

- PRODUCTION - COST CONTROL  
- ACTIVITY - BASED COSTING  
ADLN - Perpustakaan Unair

**PENERAPAN *ACTIVITY BASED MANAGEMENT*  
DALAM MENGIDENTIFIKASI AKTIVITAS TIDAK  
BERNILAI TAMBAH UNTUK MENINGKATKAN  
EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA PT "X"  
DI SURABAYA**

**SKRIPSI**

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN  
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI



A 173/06

Set

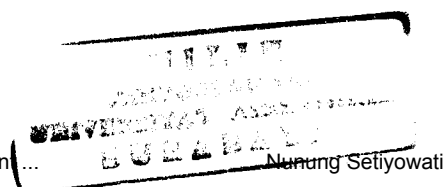
P

**DIAJUKAN OLEH**

**NUNUNG SETIYOWATI**

**No. Pokok : 049822343 E**

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2006**



## SKRIPSI

# PENERAPAN ACTIVITY BASED MANAGEMENT DALAM MENGIDENTIFIKASI AKTIVITAS TIDAK BERNILAI TAMBAH UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA PT "X" DI SURABAYA

DIAJUKAN OLEH :  
**NUNUNG SETIYOWATI**  
No. Pokok 049822343 E

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH:

DOSEN PEMBIMBING,

  
Dr. Hj. SRI ISWATI, SE, M.Si., Ak.  
NP. 131943803

TANGGAL ..... 5-6-2006

KETUA PROGRAM STUDI

  
Drs. M. SUYUNUS, MAFIS., Ak  
NP. 131287542

TANGGAL ..... 12-6-06

**SKRIPSI INI TELAH DISETUJUI DAN SIAP UNTUK DIUJI**

**DOSEN PEMBIMBING**

 15/2'06

**Dr. Hj. SRI ISWATI, SE., M.Si, Ak**  
**131943803**

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahiim

Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Airlangga Surabaya.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs.Ec. H. Karyadi Mintaroem, MS. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS.,Ak, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. Ibu Dr. Hj. Sri Iswati, SE.,M.Si., Ak, selaku dosen pembimbing, yang telah memberikan saran, petunjuk yang berharga serta dorongan sehingga terselesainya skripsi ini.
4. Direktur dan seluruh karyawan dimana penulis mengambil data untuk skripsi ini.
5. Seluruh dosen dan karyawan di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
6. Yang saya cintai Bapak, Ibu dan adik-adikku yang telah banyak memberikan semangat, dorongan sehingga terselesainya skripsi ini.

7. Semua pihak yang telah membantu sehingga dapat terselesainya penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun untuk kesempurnaan penyusunan di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap semoga Laporan Skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi seluruh pembaca.

Surabaya, Pebruari 2006

Penulis



## ABSTRAK

Semakin ketatnya persaingan yang terjadi didunia bisnis dewasa ini memaksa perusahaan untuk melakukan segala upaya agar tetap bisa bertahan ditengah-tengah persaingan ketat tersebut. Agar dapat tetap bertahan bahkan kalau memungkinkan dapat memenangkan persaingan yang ada mengharuskan perusahaan memiliki keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) seperti produk yang dibuat merupakan yang diinginkan oleh konsumen, tersedia pada waktu dibutuhkan konsumen, memiliki kualitas produk yang baik serta dijual dengan harga yang relatif murah sehingga tentunya diharapkan dapat terjangkau oleh banyak konsumen yang membutuhkan produk tersebut.

Oleh karena itu perusahaan harus dapat menekan biaya produksi produknya serendah mungkin. Hal ini dapat dilakukan jika semua biaya yang dikeluarkan perusahaan merupakan biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk menghasilkan suatu produk dan tidak terjadi pemborosan. Oleh karena itu perusahaan perlu menerapkan *activity-based management* untuk menganalisis aktivitas perusahaan dan mengeliminasi semua aktivitas yang tidak bernilai tambah yang dapat meningkatkan biaya produksi. Dengan mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah perusahaan dapat mengurangi biaya produksi dan meningkatkan efisiensi biaya produksinya.

## DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar .....	i
Abstrak.....	iii
Daftar Isi .....	iv
Daftar Tabel .....	v
 <b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1. LATAR BELAKANG MASALAH .....	1
1.2. RUMUSAN MASALAH .....	3
1.3. TUJUAN PENELITIAN .....	3
1.4. MANFAAT PENELITIAN .....	3
1.5. SISTEMATIKA PENULISAN SKRIPSI .....	4
 <b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 KONSEP ACTIVITY-BASED MANAGEMENT	
2.1.1. Pengertian Aktivitas.....	7
2.1.2. Elemen-elemen aktivitas .....	8
2.1.3. Pengertian Activity-Based Mangement .....	10
2.1.4. Dimensi dalam Activity-Based Management .....	10
2.2 KONSEP ANALISIS AKTIVITAS	
2.2.1. Gambaran Umum analisis Aktivitas .....	12
2.2.2. Activity Cost.....	16
2.3.KONSEP VALUE-ADDED/NON VALUE ADDED ACTIVITY	
2.3.1. Pengertian value-added/non value-added activity .....	19
2.3.2. Macam-macam non value-added activity .....	21
2.4.KONSEP REDUCTION .....	23
2.5.PENELITIAN SEBELUMNYA .....	26

**BAB III : METODE PENELITIAN**

3.1. PENDEKATAN MASLAH .....	29
3.2. RUANG LINGKUP PENELITIAN .....	29
3.3. JENIS DAN SUMBER DATA .....	29
3.4. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA .....	29
3.5. TEKNIK ANALISIS .....	30

**BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1.1. Sejarah singkat perusahaan .....	32
4.1.2. Stuktur organisasi perusahaan .....	32
4.1.3. Alur proses produksi .....	34
4.1.4. Data biaya produksi .....	35
4.2. PEMBAHASAN.....	35
4.2.1. Cost Dimension .....	36
4.2.2. Process Dimension .....	50

**BAB V : SIMPULAN DAN SARAN**

5.1. SIMPULAN .....	54
5.2. SARAN .....	54

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>55</b>
-----------------------------	-----------

<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>56</b>
-----------------------	-----------



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Perusahaan . . . . .	33
Gambar 4.2. Proses Produksi . . . . .	34
Tabel 4.1. Daftar Aktivitas Perusahaan . . . . .	38
Tabel 4.2. Cost Driver Masing-masing Biaya . . . . .	40
Tabel 4.3. Presentase Jam Tenaga Kerja Langsung . . . . .	41
Tabel 4.4. Presentase Jam Tenaga Kerja Tidak Langsung . . . . .	41
Tabel 4.5. Presentase Lahan Yang Digunakan . . . . .	42
Tabel 4.6. Presentase Jumlah KWH Yang Digunakan . . . . .	42
Tabel 4.7. Presentase Jumlah Jam Mesin Yang Digunakan . . . . .	43
Tabel 4.8. Biaya Tenaga Kerja Langsung Per Aktivitas . . . . .	43
Tabel 4.9. Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung Per Aktivitas . . . . .	44
Tabel 4.10. Penyusutan Mesin Per Aktivitas . . . . .	44
Tabel 4.11. Biaya Penyusutan Gedung Pabrik Per Aktivitas . . . . .	45
Tabel 4.12. Biaya Asuransi Gedung Pabrik Per Aktivitas . . . . .	46
Tabel 4.13. Biaya Listrik Per Aktivitas . . . . .	47
Tabel 4.14. Penyerapan Biaya produksi Untuk Tiap Aktivitas . . . . .	48
Tabel 4.15. Pelaporan Biaya Bernilai Tambah Dan Tidak Bernilai Tambah	50

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. LATAR BELAKANG MASALAH**

Semakin ketatnya persaingan yang terjadi di dalam dunia bisnis dewasa ini sebagai akibat adanya perkembangan dalam bidang teknologi manufaktur, informasi serta transportasi memaksa pelaku bisnis untuk dapat mengikuti persaingan tersebut agar bisa tetap eksis dan bertahan dalam kondisi pasar yang semakin kompetitif. Dalam kondisi ini perusahaan dituntut untuk dapat membuat produk sesuai dengan yang diinginkan konsumen secara tepat waktu, bermutu tinggi dan dengan harga yang serendah mungkin yang dapat dijangkau konsumen dari produk tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*) dalam berbagai bidang agar memperoleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dibandingkan dengan perusahaan yang lain. Hanya dengan membuat perusahaan fleksibel dalam memenuhi kebutuhan konsumen mereka, menghasilkan produk yang bermutu dan berharga murah, perusahaan akan memiliki kemampuan bertahan dan berkembang dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin kompetitif dewasa ini.

