa kendaraan dan

membayar gaji supir untuk operasional antar jemput tamu hotel ke bandara sebagai bagian dari pelayanan hotel. Meskipun aktifitas tersebut tampak menambah nilai bagi pelanggan namun belum tentu adanya peningkatan nilai bagi pelanggan akan meningkatkan jumlah pelanggan yang lebih besar dari penambahan biaya dari aktivitas tersebut. Disitulah letak permasalahan yang perlu menjadi pertimbangan dalam strategi perusahaan.

Laporan keuangan eksternal tidak mampu memberikan informasi yang spesifik mengenai biaya. Oleh karena itu peran akuntansi biaya akan memberikan informasi spesifik mengenai biaya produk atau jasa sehingga pengambilan keputusan harga dan strategi lebih tepat.

*Whale Curve* menjelaskan bahwa 20% penjualan (diukur dari produk ataupun pelanggan) perusahaan menghasilkan laba tertinggi (*profit maker*) sedangkan 60% penjualan menghasilkan atau mempertahankan laba yang umum (*profit neutrals*) dan 20% lainnya malah akan memangkas laba perusahaan (*profit takers*).



Sumber: [www.wikimedia.org](http://www.wikimedia.org)

*Whale curve* ini sejalan dengan prinsip Pareto (*Pareto's Principle*) yang menjelaskan relasi 80/20. Relasi ini maksudnya menjelaskan fenomena bahwa 80% hasil (*result*) disebabkan oleh 20% usaha (*effort*). Meskipun prinsip Pareto ini merujuk pada sebaran kesejahteraan dalam ilmu sosial, namun aplikasinya dapat dilihat dari banyak konteks, seperti ([www.resumelab.com](http://www.resumelab.com)):

- 80% pajak sebuah negara dihasilkan dari 20% masyarakat
- 80% laba perusahaan dihasilkan dari 20% pelanggan utama
- 80% kerusakan dalam sistem komputer dihasilkan dari 20% jenis virus

Dari penjelasan di atas, sebenarnya perusahaan harus fokus pada 20% penjualan utamanya (produk ataupun pelanggan) dan mengurangi atau menghilangkan 20% penjualan yang memangkas laba (*profit taker*). Dalam melakukan hal ini perlu adanya analisis yang mendalam.

Oleh karena itu, dapat dijelaskan bahwa bukan sebuah kesalahan bagi perusahaan untuk meningkatkan laba dengan menambah lini produk atau menambah aktifitas untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, tetapi yang harus menjadi perhatian adalah bagaimana biaya yang ditimbulkan tidak lebih besar dari peningkatan penjualan (produk atau pelanggan) sehingga laba perusahaan meningkat (*cost to serve - CTS*). Atau dengan kata lain, menggeser kurva.



Figure 1. Typical Whale Curve

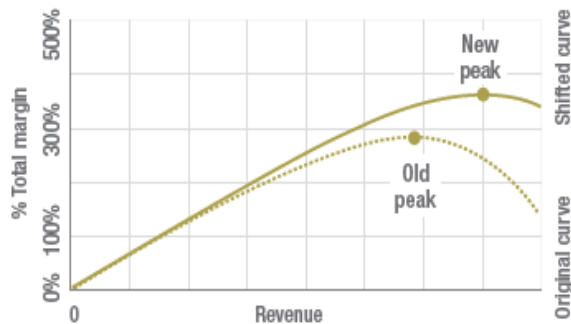


Figure 2. Moving along and shifting the WP&C Whale Curve

Sumber: <https://cdn2.hubspot.net/>

Hal ini dapat dilakukan apabila perusahaan mampu menganalisis mendetail mengenai biaya perusahaan. Penghitungan biaya perusahaan yang efektif dan mendetail dapat dianalisis melalui ABC (CTS). Disinilah letak keterkaitan antara *whale curve* dengan ABC.

Dengan adanya ABC, maka:

1. Aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dapat dieliminasi sehingga biaya berkurang akibatnya kurva akan bergeser menjadi *price maker* >20% dan *price taker* <20%
2. Lini produk yang menyebabkan biaya tinggi namun margin yang rendah dapat dihilangkan sehingga laba perusahaan tidak tergerus

Analisis ini menjadi semakin penting saat ini karena:

1. Persaingan semakin ketat sehingga sebenarnya bisnis bukanlah semakin mudah dalam menghasilkan laba. Analisis yang tepat atas faktor yang menambah profitabilitas sangat diperlukan (True Profitability Analysis - TPA)
2. Teknologi yang semakin canggih seharusnya memudahkan perusahaan dalam mengitung biaya lebih detail karena kesulitan dalam pengumpulan informasi dan pengolahan data sudah terbantu, namun masalah pola pikir manajemen sebagai pelaku bisnis masih dominan menjadi hambatan
3. *New normal* era pasca pandemic 19 menyebabkan pergeseran perilaku konsumen dan preferensi nilai (*value added*) bagi pelanggan atas barang dan jasa

Berikut ini beberapa strategi yang dapat dilakukan dalam menggeser *whale curve* atau memotong ekor dari kurva seperti telah dijelaskan di atas:

1. Meningkatkan harga jual
2. Meminta kompensasi atau pengurangan atas biaya layanan atau jasa dari pemasok sehingga akan menurunkan biaya

3. Menjual produk atau jasa lebih banyak atau meningkatkan penjualan kepada pelanggan yang merupakan bagian profit maker (kepala kurva)
4. Memotong biaya penjualan (*selling expense*) yang tidak tepat dengan memperhatikan strategi pemasaran kini seperti: penjualan elektronik atau pengiklanan dengan social media
5. Menggunakan teknologi tepat guna dalam meningkatkan produktifitas
6. Memotong jalur *supply chain* yang ada

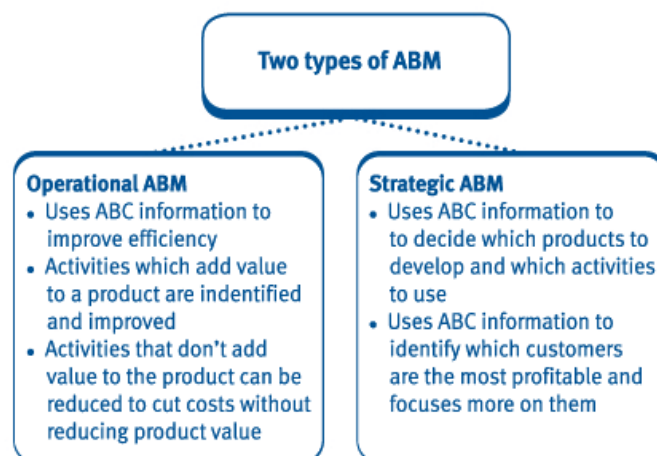
### **ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM)**

