

**PENERAPAN *ACTIVITY BASED MANAGEMENT* (ABM) DALAM
PENCAPAIAN EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA
PT. INDOFOOD SUKSES MAKMUR, TBK
TANJUNG MORAWA**

SKRIPSI

Oleh :

**DEDEK WULANDARI Br. MANURUNG
NIM: 08 833 0057**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 1 2**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)12/2/24

**PENERAPAN *ACTIVITY BASED MANAGEMENT* (ABM) DALAM
PENCAPAIAN EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA
PT. INDOFOOD SUKSES MAKMUR, TBK
TANJUNG MORAWA**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan
Memenuhi Syarat Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi**

Oleh :

**DEDEK WULANDARI Br. MANURUNG
NIM: 08 833 0057**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 1 2**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Judul Skripsi : Penerapan *Activity Based Management* (ABM) Dalam Pencapaian Efisiensi Biaya Produksi Pada PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa

Medan Nama Mahasiswa : Dedek Wulandari Br. Manurung

No. Stambuk : 08 833 0057

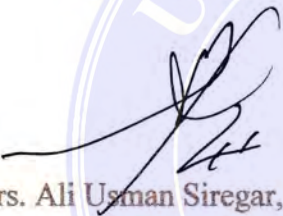
Jurusan : Akuntansi


Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


(Drs. Ali Usman Siregar, M.Si)


(Dra. Hj. Rosmaini, Ak., MMA)

Mengetahui :

Ketua Jurusan

Dekan


(Linda Lores Purba, SE.,M.Si)


(Prof. Dr. Sya'ad Afifuddin, SE, MEc)

Tanggal Lulus :

2012

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)12/2/24

ABSTRAK

Dedek Wulandary Br. Manurung, PENERAPAN *ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM)* DALAM PENCAPAIAN EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA PT. INDOFOOD SUKSES MAKMUR, TBK TANJUNG MORAWA, (dibawah bimbingan Bapak Drs. Ali Usman Siregar. MSi., sebagai Pembimbing I dan Ibu Dra. Hj. Rosmaini. Ak. MMA., sebagai Pembimbing II).

Pengelolaan biaya tidak langsung (*overhead*) pabrik dalam mengolah bahan baku menjadi produk jadi diperlukan suatu pengendalian yang efisien. *Activity Based Management (ABM)* adalah suatu sistem yang terintegrasi dan menyeluruh yang memusatkan perhatian manajemen pada aktifitas yang dilakukan untuk meningkatkan *customer value* dan profibilitas organisasi. *Activity Based Management (ABM)* digunakan khususnya untuk mengelompokkan aktivitas aktivitas yang bernilai tambah dan yang tidak bernilai tambah.

Penelitian ini bertujuan mendapatkan bukti nyata tentang dampak penerapan *Activity Based Management (ABM)* terhadap efisiensi biaya produksi pada PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa. Jenis penelitian yang peneliti lakukan adalah melalui penelitian deskriptif. Data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah data kuantitatif dan kualitatif, Sedangkan sumber data yaitu data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi sedangkan untuk menganalisis data yang telah terkumpul dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan akuntansi khususnya Dimensi Proses.

Selanjutnya dari hasil penelitian dan pembahasan tersebut peneliti mengambil kesimpulan bahwa

1. PT. Indofood Sukses Makmur Tanjung Morawa dalam aktivitas produksinya belum menerapkan *Activity Based Management* sebagai dasar aktivitasnya sehingga masih ada aktivitas yang tidak bernilai tambah yang tidak dihilangkan oleh perusahaan.
2. Dari hasil analisis, didapat biaya yang tidak bernilai tambah sebesar Rp. 226,233,677.15 yang didapat dari aktivitas tidak bernilai tambah berikut ini:
 - a. Biaya pengangkutan sebesar Rp. 202.975.652,07
 - b. Biaya penyimpanan di gudang sebesar Rp. 23.258.025,08
3. Jika *Activity Based Management* diterapkan oleh PT. Indofood Sukses Makmur Tanjung Morawa, total biaya produksi yang dikeluarkan adalah sebesar Rp. 1.736.280.897,08 yang membuktikan bahwa *Activity Based Management* akan menghemat biaya sebesar Rp. 226,233,677.15. Dengan kata lain terjadi peningkatan efisiensi biaya produksi sebesar 12%

Kata Kunci : *Activity Based Management*, Efisiensi Biaya Produksi dan PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa.

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Warramatullahi Wabbarakatu.

Segala puji bagi Allah, Tuhan semesta alam yang atas rahmat-Nya dan hidayah-Nya telah membarikan kepada kita ijin ridha-Nya, hanya atas ijin-Nya penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik, guna kelengkapan dalam memperoleh gelar sarjana.

Sungguh merupakan suatu kebahagiaan yang tak ternilai bagi saya yang memperoleh ilmu dan dapat menerapkannya dalam sebuah karya. Penulis telah mampu menyelesaikan sebuah karya ilmiah dalam bentuk skripsi yang berjudul **“Penerapan *Activity Based Management (ABM)* Dalam Pencapaian Efisiensi Biaya Produksi Pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, Tanjung Morawa”**. Skripsi ini bukan semata-mata merupakan persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana, akan tetapi merupakan sebuah tanggung jawab moral intelektual bagi setiap orang yang berkecimpung di dalam ilmu pengetahuan.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan memberikan kontribusi terhadap penyusunan skripsi ini, yaitu:

1. Kedua orang tua saya **Ayahanda Sabung Manurung** dan **Ibunda Murniwati** untuk setiap doa, kesabaran serta dukungan dalam segala bentuk yang telah diberikan selama ini. Saudara penulis Abangda Hendro alfiansyah Manurung SE beserta istrinya Kakanda Suryani, Kakanda Indah Sari Dewi Manurung Amd, Kakanda Devi Arisandi manurung SE,

Abangda Mahinda Richyalta Baskara SE, Adinda Muhammad Taufik Manurung, serta Ibunda, Ayahanda, dan Adinda dari Dimas Nugroho untuk dukungan dan perhatian yang telah diberikan.

2. Bapak Prof. Dr. H. Sya'ad Afifudin, SE, MEc selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area sekaligus ketua pembimbing saya yang telah memberikan persetujuan penelitian ini.
3. Bapak Drs. Ali Usman Siregar. MSi selaku dosen pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktunya dalam pengarahan dan mimbingan atas penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Dra. Hj. Rosmaini. Ak. MMA selaku dosen pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya dalam pengarahan dan mimbingan atas penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak / Ibu dosen serta para karyawan Universitas Medan Area yang telah banyak banyak memberikan pendidikan dan pelayanan selama penulis kuliah disana.
6. Pimpinan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, Tanjung Morawa beserta seluruh staff perusahaan yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengandakan riset dan telah mambantu penulis dalam memperoleh dan informasi yang dibutuhkan.
7. Sahabat-sahabat penulis Melisa, Winda Marcelina, Paramitha Karyani Ramadhani, Risky Syahfitri, Insana Kamela, Ratih Handayani Sitorus, Yan Randa Ambarita, Chaga Bangun, Todo Matondang dan teristimewa buat **Dimas Nugroho Amd**, yang telah banyak membantu serta memberikan semangat dan doa kepada penulis. Teman-teman di Jurusan Akuntansi'08

yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih untuk semua bantuan kalian selama ini.

