

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Pengertian dan Identifikasi Aktivitas

Menurut *Garrison.et.al* (2008 : 477), “Aktivitas adalah suatu kejadian yang menyebabkan konsumsi sumber daya dalam suatu organisasi”. Menurut Hansen dan Mowen (2009 : 625), “Aktivitas adalah suatu unit pekerjaan yang dilaksanakan dalam sebuah organisasi”.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa aktivitas adalah langkah-langkah yang dilakukan oleh organisasi dalam menyediakan nilai bagi produk yang menyebabkan timbulnya biaya dalam organisasi.

Dalam proses produksi suatu perusahaan, tidak semua aktivitas adalah aktivitas yang memberi nilai tambah bagi perusahaan. Terkadang ada beberapa bagian aktivitas yang tidak atau kurang memberi nilai tambah bagi perusahaan. Hal ini yang kemudian menjadi sasaran dalam penerapan *Activity Based Management* sehingga dengan *Activity Based Management* diharapkan aktivitas-aktivitas yang tidak memberi nilai tambah tersebut dapat diminimalkan. Dengan tanpa mengidentifikasi aktivitas, perusahaan juga tidak dapat melakukan pengurangan (penghapusan) aktivitas yang tidak menambah nilai produk guna meningkatkan efisiensi biaya.

##### 1. Aktivitas Bernilai Tambah (*Value Added Activity*)

Menurut Supriyono (2008 : 377), “*Value Added Activity* adalah aktivitas yang diharuskan untuk melaksanakan bisnis atau menciptakan nilai yang dapat memuaskan bagi para konsumennya”. Menurut Blocher.et.al. (2008 : 222), “*Value Added Activity* adalah peningkatan nilai produk atau jasa secara signifikan bagi pelanggan”. Jika

aktivitas ini dihilangkan, maka sudah pasti akan menurunkan kualitas dari produk yang dihasilkan dan akan berpengaruh terhadap konsumen jangka panjang.

Hansen dan Mowen (2009 : 238) menyebutkan bahwa terdapat dua macam aktivitas bernilai tambah (*value added activity*), yaitu :

- 1) Aktivitas yang diperlukan (*required activity*), merupakan aktivitas yang harus dilaksanakan.
- 2) Aktivitas diskusioner (*discretionary activity*), merupakan aktivitas kebijakan. Aktivitas ini disebut aktivitas bernilai tambah jika secara bersamaan memenuhi kondisi berikut :
  - a) Aktivitas yang dapat menimbulkan perubahan keadaan.
  - b) Perubahan keadaan tersebut tidak dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya.
  - c) Aktivitas ini memungkinkan aktivitas lainnya dapat dilakukan.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa aktivitas bernilai tambah (*value added activity*) adalah aktivitas penting dalam perusahaan melangsungkan hidup dimana aktivitas ini dapat memberikan nilai tambah bagi produk.

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

Menurut Garrison.et.al (2008 : 39), "*Non Value Added Activity* adalah aktivitas yang memakan sumber daya dan waktu tetapi tidak memiliki nilai tambah. Menurut Carter.et.al (2009 : 584), "*Non Value Added Activity* adalah aktivitas bisnis yang menggunakan sumber daya tanpa menambah nilai ke produk". Menurut Hansen dan Mowen (2009 : 481) biaya yang bukan penambahan nilai atau kinerja yang tidak efisien dari aktivitas penambah nilai.

Dengan demikian dapat bahwa aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*) adalah aktivitas perusahaan dalam menghasilkan produk yang tidak efisien dan tidak memberikan nilai tambah bagi produk, sehingga perlu dihilangkannya aktivitas ini agar tidak terjadi pemborosan dalam perusahaan.

Menurut Hilton (2007 : 225) ada dua kriteria untuk menentukan apakah suatu aktivitas menambah nilai produk atau tidak, yaitu :

a. Apakah aktivitas tersebut dibutuhkan?

Jika aktivitas yang meniru atau merupakan pengulangan aktivitas sebelumnya, maka aktivitas tersebut merupakan *non value added activity*.

b. Apakah aktivitas tersebut dilakukan secara efisien?