Manajemen berdasarkan aktivitas (*Activity Based Management-ABM*) adalah pendekatan yang luas dan terpadu yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas dengan tujuan meningkatkan nilai dari pelanggan dan laba yang hendak dicapai dalam penyediaan nilai tersebut. Atau, ABM dapat diartikan serangkaian tindakan yang diambil berdasarkan informasi biaya yang dihitung berdasarkan ABC dengan tujuan mencapai output pada level yang sama dengan menggunakan biaya yang lebih rendah. ABM fokus pada aktivitas yang memicu biaya (*cost pool dan cost driver*) sedangkan ABC fokus pada penghitungan biayanya. Oleh karena itu terdapat keterkaitan antara ABM dengan ABC.

Tujuan ABM adalah untuk meningkatkan nilai produk atau jasa yang diserahkan ke konsumen. Oleh karena itu, dapat digunakan untuk mencapai laba tambahan dengan menyediakan nilai tambahan bagi konsumen.

Manfaat dari ABM:

- Mengukur kinerja keuangan dan non keuangan perusahaan dan aktivitas - aktivitasnya
- Menentukan CTS dan TPA secara detail dan mengendalikannya
- Mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah
- Menjamin bahwa pembuatan keputusan, perencanaan, dan pengendalian didasarkan pada isu bisnis pada saat itu dan tidak hanya berdasarkan pada informasi keuangan
- Mengukur dan menilai penciptaan nilai tambah yang memenuhi ekspektasi konsumen
- Mempertimbangkan teknologi kini dalam pencapaian sasaran menciptakan nilai bagi pelanggan



Sumber: <https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/>

Ada 2 tipe dari ABM :

1. *Operational ABM (doing things right)* - hal ini berkaitan untuk membuat perusahaan lebih efisien dengan mengurangi biaya dari aktivitas dan mengeliminasi aktifitas yang tidak bernilai tambah

2. *Strategic ABM (doing the right thing)* – hal ini berkaitan dengan pilihan produk mana yang diproduksi dan memilih target pasar, berdasarkan analisis produk dan pelanggan

Dari 2 tipe ABM tersebut tampak keterkaikannya juga dengan *whale curve* yaitu bagaimana upaya untuk meningkatkan *profit maker* pada *strategic ABM* dan mengeliminasi *profit taker* pada *operational ABM*. Contoh: *Blackberry* meninggalkan Indonesia karena apabila mempertahankan bisnis di Indonesia akan memangkas laba secara keseluruhan. Perusahaan penerbangan *Air Asia* membiasakan konsumen dalam membeli tiket secara *online* di *website* *Airasia* sendiri untuk menghindari pembagian komisi serta membatasi *counter check in* untuk memangkas biaya perusahaan di bandara (menambah mesin *self check in* yang dirasakan lebih murah) dan menghindari parkir pesawat di bandara yang terlalu lama. Contoh lainnya: Bank *BCA* menambah mesin *ATM* yang bisa melayani berbagai fitur diantaranya setor tunai dan cetak buku untuk mengurangi aktifitas yang tidak bernilai tambah seperti menyapa nasabah yang terlalu lama. Tujuan dari nasabah adalah menyetor uang atau mengganti buku. Dalam memberikan nilai tersebut dari pelayanan, aktifitas menyapa digantikan mesin sehingga, nilai yang diharapkan pelanggan tersampaikan dengan biaya yang lebih efisien.

Beberapa hal yang dilakukan perusahaan di dalam melakukan peninjauan ABM:

1. Strategi harga

Strategi penetapan hal yang tidak mudah bagi perusahaan. Beberapa pertimbangan atas penetapan harga:

- a. Strategi bisnis *cost Leadership* atau *product differentiation*

Pada bentuk strategi *cost Leadership*, maka perusahaan akan menekan biaya dengan kualitas barang atau jasa sebagai output tetap sama sehingga *value* kepada konsumen akan tetap. Pada pendekatan ini bukan berarti perusahaan harus menekan margin laba sehingga menjadi lebih kecil. Tapi bagaimana perusahaan dapat melakukan efisiensi biaya dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dan menggunakan strategi operasional yang efektif. Contoh:

- mencari pemasok dengan harga lebih murah,
- memotong jalur logistik yang tidak efisien,
- mendirikan tempat produksi yang dekat dengan pemasok misalnya: pabrik kopi dekat dengan perkebunan. Sehingga selain akan memangkas biaya transportasi, kualitas kopi masih terpantau
- menggunakan bahan baku substitusi yang lebih murah namun kualitas hasil sama
- memangkas biaya kemasan yang tidak diperlukan

Pada strategi ini, bukan berarti perusahaan harus menjual murah sehingga mengalahkan pesaing sehingga laba menjadi kecil. Ini merupakan pemahaman yang salah. Pada *cost Leadership*, perusahaan tetap dapat memperoleh margin laba yang tinggi dengan memperhatikan biaya seperti yang dijelaskan di atas.

Pada bentuk strategi *product differentiation*, perusahaan cenderung menjual barang dan jasa dengan harga yang cukup tinggi karena adanya keunggulan ada produk atau jasa yang dijual kepada pelanggan. *Iphone* yang merupakan produk dari *Apple* dijual dengan harga relatif tinggi; *Toyota Alphard* pun demikian dijual dengan harga yang tinggi dengan keunggulan mobil yang dijual memberikan keamanan dan kenyamanan bagi pemilik saat mengendarai. Dalam menjual produk pada strategi *product differentiation* pun bukan hal yang mudah. Perlu adanya riset pasar untuk mendapatkan segmen pelanggan yang tepat.

