

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan bisnis pada saat ini, memaksa suatu bisnis juga harus mengikuti perkembangan yang ada. Daya saing suatu perusahaan dapat dilihat dari *competitive advantage* yang dimiliki perusahaan tersebut mulai dari *Strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (kesempatan) dan *threat* (ancaman). Setiap perusahaan berusaha menerapkan strategi terbaik mereka untuk menarik pelanggan. Oleh karena itu perusahaan harus memaksimalkan peran saat ini, tak terkecuali oleh perusahaan jasa antara lain perusahaan transportasi, jasa ekspedisi, *wedding organizer*, bengkel, *laundry*, bank, asuransi, rumah sakit dll.

Objek penelitian ini adalah sebuah perusahaan transportasi, dikarenakan persaingan industri transportasi semakin kompetitif, yaitu seperti Gojek, Grab, Blue Bird, PT. KAI, dan Perusahaan penerbangan seperti Garuda Indonesia, AirAsia dll. Perusahaan harus mampu bersaing dengan meningkatkan keunggulan produk yang kita jual agar pelanggan merasa puas terhadap produk perusahaan. Oleh karena itu, kita harus menerapkan strategi yang tepat salah satunya dengan metode *Activity Based Management*. Namun masih banyak perusahaan yang masih menerapkan manajemen konvensional

Sistem manajemen konvensional fokus pada pengukuran secara moneter, fokus utama manajemen yaitu tercermin dari internal adanya pemakaian ketentuan biaya berdasarkan anggaran dan perhitungan varian. Manajemen konvensional tidak berpusat bagi konsumen dan dampak dari eksternal lainnya. Namun, berfokus pada biaya tenaga kerja langsung, sementara terdapat biaya kontemporer yang berdampak terhadap kinerja yang dilakukan perusahaan. Serta tidak terdapat laporan aktivitas tidak bernilai tambah dan biaya aktivitas tidak bernilai tambah.

Activity Based Management merupakan sebuah pendekatan berbasis manajemen yang berfokus untuk mengelola aktivitas perusahaan bertujuan agar dapat meningkatkan *customer value* dan laba yang diperoleh dari penyedia *value* tersebut (Mulyadi, 2007: 731).

Organisasi membutuhkan ABM untuk mengimplementasikan sistem manajemen untuk membantu mencapai perusahaan yang unggul. Manajemen berbasis aktivitas dapat mendorong sumber daya manusia perusahaan untuk memahami aktivitas yang dilakukannya dan berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan. ABM membantu manajer dalam memperoleh praktik terbaik dan pengendalian proses untuk memastikan kinerja dilaksanakan dengan benar.

Metode ini mengelola aktivitas secara efisien dengan meningkatkan *customer value* dan meningkatkan efisiensi dalam menaikkan profitabilitas perusahaan dengan mengurangi bahkan menghilangkan aktivitas yang tidak menghasilkan nilai tambah dengan menganalisis *cost driver* yang menyebabkan timbulnya biaya-biaya yang seharusnya tidak diperlukan yang disebut *non value added*. Nilai pelanggan (*customer value*) adalah selisih antara apa yang pelanggan keluarkan dan apa yang mereka terima, agar tercapainya profitabilitas pelanggan maka pelanggan harus merasa puas atas biaya yang mereka keluarkan. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) adalah suatu kemampuan perusahaan dalam memenuhi ekspektasi pelanggan, baik dari segi harga, kualitas, fungsional, pelayanan dan ketetapan waktu. Dengan banyaknya karakteristik pelanggan salah satu menjaga hubungan baik kepada pelanggan dengan memberikan pelayanan terbaik, namun harus diperhitungkan apakah biaya yang dikeluarkan akan menguntungkan atau merugikan bagi perusahaan.

Cost driver adalah karakteristik kegiatan yang mengakibatkan timbulnya suatu biaya, menghubungkan *cost driver* dan *cost* secara tepat oleh manajemen maka akan menentukan tingkat keakuratan manajemen biaya perusahaan. *Non Value Added* adalah suatu aktivitas tanpa nilai tambah yang tidak diperlukan dan tidak memberi keuntungan, agar mendapat hasil yang maksimal metode ini diterapkan untuk meningkatkan efisiensi tanpa mengurangi kualitas produk dengan direduksi aktivitas tak bernilai tambah. Oleh sebab itu *Activity based management* sangat diperlukan di sini dalam meningkatkan efisiensi

Efisiensi biaya adalah sumber daya (*input*) yang dimanfaatkan dengan baik agar tidak terjadi pemborosan biaya dalam proses aktivitas dalam menghasilkan *output*. Efisiensi biaya adalah salah satu strategi penting bagi perusahaan dalam mempertahankan bisnisnya, baik digunakan perusahaan kecil maupun perusahaan besar. Dampak yang diterima perusahaan dari kenaikan

nilai dengan cara analisis aktivitas akan meningkatkan keuntungan pada perusahaan. Manfaat dari *Activity Based Management* menurut Blocher (2007: 239), yaitu manajemen dapat menentukan wilayah guna perbaikan operasi, menurunkan biaya dan meningkatkan *customer value*. Melalui identifikasi input yang digunakan pelanggan, produk dan jasa serta aktivitas.

Activity based management memfokuskan manajemen pada aspek penting perusahaan dalam menambah *competitive advantage*. *Activity based management* dapat digunakan pada perusahaan jasa maupun manufaktur sebagai dasar pengambilan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui analisis aktivitas.