Apabila aktivitas tersebut menambah nilai dasar produk yang ditetapkan dalam anggaran, sasaran atau tolak ukur eksternal, maka aktivitas tersebut merupakan *value added activity*.

### 3. Perbedaan Yang Bernilai Tambah dan Tidak Bernilai Tambah

Aktivitas bernilai tambah merupakan aktivitas yang dibutuhkan agar dapat bertahan dalam bisnis. Aktivitas yang terjadi selama berlangsungnya suatu proses produksi dapat digolongkan menjadi dua 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).

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

- a. Aktivitas yang menghasilkan perubahan.
- b. Aktivitas terdahulu tidak menciptakan perubahan aktivitas sebelumnya.
- c. Aktivitas itu memungkinkan aktivitas dapat dilakukan.

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

- a. Suatu aktivitas mempunyai nilai, jika aktivitas tersebut penting bagi pelanggan.
- b. 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 tidak efisien dan dapat disempurnakan”. Supriyono (2008 : 377).

Aktivitas tidak bernilai tambah ini jika dilaksanakan akan mengakibatkan penambahan biaya yang tidak perlu dan merintangi 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 ;

- a. Pembuatan *schedule* (penjadwalan), adalah penggunaan waktu dan sumber daya untuk menentukan berbagai produk yang berbeda ke dalam proses produksi dan bagaimana berbagai produk tersebut diproduksi.
- b. 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.
- c. Penantian, adalah aktivitas yang di dalamnya bahan baku dan produk dalam proses menggunakan waktu dan sumber daya dalam menanti proses berikutnya.
- d. Inspeksi, adalah aktivitas yang mengkonsumsi waktu dan sumber daya untuk menjamin produk dihasilkan sesuai spesifikasi mutu yang telah ditetapkan.
- e. Penyimpanan, adalah aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya selama produk dan bahan baku disimpan sebagai persediaan.

Menurut Hansen dan Mowen (2009 : 228-242) terdapat lima langkah yang dapat digunakan untuk mengeliminasi biaya tidak bernilai tambah baik dalam perusahaan manufaktur maupun dalam perusahaan jasa, yaitu :

- a. Identifikasi aktivitas, langkah pertama adalah analisis aktivitas yang mengidentifikasi semua aktivitas-aktivitas penting dalam organisasi.
- b. Identifikasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah.
- c. Memahami hubungan aktivitas, akar penyebab dan pemicu. dalam mengidentifikasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah sangatlah penting untuk memahami cara dimana aktivitas-aktivitas tersebut dihubungkan.
- d. Menetapkan pengukuran kinerja. Secara rutin mengukur kinerja aktivitas dan membandingkan kinerja dengan benchmarks, perhatian pihak manajemen dapat diarahkan pada aktivitas-aktivitas yang tidak perlu dan tidak efisien.
- e. Melaporkan biaya tidak bernilai tambah. Dengan mengidentifikasi aktivitas-aktivitas 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 di atas, dapat disimpulkan bahwa *value added activity* adalah aktivitas yang dibutuhkan dalam melangsungkan hidup perusahaan dan apabila dihilangkan, maka perusahaan tidak akan bisa bertahan dalam bisnis. *Non Value Added Activity* adalah aktivitas perusahaan yang tidak efisien sehingga perlu dilakukannya eliminasi.

## **B. Pengelolaan dan Penggerak Aktivitas**

Dalam pengelolaan aktivitas, yang menjadi sorotan utama adalah bagaimana meningkatkan efisiensi aktivitas bernilai tambah dan meminimalkan aktivitas yang tidak bernilai tambah.

Menurut Carter et al (2009 : 548), secara umum terdapat empat cara dengan mana aktivitas dapat dikelola guna mencapai perbaikan dalam suatu proses, yaitu :

- a. Pengurangan aktivitas yaitu mengurangi waktu atau usaha yang diperlukan untuk melakukan aktivitas tersebut.
- b. Eliminasi aktivitas yaitu menghilangkan aktivitas tersebut seluruhnya.
- c. Seleksi aktivitas yaitu memilih alternatif yang berbiaya rendah dari sekelompok alternative desain.
- d. Berbagi aktivitas yaitu membuat perubahan yang membuat berbagi aktivitas dengan produk lain menjadi mungkin untuk mencapai skala ekonomis.