- b. Jenis permintaan untuk produk atau jasa yang dipasarkan: elastis atau inelastis

Selain pada strategi bisnis, yang perlu diperhatikan juga adalah jenis pasar. Pasar elastis adalah pasar yang sangat responsif terhadap harga. Apabila harga barang berubah sedikit yang diukur dengan persentasi

kenaikan atau penurunan harga, maka kuantitas permintaan akan berkurang dengan persentasi yang jauh lebih besar (nilai elastisitas lebih dari 1;  $E > 1$ ). Sedangkan untuk produk yang inelastis maka adanya perubahan harga tidak terlalu reaktif pada perubahan kuantitas. Persentasi perubahan harga akan lebih kecil pada persentasi perubahan kuantitas ( $E < 1$ ). Jenis permintaan ini, bisa memberikan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengatur biaya dan harga yang disesuaikan dengan *design quality* yang hendak disampaikan produsen kepada konsumen

c. Faktor yang mempengaruhi permintaan (*demand*) dan faktor yang mempengaruhi penawaran (*supply*)

Faktor yang mempengaruhi permintaan antara lain: barang substitusi dan barang pelengkap; tradisi dan budaya, selera, pendapatan (daya beli), kondisi iklim dan cuaca. Faktor yang mempengaruhi penawaran antara lain: biaya bahan baku, regulasi pemerintah, upah tenaga kerja dan teknologi. Faktor – faktor di atas tidak boleh diabaikan saat menentukan *value added activities* atau *non added value activities* untuk menghitung biaya dan menentukan harga jual.

d. Jenis pasar dimana produk atau jasa dipasarkan: persaingan sempurna, oligopoli, monopoli atau monopsoni, persaingan monopolistik.

Pada pasar persaingan sempurna tentunya penjual maupun pembeli sudah sama-sama tahu produk dan jasa yang dipasarkan berikut spesifikasi harga dan mungkin keuntungan penjual. Jumlah penjual terlalu banyak sehingga sangat mudah pembeli untuk berpindah dari satu penjual ke penjual lain. Oleh karena itu pada jenis pasar ini, keuntungan penjual sangat kecil dan umumnya penjual tidak melakukan promosi yang menghabiskan biaya yang besar dan cenderung tidak mau menjual produknya di bawah harga pasar.

Pada pasar oligopoli dicirikan persaingan sangat tinggi sehingga kualitas produk dan jasa, pelayanan pasca penjualan (purna jual), kekuatan merek di pasar, sangat menjadi pertimbangan. Diferensiasi produk merupakan salah satu strategi menarik pasar. Tentunya pengelolaan biaya perusahaan harus sangat diperhatikan untuk mendanai strategi yang efektif.

Lain hal dengan pasar monopoli dimana penjualan hanya dilakukan oleh satu perusahaan sehingga keuntungan akan sangat tinggi. Apalagi ditunjang dengan pengelolaan biaya yang baik, maka laba akan semakin tinggi. Persaingan dapat diabaikan sehingga sudah pasti bagaimana perusahaan mengelola biaya akan menentukan seberapa besar laba yang diperoleh. Namun pada pasar monopoli umumnya produsen tidak memperhatikan *value* atas barang dan jasa yang dijual kepada konsumen.

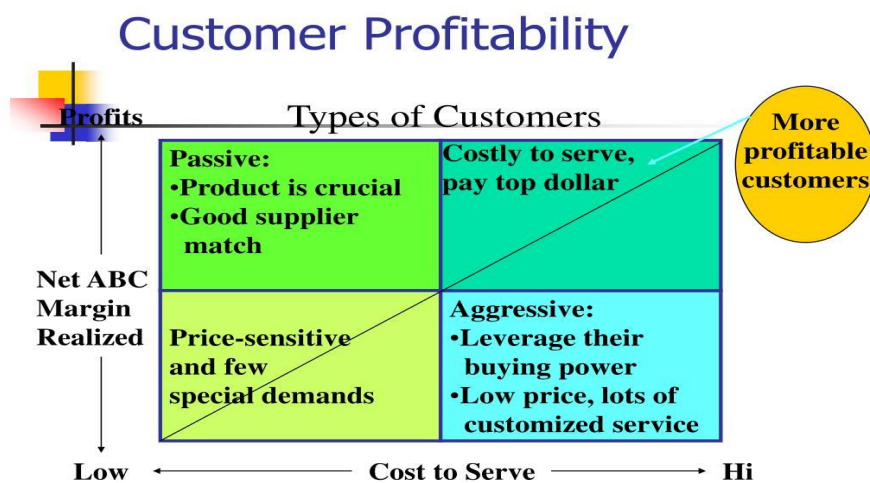
Pada pasar monopsoni, jumlah pembeli hanya 1 dengan penjual yang sangat banyak. Pada kondisi pasar seperti ini, perusahaan harus sangat memperhatikan *non added value activities* dan melakukan pemangkasan. Apabila tidak, harga tidak dapat bersaing dan perusahaan akan mengalami kerugian. Pasar persaingan monopolistik cenderung produk beragam dengan banyak penjual dan pembeli. Namun perusahaan masih dapat bersaing baik dari harga maupun diferensiasi produk.

e. *Customer profitability*

Profitabilitas pelanggan juga merupakan bagian penting dalam menganalisis biaya maupun menentukan harga. Pada analisis profitabilitas pelanggan, maka dapat dibedakan 2 jenis pelanggan yaitu *high cost to serve customers* dan *low cost to serve customers*. Dari menentukan kedua jenis tipe pelanggan maka dapat ditentukan bagaimana perusahaan menentukan harga yang layak sehingga perusahaan masih mendapatkan keuntungan yang diharapkan atau pengembalian dari aset yang diinvestasikan (*Return On Investment – ROI*).

High Cost-to-Serve Customers	Low Cost-to-Serve Customers
Order custom products	Order standard products
Small order quantities	High order quantities
Unpredictable order arrivals	Predictable order arrivals
Customized delivery	Standard delivery
Change delivery requirements	No changes in delivery requirements
Manual processing	Electronic processing (EDI)
Large amounts of presales support (marketing, technical, sales resources)	Little to no presales support (standard pricing and ordering)
Large amounts of postsales support (installation, training, warranty, field service)	No postsales support
Require company to hold inventory	Replenish inventory as produced
Pay slowly (high accounts receivable)	Pay on time

Source: Adapted from Kaplan (1997).