No.	Bulan	Only Car	With Driver	Pengeluaran
1.	Oktober	133 orders	199 orders	Rp. 185.764.219
2.	November	89 orders	178 orders	Rp 194.603.833
3.	Desember	217 orders	473 orders	Rp 269.401.391
	JUMLAH	439 orders	850 orders	Rp. 649.769443

Dari paparan data penjualan di atas perusahaan mengalami fluktuasi penjualan pada akhir 2020 dan terdapat biaya pengeluaran yang cukup besar pada bulan November namun penjualan yang menurun. Dalam rangka mendapat keuntungan perusahaan perlu untuk mengurangi biaya-biaya yang lain yang seharusnya tidak diperlukan untuk meningkatkan efisiensi.

Keunggulan *activity based management* harus dimanfaatkan oleh Moovby Indonesia sebuah perusahaan *car rental* yang berpusat di Malaysia dan mempunyai beberapa cabang di Indonesia seperti Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Surabaya, Bali dll. Dari data Badan Pusat Statistik jumlah kunjungan wisatawan mancanegara tahun 2019 mencapai 16,11 juta pengunjung. Namun, pada tahun 2020 mengalami penurunan drastis akibat pandemi Covid-19. Data BPS Per Agustus 2020 jumlah kunjungan mencapai 3,41 juta atau turun 68,17 persen di banding tahun sebelumnya. Dan kunjungan wisatawan domestik pada tahun 2019 sebanyak 282,9 juta. Pada tahun 2020 terjadi penurunan sebanyak 61 persen dengan jumlah kunjungan 120 juta. Melihat data kunjungan wisata di atas, bagaimana kita harus mampu, bersaing dengan meningkatkan keunggulan kompetitif sehingga perusahaan mampu

bertahan dan berkembang. Menurut Porter (2008), keunggulan kompetitif adalah suatu kemampuan perusahaan untuk mendapat keuntungan di atas laba perusahaan lain di dalam persaingan pasar yang sama. Dan memiliki kemampuan untuk melihat perubahan struktur pasar serta menentukan strategi yang paling efektif. Keunggulan kompetitif ini dapat dicapai dengan melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam segala aspek aktivitas perusahaan.

Strategi perusahaan dalam bersaing di pasar dan upaya meningkatkan penjualan yaitu: (1) memperkenalkan produk dan aktivitas yang positif seperti kepuasan pelanggan (*rating*) di media sosial (2) membentuk *team affiliate marketing* dengan tujuan mempromosikan penjualan, *recruitment* mitra dan memperluas informasi terkait produk. (3) membuat iklan promosi, *discount* bagi calon *customer*. (4) melakukan *recruitment* mitra agar mendapat tambahan jumlah kendaraan yang bisa direntalkan. (5) memberikan pelayanan terbaik seperti *driver*, kebersihan dan kesehatan kendaraan. (6) Mengajak kerja sama dengan beberapa partner bisnis seperti bengkel mobil, *car wash*, asuransi kecelakaan dan risiko.

Penelitian terdahulu juga dilakukan oleh Sagai dan Stanley (2019) dengan judul “Analisis Penerapan *Activity Based Management* untuk Meningkatkan Efisiensi pada Hotel Gran Puri Manado” pengelolaan aktivitas dengan menganalisis *cost driver* dan mengidentifikasi *value added activity* serta *non value added activity* agar bisa di reduksi. Peran *activity based management* dapat meningkatkan efisiensi biaya, sehingga mampu meningkatkan keuntungan pada pihak Hotel Gran Puri Manado tanpa mengurangi pelayanan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

Hal menarik di sini perlu diteliti adalah perusahaan belum menerapkan *activity based management*. Oleh karena peneliti ingin mencoba menerapkan ABM guna mengidentifikasi aktivitas apa saja yang tidak bernilai tambah agar dapat dianalisis *cost driver* nya. Selanjutnya aktivitas tersebut untuk dapat di hilangkan atau dikurangi agar menekan pemborosan biaya. Serta memaksimalkan aktivitas bernilai tambah sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan profitabilitas perusahaan dan meningkatkan *customer value* pada Moovby Indonesia

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, mengingat betapa pentingnya pengelolaan aktivitas dalam meningkatkan efisiensi perusahaan. Maka perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana peran *activity based management* untuk mengetahui tingkat efisiensi pada Moovby Indonesia?
2. Apakah metode *activity based management* dapat meningkatkan keuntungan pada perusahaan Moovby Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan permasalahan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui tingkat efisiensi pada moovby Indonesia melalui metode *activity based management*.
2. Untuk mengetahui apakah metode *activity based management* dapat meningkatkan keuntungan perusahaan pada Moovby Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Perusahaan mendapat suatu alternatif untuk mengelola aktivitas dalam meningkatkan efisiensi perusahaan.
2. Membantu perusahaan dalam mengambil keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Hasil penelitian ini bisa dimanfaatkan oleh pihak lain yang membutuhkan informasi untuk melakukan penelitian lebih lanjut.
4. Mahasiswa mempunyai kesempatan menerapkan pengetahuan teoritis di bangku perkuliahan dan menambah wawasan.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah aktivitas operasional yang dilakukan perusahaan pada Moovby Indonesia untuk dianalisis aktivitas yang tidak bernilai tambah sehingga dapat meningkatkan efisiensi perusahaan.