Biaya merupakan salah satu faktor penting dalam menjamin kemenangan perusahaan dalam persaingan pasar yang kompetitif, karena konsumen akan memilih produk yang memiliki kualitas bagus dan harga murah. Harga yang murah ini dapat dicapai jika biaya-biaya yang dikeluarkan untuk membuat suatu produk adalah biaya-

biaya yang memang seharusnya dikeluarkan untuk pembuatan produk tersebut dan tidak terjadi adanya pemborosan dalam kegiatan operasional perusahaan.

Untuk pembuatan suatu produk diperlukan berbagai macam aktivitas, dan setiap aktivitas yang terjadi memerlukan sumberdaya untuk melaksanakan aktivitas tersebut, sehingga aktivitas merupakan penyebab timbulnya biaya. Oleh karena itu manajemen perusahaan harus melakukan pengelolaan terhadap semua aktivitas yang terjadi untuk menghasilkan suatu produk. Menurut Hansen dan Mowen (2003:387) manajemen aktivitas, bukan biaya adalah kunci pengendalian yang sukses untuk perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan *continuous improvement*.

Efisiensi biaya dapat dicapai dengan melakukan pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas yang menjadi penyebab timbulnya biaya dengan cara mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah. Semua ini dapat dicapai melalui pelaksanaan manajemen berdasarkan aktivitas (*activity-based management*).

PT. "X" adalah sebuah perusahaan yang memproduksi obat-obatan seperti plester obat (koyo obat), plester balsam dan minyak kayu putih. Dalam perkembangannya PT. "X" tidak terlepas dari adanya persaingan yang semakin kompetitif yang mengharuskan PT. "X" untuk selalu melakukan perbaikan dalam kegiatan usahanya agar dapat menghasilkan produk yang nantinya dapat bersaing di pasar. Oleh karena itu PT. "X" perlu melakukan pengelolaan terhadap semua aktivitas yang terjadi dalam menghasilkan suatu produk. Dengan melakukan pengelolaan aktivitas diharapkan nantinya aktivitas-aktivitas yang dilakukan merupakan aktivitas yang memang seharusnya dilakukan sehingga tidak timbul adanya pemborosan biaya.

## 1.2. RUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka yang akan menjadi permasalahan dalam penulisan skripsi ini adalah penerapan *activity-based management* dalam mengidentifikasi aktivitas tidak bernilai tambah untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi pada PT. "X" di Surabaya.

## 1.3. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penulisan skripsi ini adalah:

- 1) Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah yang terjadi dan menghitung besarnya biaya yang dikonsumsi oleh aktivitas-aktivitas tersebut.
- 2) Menerapkan *activity-based management* dalam mengeliminasi biaya-biaya yang tidak bernilai tambah untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi.

## 1.4. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan informasi kepada manajemen mengenai manfaat dan pentingnya melakukan analisis terhadap aktivitas-aktivitas yang terjadi untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai tambah karena berpengaruh terhadap efisiensi biaya produksi.
- 2) Memberi gambaran kepada manajemen yaitu *activity-based management* dengan menganalisis aktivitas yang menjadi penyebab timbulnya biaya.

## 1.5. SISTEMATIKA SKRIPSI

Dalam penulisan skripsi ini secara garis besar disusun menjadi lima bab, dimana masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab. Adapun sistematikanya sebagai berikut:

### Bab I : Pendahuluan

Persaingan ketat yang terjadi di dunia bisnis memaksa para pelaku pasar untuk dapat memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) agar bisa tetap bertahan menjadi latar belakang utama penulisan skripsi ini. Rumusan masalah dalam skripsi ini adalah bagaimana konsep *activity-based management* digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas tidak bernilai tambah untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi pada PT. "X" di Surabaya, diikuti dengan tujuan dan manfaat penelitian yang berhubungan dengan penelitian yang ada dalam skripsi ini.

### Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan tentang konsep-konsep dan teori-teori yang melandasi topik permasalahan yang dirumuskan dan digunakan penulis dalam melakukan penelitian. Teori-teori tersebut adalah: Konsep *Activity-Based Management*, Pengertian Aktivitas, Elemen-elemen aktivitas, Pengertian *Activity-Based Management*, Dimensi dalam *Activity-Based Management*, Konsep Analisis Aktivitas, Gambaran Umum Analisis Aktivitas, *Activity Cost*, Konsep *Value-Added / Non Value-Added Activity*, Pengertian *Value-Added / Non Value-*

*Added Activity, Macam-macam Non Value-Added Activities, Konsep Cost Reduction, Penelitian Sebelumnya.*

### Bab III : Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah pendekatan kualitatif melalui studi kasus pada proses produksi PT. "X" di Surabaya. Jenis dan sumber data yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder. Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui studi pendahuluan, studi kepustakaan, dan studi lapangan. Teknik analisis meliputi identifikasi aktivitas, menghitung besarnya biaya yang dikonsumsi oleh masing-masing aktivitas, mengklasifikasikan aktivitas ke dalam aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah, menyusun laporan biaya bernilai tambah dan biaya tidak bernilai tambah dan terakhir mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah.

### Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini akan menguraikan gambaran umum perusahaan beserta struktur organisasinya, alur proses produksi, data biaya produksi, identifikasi aktivitas, perhitungan biaya masing-masing aktivitas, analisis aktivitas dan mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah.

### Bab V : Simpulan dan Saran

Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi yang berisi tentang simpulan dari pembahasan masalah serta saran-saran yang diharapkan akan

dapat bermanfaat bagi pihak manajemen PT. "X" dalam usahanya untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. KONSEP *ACTIVITY – BASED MANAGEMENT***

*Activity-Based Management* (manajemen berdasarkan aktivitas) merupakan suatu konsep yang menenkankan perhatian lebih kepada proses yang harus dilakukan untuk menghasilkan suatu output yang berupa barang maupun jasa dengan cara memahami aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam proses tersebut yaitu aktivitas yang mengkonsumsi sumberdaya melalui identifikasi terhadap pemicu aktivitas (*cost driver*). Dengan memahami aktivitas-aktivitas apa saja yang dilakukan, perusahaan dapat mengetahui bagaimana sumberdaya digunakan serta bagaimana mengendalikannya.

##### **2.1.1 Pengertian aktivitas**

Definisi aktivitas menurut Atkinson, dkk (2001:40) adalah sebagai berikut: “*An activity is a unit of work, or task, with a specific goal.*” Sedangkan menurut Brimson (1991:46) : “*An activity is a combination of people, technology, raw materials, methods, and environment that produces a given product or service.*”

Menurut kedua definisi diatas aktivitas merupakan suatu unit kerja yang pelaksanaannya tidak hanya dilakukan oleh manusia tetapi dilakukan juga oleh proses manufaktur. Penentuan aktivitas bagi suatu organisasi sangat diperlukan untuk tercapainya tujuan organisasi. Dengan mengetahui tujuan yang hendak dicapai, maka organisasi dapat menentukan aktivitas-aktivitas apa saja yang akan dilakukan dan aktivitas-aktivitas mana yang betul-betul diperlukan oleh organisasi.



### 2.1.2 Elemen-elemen aktivitas

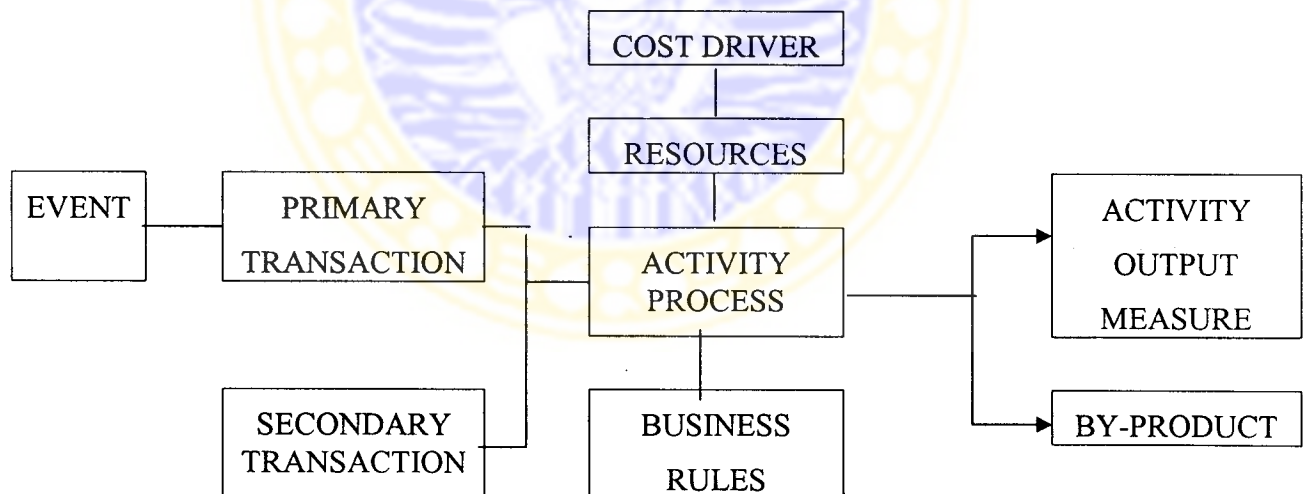
Brimson (1991:49) mengemukakan bahwa elemen-elemen aktivitas membentuk suatu aktivitas, elemen-elemen tersebut adalah:

1. *Event* (kejadian), merupakan hasil (akibat) yang ditimbulkan oleh suatu tindakan eksternal ke aktivitas. Sehingga dalam hal ini kejadian akan memicu terlaksananya aktivitas.
2. *Transactions* (transaksi), merupakan aliran informasi yang berhubungan dengan dokumen fisik atau elektronik, dimana dokumen ini digunakan sebagai bukti transaksi.
3. *Resources* (sumberdaya), merupakan faktor produksi, yaitu tenaga kerja, teknologi, perlengkapan, informasi, dan sebagainya yang berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan yang digunakan dalam melakukan suatu aktivitas.
4. *Cost driver* (pemicu biaya), merupakan faktor yang menimbulkan atau mempengaruhi biaya.
5. *Activity process* (proses aktivitas), merupakan cara aktivitas dilakukan yang merupakan kombinasi manusia, teknologi, bahan baku, metode-metode dan lingkungan yang menghasilkan produk atau jasa tertentu.
6. *Business rules* (aturan-aturan bisnis), merupakan sarana untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas. Dalam aturan bisnis terdapat tujuan-tujuan, strategi dan peraturan yang mengatur aktivitas.

7. *Output* (keluaran), merupakan hasil akhir dari transformasi sumberdaya oleh suatu aktivitas. Keluaran bisa diartikan sesuatu yang diproduksi aktivitas atau sesuatu yang diterima oleh pengguna aktivitas selanjutnya.

Interaksi antar berbagai elemen aktivitas tersebut dapat diurutkan mulai dari timbulnya suatu kejadian, dimana kejadian ini akan mengakibatkan terjadinya transaksi. Selanjutnya transaksi akan menghasilkan informasi bagi proses aktivitas. Dalam waktu yang sama, pemicu biaya mendorong terjadinya konsumsi sumberdaya untuk melakukan aktivitas yang dikendalikan oleh aturan-aturan bisnis. Pada akhirnya proses transformasi sumberdaya akan menghasilkan keluaran berupa ukuran aktivitas. Secara umum hubungan antara elemen-elemen aktivitas dapat dilihat pada gambar 2.1.

**Gambar 2.1.**  
**Hubungan antara elemen-elemen aktivitas**



Sumber : Brimson, 1991, h. 50

### 2.1.3 Pengertian Activity-Based Management

Menurut Hansen dan Mowen (2003:387): "*Activity-Based Management (ABM) is a systemwide, integrated approach that focuses management's attention on activities with the objective of improving customer value and the profit achieved by providing this value.*" Sedangkan menurut Supriyono (2002:120) menyatakan bahwa gagasan manajemen aktivitas adalah mengidentifikasi aktivitas yang diperlukan untuk memuaskan keinginan para pelanggan dan membandingkan antara aliran aktivitas yang terbaik dengan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan dalam suatu organisasi.

Dari kedua definisi di atas dapat dikatakan bahwa *Activity-Based Management* memfokuskan perhatian manajemen pada pengelolaan aktivitas sebagai upaya untuk memuaskan keinginan para pelanggan dan meningkatkan laba yang diperoleh perusahaan.

### 2.1.4 Dimensi dalam Activity-Based Management

Hansen dan Mowen (2003:387) menyatakan bahwa di dalam model *Activity-Based Management* terdapat 2 (dua) dimensi, yaitu:

#### 1. *Cost Dimension*

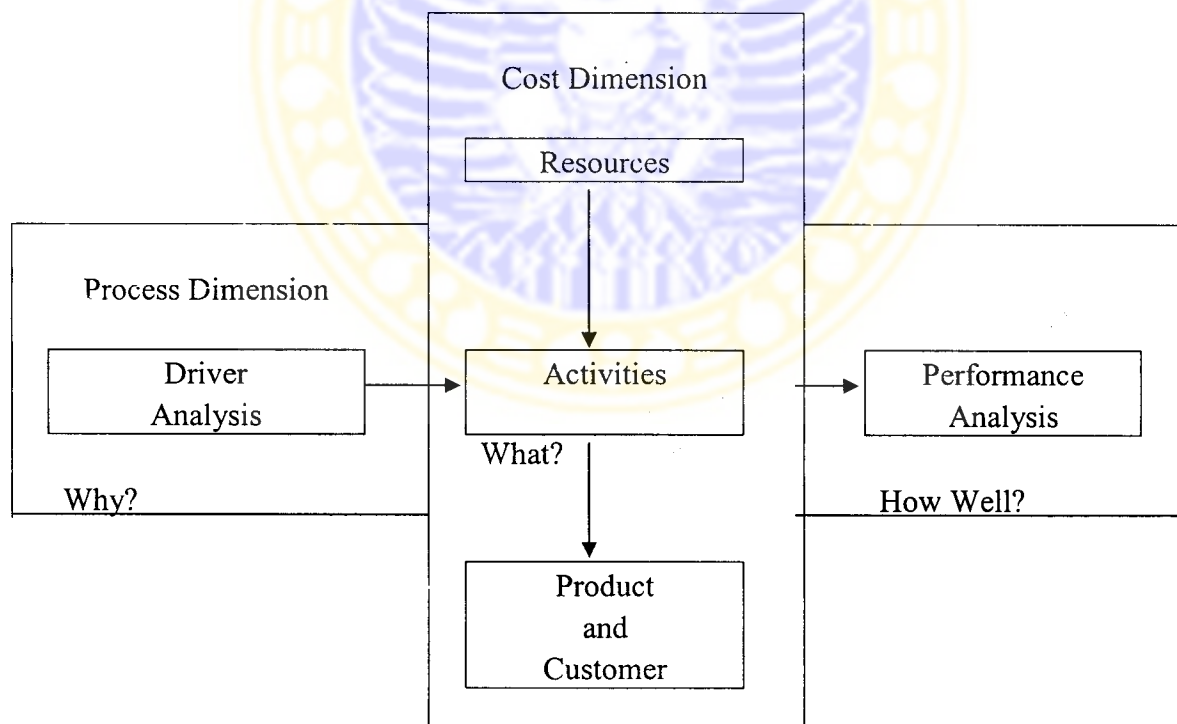
Menyediakan informasi tentang biaya yaitu sumberdaya, aktivitas, produk dan konsumen. Dalam dimensi ini biaya-biaya sumberdaya akan dilacak ke aktivitas dan selanjutnya biaya-biaya aktivitas tersebut dibebankan ke produk dan konsumen. Tujuan dari dimensi biaya adalah meningkatkan keakuratan perhitungan biaya.

## 2. *Process Dimension*

Menyediakan informasi mengenai aktivitas-aktivitas apa yang dilakukan, mengapa dilakukan, dan bagaimana sebaiknya aktivitas-aktivitas tersebut dilakukan. Dimensi proses ini berkaitan dengan analisis *cost driver* (pemicu biaya), analisis aktivitas dan analisis kinerja. Tujuan dari dimensi proses adalah pengurangan biaya (*cost reduction*).

Dimensi proses menjelaskan akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas dan lebih memfokuskan pada pertanggungjawaban aktivitas daripada biaya, juga menekankan pada maksimalisasi kinerja system secara luas.

**Gambar 2.2.**  
**The Two-Dimensional Activity - Based Management Model**



Sumber: Hansen and Mowen, 2003, h. 388

Menurut Supriyono (2002:120) tujuan dari *Activity - Based Management* adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan mengeliminasi aktivitas yang tidak perlu (tidak bernilai tambah) yang dilaksanakan saat ini.
2. Mengerjakan lebih banyak aktivitas yang menambah nilai.

Hansen dan Mowen (2003:563) tujuan dari *Activity - Based Management* adalah:

1. *Improving decision making by providing accurate cost information.*
2. *Reducing costs by encouraging and supporting continous improvement efforts.*

Dengan *Activity - Based Management* perusahaan dapat mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah untuk selanjutnya dapat dilakukan eliminasi terhadap aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam upayanya untuk mengurangi biaya-biaya aktivitas yang timbul. Dengan demikian semua biaya-biaya yang ada merupakan biaya yang memang seharusnya dikeluarkan oleh perusahaan.