Menurut Hansen dan Mowen (2009 : 240), cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan efisiensi aktivitas yang bernilai tambah dan mengurangi serta akhirnya menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah yaitu :

- a. Eliminasi Aktivitas  
Pendekatan ini memfokuskan pada aktivitas tidak bernilai tambah. Setelah aktivitas yang tidak bernilai tambah ini diidentifikasi, pengukuran harus dilakukan untuk menghilangkan atau mengeliminasi aktivitas tersebut dari organisasi.
- b. Pemilihan Aktivitas  
Pendekatan ini merupakan pemilihan berbagai rangkaian aktivitas yang ditimbulkan oleh beberapa strategi yang berbeda. Setiap strategi desain produk memiliki rangkaian aktivitas dan biayanya sendiri. Strategi desain produk dengan biaya terendah yang harus dipilih. Pengurangan aktivitas.
- c. Pengurangan Aktivitas

Pendekatan ini dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi dari berbagai aktivitas yang dibutuhkan, atau dalam strategi jangka pendek untuk memperbaiki aktivitas tidak bernilai tambah samai dengan aktivitas tersebut dapat dieliminasi.

”Dalam mengelola aktivitas, hal yang tidak boleh ditinggalkan adalah mengetahui penggerak aktivitas tersebut. Penggerak dapat diartikan juga sebagai penyebab biaya aktivitas. Setiap aktivitas memiliki masukan (*input*) aktivitas dan keluaran (*output*) aktivitas. *Input* aktivitas adalah berbagai sumber daya yang dikonsumsi suatu aktivitas dalam rangka menghasilkan *output*-nya. *Output* aktivitas adalah hasil atau produk dari suatu aktivitas” Hansen dan Mowen (2009 : 236 ).

Analisis penggerak bertujuan mengungkapkan akar pemicu. Menurut Hansen dan Mowen (2009 : 237), “Analisis penggerak adalah usaha yang dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang merupakan akar , pemicu dari biaya aktivitas”.

### **C. Pengertian, Tujuan, Manfaat, dan Keunggulan *Acitivtiy Based Management***

#### **1. Pengertian *Activity Based Management***

*Activity Based Management* menurut Carter.et.al (2009 : 570) “adalah analisis secara terinci atas aktivitas dan beban yang ditimbulkan oleh akitivitas tersebut dan digunakan sebagai dasar untuk mengendalikan dan memperbaiki efisiensi atau penggunaan informasi yang diperoleh dari perhitungan biaya berdasarkan aktivitas guna membuat perbaikan dalam suatu perusahaan”.

Menurut Blocher.et.al (2008 : 477), “*Activity Based Management* adalah pendekatan manajemen yang memfokuskan pada pengelolaan aktivitas sebagai cara untuk memfokuskan pada pengelolaan aktivitas sebagai cara untuk mengurangi pemborosan, keterlambatan dan kerusakan”.

Dari pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Activity Based Management* merupakan suatu analisis yang memfokuskan pada pengelolaan aktivitas yang efisien dan efektif yang dapat memberi nilai tambah bagi produk dan laba perusahaan.

## **2. Tujuan, Manfaat, dan Keunggulan *Activity Based Management***

### **a. Tujuan *Activity Based Management***

Menurut Simamora (2005 : 126), “tujuan *Activity Based Management* secara umum adalah untuk memungkinkan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dipenuhi seraya memperkecil kebutuhan akan sumber daya organisasional”. Menurut Hansen dan Mowen (2009 : 225), “*Activity Based Management* dapat dipandang sebagai suatu system informasi yang bertujuan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dengan menginformasikan biaya yang akurat dan mengurangi biaya dengan mendorong serta mendukung usaha perbaikan”.