Penyusunan skripsi ini telah dilakukan upaya semaksimal mungkin, akan tetapi penulis dengan lapang dada, tulus dan ikhlas senantiasa menerima masukan, saran, dan kritik yang sifatnya menunjang penyempurnaan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, karena dalam penyusunan kekurangan dan kesalahan mengingat keterbatasan pengetahuan dan kurangnya pengalaman yang penulis miliki, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini dan semoga skripsi ini bermanfaat.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatu.

Medan, November 2012

Penulis

Dedek Wulandari br. Manurung

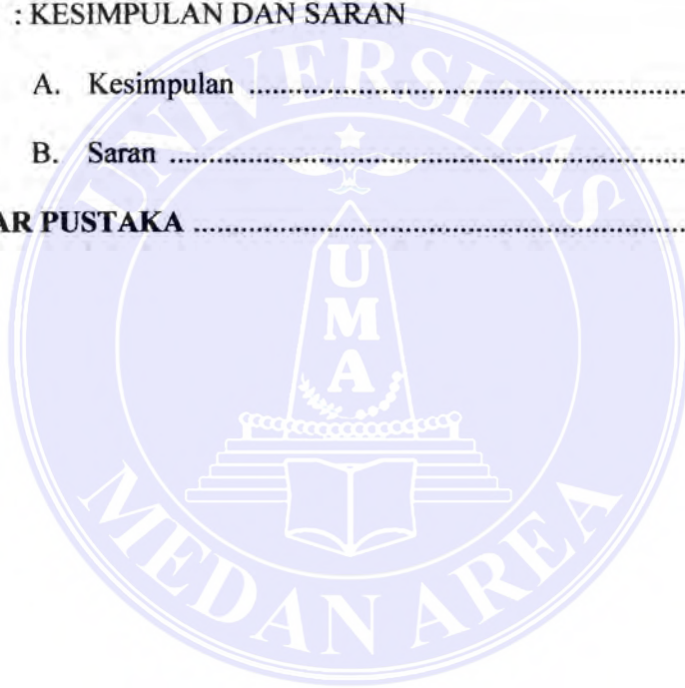
Npm : 08.833.0057



DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian, Fungsi dan Manfaat <i>Activity Based Management</i>	5
B. Dimensi <i>Activity Based Management</i>	8
C. Aktivitas Bernilai Tambah (<i>Value Added Activity</i>) dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (<i>Non Value Added Activity</i>).....	19
D. Biaya Produksi	22
E. Penilaian Efisiensi Biaya Produksi	24
F. Kerangka Konseptual.....	26
BAB III: METODE PENELITIAN	
A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian.....	28

B. Populasi dan Sampel.....	29
C. Definisi Operasional Variabel.....	29
D. Jenis dan Sumber Data.....	30
E. Teknik Pengumpulan Data	30
F. Teknik Analisis Data	30
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	32
B. Pembahasan	50
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	53
B. Saran	54
DAFTAR PUSTAKA	ix



DAFTAR GAMBAR

No.	Keterangan	Halaman
2.1.	Kerangka Konseptual	27
4.1.	Struktur Organisasi PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, Tanjung Morawa	45



DAFTAR TABEL

No.	Keterangan	Halaman
3.1	Waktu Penelitian	28
4.2	PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. Tanjung Morawa Jadwal Jam Kerja Karyawan	46
4.3	Penentuan <i>Cost Driver</i> Dari Timbunya Biaya Aktifitas	47
4.4	Pembebanan Biaya Pada Aktifitas Perusahaan Pada Tahun 2011	47
4.5	Pengklasifikasian Aktifitas Bernilai Tambah dan Aktifitas Tidak Bernilai Tambah	48
4.6	Rincian Beban Pengangkutan	50
4.7	Rincian Beban Penyimpanan	51
4.8	Perbandingan Biaya Aktifitas Tanpa dan Dengan Menerapkan ABM Untuk Pembebanan Biaya Produksi Pada Tahun 2011.....	52

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sistem manajemen sangat dipengaruhi oleh lingkungan bisnis yang dihadapi oleh manajemen. Dalam persaingan global yang tajam seperti sekarang ini, maka karakteristik lingkungan bisnis yang dihadapi oleh manajemen adalah dinamis dan perubahan yang pesat. Oleh karena itu, perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan bisnis seperti itu harus memiliki kemampuan untuk melakukan adaptasi dan berubah agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, suatu perusahaan harus dapat mencapai tujuannya yaitu memperoleh laba maksimum. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan harus benar-benar biaya yang memberi nilai tambah bagi produk sehingga tidak akan ada pemborosan biaya. Oleh karena itu, efisiensi biaya mempunyai arti penting bagi perusahaan dalam mempertahankan keberadaannya di dunia bisnis, juga dalam upaya menghadapi persaingan global yang semakin tajam. Salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai efisiensi biaya adalah melalui manajemen berbasis aktivitas atau *Activity Based Management* (ABM). Dengan kata lain ABM memfokuskan pada pengelolaan aktivitas untuk mempromosikan efisiensi dan efektivitas bisnis, serta untuk meningkatkan tidak hanya nilai (*value*) yang diterima oleh pelanggan tetapi juga memberikan laba bagi perusahaan.

Dalam penerapannya, ABM memusatkan pada pengendalian aktivitas yaitu melalui analisa aktivitas. Dalam hal ini, aktivitas-aktivitas tersebut dapat dibedakan menjadi dua, yaitu aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah. Aktivitas bernilai tambah merupakan aktivitas yang penting bagi produk dan jika aktivitas ini dihilangkan akan mengurangi nilai suatu produk. Sedangkan aktivitas tidak bernilai tambah merupakan aktivitas yang tidak menambah nilai produk dan jika aktivitas ini dikurangi atau dihilangkan tidak akan mengurangi nilai produk bagi konsumen. Aktivitas tidak bernilai tambah tersebut akan menambah biaya yang tidak diperlukan yang disebut dengan biaya yang tidak bernilai tambah.

Klasifikasi biaya yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah digunakan beberapa perusahaan secara agresif untuk menemukan jalan keluar untuk menjadi lebih kompetitif dalam biaya (*cost effective*). Klasifikasi tersebut berfokus pada apakah suatu biaya dapat dieliminasi tanpa pelanggan melihatnya sebagai suatu keadaan yang memburuk dalam performa, fungsi atau kualitas produk. Dengan menghilangkan biaya yang tidak bernilai tambah, suatu perusahaan dapat menekan biaya produknya menjadi lebih rendah tanpa mengurangi kualitasnya di mata konsumen.

Pengurangan atau pengeliminasian aktivitas tidak bernilai tambah penting bagi perusahaan untuk mencapai efisiensi biaya. Adanya aktivitas tidak bernilai tambah ini dapat dikurangi atau dieliminasi dengan terlebih dahulu mencari penyebab timbulnya aktivitas tidak bernilai tambah tersebut. Setelah diketahui

penyebabnya, maka dapat diambil tindakan perbaikan terhadap penyebab aktivitas yang tidak bernilai tambah.

PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan. Selama ini, PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa masih menggunakan model konvensional dimana hanya berfokus pada pengelolaan biaya dan jarang memerlukan informasi aktivitas. Kebijakan perusahaan untuk menetapkan harga adalah berdasarkan biaya produk, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas-aktivitas mulai dari pembelian bahan baku, proses produksi, sampai dengan produk jadi.

PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa sendiri memiliki siklus produksi yang cukup panjang sehingga memungkinkan timbulnya aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah yang menyebabkan pemborosan biaya. Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus mengelola aktivitas produksinya secara efektif dan efisien untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang artinya memiliki kemampuan menyediakan produk yang bermutu bagi konsumen dengan tepat, harga yang sesuai dibanding produk sejenis perusahaan pesaing, serta perlu melakukan evaluasi secara berkesinambungan, sehingga dapat mengefisienkan biaya produksi yang dikeluarkan.