## **2.2. KONSEP ANALISIS AKTIVITAS**

### **2.2.1. Gambaran Umum Analisis Aktivitas**

Menurut Hansen dan Mowen (2003:389) : *“Activity analysis is the process of identifying, describing, and evaluating the activities an organization performs.”*

Sedangkan analisis aktivitas menurut Brimson (1991:60) adalah sebagai berikut:

*“Activity analysis identifies the significant activities (both production and support) of*

*an enterprise in order to establish a basis for accurately determining their cost and performance."*

Menurut Brimson (1991:78) analisis aktivitas berguna untuk:

1. Memahami *current cost* dan kinerja aktivitas tertentu.
2. Memberikan dasar atas penentuan aktivitas alternatif untuk mengurangi biaya dan memperbaiki kinerja.
3. Memberikan dasar untuk memperbaiki metode merampingkan aktivitas saat ini.
4. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas *discretionary*, *secondary* dan aktivitas yang tidak bernilai tambah.
5. Mengidentifikasi masalah-masalah yang bersifat silang organisasi.

Hansen dan Mowen (2003:389) mengungkapkan bahwa analisis aktivitas menghasilkan 4 (empat) *output*, yaitu:

- 1 Aktivitas-aktivitas apa saja yang dilakukan.
- 2 Berapa banyak jumlah tenaga kerja yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas tersebut.
- 3 Waktu dan banyaknya sumberdaya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut.
- 4 Penentuan nilai suatu aktivitas terhadap organisasi, termasuk rekomendasi untuk memilih dan mempertahankan aktivitas-aktivitas yang menambah nilai saja.

Analisis aktivitas digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas serta melakukan evaluasi terhadap aktivitas-aktivitas tersebut sebagai upaya untuk menentukan biaya dan kinerja perusahaan secara lebih akurat. Tujuan utama dari

analisis aktivitas adalah untuk meningkatkan laba yang diperoleh perusahaan serta kinerja dari perusahaan dengan cara mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang tidak diperlukan perusahaan untuk selanjutnya mengeliminasi aktivitas-aktivitas tersebut dalam rangka mengurangi pemborosan yang terjadi serta meningkatkan efisiensi dari aktivitas-aktivitas yang diperlukan perusahaan.

Menurut Maher (1997:268) analisis aktivitas dapat dilaksanakan melalui 4 (empat) tahap yaitu:

1. *Identify the process objectives defined by what the customer wants or expects from the process.*

Tujuan dari suatu proses didefinisikan melalui apa yang diinginkan dan diharapkan konsumen dari proses tersebut.

2. *Record by charting, from start to finish, the activities used to complete the product or services.*

Mencatat seluruh aktivitas yang digunakan untuk menyelesaikan produk atau jasa dari awal sampai akhir.

3. *Classify all activities as value-added or non value-added.*

Mengklasifikasikan seluruh aktivitas sebagai aktivitas bernilai tambah atau aktivitas tidak bernilai tambah.

4. *Continuously improve the efficiency of all value-added activities and develop plans to eliminate or reduce non value-added activities.*

Meningkatkan efisiensi seluruh aktivitas bernilai tambah dan mengembangkan rencana-rencana untuk mengeliminasi atau mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah.

Sedangkan menurut Brandon dan Drtina (1997:690) analisis aktivitas dapat dilakukan sebagai berikut:

1. *Identify Activities Whose Cost Can Be Reduced.*

Mengidentifikasi aktivitas yang terjadi dan menentukan aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi konsumen. Selanjutnya akan dilakukan eliminasi terhadap aktivitas yang tidak bernilai tambah.

2. *Determine Cost Driver*

*Cost driver* merupakan penyebab timbulnya biaya dari suatu aktivitas.

3. *Understand Activities and Linkages*

Mengetahui aktivitas-aktivitas yang terjadi sangatlah penting bagi perusahaan dan konsumen, sebab nantinya dapat dilakukan analisis aktivitas-aktivitas manakah yang tidak bernilai tambah.

Atkinson, dkk (2001:53), analisis aktivitas meliputi 5 (lima) tahapan, yaitu:

1. *Identify the process objectives*

Tujuan dari suatu proses didefinisikan melalui apa yang diinginkan dan diharapkan konsumen dari proses tersebut.

2. *Chart*

Mencatat dari awal sampai akhir seluruh aktivitas yang digunakan untuk menyelesaikan produk atau jasa.



### 3. *Classify*

Mengklasifikasikan seluruh aktivitas sebagai aktivitas bernilai tambah atau aktivitas tidak bernilai tambah.

### 4. *Continuously improve*

Menggunakan *benchmarking* untuk mendukung proses perbaikan secara terus menerus (*continous improvement*).

### 5. *When possible, eliminate activities*

#### 2.2.2. *Activity Cost*

*Activity - Based Management* memberikan wawasan yang lebih baik kepada perusahaan mengenai bagaimana sumberdaya yang ada digunakan serta apakah aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan analisis terhadap aktivitas-aktivitas yang ada untuk mengetahui berapa besar biaya yang telah dikonsumsi oleh aktivitas-aktivitas tersebut (*activity cost*) serta bagaimana kinerja tiap-tiap aktivitas terhadap perusahaan.

Definisi *product cost* menurut Brimson (1991:62): "*Product cost is determined through a bill of activities that itemizes the activities and the quantity of each activity consumed in manufacturing a specific product*". Sedangkan *activity cost product* menurut Brimson (1991:62) : "*An activity product cost is derived by summing the cost of all the activities in the bill of activities*". Menurut Brimson (1991:15) : "*An activity cost is the ratio of resources assigned to an activity to te amount of output of the activities*".

Pengertian di atas mengandung makna bahwa biaya aktivitas merupakan rasio dari banyaknya sumberdaya yang dikonsumsi oleh aktivitas dengan banyaknya output yang dihasilkan dari aktivitas tersebut. Sedangkan total biaya dari seluruh aktivitas merupakan biaya aktivitas produk yang nantinya akan berpengaruh terhadap penentuan biaya dari suatu produk. Dengan demikian, pelaksanaan suatu aktivitas akan menimbulkan biaya aktivitas.

Menurut Brimson (1991:58) keuntungan dari mengelola aktivitas adalah sebagai berikut:

1. *Setting more realistic cost and performance targets derived from the strategic plan.*
2. *Identifying wasteful activities and factors that drive cost.*
3. *Improving the quality of pricing, make/buy, and estimating decisions by knowing an accurate product cost (which is derived by tracing the cost of activities to product).*

Dengan mengelola aktivitas-aktivitas yang dilakukan, perusahaan dapat menentukan secara lebih baik harga jual dari produk yang akan dijual ke konsumen karena perusahaan dapat menghitung biaya per unit masing-masing produk secara lebih akurat dan realistis. Hal ini dapat dilakukan perusahaan karena biaya yang timbul dalam memproduksi sebuah produk merupakan biaya yang memang seharusnya dikeluarkan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola aktivitasnya karena dapat membantu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Brimson (1991:58) mengemukakan ada 7 (tujuh) langkah untuk menghitung *activity cost*, yaitu:

1. *Activity analysis*

Melakukan identifikasi terhadap aktivitas-aktivitas perusahaan untuk menentukan secara lebih akurat biaya produksi suatu produk serta untuk menilai kinerja masing-masing aktivitas.

2. *Life – cycle classification*

Analisis *life-cycle* menyediakan kerangka kerja untuk mengelola biaya produk dan kinerja selama aktivitas berlangsung. *Life-cycle* sangat penting untuk mengendalikan biaya, sebab adanya saling ketergantungan antar aktivitas dalam periode waktu yang berbeda.

Misal: keluaran dari aktivitas desain berpengaruh signifikan terhadap biaya dan kinerja dari aktivitas selanjutnya.

3. *Determination of activity cost*

a. *Tracing of organizational resources to activities with an established causal relationship.*

Melacak semua sumberdaya yang digunakan untuk melakukan aktivitas.

b. *Determination of the measure of activity by which the cost of a given activity varies most directly (as in number of purchase orders, number of hours of grinding, and so forth)*

Menentukan kinerja aktivitas dengan mengetahui biaya yang dikonsumsi oleh aktivitas tersebut.

c. *Calculation of cost per activity.*

Menghitung biaya masing-masing aktivitas.

#### 4. *Identification of performance measures*

Masing-masing aktivitas dianalisa untuk menentukan efektivitas dari aktivitas dengan menggunakan kunci dari pengukuran kinerja yaitu: kualitas, biaya dan waktu.

#### 5. *Determination of the cost of business processes.*

Analisa terhadap proses bisnis digunakan untuk menentukan saling ketergantungan diantara aktivitas-aktivitas yang ada.

Dengan mengendalikan aktivitas awal perusahaan dapat mengurangi atau mengeliminasi biaya yang timbul dari kelanjutan aktivitas tersebut.