Sumber: <https://www.slideserve.com/>

Pada grafik di atas, tampak bahwa pada *low cost to serve*, maka:

- Margin laba tinggi jika :
  - produk krusial dan dibutuhkan sehingga konsumen yang cenderung akan mencari penjualan
  - Penjual mampu menemukan supplier yang memberikan harga rendah atau pelayanan langsung ke konsumen sehingga perusahaan hanya berperan sebagai perantara. Dalam hal ini jalur distribusi dapat dipersingkat. Bisnis saat ini seperti *dropshipper* dapat dikategorikan tipe ini.
- Margin laba rendah jika :
  - Produk cenderung sangat sensitif terhadap perubahan harga artinya tipe pada permintaan elastis. Perusahaan dengan memberikan diskon maka akan meningkatkan penjualan atau malah adanya kenaikan harga sedikit cenderung permintaan akan berkurang banyak. Selain itu, persaingan harga akan sangat ketat karena pembeli akan mencari produk sejenis dengan harga yang paling murah (umumnya pada pasar persiangan sempurna). Dengan banyaknya platform seperti saat ini: tokopedia, shopee, bukalapak membuat harga semakin sensitif. Jadi memang *low cost to serve*, namun margin laba juga rendah.
  - Tidak banyak permintaan khusus dari pelanggan karena pelanggan dan pembeli sudah sangat memahami produk (pada



umumnya di pasar persaingan sempurna). Oleh karena itu, penjual hanya mengeluarkan biaya untuk melayani rendah dengan profit yang rendah. Saat ini toko elektronik masuk dalam kategori ini. Jadi tidak mengherankan bahwa toko elektronik banyak yang tidak mampu membayar biaya operasional dan tutup karena profit rendah sedangkan tidak dapat menjual produk dengan harga jauh lebih mahal untuk meningkatkan laba.

Pada grafik di atas, tampak bahwa pada *high cost to serve*, maka:

- Margin laba tinggi jika:
  - Barang dan jasa dijual dengan harga yang tinggi karena biaya untuk melayani yang tinggi. Contoh: hotel berbintang 5 menjual harga sewa kamar per malam di atas Rp.2.000.000 dengan fasilitas kenyamanan yang baik.
  - Barang dan jasa memiliki diferensiasi produk dan jasa tidak dimiliki pesaing
- Margin laba rendah jika:
  - Banyaknya permintaan khusus menyebabkan perusahaan hanya memperoleh laba yang rendah. Contoh: pebisnis *online* banyak yang mendapat permintaan pelanggan agar barang yang dikemas harus menggunakan *bubble wrap* atau *double box* untuk menghindari kerusakan. Memang perusahaan telah berhemat dari adanya *platform online* sehingga tidak memerlukan toko online yang banyak dalam menjual produk, namun persaingan harga yang kian rendah tidak dapat dielakan dengan banyaknya pesaing. Belum lagi permintaan khusus pelanggan yang banyak sehingga margin laba semakin rendah. Contoh lainnya: jasa akuntan saat ini yang awalnya hanya menandatangani kontrak dengan pelanggan untuk mengurus pembukuan bulanan, namun akhirnya harus terlibat dalam *tax planning* tanpa adanya biaya tambahan yang dikenakan kepada pelanggan. Hal ini untuk mempertahankan pelanggan yang ada saat ini.
  - Kekuatan pembeli tinggi sehingga penjual harus berupaya memenuhi ekspektasi pembeli. Contoh ekstrim adalah pada pasar monopsoni. Contoh lainnya: pemasok supermarket besar harus mempertimbangkan *high cost to serve* agar barangnya masuk dalam jaringan supermarket tersebut sehingga produknya dapat dipasarkan secara luas.

Dari pembahasan mengenai ABM dan ABC pada strategi harga saat ini, digenerasi milenial, jangan lupakan aspek teknologi dan jaringan komunikasi sosial. Perusahaan yang tidak mulai masuk pada *e-commerce* atau masuk dalam promosi sosial media maka akan tergerus.

Pertumbuhan E-Commerce Pesat di Indonesia

**WE Online, Jakarta -**

Indonesia merupakan pasar dengan pertumbuhan *e-commerce* yang menarik dari tahun ke tahun. Sejak tahun 2014, Euromonitor mencatat, penjualan *online* di Indonesia sudah mencapai US\$1,1 miliar. Data sensus Badan Pusat Statistik (BPS) juga menyebut, industri *e-commerce* Indonesia dalam 10 tahun terakhir meningkat hingga 17 persen dengan total jumlah usaha *e-commerce* mencapai 26,2 juta unit.

Pada tahun 2018, *e-commerce* di Indonesia tercatat mengalami pertumbuhan sangat pesat, dan diperkirakan akan terus meningkat seiring berkembangnya jumlah pengusaha dan pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di tanah air.

Di samping data tersebut, potensi besar industri *e-commerce* di Indonesia juga dipengaruhi oleh gaya belanja *online*, terutama oleh *generasimilenial*. Menurut Indonesia Millennial Report 2019, milenial sangat suka mencari perbandingan harga, fitur, program promo dan kualitas produk di beberapa *e-commerce* sebelum memutuskan membeli sebuah barang. Para milenial juga tidak segan untuk merekomendasikan *e-commerce* atau toko *online* favorit mereka kepada teman-teman mereka.

Sumber: <https://www.wartaekonomi.co.id/>

2. Desain ulang produk

Melakukan desain ulang produk sebenarnya memiliki banyak keuntungan apabila perusahaan mampu merencanakan dengan baik. Seharusnya di dalam perancangan ulang produk harus membawa dampak jangka panjang bagi perusahaan seperti:

- a. Biaya yang dapat dihemat dengan mendapatkan harga lebih murah dari pemasok atau menggunakan bahan yang lebih murah namun kualitas tidak jauh berbeda
- b. Meningkatkan penjualan melalui promosi pada produk atau kemasan produk
- c. Memangkas *non added value activities*
- d. Adanya pertimbangan aspek keberlanjutan sebagai bagian pencapaian kinerja perusahaan di dalam triple bottom line (Profit, people, planet)

Contoh: AQUA mengganti kemasan lama dengan kemasan baru. Dengan adanya kemasan baru ini, maka seharusnya akan mengurangi biaya pada kemasan yang tadinya menggunakan plastik, namun sekarang tidak lagi menggunakan plastik. Pengurangan ini berdampak pada penghematan biaya plastik, pemotongan proses untuk *labelling* (*non added value activity*) dan mendukung aspek keberlanjutan dengan mengurangi pemakaian plastik.



Sumber: <https://nationalgeographic.grid.id/>



Sumber: bebas

REPUBLIKA.CO.ID, CIANJUR -- Di tengah maraknya kampanye mengurangi plastik, salah satu produsen air kemasan di Indonesia bersiap meluncurkan botol plastik daur ulang. Setelah sebelumnya diluncurkan di Bali, Danone-Aqua akan kembali meluncurkan air minum dalam kemasan (AMDK) yang menggunakan kemasan botol plastik 100 persen hasil daur ulang. Rencananya, peluncuran akan digelar pada Juni 2019 di Jakarta.