### **b. Manfaat *Activity Based Management***

*Activity Based Management* memiliki banyak manfaat bagi suatu perusahaan. Manfaat utama dari penerapan *Activity Based Management* adalah perusahaan dapat melakukan efisiensi biaya-biaya yang terjadi dalam operasional perusahaan dengan cara mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah.

Menurut Deden (2008), *Activity Based Management* bermanfaat bagi manajemen untuk :

- 1) Memusatkan perhatian mereka terhadap pengurangan aktivitas yang tidak bernilai tambah.
- 2) Menyadari besarnya pemborosan yang sekarang sedang terjadi dalam perusahaan.
- 3) Mengevaluasi efektivitas program pengelolaan aktivitas dengan menyajikan biaya tak bernilai tambah dalam bentuk perbandingan antar periode.

### c. Keunggulan *Activity Based Management*

Keunggulan *Activity Based Management* menurut Ziatyas (2011) meliputi :

- 1) *Activity Based Management* mengukur efektivitas dan aktivitas bisnis dan mengidentifikasi bagaimana proses dan aktivitas tersebut bias diperbaiki untuk menurunkan biaya dan meningkatkan nilai bagi pelanggan.
- 2) *Activity Based Management* memperbaiki focus manajemen dengan cara mengalokasikan sumber daya untuk penambahan nilai aktivitas kunci, pelanggan, produk, dan metode untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

*Activity Based Management* menggunakan analisis *cost driver*, analisis aktivitas, pengelolaan aktivitas, dan pengukuran kinerja.

### 3. Langkah-langkah Penerapan *Activity Based Management*

Menurut Hansen dan Mowen (2009 : 226), bahwa implementasi *Activity Based Management* adalah sebagai berikut :

- 1) Identifikasi dan klasifikasi aktivitas.
- 2) Analisis nilai proses (*Process Value Analysis*).
- 3) Membuat penilaian atas isi aktivitas.
- 4) Menentukan atas penyebab masalah.
- 5) Membuat ukuran kinerja.
- 6) Mencari peluang untuk perbaikan.
- 7) Mengurangi biaya.
- 8) Meningkatkan profitabilitas.

Menurut Hilton (2000:269) ada lima langkah penerapan *Activity Based Management*, yaitu :

- 1) Identifikasi aktivitas-aktivitas.
- 2) Identifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah.
- 3) Penggerak atau pemicu aktivitas.
- 4) Melaporkan biaya tidak bernilai tambah.

### 4. Efisiensi Biaya

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.



Karena meningkatnya persaingan, banyak perusahaan berusaha menghapus aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai karena mereka menambah biaya yang tidak perlu.

Manajemen harus melakukan berbagai macam usaha untuk meminimalkan biaya yang dikeluarkan agar dapat menghasilkan dan mencapai manfaat untuk saat ini dan masa akan datang. Pengertian efisiensi dalam produksi merupakan perbandingan antara *output* dan *input*, berkaitan dengan tercapainya *output* maksimum dengan sejumlah *input*. Menurut S.P Hasibuan, 1984 yang mengutip pernyataan H. Emerson dalam Febry Hutasoit, 2011, “Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara *input* (masukan) dan *output* (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas”.

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.et.al (2007 : 726).

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

Menurut Febry Hutasoit (2011), ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk melaksanakan efisiensi biaya adalah sebagai berikut :

1) Melakukan efisiensi biaya produksi

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melaksanakan proses produksi perlu direncanakan secara matang dan dikendalikan sebaik-baiknya, karena walaupun proses produksi dapat berjalan lancar namunarena walaupun proses produksi dapat berjalan lancar namun apabila tidak didukung dengan usaha untuk menekan biaya produksi serendah-rendahnya akan berakibat naiknya biaya produksi. Kondisi tersebut dapat dicapai dengan berusaha mengendalikan biaya-biaya yang terjadi dalam perusahaan terutama biaya yang berkenaan langsung dengan produksi.