#### 6. *Tracing of cost to reporting objective*

a. *Technology*

b. *Orders*

c. *Customers*

#### 7. *Calculation of product cost*

*Menghitung biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi suatu produk.*

### **2.3. KONSEP VALUE-ADDED / NON VALUE-ADDED ACTIVITY**

#### **2.3.1 Pengertian value-added / non value-added activity**

Hansen dan Mowen (2003:389): *“Those activities necessary to remain in business are called value-added activities.”* Sedangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah menurut Hansen dan Mowen (2003:389): *“All activities other than those that are absolutely essential to remain in business, and therefore considered unnecessary, are referred to as non value-added activities.”* Hilton (2002:237): *“Non value-added*

*activities are operations that are either (1) unnecessary and dispensable or (2) necessary, but inefficient and improvable."*

Biaya yang disebabkan oleh aktivitas-aktivitas bernilai tambah disebut *value-added costs*, sedangkan biaya yang disebabkan oleh aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah disebut dengan *non value-added costs*. Menurut Horngren dkk (2002:153): "*A Value-added cost is the cost of an activity that cannot be eliminated without affecting a product's value to the customer.*" Sedangkan biaya tidak bernilai tambah menurut Horngren, dkk (2002:153): "*Non value-added cost is the costs that can be eliminated without affecting a product's value to the customer.*"

Menurut Hilton (2002:237) ada 5 (lima) tahapan untuk mengeliminasi *non-value-added costs*, yaitu:

1. *Identifying Activities*

Melakukan identifikasi terhadap semua aktivitas yang terjadi di perusahaan.

2. *Identifying Non-Value-Added Activities*

Ada 3 (tiga) kriteria yang digunakan untuk menentukan aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tak bernilai tambah, yaitu:

- a. *Is the activity necessary?*

Jika suatu aktivitas tidaklah penting bagi operasional perusahaan, maka aktivitas tersebut termasuk dalam aktivitas yang tidak bernilai tambah.

b. *Is the activity efficiently performed?*

Membandingkan antara kinerja aktivitas yang sesungguhnya dengan *budgets*, *targets* atau *external benchmarks* yang digunakan oleh perusahaan sebagai pembanding.

c. *Is an activity sometimes value-added and sometimes non-value-added?*

Misal: perpindahan produk dalam proses produksi merupakan aktivitas yang dibutuhkan sedangkan perpindahan bahan baku dari penyimpanan termasuk aktivitas yang tidak dibutuhkan.

3. *Understanding Activity Linkages, Root Causes and Triggers*

4. *Establishing Performance Measures*

Mengukur kinerja seluruh aktivitas dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan untuk mengetahui terjadinya aktivitas yang tidak diperlukan atau adanya aktivitas yang tidak efisien.

5. *Reporting Non-Value-Added Costs*

Membuat laporan biaya yang tidak bernilai tambah yang nantinya digunakan pihak manajemen perusahaan untuk melakukan proses perbaikan dan mengeliminasi biaya-biaya yang tidak bernilai tambah tersebut.

### 2.3.2 *Macam-macam Non Value-Added Activities*

Hansen dan Mowen (2003:90) mengemukakan dalam kegiatan manufaktur terdapat 5 (lima) aktivitas utama yang sering merupakan pemborosan dan tidak perlu, yaitu:

1. *Scheduling*

Aktivitas yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk mengatur jadwal kapan suatu produk akan diproses dan berapa banyak yang harus diproduksi.

2. *Moving*

Aktivitas yang menggunakan waktu dan sumberdaya untuk memindahkan bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi dari departemen yang satu ke departemen yang lain.

3. *Waiting*

Aktivitas yang menggunakan waktu dan sumberdaya untuk menunggu bahan baku atau barang dalam proses dipindahkan untuk diolah pada proses produksi selanjutnya.

4. *Inspecting*

Aktivitas yang menggunakan waktu dan sumberdaya agar produk sesuai spesifikasi yang diharapkan.

5. *Storing*

Aktivitas yang menggunakan waktu dan sumberdaya untuk menyimpan bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi sebagai persediaan.

Menurut Maher (1997:269) aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi produk adalah sebagai berikut:

1. *Storage*

Penyimpanan bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah.

## 2. *Moving items*

Perpindahan bahan baku dan bahan yang lain merupakan aktivitas yang tidak menambah nilai bagi penyelesaian suatu produk

## 3. *Waiting for work*

## 4. *Production process*

Sedangkan menurut Horngren, dkk (2002:153): “*An activities such as handling and storing inventories, transporting partly finished products from one part of the plant to another and changing the setup of production line operations to produce a different model of the product are all non-value-adding activities that can be reduced, if not eliminated, by careful redesign of the plant layout and the production process*”.

### **2.4. KONSEP COST REDUCTION**

Pengurangan biaya atau *cost reduction* merupakan tindakan dari analisis terhadap aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah. Karena dengan adanya analisis aktivitas tidak bernilai tambah akan terjadi penghapusan terhadap biaya-biaya yang ditimbulkan oleh aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut.

Proses pengurangan biaya (*reduce cost*) menurut Hansen dan Mowen (2003:391), dilakukan melalui 4 (empat) cara, yaitu:

#### 1. *Activity elimination*

Eliminasi aktivitas memfokuskan pada aktivitas yang tidak bernilai tambah. Aktivitas yang diidentifikasi tidak dapat memberikan nilai bagi organisasi, maka aktivitas tersebut akan dieliminasi.

Misal: aktivitas inspeksi



## 2. *Activity selection*

Seleksi aktivitas melibatkan pemilihan diantara seperangkat aktivitas yang berbeda yang disebabkan oleh adanya strategi persaingan, karena strategi yang berbeda akan menyebabkan aktivitas yang berbeda pula.

## 3. *Activity reduction*

Pengurangan aktivitas dapat mengurangi waktu dan sumberdaya yang diperlukan oleh aktivitas, hal ini dilakukan untuk perbaikan efisiensi dari aktivitas-aktivitas yang penting atau dalam strategi jangka pendek untuk mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah sampai aktivitas tersebut dieliminasi.

## 4. *Activity sharing*

Pembagian aktivitas dapat meningkatkan efisiensi aktivitas yang diperlukan dengan menggunakan skala ekonomi. Secara khusus diungkapkan bahwa kuantitas *cost driver* dapat ditingkatkan tanpa harus meningkatkan biaya total dari aktivitas. Cara ini dapat menurunkan biaya per unit dari *cost driver*.

Hilton (2002:238) menyatakan ada 4 (empat) cara untuk mengurangi biaya yang tidak bernilai tambah, yaitu:

### 1. *Activity reduction*

Mengurangi biaya atau sumberdaya yang dikonsumsi aktivitas.

### 2. *Activity elimination*

Mengeliminasi aktivitas

3. *Activity selection*

Memilih aktivitas yang efisien

4. *Activity sharing*

Sedangkan Brandon dan Drtina (1997:694) menyatakan ada 4 (empat) cara untuk melakukan *cost reductions*, yaitu:

1. *Activity reduction*

Mengurangi aktivitas yang tidak perlu

2. *Activity elimination*

3. *Activity redesign*

Menyusun kembali aktivitas dengan biaya yang lebih rendah dan memberikan hasil yang sama dengan aktivitas sebelumnya.

4. *Activity sharing*

Salah satu upaya yang dilakukan untuk mengurangi biaya operasional perusahaan dengan merubah struktur proses kerja dengan melalui penggabungan atau pembagian aktivitas.

Menurut Hammer, dkk (1994:379) menyatakan ada 4 (empat) cara untuk mengelola aktivitas dalam perbaikan sebuah proses yaitu:

1. *Activity reduction*

Mengurangi waktu dan sumberdaya yang digunakan untuk melakukan suatu aktivitas.

2. *Activity elimination*

Mengeliminasi aktivitas yang tidak perlu.

### 3. *Activity selection*

Memilih aktivitas dengan biaya yang rendah diantara beberapa alternatif aktivitas yang ada

### 4. *Activity sharing*

Membuat perubahan dengan cara membagi aktivitas.

## 2.5. PENELITIAN SEBELUMNYA

Jurnal yang ditulis Jim Brimson dan John Antos yang berisi beberapa studi kasus tentang diterapkannya *Activity-Based Management* dalam mencapai tujuan perusahaan akan diuraikan di bawah ini:

### 1. *Activity-Based Management (ABM) to Improve Product Costing and Reduce Non-Value*

Dalam kasus ini sebuah perusahaan jasa keuangan menghadapi persaingan dari para pesaing domestik yang menekan profit margin yang diterimanya. Untuk mengatasi masalah tersebut perusahaan memutuskan untuk menerapkan *Activity-Based Management* dalam kegiatan operasional perusahaan.