"Targetnya Juni tahun ini sudah bisa diluncurkan di Jakarta. Untuk jumlah botol yang akan diproduksi belum diketahui pasti," kata *Sustainable Development Director* Danone Indonesia Karyanto Wibowo di Cianjur pada Rabu (27/3).

Menurut Karyanto, proses daur ulang dilakukan melalui beberapa tahapan. Mulai dari pengumpulan botol bekas dari para pemulung, bank sampah, dan *reteller* (hotel, restoran). Botol-botol plastik tersebut akan dikumpulkan dari *recycle bin* untuk dicacah dan dikirimkan ke pabrik daur ulang yang berada di Bandung.

Dia pun memastikan proses daur ulang dilakukan secara baik dan higienis. "Dari proses daur ulang itu akan menghasilkan butiran-butiran yang kualitasnya sama seperti bahan plastik yang baru," kata dia.

Uniknya, botol plastik hasil daur ulang tersebut bisa didaur ulang secara terus-menerus. Hal ini, kata Karyanto, merupakan wujud komitmen Danone-Aqua untuk menjaga lingkungan di Indonesia sekaligus memotivasi produk air minum kemasan merek lain untuk melakukan hal serupa.

Adanya AMDK yang menggunakan botol plastik 100 persen daur ulang juga diharapkan bisa mengedukasi masyarakat untuk bijak dalam menggunakan plastik. Karena seperti diketahui bersama, limbah plastik memiliki dampak buruk bagi lingkungan dan mengancam kehidupan makhluk hidup di muka bumi.

Sumber: <https://www.republika.co.id/>

### 3. Investasi teknologi

PT JASA MARGA per 2017 menetapkan untuk pembayaran jalur tol di Jakarta harus menggunakan e-toll (pembayaran elektronik). Hal ini merupakan bagian dari investasi teknologi yang didukung oleh banyak pihak. Dengan adanya investasi teknologi ini pada sistem pembayaran tol merupakan bagian dari ABM yang diharapkan dapat memangkas biaya baik operasional maupun kerugian atas kelemahan sistem pengendalian.

Pada awalnya transaksi pembayaran tol di loket/ gardu tol harus menyiapkan banyak tenaga kasir yang mana terjadi interaksi antara lain:

- a. Pengguna jalan mengeluarkan uang. Kendala: belum tentu pengguna jalur memiliki uang pas yang memudahkan kasir dalam menghitung dan menginput transaksi.
- b. Kasir menerima uang dan memberikan uang kembalian (jika perlu). Kendala: harus memiliki cadangan uang kembalian; salah hitung dalam menerima uang dan memberikan kembalian; adanya transaksi yang tidak diinput namun pintu gerbang terbuka
- c. Kasir akan menghitung uang kas diterima dan selisih uang kembalian sesuai dengan transaksi yang terjadi selama bertugas. Membuat laporan tertulis dan melaporkan ke atasan.
- d. Terjadi mobilisasi uang berkali kali dengan beberapa prosedur administrasi dalam pelaporan uang hingga ke pusat.

Dengan adanya investasi teknologi ini, maka transaksi non added value dapat dieliminasi seperti:

- a. Pengguna tidak perlu sengaja menyiapkan uang pas, hanya menggunakan saldo di kartu elektronik
- b. Tidak perlu adanya kasir sehingga hanya menempelkan kartu di mesin, transaksi otomatis tercatat secara pembukuan, bukti pembayaran (struk) akan otomatis tercetak dan pintu gerbang terbuka
- c. Prosedur pencocokan saldo kas yang masuk setiap gardu dengan banyaknya transaksi dapat dilakukan secara otomatis sehingga waktu akan sangat dapat dihemat
- d. Tidak adanya mobilisasi uang berkali – kali sehingga risiko hilang dapat diminimaliasi dan pelaporan dapat dibuat langsung ke pusat secara *real time*

Namun tidak dapat dipungkiri bahwa dengan adanya ABM yang memangkas non added value juga dapat menambah masalah baru bagi PT Jasa Marga. Perlu adanya pengurangan karyawan dan berdampak pada masalah sosial seperti pengangguran dan penurunan kesejahteraan masyarakat. Apalagi tenaga kerja tersebut umumnya diambil dari lingkungan sekitar pemukiman dimana gardu berlokasi.

Bagaimana melihat masalah ini bdaai sudut pandang perbankan yang merupakan mitra PT Jasa Marga dalam penyediaan e-toll? Proyek ini tentunya potensi perbankan dalam meningkatkan transaksi dan pemasukan tentunya dan berdampak bagi perekonomian makro yang disumbang dari sektor perbankan. Begitu kompleksnya masalah seperti ini, oleh karena itu perusahaan perlu bijak di dalam mengambil keputusan karena eksistensi perusahaan tidak hanya melihat dari aspek finansial namun juga aspek non finansial yang perlu dipertimbangkan.

### **Penggunaan e-Toll Bisa Tingkatkan Efisiensi Biaya**

Jumat, 11 November 2016 | 14:04 WIB

Subakti menjelaskan, naiknya frekuensi penggunaan e-toll bisa meningkatkan efisiensi dari sisi biaya maupun waktu. Hal ini dikarenakan operator jalan tol tidak perlu menambah petugas jalan tol dan menghemat biaya operasional lainnya. “Dari sisi pengguna juga tidak perlu mengantre lebih lama. Ini juga lebih praktis, tidak perlu membawa uang tunai,” ujar dia. Senior Vice President Digital Banking and Financial Inclusion PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Rahmat Broto Triaji mengungkapkan, pada awal Mandiri e-Money diberlakukan di jalan tol, baru empat ruas tol yang bisa menerima kartu tersebut. Namun, saat ini, Mandiri e-Money sudah bisa digunakan di 23 ruas jalan tol. “Adanya sinergi dengan bank Himbara lainnya pada implementasi e-toll bisa meningkatkan penetrasi pengguna e-toll. Implementasi ini juga bertujuan memanfaatkan infrastruktur yang sudah disediakan Jasa Marga secara bersama-sama. Manfaat lainnya, biaya investasi bisa dibagi sama rata dan ada promosi serta edukasi e-toll secara bergantian,” ungkap dia. Hingga September 2016, jumlah kartu Mandiri e-Money mencapai 8,26 juta, naik 33% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Dari sisi frekuensi transaksi mencapai 264,9 juta dan nominal transaksi mencapai Rp 2,5 triliun pada periode Januari-September 2016. “Transaksi e-toll menyumbang 79% dari sisi frekuensi transaksi dan 65% dari sisi nominal transaksi,” ungkap dia.