Dengan melihat uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai ABM dengan judul **“Penerapan *Activity Based Management* (ABM) Dalam Pencapaian Efisiensi Biaya Produksi Pada PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang penelitian, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut : “Apakah *Activity Based Management* (ABM) jika diterapkan dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi pada PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa?”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti nyata tentang dampak penerapan *Activity Based Management* (ABM) terhadap efisiensi biaya produksi pada PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa.

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Akademis

Sebagai referensi informasi bagi pihak akademisi terutama bagi mereka yang melakukan penelitian serupa di masa datang serta untuk memberikan tambahan informasi yang lebih luas tentang bagaimana penerapan ABM pada suatu perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan bagi perusahaan tentang kondisi penerapan ABM dalam pencapaian efisiensi biaya serta hal yang perlu perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian, Fungsi dan Manfaat *Activity Based Management* (ABM)

1. Pengertian *Activity Based Management*

“ABM adalah suatu disiplin (sistem yang luas dan terintegrasi) yang memusatkan perhatian manajemen pada aktivitas-aktivitas dengan tujuan untuk meningkatkan nilai yang diterima oleh konsumen dan laba yang diperoleh dari penyediaan nilai tersebut” (Supriyono, 2008:354).

“*Activity Based Management* menggunakan informasi yang disajikan *Activity Based Costing* dalam berbagai analisis yang didesain untuk menghasilkan perbaikan yang berkesinambungan” (Tunggal, 2009:83).

“ABM sebagai pendekatan terpadu dan menyeluruh yang membuat perhatian manajemen berpusat pada aktivitas yang dilakukan, dengan tujuan meningkatkan nilai pelanggan dan laba yang diperoleh karena memberikan nilai tersebut” (Hansen dan Mowen, 2009:478).

“ABM merupakan proses manajemen yang menggunakan informasi yang dipasok oleh analisis biaya berdasarkan aktivitas untuk meningkatkan profitabilitas organisasi” (Simamora, 2005:126).

“*Activity Based Costing* menyediakan informasi dan *Activity Based Management* menggunakan informasi tersebut dalam berbagai rancangan analisis untuk menghasilkan perbaikan secara terus menerus” (Rayburn, 2003:154).

“*Activity Based Management* adalah pendekatan pengelolaan terpadu dan bersistem terhadap aktivitas dengan tujuan untuk meningkatkan *customer value* dan laba yang dicapai dari penyediaan *value* tersebut” (Mulyadi dan Johny, 2001:614).

Dari definisi-definisi yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa *Activity Based Management* adalah suatu sistem yang terintegrasi dan menyeluruh yang memusatkan perhatian manajemen pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan *customer value* dan profitabilitas organisasi.

2. Fungsi *Activity Based Management*

“Tujuan ABM adalah untuk memungkinkan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dipenuhi seraya memperkecil kebutuhan akan sumber daya organisasional” (Simamora,2005:126).

“Tujuan ABM adalah untuk meningkatkan nilai produk atau jasa yang diserahkan pada para konsumen, dan oleh karena itu, dapat digunakan untuk mencapai laba ekstra dengan menyediakan nilai tambah bagi konsumen” (Supriyono, 2008:356).

“Tujuan ABM adalah untuk *improvement* secara berkelanjutan terhadap *customer value* dan menghilangkan pemborosan” (Mulyadi dan Johny,2001:337).

3. Manfaat *Activity Based Management*

Manfaat ABM adalah sebagai berikut:

- a. Mengukur kinerja keuangan dan pengoperasian (Non keuangan) organisasi dan aktivitas-aktivitasnya.
- b. Menentukan biaya-biaya profitabilitas yang “benar” (“true”) untuk setiap tipe produk dan jasa.
- c. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas (faktor-faktor yang mendrive biayabiaya) dan mengendalikannya.
- d. Mengelompokkan aktivitas-aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.
- e. Mengefisiensikan aktivitas bernilai tambah dan mengeliminasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah.
- f. Menjamin bahwa pembuatan keputusan, perencanaan, dan pengendalian didasarkan pada isu-isu bisnis yang luas dan tidak semata berdasar informasi keuangan.
- g. Menilai penciptaan rangkaian nilai tambah (*value added chain*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen (Supriyono,2008:356).

Keunggulan utama ABM adalah :

- a. ABM mengukur efektivitas proses dan aktivitas bisnis kunci dan mengidentifikasi bagaimana proses dan aktivitas tersebut bisa diperbaiki untuk menurunkan biaya dan meningkatkan nilai (*value*) bagi pelanggan.
- b. ABM memperbaiki fokus manajemen dengan cara mengalokasikan sumber daya untuk menilai tambah aktivitas kunci, pelanggan kunci, produk kunci, dan metode untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan (Blocher, dkk, 2007 : 132).

Langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk penerapan ABM adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas
- b. Membedakan antara aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah untuk produk atau jasa tertentu
- c. Menelusuri arus produk atau jasa melalui aktivitas
- d. Membebaskan nilai-nilai waktu dan biaya pada setiap aktivitas
- e. Menentukan keterkaitan antara aktivitas-aktivitas dengan fungsi-fungsi dan lintas fungsi
- f. Membuat arus produk atau jasa lebih efisien
- g. Mengurangi atau meniadakan aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah
- h. Menganalisa dua atau lebih aktivitas yang saling berhubungan untuk menentukan *trade off* diantara aktivitas-aktivitas tersebut agar mengarah pada pengurangan biaya
- i. Penyempurnaan berkesinambungan (Supriyono,2008:357).

B. Dimensi Activity Based Management

1. Dimensi Biaya

a. Definisi Activity Based Costing

Cost Dimention / Dimensi Biaya sering disebut juga dengan *ABC System*, yang merupakan awal dari ABM karena menyediakan informasi tentang sumber-sumber, aktivitas-aktivitas, obyek-obyek biaya. Dimensi biaya adalah dimensi ABM yang bertujuan untuk menyempurnakan keakuratan penelusuran biaya pada obyek-obyek biaya dengan cara atau melalui :”sumber-sumber, aktivitas-aktivitas dan obyek-obyek biaya” (Supriyono, 2008:354). Penjelasan atas cara – cara tersebut adalah sebagai berikut :

1). Sumber-sumber

Tahap pertama ABC adalah mengidentifikasi biaya sumber-sumber. Sumber-sumber adalah elemen-elemen ekonomis yang diarahkan pada kinerja aktivitas.

2). Aktivitas-aktivitas

Tahap kedua ABC adalah menelusuri biaya sumber-sumber pada aktivitas-aktivitas.

3). Obyek-obyek biaya

Tahap ketiga ABC adalah membebankan biaya pada obyek-obyek biaya. Obyek biaya adalah segala sesuatu yang menjadi tujuan pembebanan biaya pada aktivitas-aktivitas.

“ABC adalah suatu sistem yang pertama-tama menelusuri biaya aktivitas dan kemudian ke produk” (Hansen dan Mowen, 2009:154). “ABC adalah

pendekatan penentuan biaya produk yang membebankan biaya ke produk atau jasa berdasarkan konsumsi sumber daya yang disebabkan karena aktivitas” (Blocher, dkk, 2007:120).

b. Prosedur Activity Based Costing

Prosedur *ABC System* adalah :

1). Prosedur tahap pertama

a). Penggolongan berbagai aktivitas

Berbagai aktivitas diklasifikasikan ke dalam beberapa kelompok yang mempunyai suatu interpretasi fisik yang mudah dan jelas serta cocok dengan segmen-segmen proses produksi yang dapat dikelola.