Langkah yang diambil kemudian adalah memberikan seminar tentang apa dan bagaimana *Activity-Based Management* kepada para direktur dan manajer perusahaan untuk membantu mereka dalam menerapkan *Activity-Based Management*. Kemudian Jim dan John sebagai konsultan perusahaan menentukan aktivitas yang akan dilakukan, melacak biaya ke masing-masing aktivitas, menentukan aktivitas yang tidak menambah nilai, membuat peta dari proses aktivitas yang dilakukan, membuat rencana untuk mengeliminasi aktivitas yang

tidak menambah nilai dan terakhir menentukan pengukutan kinerja dari aktivitas untuk kemudian diterapkan dalam proyek percontohan yang dibuat perusahaan. Semua informasi tentang aktivitas yang diperoleh konsultan dalam proyek percontohan digunakan perusahaan untuk menyusun kembali aktivitas-aktivitasnya untuk keberhasilan perusahaan dalam *continuous improvement* (perbaikan terus menerus). Proyek percontohan yang dibuat berhasil menerapkan *Activity-Based Management* dalam kegiatan operasionalnya. Sehingga dapat meningkatkan laba yang diperoleh perusahaan.

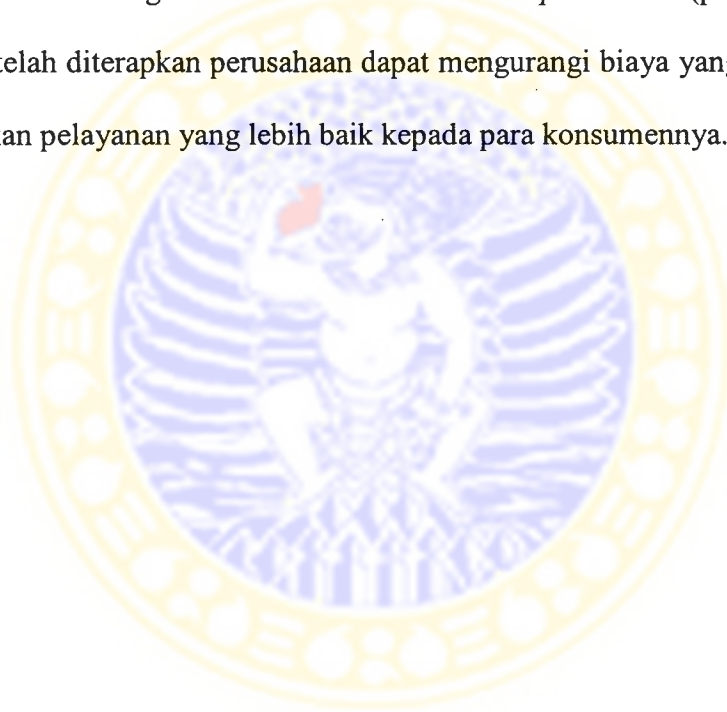
Persamaan penelitian yang ada dalam studi kasus di atas dengan skripsi yang penulis susun adalah sama-sama menggunakan konsep *Activity-Based Management* dalam usahanya untuk mengurangi biaya dan meningkatkan laba yang diperoleh, dengan cara melacak biaya yang timbul ke masing-masing aktivitas yang mengkonsumsi biaya tersebut, melakukan analisis aktivitas untuk menentukan aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai dan selanjutnya membuat rencana untuk mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai tersebut. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian dalam studi kasus tersebut dilakukan pada perusahaan jasa keuangan sedangkan penulis melakukan studi kasus pada perusahaan manufaktur.

## 2. *Activity-Based Management (ABM) for Financial Service Productivity Improvement*

Dalam kasus ini sebuah perusahaan kartu kredit menghadapi persaingan yang semakin meningkat sehingga mereka memerlukan pemahaman yang lebih baik atas biaya dari kartu kredit yang mereka keluarkan. Para karyawan menginginkan agar

perusahaan menentukan aktivitas yang akan dilakukan, biaya dari masing-masing aktivitas untuk selanjutnya menentukan *cost driver* (pemicu biaya) dan pembuatan rencana kerja.

Dalam hal ini Jim dan John mengembangkan rencana kerja secara komprehensif (menyeluruh) untuk mengeliminasi aktivitas yang tidak menambah nilai, memperbaiki fungsi komunikasi serta mengintegrasikan kualitas dengan *Activity-Based Management* sebagai dasar untuk *continuous improvement* (perbaikan terus menerus). Setelah diterapkan perusahaan dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada para konsumennya.



## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1. PENDEKATAN PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan bersifat deskriptif, dimana peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus.

### **3.2. RUANG LINGKUP PENELITIAN**

Yang akan menjadi pembahasan dalam penulisan skripsi ini adalah aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam proses produksi koyo obat yang ada pada PT. "X" di Surabaya.

### **3.3. JENIS DAN SUMBER DATA**

Sumber data yang digunakan dalam pembahasan skripsi ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan pihak yang terkait dalam perusahaan.
2. Data sekunder yaitu data-data pendukung yang diperoleh dari pihak intern perusahaan seperti data-data biaya produksi.

Data sekunder diperlukan guna melengkapi data primer.

### **3.4. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA**

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

- a. Studi pendahuluan

Untuk menemukan permasalahan yang akan dibahas penulis dalam skripsi ini.

b. Studi kepustakaan

Mengumpulkan literature-literatur dan jurnal-jurnal yang bertujuan untuk memperoleh berbagai informasi yang dapat digunakan sebagai landasan teori dan bahan analisis lebih lanjut.

c. Studi lapangan

Studi lapangan yang penulis lakukan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara / interview, yaitu mengumpulkan data dengan cara mengadakan tanya jawab terhadap pejabat yang berwenang di perusahaan.
2. Dokumenter, yaitu dengan cara mengutip data-data akuntansi dan operasional dari perusahaan.

### 3.5. TEKNIK ANALISIS

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Berbagai data produksi yang diperoleh akan dianalisis sebagai berikut:

- a. Melakukan identifikasi terhadap semua aktivitas yang terjadi pada perusahaan mulai dari penerimaan bahan baku sampai dengan menjadi barang jadi.
- b. Kemudian aktivitas-aktivitas tersebut dianalisis satu per satu agar dapat diketahui besarnya biaya yang dikonsumsi oleh masing-masing aktivitas tersebut.
- c. Mengklasifikasikan aktivitas-aktivitas tersebut ke dalam aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah.
- d. Menyusun laporan biaya bernilai tambah dan biaya tidak bernilai tambah.

- e. Setelah diketahui macam-macam aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai tambah, maka langkah selanjutnya adalah menentukan cara yang akan digunakan untuk mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah sehingga dengan demikian pengurangan biaya dapat dilakukan.





## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

##### **4.1.1. Sejarah singkat perusahaan**

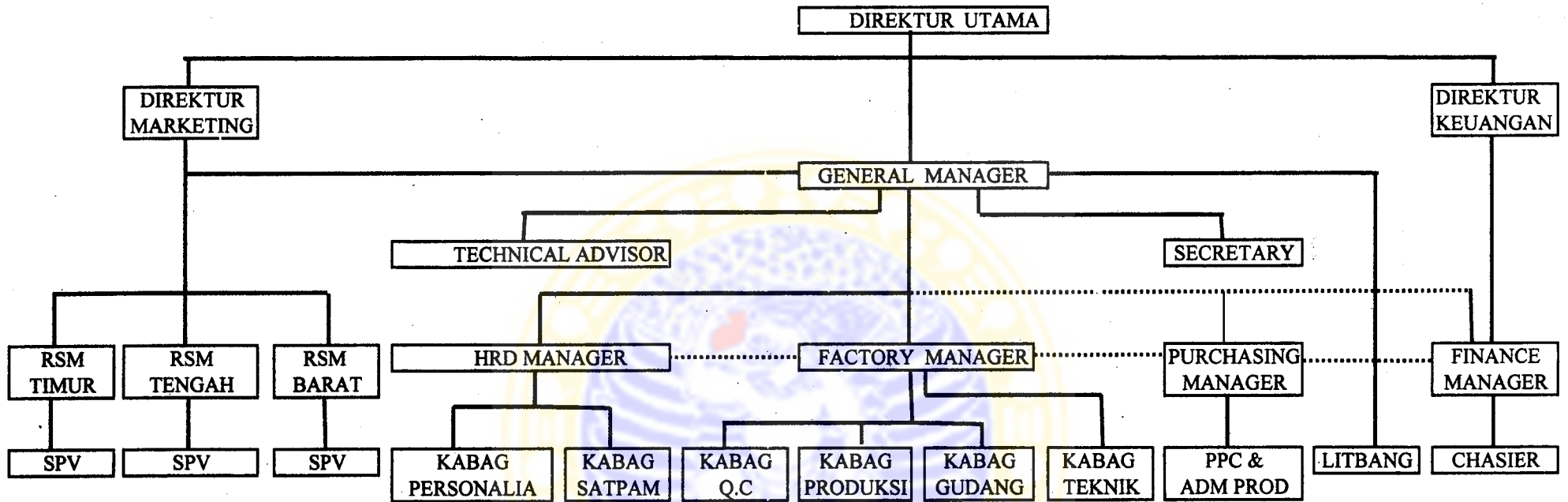
PT "X" adalah sebuah perusahaan yang memproduksi obat-obatan yaitu plester obat (koyo obat), plester, balsem dan minyak kayu putih. Perusahaan berlokasi di Gresik, Jawa Timur ini berdiri dengan akte pendirian nomor 351 tanggal 24 Nopember 1982 dihadapan Notaris Ridwan Suselo di Jakarta dan telah mendapat persetujuan/pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan nomor: 02-2992-HT.01.01-TH 83. Yang akan dibahas dalam penulisan skripsi ini adalah proses produksi plester obat (koyo) yang merupakan produk utama dari PT "X".