### **Implementasi e-Toll Diharapkan Tingkatkan Transaksi Dua Kali Lipat**

Jumat, 11 November 2016 | 14:00 WIB

Pemimpin Divisi e-Banking BNI Diyah Permata Widiastuti mengungkapkan, nilai transaksi BNI Tapcash atau e-money milik BNI mencapai Rp 5 miliar per bulan, dengan frekuensi transaksi lebih dari satu juta per bulan. “Adanya implementasi e-toll diharapkan meningkatkan transaksi BNI Tapcash hingga dua kali lipat,” tutur dia. Sementara itu, Kepala Divisi Digital Banking BTN Dupo Lastiyomo mengungkapkan, pihaknya sudah bersinergi dengan Bank Mandiri dalam menerbitkan e-money. Adanya sinergi dengan bank BUMN lain diharapkan mendukung implementasi Gerakan Nasional Non Tunai (GNNT). “Sejak awal e-money kami diluncurkan, sudah terealisasi 10 ribu kartu. Dengan adanya implementasi e-toll, kami siapkan hingga 200 ribu kartu,” ujar dia. Kepala Divisi Transaction Banking BRI Solichin Lutfiyanto mengungkapkan, frekuensi transaksi Brizzi, emoney BRI, mencapai 1,7 juta dengan nilai Rp 22 miliar per bulan. Dengan adanya implementasi e-toll, dia berharap meningkatkan frekuensi transaksi Brizzi hingga 30%.

Sumber: <https://investor.id/>

### **Aktif e-Toll, Jasa Marga Tak PHK 1.300 Karyawan**

Yuli Yanna Fauzie, CNN Indonesia | Sabtu, 14/10/2017 14:10 WIB

Jakarta, CNN Indonesia -- PT Jasa Marga (Persero) Tbk berencana mengalih-profesikan sekitar 1.300 karyawannya dari sebelumnya, yaitu penjaga gardu tol, menjadi pegawai kantoran di kantor pusat dan cabang, termasuk anak usaha.

Upaya ini ditempuh dalam rangka pemberlakuan gerbang tol otomatis (e-toll) dan kebijakan yang memaksa pengguna tol untuk bertransaksi non-tunai. Kushartanto Koeswiranto, Direktur Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum Jasa Marga mengungkapkan, perseroan tak ingin mengambil langkah Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

"Jasa Marga tidak ada PHK. Karyawan yang bekerja saat ini disalurkan ke induk dan anak perusahaan," ujarnya di Kantor Pusat Jasa Marga, Jumat (13/10).

Program alih profesi akan mulai diterapkan pada Senin (16/10) nanti, diawali dengan pendidikan dan pelatihan (diklat) kompetensi karyawan dari Jasa Marga Learning Institute (JMLI), sesuai dengan minat yang dipilih. Namun, untuk tahap awal, diklat cuma menawarkan sebanyak 900 posisi baru bagi karyawan gardu tol. Sisanya 400 karyawan lainnya masih bisa memilih opsi menjadi wirausaha yang dibina oleh perseroan.

Beruntung, meski diklat baru dimulai pada pekan depan dan karyawan belum bekerja penuh pada posisi barunya, perseroan tetap menggaji, seperti yang semula didapat saat mengisi posisi penjaga gardu tol. Apabila karyawan yang bersangkutan sudah efektif bekerja di posisi baru, maka akan ada penyesuaian gaji sesuai dengan jabatan. Adapun, untuk 900 posisi yang ditawarkan, perseroan telah membuat satu aplikasi dalam jaringan (*online*) agar karyawan dapat mendaftar dengan mudah dan cepat sesuai bidang yang diminati.

"Ada aplikasi online, tinggal masukkan nama dan nomor pengenalan. Nanti muncul posisi yang ditawarkan, posisinya apa, tugasnya apa. Kalau dia mau di situ, tinggal klik, nanti terdaftar, tinggal ikut pelatihannya," jelas Kus.

Beberapa posisi baru yang ditawarkan, antara lain bagian administrasi perusahaan, pelayanan pelanggan, administrasi pengolah aset, serta pengolah data. Sementara, karyawan yang tak ingin beralih profesi ke kantor cabang, kantor pusat, maupun anak usaha, operator jalan tol tersebut juga menyediakan pembinaan wirausaha. Kus bilang, nantinya para karyawan yang ingin berusaha akan diberikan tunjangan selayaknya pengakhiran kerja, termasuk juga mendapatkan permodalan untuk memulai usahanya. Sayangnya, ia masih enggan berbagi berapa jumlah modal per kepala hingga kumulatif yang disiapkan perusahaan pelat merah itu.

"Kami punya beberapa ruas tol, di situ ada ruang istirahat (*rest area*). Nah, mereka bisa menempati kios-kios itu untuk memulai usahanya. Saat ini, masih kami hitung," katanya. Selain itu, masih akan ada diklat gelombang selanjutnya, menyusul peningkatan kebutuhan SDM untuk ruas-ruas jalan tol baru yang akan beroperasi pada tahun depan.

Sayang, Kus enggan menjelaskan bagaimana nasib pekerja kontrak (*outsourcing*) yang terdampak dari kebijakan pembayaran non tunai di gardu tol ini. Padahal, sebelumnya, ia bilang, beberapa di antara 1.300 karyawan itu merupakan pekerja kontrak. Sementara, Ketua Umum Serikat Pekerja Jasa Marga (SPJM) Muhammad Kusnadi mengatakan, saat ini ada sekitar 4.257 karyawan yang tergabung dalam serikat. Namun, memang yang terdampak oleh kebijakan ini hanya sekitar 1.300 karyawan.

SPJM mengaku, tak khawatir dengan masa depan karyawan perusahaan pelat merah itu. "Jadi, memang kami, SPJM berusaha dengan manajemen agar teman-teman pekerja yang terdampak tetap bisa eksis," imbuh dia. Ketua Federasi Serikat Pekerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Ahmad Irfan Nasution mengaku mendukung program ini. Toh, program alih profesi tak hanya menjamin kelangsungan hidup karyawan, tapi juga memberi peningkatan jabatan bagi para karyawan.

"Ini sangat jarang terjadi di BUMN. Apalagi, di swasta. Lalu, ini bukan hanya alih profesi, tapi juga peningkatan jabatan dari yang semula hanya menunggu gerbang tol, kini bisa belajar hal lain. Ini memberi mereka kesempatan," katanya.