(1). Pengertian Aktivitas

Aktivitas merupakan berbagai proses atau prosedur yang dilaksanakan dalam organisasi pada umumnya. Aktivitas-aktivitas yang saling berhubungan erat dikumpulkan pada pusat aktivitas. Pusat-pusat aktivitas ini menggunakan driver sumber, yaitu *driver/pemicu* yang digunakan untuk membebankan biaya. Aktivitas adalah proses atau prosedur yang menyebabkan pekerjaan dan dengan demikian mengkonsumsi sumber daya (Tunggal,2009:144).

“Aktivitas adalah tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai “tujuan” dan “sasaran” fungsi dan mengkombinasikan manusia, teknologi, bahan mentah, metode. Dan lingkungan secara bersama-sama untuk menghasilkan produk dan jasa” (Supriyono, 2008:322).

(2). Klasifikasi Aktivitas

“Aktivitas diklasifikasikan ke dalam satu dari empat kategori aktivitas yaitu *Unit Level Activities*, *Batch Level Activities*, *Product Level Activities* *Facility Level Activities*” (Supriyono, 2008:277).

Penjelasan dari keempat kategori diatas adalah sebagai berikut :

- (a). *Unit Level Activities*, adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan setiap kali memproduksi satu unit produk atau aktivitas-aktivitas yang melekat dan mempengaruhi pada satu unit produk yang dihasilkan, contohnya jam mesin. Contoh dari biaya tipe ini adalah biaya pemeliharaan mesin.
- (b). *Batch Level Activities*, adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan setiap kali memproduksi satu batch produk, contohnya : set up, inspeksi, *material handling*. Semakin banyak *batch* yang diproduksi, semakin banyak pula sumber daya yang diperlukan. Besar kecilnya biaya dari aktivitas ini tergantung dari frekuensi order produksi yang diolah. Biaya ini tidak dipengaruhi oleh jumlah unit produk yang diproduksi dalam setiap *order*.
- (c). *Product Level Activities*, adalah aktivitas-aktivitas yang digunakan untuk mendukung berbagai produk yang digunakan oleh perusahaan, contohnya *engineering change*. Biaya yang timbul dari aktivitas ini tidak dipengaruhi oleh jumlah unit produk maupun jumlah *batch* produksi yang dihasilkan.

(d). *Facility Level Activities*, adalah aktivitas-aktivitas yang mendukung proses manufaktur keseluruhan dalam pabrik agar dapat menyediakan kapasitas operasi tingkat dasar untuk menunjang aktivitas produksi di perusahaan, contohnya : manajemen pabrik, keamanan pabrik.

ABC System hanyalah merupakan sisi pembebanan biaya sehingga belum mampu untuk menganalisa aktivitas untuk memisahkan mana yang merupakan aktivitas bernilai tambah dan mana yang merupakan aktivitas tidak bernilai tambah. Analisa aktivitas ini baru dapat dilakukan dengan menggunakan ABM yang merupakan pengembangan dari ABC.

- b) Menghubungkan berbagai biaya dengan setiap kelompok aktivitas.
- c) Penentuan kelompok-kelompok biaya (*cost pools*) yang *homogeny* Yaitu sekumpulan biaya *overhead* yang terhubung secara logis dengan tugas-tugas yang dilaksanakan dan berbagai macam biaya tersebut dapat diterangkan oleh satu *cost driver* tunggal.
- d) Penentuan tarif kelompok (*pool rate*)
- e) Yaitu tarif biaya *overhead* per unit *cost driver* yang dihitung untuk suatu kelompok aktivitas.

2). Prosedur tahap kedua

Pada tahap kedua ini dilakukan pelacakan biaya untuk setiap kelompok *overhead* ke berbagai jenis produk dengan menggunakan tariff kelompok yang dikonsumsi oleh setiap produk. Jadi pada tahap ini biaya-biaya aktivitas

yang terjadi dibebankan pada produk berdasar konsumsi aktivitas oleh produk.

c. Pemilihan *Cost Driver*

Dasar pengalokasian biaya *overhead* pada *ABC System* adalah menggunakan *cost driver*. *Cost driver* (pemicu biaya) adalah faktor-faktor yang menentukan muatan kerja dan usaha yang diperlukan untuk melaksanakan suatu aktivitas. Pemicu biaya menyatakan “apa sebabnya” suatu aktivitas dan “berapa banyak usaha” harus dikeluarkan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Ada tiga kriteria pemilihan dasar alokasi yang dapat digunakan untuk memilih pemicu biaya, yaitu :

- 1) Hubungan sebab-akibat. Jika memungkinkan, temukan hubungan sebab-akibat antara obyek biaya dan biaya. Contoh: jika pemeliharaan pada sebuah pesawat udara diatur berdasarkan jumlah jam terbang, maka jumlah jam terbang merupakan dasar yang baik untuk mengalokasikan biaya pemeliharaan kepada jalur/penerbangan tertentu.
- 2) Manfaat yang diterima. Jika hubungan sebab akibat tidak dapat ditemukan, maka tepat untuk memilih dasar alokasi yang mencerminkan manfaat yang diterima. Contoh : biaya pelatihan manajer untuk meningkatkan mutu tidak harus disebabkan oleh produk tertentu, tetapi itu memperoleh manfaat karena program pelatihan tersebut.
- 3) Kewajaran. Jika manajer tidak dapat menemukan dasar alokasi yang tepat yang mencerminkan hubungan sebab akibat atau manfaat yang diterima, maka mereka akan memilih dasar alokasi yang menunjukkan alokasi biaya “yang wajar”. Contoh: merupakan hal yang wajar mengalokasikan biaya yang berkaitan dengan ruangan, seperti pemeliharaan rumah tas dasar ruangan yang dibersihkan. (Maher dan Deakin, 2007:193-194)

Ada dua macam pemicu biaya yaitu:

- “1). *Resource Driver*, adalah faktor yang menjadi penyebab penggunaan sumber daya oleh aktivitas.

- 2). *Activity Driver*, adalah faktor yang menjadi penyebab timbulnya konsumsi aktivitas oleh *cost object*" (Purwanto, 2003:67).

Ada tiga faktor utama yang harus dipertimbangkan dalam memilih *cost driver* yang tepat, yaitu:

1) *Degree of correlation*

Konsep utama dari *ABC System* adalah menetapkan biaya dari setiap aktivitas ke produk dengan dasar *cost driver* yang dikonsumsi oleh aktivitas itu. Keakuratan penetapan biaya ini tergantung dari *degree of correlation* antara *consumption of activity* dan *consumption of the cost driver*.

2) *Cost of Measurement*

Semakin banyak *activity cost pools* dalam *ABC System* maka akan semakin akurat penetapan biayanya. Semakin banyak *activity cost pools*, semakin banyak pula *cost driver*, yang berakibat semakin besarnya biaya yang dikeluarkan untuk mengimplementasikan system itu.

3) *Behavioral Effect*

Sistem informasi tidak hanya memudahkan dalam mengambil keputusan, tapi juga mempengaruhi perilaku dari pengambil keputusan. Sistem informasi bisa dikatakan baik atau tidak tergantung dari *behavioral effect*, seorang analis ABC harus mempertimbangkan akibat yang mungkin akan timbul.