Pendirian perseroan terbatas ini dilatarbelakangi oleh perkembangan dunia farmasi di Indonesia serta pentingnya pembangunan di bidang kesehatan yang ditegaskan melalui surat Menteri Kesehatan No. 99a/Menkes/SK/III/82, tentang Pedoman Penyelenggaraan Pembangunan Kesehatan, yang diwujudkan dalam bentuk system kesehatan nasional. Untuk mewujudkan hal ini, maka penerapan program kesehatan harus ditunjang dengan pengadaan obat-obatan melalui industri farmasi. Dengan makin berkembangnya indutri farmasi, diharapkan pengadaan obat-obatan dapat dipenuhi oleh perusahaan industri farmasi dalam negeri.

##### **4.1.2 Struktur organisasi perusahaan**

Struktur organisasi dari PT "X" dapat dilihat seperti pada gambar 4.1.

GAMBAR 4.1  
STRUKTUR ORGANISASI PT "X" SURABAYA



KETERANGAN:

- GARIS KOMANDO
- ..... GARIS KOORDINASI

### 4.1.3 Alur proses produksi

Adapun tahapan proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Mixing

Pada tahap ini dilakukan proses pencampuran antara minyak cabe dan obat dengan maksud agar keduanya tercampur secara merata.

#### 2. Coating

Pada bagian ini hasil pencampuran secara merata antara minyak cabe dan obat dituangkan dalam kain plester dan selanjutnya dilapisi dengan perekat.

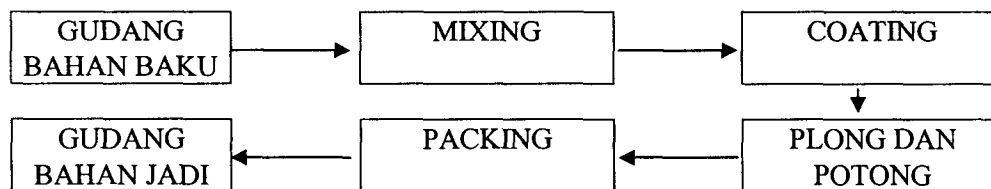
#### 3. Plong dan Potong

Tahap ini bertugas untuk melubangi permukaan kain plester yang berfungsi untuk sirkulasi udara dari pori-pori kulit dan merupakan identitas dari perusahaan. Selanjutnya dilakukan pemotongan sesuai dengan ukuran.

#### 4. Packing

Bertugas untuk melakukan pengepakan atas produk yang sudah jadi dan layak untuk dijual.

Untuk lebih jelasnya proses produksi di atas dapat digambarkan seperti di bawah ini (Gambar 4.2.)



Sumber: Data Intern Perusahaan

#### 4.1.4 Data Biaya Produksi

Komponen biaya produksi koyo obat PT “X” terdiri dari biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memproduksi koyo obat yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead. Dalam penulisan skripsi ini, komponen biaya yang penulis gunakan merupakan biaya actual yang terjadi di dalam perusahaan. Adapun laporan biaya produksi tahun 2004 adalah sebagai berikut:

PT “X” LAPORAN BIAAYA PRODUKSI TAHUN 2004		
Biaya bahan baku		Rp 1,388,000,000.00
Biaya tenaga kerja langsung		Rp 449,155,000.00
Biaya overhead pabrik:		
- Bahan pembantu	Rp 266,609,000.00	
- Tenaga kerja tidak langsung	Rp 194,788,000.00	
- Pemeliharaan mesin	Rp 149,900,000.00	
- Penyusutan mesin	Rp 65,830,500.00	
- Penyusutan gedung pabrik	Rp 23,129,500.00	
- Asuransi gedung pabrik	Rp 53,866,000.00	
- Listrik	Rp 129,224,000.00	
Total biaya overhead pabrik		Rp 883,347,000.00
<b>Total Biaya produksi</b>		<b>Rp 2,720,502,000.00</b>

Sumber: Data Intern Perusahaan

#### 4.2. PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian yang penulis lakukan menunjukkan perusahaan belum melakukan identifikasi atas aktivitas-aktivitas yang dilakukan dan besarnya biaya dari masing-masing aktivitas yang dapat digunakan pihak manajemen untuk melakukan pengendalian terhadap aktivitas tersebut dalam upayanya untuk melakukan

pengurangan biaya produksi. Pembahasan dari penelitian yang penulis lakukan, akan dibagi dalam 2 dimensi yaitu: *cost dimension* dan *process dimension*.

#### **4.2.1 Cost Dimension**

Dalam *cost dimension* ini biaya akan ditelusuri ke dalam masing-masing aktivitas, sehingga nantinya dapat diketahui berapa besarnya biaya yang diserap oleh masing-masing aktivitas tersebut. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan analisis terhadap aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam perusahaan yang berkaitan dengan proses produksi koyo obat agar dapat diketahui besarnya biaya yang dikonsumsi oleh aktivitas-aktivitas tersebut.

Standar ideal untuk aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan diperlukan untuk menentukan biaya yang bernilai tambah dan biaya yang tidak bernilai tambah. Karena PT "X" belum menggunakan standar ideal untuk aktivitas-aktivitas yang dilakukan, maka dalam penentuan biaya aktivitas ini penulis membatasi analisisnya hanya pada biaya actual yang terjadi di dalam perusahaan.

##### **4.2.1.1 Identifikasi unit-unit aktivitas perusahaan**

Unit-unit aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan proses produksi adalah sebagai berikut:

1. Unit pengendalian mutu
2. Unit gudang bahan baku
3. Unit pemeliharaan mesin
4. Unit produksi
5. Unit gudang barang jadi

#### 4.2.1.2 Identifikasi aktivitas-aktivitas perusahaan

Langkah selanjutnya adalah menentukan aktivitas-aktivitas yang dilakukan pada masing-masing unit aktivitas.

##### 1. Unit pengendalian mutu

Memeriksa kualitas dan kuantitas bahan baku yang diterima dari pemasok, memeriksa barang dalam proses dan memeriksa barang jadi. Pemeriksaan dilakukan untuk mengetahui apakah kualitas bahan baku yang dipesan dan diterima perusahaan, barang dalam proses, dan barang jadi sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu juga untuk mengetahui apakah kuantitas bahan baku yang dikirim pemasok sudah sesuai jumlahnya dengan yang dipesan perusahaan.

##### 2. Unit gudang bahan baku

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan pada gudang bahan baku adalah menerima bahan baku dan menyimpan bahan baku serta mengirim bahan baku untuk proses produksi.

##### 3. Unit pemeliharaan dan perbaikan mesin

Aktivitas yang dilakukan adalah melakukan pemeliharaan mesin-mesin perusahaan yang digunakan dalam proses produksi agar mesin-mesin tersebut tidak cepat rusak yang nantinya dapat menghambat jalannya proses produksi. Selain melakukan pemeliharaan mesin, unit aktivitas ini juga melakukan perbaikan bila ada mesin-mesin yang rusak yang digunakan untuk kegiatan proses produksi.

##### 4. Unit produksi

Pada unit ini dilakukan proses pengolahan bahan baku menjadi barang jadi. Adapun aktivitas-aktivitas yang terjadi pada unit ini adalah mixing, coating, plong dan potong serta packing.

#### 5. Unit gudang barang jadi

Aktivitas yang dilakukan adalah menerima barang jadi dari unit produksi dan menyimpan barang jadi tersebut sebelum dikirim ke konsumen.

Table 4.1. menunjukkan daftar aktivitas yang dilaksanakan perusahaan yang berkaitan dengan proses produksi koyo obat beserta jumlah tenaga kerja yang digunakan.