Sumber: <https://www.cnnindonesia.com/>

4. Eliminasi produk/ departemen

**Sony Akan Tutup Divisi Smartphone Sebab Rugi Hingga Rp 12,9 Triliun**

Minggu, 31 Maret 2019 10:03

Reporter : Idris Rusadi Putra

Setelah rugi ratusan miliar yen dalam empat kuartal terakhir, perusahaan perangkat elektronika Sony akan menutup Divisi Sony Mobile dan akan menggabungkan bisnis ponsel pintarnya itu ke dalam divisi baru bersama lini produk TV, kamera, dan audio. Perusahaan yang berbasis di Tokyo itu, pada Selasa lalu (26/3), mengatakan akan menggabungkan Divisi Sony Mobile yang selama ini memproduksi smartphone Xperia ke dalam divisi baru bernama Electronics Products and Solutions. Langkah ini dilakukan setelah investor mengeluh selama berbulan-bulan dan memunculkan tekanan bagi CEO Kenichiro Yoshida untuk 'menyingkirkan' bisnis smartphone Xperia, menurut Bloomberg dalam laporannya, dikutip Minggu.

Para analis khawatir bahwa penggabungan itu justru akan membuat investor sulit untuk melihat kinerja pada unit smartphone Sony, yang telah berjuang melawan persaingan Apple Inc dan Samsung Electronics. Kenichiro Yoshida diangkat menjadi CEO karena prestasinya dalam membenahi keuangan perusahaan ketika dia menjadi kepala keuangan. Namun, langkah terbaru Sony itu membuat investor bertanya-tanya apa yang terjadi pada Yoshida.

"Melalui lebih banyak kerja sama di antara divisi-divisi kami, kami dapat menciptakan nilai baru dengan memanfaatkan lebih baik aset gabungan dan personel di area elektronik kami," kata juru bicara Sony Takashi Iida, mengenai alasan penggabungan divisi itu. Bisnis Xperia telah merugi 101 miliar yen (USD 913 juta atau sekitar Rp 12,9 triliun) selama empat kuartal terakhir, dibandingkan dengan laba operasi 82 miliar yen di divisi TV dan audio pada periode yang sama, dan 89 miliar pada unit kameranya.

Restrukturisasi dan penggabungan divisi itu rencananya akan mulai berlaku 1 April 2019, merupakan perombakan besar pertama sejak 2012 ketika chairman sebelumnya Kazuo Hirai membagi unit elektronik konsumen menjadi beberapa bagian guna meningkatkan transparansi. Beberapa media teknologi berpendapat bahwa smartphone Sony Xperia ketinggalan dalam hal fitur dibanding pesaingnya di ponsel kelas premium. Meskipun menawarkan keandalan dan desain yang elegan, Xperia gagal menarik perhatian pasar di industri ponsel premium yang berkembang pesat.

Sumber: <https://www.merdeka.com/>

Eliminasi produk merupakan salah satu bagian dari ABM. Apabila salah satu produk atau divisi menjadi bagian dari *profit taker*, maka perlu dipertimbangkan untuk dieliminasi. Namun sebelum adanya eliminasi produk, maka perlu dilakukan restrukturisasi aktivitas tersebut. Manajemen harus melibatkan banyak pihak internal (direksi, CEO, *operation manager*, *finance manager*) maupun pihak luar untuk bekerjasama melakukan analisis terhadap *value added* dan *non added value* aktifitas atas jasa dan produk yang disampaikan ke pelanggan. AIR ASIA sebagai pelopor *low cost budget airlines* berusaha memangkas biaya operasional selama di penerbangan dengan meniadakan fasilitas makan di pesawat untuk mengurangi aktifitas *crew* selama penerbangan. Dengan demikian, jumlah *crew* dalam penerbangan dapat dikurangi seiring dengan berkurangnya aktifitas.

Selain itu, SONY juga memangkas divisi *smartphone* karena dirasakan merugikan perusahaan secara total sejak 2019 yang lalu. Hal ini tentunya sudah melalui proses panjang. Sebelum dieliminasi divisi ini, pastinya sudah dilakukan berbagai upaya seperti memantau proses operasional dari *research and development*, produksi hingga pemasaran. Namun pemangkasan aktivitas yang tidak bernilai tambah mungkin sudah dioptimalkan dan tidak dapat membantu permasalahan perusahaan yang menghadapi kemerosotan laba. Akhirnya langkah eliminasi divisi *smartphone* pun harus diambil. Walaupun dalam artikel

dijelaskan bahwa terjadi penggabungan dengan divisi lainnya. Dan kebijakan ini pun berdampak pada persepsi investor di kemudian waktu yang perlu menjadi pertimbangan.

5. Produk substitusi

Produk substitusi merupakan produk pengganti yang memberikan nilai manfaat yang sama dengan sebelumnya. Sebuah barang dan jasa memiliki sifat substitusi apabila kedua atau lebih barang tersebut dapat menggantikan namun nilai manfaat yang diterima pengguna akan sama.

Pada bentuk barang, mencari substitusi mungkin akan lebih mudah dari jasa karena barang sifatnya diciptakan dan dengan sendirinya akan memberikan nilai kepada pengguna. Lain hal dengan jasa, walaupun jasa yang diberikan sama dengan harapan nilai yang diterima sama oleh pengguna, namun terkadang manusia sebagai pencipta jasa tersebut, sulit dibandingkan. Contoh:

Mencari substitusi alat penggunting rambut dengan *clipper/trimmer* (alat penggunting rambut elektronik) dapat dengan mudah dilakukan. Namun bagaimana seorang *stylist* rambut A digantikan dengan B? bisa saja hasil guntingan akan berbeda walaupun mencontoh dari gambar yang sama. Oleh karena itu menentukan produk substitusi dalam ABM bukan hal yang mudah.

Menganti sebuah produk dengan substitusinya tentunya diharapkan untuk mengeliminasi aktifitas yang kompleks menjadi lebih mudah sehingga adanya penurunan biaya. Contoh: produsen mie instant yang selama ini memproduksi mie kering dan bumbu sendiri, namun akhirnya membeli dari pemasok luar untuk mie keringnya. Produsen mie hanya memproduksi bumbunya dan memasukan dalam kemasan bersamaan dengan mie kering yang dibeli dari pemasok luar. Dengan demikian, mereka dapat mengeliminasi beberapa aktifitas dan menggantikannya dengan mie kering dari luar dengan kualitas yang sama.