2. Dimensi Proses

Dimensi proses merupakan dimensi ABM yang memberikan informasi tentang aktivitas apa saja yang dilakukan. "Mengapa aktivitas itu dilakukan dan

seberapa baik dilakukan, dimensi ini memberikan kemampuan untuk melakukan dan mengukur perbaikan berkelanjutan”. (Hansen dan Mowen, 2009:478).

a. Analisis Pemicu Biaya

“Analisis *driver* adalah proses untuk mengetahui akar penyebab terjadinya biaya aktivitas” (Supriyono,2008:376).

“Analisis *driver* biaya adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan biaya aktivitas atau menjelaskan mengapa biaya aktivitas terjadi” (Purwanto, 2003:64).

Setiap aktivitas memiliki masukan dan keluaran. Masukan aktivitas merupakan sumber adaya yang dibutuhkan oleh aktivitas untuk memproduksi keluaran. Ukuran keluaran yang efektif adalah ukuran dari permintaan yang ditempatkan pada aktivitas dan itulah yang disebut penggerak aktivitas.

“Tujuan dari analisis penggerak adalah untuk mencari penyebab utama. Jadi, analisis penggerak adalah usaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab utama biaya aktivitas” (Hansen dan Mowen, 2009:479).

b. Analisis Aktivitas

“Analisis aktivitas merupakan proses identifikasi, penjabaran, dan evaluasi aktivitas yang dilakukan oleh organisasi” (Hansen dan Mowen, 2009:479).

Analisis aktivitas dilaksanakan dalam empat langkah, yaitu :

- 1) Aktivitas apa yang telah dilakukan
- 2) Berapa banyak orang yang melakukan aktivitas
- 3) Waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan aktivitas
- 4) Menentukan nilai aktivitas bagi organisasi, termasuk rekomendasi untuk memilih dan mempertahankan aktivitas bernilai tambah (Hansen dan Mowen,2009:479).

Inti dari analisis aktivitas adalah eliminasi pemborosan (*waste*). Dengan dieliminasi pemborosan, maka biaya dapat dikurangi. Penurunan biaya mengikuti eliminasi pemborosan. *Waste* dapat diartikan sebagai suatu yang tidak bernilai tambah adalah merupakan suatu pemborosan. Sehingga aktivitas yang tidak perlu merupakan pemborosan dan harus dihilangkan.

Tantangan dalam aktivitas adalah mencari jalan untuk memproduksi barang tanpa melakukan aktivitas-aktivitas yang tidak penting. Dengan demikian akan terjadi pengurangan biaya. Analisis aktivitas dapat mengurangi biaya dengan cara : “Eliminasi aktivitas, seleksi aktivitas, pengurangan aktivitas dan pembagian aktivitas” (Supriyono,2008:379-380). Penjelasan atas keempat analisis aktivitas tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Eliminasi aktivitas, memusatkan pada aktivitas yang tidak bernilai tambah. Aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah harus diidentifikasi dan diukur untuk mengeliminasi aktivitas-aktivitas tersebut dalam organisasi
- 2) Seleksi aktivitas, melibatkan pemilihan diantara seperangkat aktivitas yang berbeda yang disebabkan oleh strategi-strategi persaingan. Strategi yang berbeda menyebabkan aktivitas yang berbeda.
- 3) Pengurangan aktivitas, memusatkan pada pengurangan waktu dan sumber-sumber yang diperlukan oleh aktivitas.
- 4) Pembagian aktivitas, dapat meningkatkan efisiensi aktivitas yang diperlukan dengan cara menggunakan ekonomi skala.

Jadi, analisis aktivitas mengarah pada manajemen aktivitas yang berusaha untuk mengidentifikasi dan pada akhirnya mengeliminasi semua aktivitas tidak

bernilai tambah, dan juga secara bersamaan meningkatkan efisiensi aktivitas-aktivitas bernilai tambah yang belum efisien.

c. Pengukuran Kinerja

“Pengukuran kinerja merupakan penilaian seberapa baik aktivitas dan proses dilakukan, yang akan menjadi dasar bagi pihak manajemen dalam meningkatkan profitabilitas” (Hansen dan Mowen, 2009:483).

“Pengukuran kinerja adalah mengidentifikasi indikator pekerjaan yang telah dilakukan dan hasil yang dicapai oleh aktivitas, proses, atau unit organisasi” (Blocher, dkk, 2007:133).

Terdapat dua ukuran kinerja aktivitas, yaitu : “Ukuran keuangan bagi kinerja aktivitas dan ukuran non keuangan bagi kinerja aktivitas”. (Hansen dan Mowen, 2009:483).

1). Ukuran Keuangan bagi kinerja aktivitas

a). Pelaporan Biaya Bernilai Tambah dan tidak Bernilai Tambah Sistem akuntansi perusahaan harus membedakan antara biaya bernilai tambah dan biaya tidak bernilai tambah karena peningkatan kinerja aktivitas memerlukan eliminasi aktivitas tidak bernilai tambah dan mengoptimalkan aktivitas bernilai tambah. Jadi, perusahaan harus mengidentifikasikan dan secara formal melaporkan biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah dari setiap aktivitas.

b). Pelaporan *Trend* Biaya Aktivitas

Pelaporan trend biaya aktivitas adalah dengan membandingkan biaya untuk setiap aktivitas sepanjang waktu. Tujuannya adalah memperbaiki aktivitas yang ditunjukkan oleh penurunan biaya dan dengan demikian dapat dilihat penurunan biaya tidak bernilai tambah dari satu periode ke periode selanjutnya.

c). *Benchmarking*

Benchmarking merupakan suatu pendekatan dalam penentuan standar yang digunakan untuk membantu mengidentifikasi peluang perbaikan aktivitas. Tujuannya adalah untuk menjadi yang terbaik dalam pelaksanaan aktivitas dan proses.

d). *Anggaran Fleksibel Aktivitas*

Anggaran fleksibel aktivitas memungkinkan dilakukannya prediksi biaya aktivitas yang akan terjadi dengan berubahnya penggunaan aktivitas.

e). *Penganggaran Biaya Siklus Hidup Produk*

Biaya siklus hidup adalah semua biaya yang berhubungan dengan produk selama siklus hidupnya. Biaya tersebut termasuk pengembangan (perencanaan, perancangan, pengujian), produksi (aktivitas konversi), dan dukungan logistik (periklanan, distribusi, garansi). Jadi, manajemen biaya siklus hidup produk berpusat pada pengelolaan aktivitas rantai nilai sehingga menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang.

2). Ukuran Non Keuangan bagi kinerja aktivitas

a). Ukuran Efisiensi

Produktifitas mengukur seberapa efisien masukan (*input*) yang digunakan untuk memproduksi keluaran (*output*).

b). Ukuran Kualitas

Ukuran non keuangan yang digunakan untuk mengukur kualitas adalah jumlah produk cacat per unit produk jadi, persentase produk rusak dari jumlah unit yang diproduksi, persentase kegagalan eksternal.

c). Ukuran Waktu

Terdapat dua karakteristik kinerja yang berhubungan dengan waktu yaitu keandalan (*reliability*) dan ketertanggapan (*responsiveness*). Keandalan berarti kemampuan untuk memenuhi tanggal pengiriman yang dijanjikan. Ketertanggapan mengukur waktu tenggang yang dibutuhkan untuk membuat keluaran yang diperlukan (Hansen dan Mowen, 2009:483).