2) Meningkatkan efisiensi dan kinerja karyawan

Pemimpin perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas dan mendorong pekerjaannya untuk lebih efektif dalam bekerja. Meningkatkan produktivitas, pemimpin perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas dan mendorong pekerjaannya untuk lebih efektif dalam bekerja. Meningkatkan produktivitas dilakukan dengan mengembangkan kompetensi pegawai. Selain itu, pekerjaan harus benar-benar diawasi dan dilaksanakan seefisien mungkin, sehingga perusahaan mengembangkan kompetensi pegawai. Selain itu, pekerjaan harus benar-benar diawasi dan dilaksanakan seefisien mungkin, sehingga perusahaan mampu meningkatkan kualitas produk, meminimalisasi kerusakan produk, mengurangi mampu meningkatkan kualitas produk, meminimalisasi kerusakan produk, mengurangi mampu meningkatkan kualitas produk, meminimalisasi kerusakan produk, mengurangi pemborosan baik waktu maupun biaya tanpa harus mengurangi jumlah karyawan dan juga tetap menjaga kepuasan pelanggan.

3) Menetapkan biaya standar

Menetapkan biaya sangat penting untuk memberikn pedoman kepada manajemen berapa biaya yang seharusnya terjadi dalam melaksanakan kegiatan produksi, sehingga memungkinkan manajemen untuk mengevaluasi apakah efisiensi perusahaan atas biaya produksi sudah tercapai. Hasil evaluasi tersebut dapat dijadikan pertimbangan dalam melakukan perbaikan metode produksi, pemilihan tenaga kerja dan kegiatan lain. Selain itu, biaya standar juga sangat berperan dalam pengendalian pengeluaran baiay produksi sehingga diharapkan dengan digunakannya baiay standar biaya produksi dapat ditekan serendah mungkin yang pada akhirnya akan mengoptimalkan laba yang dicapai.

#### **D. *Activity Based Management* Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi**

Hansen dan Mowen (2009:237), menjelaskan bagaimana aktivitas menimbulkan biaya :

1. Aktivitas bernilai tambah yang efisien  
Aktivitas ini sangat berguna jika digunakan suatu perusahaan, karena aktivitas tersebut dapat mempertahankan bisnis perusahaan dalam jangka panjang.
2. Aktivitas bernilai tambah yang tidak efisien  
Aktivitas ini seharusnya tidak dibutuhkan dalam jalannya proses-proses produksi tetapi mempunyai peluang untuk dilakukan suatu perbaikan sehingga menjadi aktivitas bernilai tambah yang efisien ataupun dihilangkan agar tidak terjadi pemborosan.
3. Aktivitas tidak bernilai tambah yang tidak efisien  
Aktivitas ini seharusnya dihilangkan dalam proses produksi perusahaan karena tidak memberi nilai tambah bagi produk dan aktivitas yang dilakukan tersebut mengonsumsi sumber daya yang sebenarnya.

*Activity Based Management* diharapkan dapat memperbaiki aktivitas perusahaan dari yang tidak efisien menjadi efisien sehingga penghematan biaya akan dapat tercapai.

Menurut Carter.et.al (2009 : 548), secara umum terdapat empat cara dengan mana aktivitas dapat dikelola guna mencapai perbaikan dalam suatu proses, yaitu :

- a. Pengurangan aktivitas yaitu mengurangi waktu atau usaha yang diperlukan untuk melakukan aktivitas tersebut.
- b. Eliminasi aktivitas yaitu menghilangkan aktivitas tersebut seluruhnya.
- c. Seleksi aktivitas yaitu memilih alternatif yang berbiaya rendah dari sekelompok alternative desain.
- d. Berbagi aktivitas yaitu membuat perubahan yang membuat berbagi aktivitas dengan produk lain menjadi mungkin untuk mencapai skala ekonomis.

*Activity Based Management* membantu membantu mengaplikasikan keempat hal tersebut. *Activity Based Management* menyediakan informasi biaya dan kegiatan operasional dengan tujuan untuk melakukan perbaikan yang berkesinambungan serta

meningkatkan produk dengan cara menghilangkan pemborosan yang terjadi dalam aktivitas yang tidak bernilai tambah sehingga efisiensi biaya produksi dapat tercapai.