Contoh lainnya, perusahaan memilih untuk *outsourcing* tenaga *office boy* dan satpam untuk mengeliminasi aktifitas pencarian karyawan, seleksi dan pelatihan. Ketiga aktifitas tersebut diserahkan kepada pihak ketiga sehingga jumlah staff di human resource department dapat dibatasi karena aktifitas yang berkurang. Bukan hanya itu, pencarian tenaga kerja terdidik pun bisa menggunakan jasa *job hunter* dengan memberikan informasi spesifikasi yang dibutuhkan. Namun tetap seperti yang disampaikan sebelumnya, eliminasi aktifitas non added value harus mempertimbangkan aspek non finansial, bukan hanya aspek finansial yaitu penghematan harga. Demikian kompleks pembahasan dalam topik akuntansi manajemen yang saling terkait dengan berbagai bidang keilmuan lainnya untuk menjamin kontinuitas bisnis.

6. Meningkatkan strategi proses dan operasi

Universitas Bunda Mulia memperlakukan sistem kelas paketan bagi mahasiswa sehingga setiap awal semester mahasiswa tidak perlu lagi untuk mendaftar kelas mata kuliah yang akan mereka ambil. Mahasiswa sudah dikelompokan di dalam kelas dan dapat mengambil semua mata kuliah yang dibuka di kelas tersebut. Hal ini menyebabkan kegiatan *non added value* dapat dieliminasi seperti:

- a. Aktivitas mahasiswa mendaftar baik secara langsung atau *online* yang mana membutuhkan waktu dan kerumitan di dalam pemilihan kelas
- b. Aktivitas pengecekan apakah kelas tersedia pada kapasitas yang cukup atau berlebih atau kurang karena adanya kesempatan mahasiswa memilih kelas

Dengan adanya sistem kelas paket, otomatis layanan mahasiswa akan mengelompokan mahasiswa ke dalam kelas dan kemudian mahasiswa hanya mencetak kartu perkuliahan di semester mendatang. Hal ini akan sangat memangkas waktu dan biaya yang berdampak pada efisiensi sumber daya. Ilustrasi di atas menjelaskan bagaimana strategi dalam proses harus dimaksimalkan. Sebelum adanya strategi tersebut, tentunya penguraian aktifitas perlu dilakukan untuk memisahkan *value added* dan *non added value activities*.

Contoh lainnya: KFC, yang merupakan produk *franchise* yang dipegang oleh PT Fast Food Indonesia untuk penjualannya di Indonesia dan saat ini tersebar 500 gerai, menerapkan manajemen rantai pasokan (*supply chain management-SCM*) dalam mengatur logistik ayam ke seluruh gerainya. Hal ini merupakan bagian dari strategi operasional untuk mengefisiensikan biaya. Analisis atas aktifitas perlu dilakukan sehingga dapat menyusun strategi yang menerapkan SCM. PT Fast Food Indonesia harus memikirkan bagaimana pasokan ayam dari PT Wonokoyo Group; Bumbu dari KFC USA; Saos dari PT Unilever dan Pepsi dari PT Pepsi Cola Indobeverages dapat terdistribusi melalui KFC Logistic Regional ke setiap gerai tepat waktu karena untuk menjamin kualitas produk yang dijual.

Demikian pula saat ini, layanan kesehatan pun sudah harus ikut serta dalam ABM dengan menganalisis aktifitasnya dan memangkas yang tidak memberikan nilai tambah. Dengan demikian pastinya akan mengurangi biaya dan menurunkan harga. Karena kita ketahui, bahwa biaya kesehatan saat ini sudah semakin mahal. Rumah sakit sebagai salah satu lembaga yang memberikan layanan kesehatan harus juga mengambil bagian sebagai wujud komitmen pelayanan kepada masyarakat. Contoh hal yang dapat dilakukan:

- a. Menerapkan sistem booking dari rumah melalui aplikasi atau telepon sehingga layanan petugas pendaftaran dapat dipersingkat. Dengan demikian jumlah karyawan dapat dikurangi. Calon pasien dapat mengisi formulir pendaftaran dan nomor urut langsung melalui aplikasi yang tersedia atau melalui telepon
- b. Apabila dilakukan pengecekan darah, hasil test dapat disampaikan langsung melalui email, sehingga akan memangkas waktu pengiriman dan aktifitas pengiriman dari bagian laboratorium ke bagian penerimaan pasien yang akan menyerahkan hasil tes secara langsung kepada pasien.

#### SOAL 1 (ACTIVITY BASED MANAGEMENT)

PT PANCAR PRIMA PERKASA memproduksi antena pemancar siaran signal dan menjualnya ke beberapa perusahaan komunikasi secara partai dan mereka akan menjualnya kepada *user* saat berlangganan dengan mereka. Selain itu PT Pancar Prima Perkasa juga menjual secara eceran kepada *user* langsung.

CEO baru mereka Johan Jaya Presetya, M.Ak. berinisiatif untuk mengurangi biaya karena kondisi keuangan perusahaan saat ini yang perlu ditinjau ulang. Johan berupaya untuk menganalisis ABM yang selama ini dilakukan untuk mengidentifikasi *non added value activities* yang ada. Departemen pertama yang dianalisis adalah *customer care department* yang mana dirasakan pada departemen ini, biaya sangat tinggi. Berikut ini informasi biaya yang diperoleh pada departemen ini:

Cost	Rp. (000)
Computer time	165.000
Telephone	79.000
Stationery and sundries	27.000
Depreciation	36.000
	707.000

Johan memperoleh informasi di *customer care department* pada tabel berikut ini berdasarkan hasil interview dengan *finance manager* dan *customer care department manager*. Dia menggunakan informasi tersebut untuk menghitung dengan tepat total biaya dari masing - masing aktifitas.

Activites of departement	Staff time	Total cost (%)	Comments
Handling enquiries and preparing quotes for potential orders	40%	282,800	relates to 35,000 enquiries/orders



<i>Receiving actual orders</i>	10%	70,700	<i>relates to 16,000 orders</i>
<i>Customer credit checks</i>	10%	70,700	<i>done once an order is received</i>
<i>Supervision of orders through manufacturing to delivery</i>	15%	106,050	
<i>Complaints handling</i>	25%	176,750	<i>relates to 3,200 complaints</i>
		707.000	

CEO meminta bantuan anda untuk mempertimbangkan implikasi manajemen atas aktivitas di dalam *customer care department*. CEO sangat tertarik bagaimana informasi di atas dapat berdampak pada proses identifikasi *value added* dan *non added value activities* di PT Pancar Prima Perkasa! Dan bagaimana analisis di atas jika dikaitkan dengan *quality cost management*!