C. Aktivitas Bernilai Tambah (*Value Added Activity*) dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (*Non Value Added Activity*)

Aktivitas bernilai tambah merupakan aktivitas yang dibutuhkan agar dapat bertahan dalam bisnis. Aktivitas yang terjadi selama berlangsungnya suatu proses produksi dapat digolongkan menjadi dua yaitu Aktivitas Bernilai Tambah (*Value*

Added Activity) dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (*Non Value Added Activity*).

“Aktivitas Bernilai Tambah (*Value Added Activity*) adalah aktivitas-aktivitas yang diharuskan untuk melaksanakan bisnis atau menciptakan nilai yang dapat memuaskan bagi para konsumennya” (Supriyono,2008:377).

Pendapat tersebut sejalan dengan pemikiran Syafriana (2007:6) yang menyebutkan bahwa : “Aktivitas yang efektif dalam suatu proses produksi merupakan aktivitas penambah nilai (*value added activities*) bagi perusahaan.”

Menurut Hansen dan Mowen (2006:894), “beberapa aktivitas yang diperlukan sebagai aktivitas bernilai tambah bila secara bersamaan memenuhi tiga kondisi, yaitu :

1. Aktivitas yang menghasilkan perubahan
2. Aktivitas terdahulu tidak menciptakan perubahan aktivitas sebelumnya.
3. Aktivitas itu memungkinkan aktivitas lainnya dapat dilakukan.”

Sedangkan menurut Tunggal (2009:88) : “Aktivitas yang bernilai tambah terbagi dalam dua kategori, yaitu :

1. Suatu aktivitas mempunyai nilai, jika aktivitas tersebut penting bagi pelanggan.
2. Suatu aktivitas mempunyai nilai, apabila aktivitas tersebut adalah penting terhadap pengfungsian organisasi“.

“Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (*Non Value Added Activity*) adalah aktivitas-aktivitas yang tidak perlu atau aktivitas-aktivitas yang perlu namun tidak efisien dan dapat disempurnakan” (Supriyono, 2008:377).

Aktivitas tidak bernilai tambah ini jika dilaksanakan akan mengakibatkan penambahan biaya yang tidak perlu dan merintangki kinerja. Dalam kegiatan pabrikasi, terdapat lima golongan aktivitas tidak bernilai tambah, yaitu : “Pembuatan *schedule*, pemindahan, penantian, inspeksi dan penyimpanan” (Tunggal, 2009:90). Penjelasan atas lima golongan aktivitas tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pembuatan *schedule* (penjadwalan), adalah penggunaan waktu dan sumber daya untuk menentukan berbagai produk yang berbeda dimasukkan ke dalam proses produksi dan bagaimana berbagai produk tersebut diproduksi.
2. Pemindahan, adalah aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk memindahkan bahan baku, produk dalam proses, dan produk jadi dari satu departemen ke departemen yang lain.
3. Penantian, adalah aktivitas yang di dalamnya bahan baku dan produk dalam proses menggunakan waktu dan sumber daya dalam menanti proses berikutnya.
4. Inspeksi, adalah aktivitas yang mengkonsumsi waktu dan sumber daya untuk menjamin produk dihasilkan sesuai spesifikasi mutu yang telah ditetapkan.
5. Penyimpanan, adalah aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya, selama produk dan bahan baku disimpan sebagai sediaan.

Terdapat lima langkah yang dapat digunakan untuk mengeliminasi biaya tidak bernilai tambah baik dalam perusahaan manufaktur maupun dalam perusahaan jasa, yaitu :

1. Identifikasi aktivitas, langkah pertama adalah analisis aktivitas, yang mengidentifikasi semua aktivitas-aktivitas penting dalam organisasi.

2. Identifikasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah
3. Memahami hubungan aktivitas, akar penyebab dan pemicu. Dalam mengidentifikasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah sangatlah penting untuk memahami cara dimana aktivitas-aktivitas tersebut dihubungkan.
4. Menetapkan pengukuran kinerja. Dengan secara kontinyu mengukur kinerja dari aktivitas dan membandingkan kinerja dengan benchmarks, perhatian pihak manajemen dapat diarahkan pada aktivitas-aktivitas yang tidak perlu dan tidak efisien.
5. Melaporkan biaya yang tidak bernilai tambah. Dengan mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah, dan melaporkan biayanya, manajemen dapat berjuang pada tujuan perbaikan proses dan mengeliminasi biaya yang tidak bernilai tambah.

“Aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah harus diidentifikasi dan diukur untuk mengeliminasi aktivitas-aktivitas tersebut dalam organisasi” (Supriyono,2008:379).

Dari pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *Value Added Activity* adalah aktivitas-aktivitas yang diperlukan agar dapat bertahan dalam bisnis dan apabila aktivitas ini dihilangkan, akan mengurangi nilai yang akan diberikan kepada pelanggan. *Non Value Added Activity* adalah aktivitas-aktivitas yang tidak diperlukan untuk dilakukan dalam mempertahankan bisnis sehingga perlu dieliminasi.

D. Biaya Produksi

1. Pengertian Biaya Produksi

Menurut Hansen dan Mowen (2009:38) “Biaya adalah kas atau ekuivalen kas yang dikorbankan untuk barang atau jasa yang diharapkan membawa keuntungan masa ini dan masa datang untuk organisasi”

Biaya dalam hubungannya dengan produksi disebut biaya produksi. Biaya produksi menurut Carter dan Usry (2009:42) “Biaya manufaktur juga di sebut biaya produksi atau biaya pabrik, biasanya didefinisikan sebagai jumlah dari tiga elemen biaya: bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik”.

Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa biaya produksi adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan pengelolaan atau pengubahan bahan baku menjadi barang jadi yang siap untuk dijual atau dikonsumsi.

2. Unsur-unsur Biaya Produksi

Dengan memahami biaya produksi, maka akan lebih mudah untuk memahami pengertian anggaran biaya produksi. Hal ini disebabkan karena unsur biaya produksi sejalan dengan unsur anggaran biaya produksi. Adapun unsur-unsur biaya produksi meliputi :

- a. Biaya bahan baku atau disebut juga biaya bahan mentah adalah biaya yang terdiri dari semua bahan-bahan yang dikerjakan didalam proses produksi, untuk diubah menjadi barang lain yang nantinya akan di jual.
- b. Biaya tenaga kerja langsung ialah upah yang dibayarkan perusahaan kepada para tenaga kerja secara langsung memproses bahan baku, untuk diubah menjadi barang lain yang nantinya akan dijual.

- c. Biaya *overhead* pabrik ialah semua biaya yang terdapat serta terjadi didalam lingkungan pabrik, tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan proses produksi.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa unsur-unsur yang membentuk adanya biaya produksi adalah jika terdapat biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik.

Penerapan teori *Activity Based Management* diarahkan untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan melalui analisis aktivitas, sehingga dapat diidentifikasi mana yang merupakan aktivitas yang bernilai tambah dan mana yang merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Karena meningkatnya persaingan, banyak perusahaan berusaha menghapus aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai karena mereka menambah biaya yang tidak perlu.

Sistem akuntansi suatu perusahaan harus membedakan antara biaya yang menambah nilai dan tidak menambah nilai. Pelaporan biaya yang tidak menambah nilai secara terpisah memotivasi para manajer untuk menempatkan lebih banyak tekanan pada pengendalian biaya-biaya yang tidak menambah nilai. “Dengan dikontrolnya biaya-biaya yang tidak menambah nilai akan menyebabkan hilangnya pemborosan-pemborosan biaya, sehingga pada akhirnya akan tercapai efisiensi biaya produksi” (Hansen dan Mowen, 2009:918).

E. Penilaian Efisiensi Biaya Produksi

Penerapan teori *Activity Based Management* diarahkan untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan melalui analisis aktivitas, sehingga dapat diidentifikasi mana yang merupakan aktivitas yang bernilai tambah dan mana yang merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Karena meningkatnya persaingan, banyak perusahaan berusaha menghapus aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai karena mereka menambah biaya yang tidak perlu.

Pengertian efisiensi dalam produksi merupakan perbandingan antara *output* dan *input*, berkaitan dengan tercapainya *output* maksimum dengan sejumlah *input*. Jika rasio *output* besar maka efisiensi dikatakan semakin tinggi. Dapat dikatakan bahwa efisiensi adalah penggunaan *input* terbaik dalam memproduksi *output*.

Menurut Supriyono (2008: 24) “efisiensi adalah rasio keluaran terhadap masukan”. Suatu pusat pertanggung-jawaban (biaya) dinamakan efisien jika pusat pertanggung-jawaban tersebut :

- a. Sumber atau biaya atau masukan yang digunakan lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama.
- b. Sumber atau biaya atau masukan yang digunakan adalah sama untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah lebih besar.

Perusahaan dengan operasi yang efisien tidak akan membuang sumber daya. Penilaian efisiensi terpisah dari penilaian efektivitas. “Sebuah perusahaan dapat efektif melalui pencapaian tujuan atau sasaran yang disusun untuk

operasinya, tetapi masih belum efisien, dan perusahaan yang efisien mungkin belum efektif jika gagal mencapai tujuan operasi” (Blocher, 2007: 726).

Menurut Usry (2009: 12), efisiensi dapat diukur dengan cara membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan yang selanjutnya disebut biaya standar.

Menurut Simamora (2005: 301) “pengendalian biaya (*cost control*) adalah perbandingan kinerja aktual dengan kinerja standar, penganalisaan selisih-selisih yang timbul guna mengidentifikasi penyebab-penyebab yang dapat dikendalikan, dan pengambilan tindakan untuk membenahi atau menyesuaikan perencanaan dan pengendalian pada masa akan datang”.

Satu-satunya cara mengukur efisiensi adalah dengan membandingkan biaya aktual dengan biaya standar atau tolak ukur biaya lainnya. Bagi pengendalian biaya (*cost control*), perhitungan-perhitungan biaya salah satu kepentingannya adalah untuk pengendalian pengeluaran-pengeluaran, yang menjurus ke efisiensi pendayagunaan tenaga kerja, bahan-bahan, alat-alat produksi (mesin-mesin) dan pabrik. Efisiensi ini sangat penting untuk menghasilkan produk (kuantitas dan kualitas) secara hemat yang akan mampu bersaing dan mampu mendatangkan *profit*.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa efisiensi biaya berhubungan dengan pengendalian biaya dengan cara membandingkan biaya aktual dengan biaya standar atau tolak ukur biaya lainnya sehingga dapat menghasilkan produk yang baik dan mampu mendatangkan laba.

E. Kerangka Konseptual

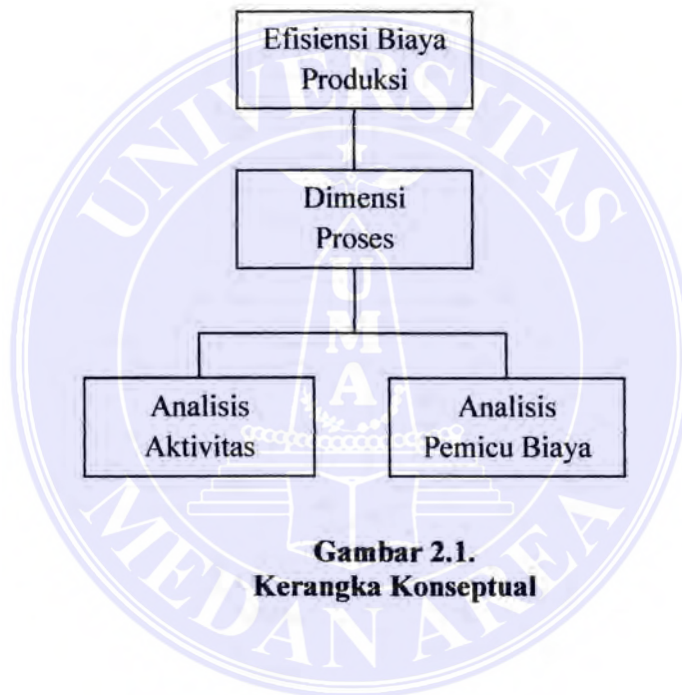
Kerangka konseptual merupakan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya dalam membuat suatu hipotesa yang berguna untuk mempermudah penulis dalam menyusun skripsi dan dapat membantu dalam pemecahan masalah.

Data yang telah dikumpulkan oleh peneliti akan dianalisis lebih lanjut sehingga menjadi suatu informasi yang berguna. Adapun langkah-langkah analisis data dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi Aktivitas. Di dalam tahap ini dilakukan identifikasi terhadap aktivitas-aktivitas yang terjadi selama proses produksi.
2. Menganalisis aktivitas dengan memisahkan aktivitas-aktivitas perusahaan menjadi dua golongan yaitu aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah.
3. Menganalisis Pemicu Biaya. Dengan menganalisis pemicu biaya akan dapat diketahui *cost driver* apa saja yang menyebabkan timbulnya biaya suatu aktivitas.
4. Melakukan pembebanan biaya produksi ke tiap-tiap aktivitas Merupakan kegiatan meneliti biaya dari masing-masing aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan selama memproduksi gula, yaitu dengan dilakukannya penelusuran ke tiap-tiap aktivitas.
5. Analisis Aktivitas, merupakan kunci untuk mencapai tujuan pengurangan biaya. Hal ini dapat dilakukan dengan empat cara yaitu eliminasi aktivitas, pemilihan aktivitas, pengurangan aktivitas dan pembagian aktivitas.

6. Pengukuran Kinerja. Merupakan penilaian seberapa baik aktivitas yang telah dilakukan merupakan hal yang mendasar bagi usaha manajemen dalam meningkatkan profitabilitas melalui efisiensi biaya produksi.

Secara sistematis kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1.
Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan penulis adalah penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2008:11) “Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain”.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk yang berlokasi di Jalan Raya Medan – Tanjung Morawa Km. 18,5 Tanjung Morawa, Deli Serdang.

3. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian direncanakan dari bulan Agustus 2012 sampai dengan Nopember 2012.

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

No	Keterangan	Agt 2012				Sep 2012				Okt 2012				Nop 2012				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1	Pengajuan Judul	■																
2	Konsultasi / Bimbingan		■	■	■													
3	Pembuatan dan Seminar Proposal				■	■	■											
4	Pengumpulan Data					■	■	■	■									
5	Analisis Data								■	■	■	■						
6	Penyusunan & Bimbingan Skripsi									■	■	■	■	■	■	■		
7	Pengajuan dan Sidang Meja Hijau																■	■

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2008:72), “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh *Activity Based Management* ditinjau dari dimensi proses produksi di PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa.

2. Sampel

Menurut Sugiono (2008:73), “sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Activity Based Management* ditinjau dari dimensi proses produksi khususnya produk indomie di PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa.

C. Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel yang diteliti sehubungan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Activity Based Management* adalah suatu sistem yang terintegrasi dan menyeluruh yang memusatkan perhatian manajemen pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan *customer value* dan profitabilitas organisasi.

2. Efisiensi Biaya Produksi adalah kebijakan PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa dalam penggunaan biaya yang sesuai dengan kebutuhan berkaitan dengan pengelolaan atau perubahan bahan baku yang dalam hal ini tepung gandum menjadi barang jadi yang dalam hal ini indomie yang siap untuk dijual atau dikonsumsi.

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah data kuantitatif dan kualitatif. Sumber data penelitian ini diperoleh dari data primer dan sekunder yang diperoleh dari bagian produksi di PT, Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah :

1. Wawancara, yaitu tanya jawab langsung dengan pihak dalam perusahaan.
2. Dokumentasi, yaitu: dengan mengumpulkan data dari teori-teori yang berhubungan dengan penerapan *activity based management* di PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Tanjung Morawa.

F. Teknik Analisis Data

Pendekatan akuntansi yang dilakukan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah dimensi proses. Dimensi proses merupakan dimensi ABM yang memberikan informasi tentang aktivitas apa saja yang dilakukan, yaitu :

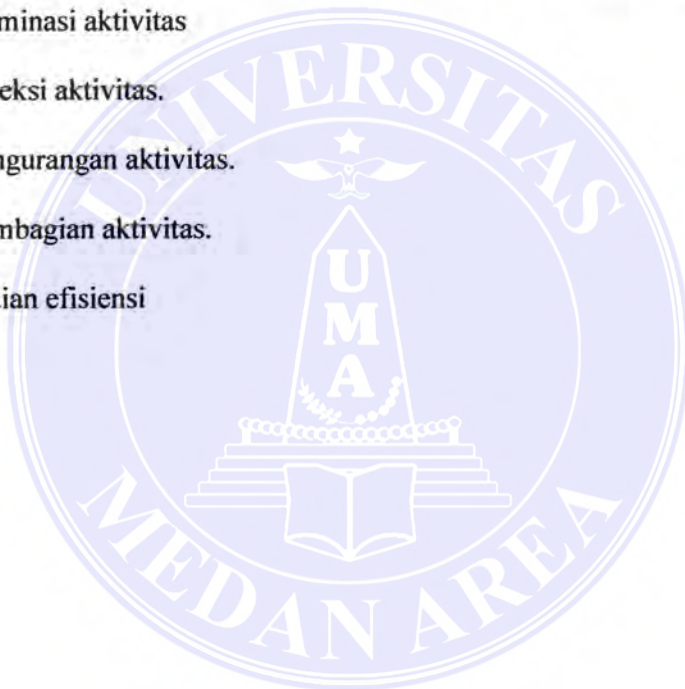
1. **Analisis Pemicu Biaya.** Proses untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan biaya aktivitas atau menjelaskan mengapa biaya aktivitas terjadi. Setiap aktivitas memiliki masukan dan keluaran. Masukan aktivitas merupakan bahan baku yang dibutuhkan oleh memproduksi keluaran berupa indomie.

2. Analisis Aktivitas

Analisis aktivitas merupakan proses identifikasi, penjabaran, dan evaluasi aktivitas yang dilakukan sehingga dapat mengurangi biaya dengan cara :

- a. Eliminasi aktivitas
- b. Seleksi aktivitas.
- c. Pengurangan aktivitas.
- d. Pembagian aktivitas.

3. Penilaian efisiensi



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. PT. Indofood Sukses Makmur Tanjung Morawa dalam aktivitas produksinya belum menerapkan *Activity Based Management* sebagai dasar aktivitasnya sehingga masih ada aktivitas yang tidak bernilai tambah yang tidak dihilangkan oleh perusahaan sehingga masih ada penggunaan sumber daya yang tidak memberi *value added* bagi perusahaan.
2. Dari hasil analisis, didapat biaya yang tidak bernilai tambah sebesar Rp. 226,233,677.15. Nilai ini didapat dari aktivitas tidak bernilai tambah berikut ini:
 - a. Biaya pengangkutan sebesar Rp. 202.975.652,07
 - b. Biaya penyimpanan di gudang sebesar Rp. 23.258.025,08
3. Biaya aktivitas untuk tahun 2011 sebesar Rp. 1.962.514.574,23, Apabila jika *Activity Based Management* diterapkan oleh PT. Indofood Sukses Makmur Tanjung Morawa, total biaya produksi yang dikeluarkan adalah sebesar Rp. 1.736.280.897,08. Ini menunjukkan dan membuktikan bahwa jika perusahaan menerapkan *Activity Based Management* dalam mengelola biaya produksi akan menghemat biaya sebesar Rp. 226,233,677.15. Dengan kata lain terjadi peningkatan efisiensi biaya produksi sebesar 12%.

B. Saran

1. PT. Indofood Sukses Makmur Tanjung Morawa perlu meninjau kembali aktivitas-aktivitas produksi yang ada. Hal ini dapat dilakukan salah satunya dengan cara menerapkan *Activity Based Management* dalam operasi produksinya sehingga tidak ada aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam operasi produksi perusahaan karena aktivitas tidak bernilai tambah ini akan menimbulkan biaya tidak bernilai tambah.
2. PT. Indofood Sukses Makmur Tanjung Morawa sebaiknya menerapkan *Activity Based Management* sehingga manajemen dalam mengambil keputusan akan dapat lebih akurat karena data yang disediakan lebih relevan.
3. Dalam menerapkan *Activity Based Management* perusahaan dapat bekerja sama dengan beberapa distributor atau pelanggan sehingga perusahaan dapat meminimalkan proses penyimpanan barang jadi di gudang.
4. Penelitian ini memerlukan adanya penelitian lanjutan untuk melihat apakah bila perusahaan beralih kepada metode *Activity Based Management* akan juga sesuai diterapkan dibagian lain perusahaan sehingga tidak mengganggu kinerja perusahaan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, Edward J., Kung Ha Chen, Gary Cokins dan Thomas W. Lin. 2007, **Manajemen Biaya**, Edisi 3, Salemba Empat, Jakarta.
- Carter, Wiliam K. Milton F. Usry, 2009. **Akuntansi Biaya**, Penerjemah: Krista, Edisi 13 Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Hansen dan Mowen, 2009, **Akuntansi Manajemen**, 8th, Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001, **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Salemba Empat, Jakarta.
- Maher, M.W. and E.D.Deakin, 2007, **Akuntansi Biaya**, Erlangga, Jakarta.
- Purwanto, Nanang, 2003, **Manajemen Biaya Pendekatan Strategik**, Edisi 1, Badan Penerbit Malangkeucecwara, Malang.
- Rayburn, Gayle. L., 2003, **Akuntansi Biaya : Dengan Menggunakan Pendekatan Manajemen Biaya**, Jilid 1, Erlangga, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2005, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Revisi, Salemba Empat, Jakarta.
- Supriyono, R.A., 2008, **Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan**, BPFE, Yogyakarta.
- Syaftiana, Y., Ermadiana, dan R. Weddie Andriyanto, 2007, **Analisis Manufacturing Cycle Effectiveness Dalam Meningkatkan Cost Effective Pada Pabrik Pengolahan Kelapa Sawit**, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 12, No. 1, Januari.
- Tunggal, Amin Widjaya, 2009, **Akuntansi Manajemen : Untuk Perencanaan, Pengendalian dan Pengambilan Keputusan**, Harvarindo, Jakarta.
- Nasution, S. dan M. Thomas, 2005, **Buku Penuntun Membuat Tesis, Skripsi, Disertasi, dan Makalah**, Penerbit Bumi Aksara, Bandung
- Sugiyono, 2008, **Metode Penelitian Bisnis**, Alfabeta, Bandung.