Tabel 4.1  
DAFTAR AKTIVITAS PERUSAHAAN

UNIT AKTIVITAS	AKTIVITAS PERUSAHAAN	TKL	TKTL
PENGENDALIAN MUTU	INSPEKSI	-	7
GUDANG BAHAN BAKU	PENERIMAAN DAN PENYIMPANAN BAHAN BAKU (BB) PENGIRIMAN BAHAN BAKU (BB) KE TEMPAT PRODUKSI		6
PEMELIHARAAN MESIN	PEMELIHARAAN MESIN		14
PRODUKSI	MIXING COATING PLONG DAN POTONG PACKING	145	
GUDANG BARANG JADI	PENERIMAAN DAN PENYIMPANAN BARANG JADI (BJ)		5

Sumber: Data Intern Perusahaan

#### 4.2.1.3 Biaya-biaya per aktivitas

Untuk dapat menentukan biaya aktivitas harus diketahui terlebih dahulu biaya per aktivitas. Biaya per aktivitas diperoleh melalui pengalokasian biaya. Untuk biaya

bahan baku dan biaya bahan pembantu tidak dibebankan atau dialokasikan ke aktivitas karena biaya tersebut tidak disebabkan oleh aktivitas melainkan oleh banyaknya unit produksi yang dihasilkan/diproduksi.

#### 1. Penentuan *cost driver* (pemicu biaya)

Sebelum membebankan biaya produksi ke tiap-tiap aktivitas, maka harus dicari dulu *cost driver* (pemicu biaya) dari biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead sebagai dasar yang digunakan untuk menelusuri biaya ke masing-masing aktivitas.

- a. Biaya tenaga kerja langsung tidak akan ditelusur ke aktivitas produksi berdasarkan jam tenaga kerja langsung yang digunakan untuk melakukan aktivitas-aktivitas tersebut. Karena semakin banyak jumlah jam tenaga kerja langsung yang digunakan, maka semakin besar pula biaya tenaga kerja langsung yang harus dikeluarkan oleh perusahaan yang dibebankan ke aktivitas tersebut.
- b. Biaya tenaga kerja tidak langsung akan ditelusur ke aktivitas pengendalian mutu, gudang bahan baku, pemeliharaan dan perbaikan mesin, produksi dan gudang barang jadi berdasarkan jam tenaga kerja tidak langsung yang digunakan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.
- c. Biaya pemeliharaan mesin dan biaya penyusutan mesin dapat ditelusuri langsung ke tiap-tiap aktivitas yang berhubungan dengan pemeliharaan dan penggunaan mesin-mesin tersebut.
- d. Biaya penyusutan pabrik dan biaya asuransi pabrik dapat ditelusuri ke aktivitas gudang bahan baku, pemeliharaan dan perbaikan mesin, produksi dan gudang



barang berdasarkan luas lahan yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut.

- e. Biaya listrik akan ditelusuri ke aktivitas gudang bahan baku, pemeliharaan dan perbaikan mesin, produksi dan gudang barang jadi berdasarkan jumlah kilowatt hour (KWH) yang diserap oleh tiap-tiap aktivitas.

Tabel 4.2. di bawah ini menunjukkan *cost driver* biaya produksi yang akan dibebankan ke tiap-tiap aktivitas.

TABEL 4.2.  
COST DRIVER MASING-MASING BIAYA

BIAYA	COST DRIVER
TENAGA KERJA LANGSUNG	JAM TENAGA KERJA
TENAGA KERJA TIDAK LANGSUNG	JAM TENAGA KERJA
PENYUSUTAN MESIN	JAM MESIN YANG DIGUNAKAN
PENYUSUTAN PABRIK	LUAS LAHAN YANG DIGUNAKAN
ASURANSI PABRIK	LUAS LAHAN YANG DIGUNAKAN
LISTRIK	JUMLAH KWH

Sumber : Data Intern Perusahaan

## 2. Penentuan biaya masing-masing aktivitas

Setelah diketahui *cost driver* dari masing-masing aktivitas, langkah selanjutnya adalah menentukan besarnya konsumsi tiap aktivitas terhadap *cost driver* tersebut dengan cara mencari persentasenya, yaitu membagi jumlah *cost driver* tiap aktivitas dengan jumlah seluruh *cost drivernya*. Selanjutnya persentase tiap-tiap aktivitas tersebut dikalikan dengan total biaya yang diserap oleh seluruh aktivitas untuk mendapatkan biaya tiap-tiap aktivitas. Besarnya konsumsi tiap-tiap aktivitas terhadap *cost drivernya*, dapat dilihat pada beberapa table di bawah ini:

**TABEL 4.3**  
**PERSENTASE JAM TENAGA KERJA LANGSUNG**

<b>AKTIVITAS</b>	<b>JAM TENAGA KERJA LANGSUNG</b>	<b>%</b>
MIXING	40.334	22.3%
COATING	69.26	38.6%
PLONG DAN POTONG	49.407	27.6%
PACKING	20.661	11.5%
<b>TOTAL JAM KERJA</b>	<b>179.662</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Intern Perusahaan (yang telah diolah)

**TABEL 4.4**  
**PERSENTASE JAM TENAGA KERJA TIDAK LANGSUNG**

<b>AKTIVITAS</b>	<b>JAM TENAGA KERJA TIDAK LANGSUNG</b>	<b>%</b>
Inspeksi	5062	9%
Penerimaan dan penyimpanan BB	1950	3%
Pengiriman BB ke tempat produksi	2389	4%
Pemeliharaan Mesin	10124	17.1%
Mixing	10245	17.3%
Coating	10245	17.3%
Plong dan Potong	10245	17.3%
Packing	5424	9.1%
Penerimaan dan penyimpanan BJ	3616	6.1%
<b>TOTAL</b>	<b>59300</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Intern Perusahaan (yang telah diolah)

TABEL 4.5  
PERSENTASE LUAS LAHAN YANG DIGUNAKAN

AKTIVITAS	LUAS LAHAN (M2)	%
Inspeksi	162	2.54%
Penerimaan dan penyimpanan BB	2484	39.2%
Pemeliharaan Mesin	216	3.4%
Mixing	552	8.67%
Coating	828	13.01%
Plong dan Potong	288	4.52%
Packing	594	9.33%
Penerimaan dan penyimpanan BJ	1242	19.51%
<b>TOTAL</b>	<b>6366</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Intern Perusahaan (yang telah diolah)

TABEL 4.6  
PERSENTASE JUMLAH KWH YANG DIGUNAKAN

AKTIVITAS	JUMLAH KWH	%
Inspeksi	9500	10%
Penerimaan dan penyimpanan BB	4000	4.3%
Pemeliharaan Mesin	8700	9.3%
Mixing	15400	16.4%
Coating	20800	22.1%
Plong dan Potong	12100	12.9%
Packing	18200	19.4%
Penerimaan dan penyimpanan BJ	5300	5.6%
<b>TOTAL</b>	<b>94000</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Intern Perusahaan (yang telah diolah)

TABEL 4.7  
PERSENTASE JUMLAH JAM MESIN YANG DIGUNAKAN

AKTIVITAS	JUMLAH KWH	%
Mixing	896	31.9%
Coating	1204	43.1%
Plong dan Potong	700	25%
<b>TOTAL</b>	<b>2800</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Intern Perusahaan (yang telah diolah)

Setelah diketahui persentase konsumsi tiap aktivitas terhadap *cost driver* masing-masing biaya, maka langkah selanjutnya adalah mengalikan persentase tersebut dengan total biaya yang diserap oleh masing-masing aktivitas untuk mendapatkan biaya aktivitasnya (*activity cost*). Penelusuran biaya produksi ke tiap-tiap aktivitas dapat dilihat pada beberapa table dibawah ini:

TABEL 4.8  
BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG PER AKTIVITAS

AKTIVITAS	%	TOTAL BIAYA TKL (Rp)	BIAYA TKL PER AKTIVITAS
MIXING	22.30%	Rp 449,155,000.00	Rp 100,161,565.00
COATING	38.60%	Rp 449,155,000.00	Rp 173,373,830.00
PLONG DAN POTONG	27.60%	Rp 449,155,000.00	Rp 123,966,780.00
PACKING	11.50%	Rp 449,155,000.00	Rp 51,652,825.00
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>-</b>	<b>Rp 449,155,000.00</b>

Sumber: Data Intern Perusahaan (yang telah diolah)

TABEL 4.9  
BIAYA TENAGA KERJA TIDAK LANGSUNG PER AKTIVITAS

AKTIVITAS	%	TOTAL BIAYA TKTL (Rp)	BIAYA TKTL PER AKTIVITAS
Inspeksi	9%	Rp 194 788,000.00	Rp 16,556,980.00
Penerimaan dan penyimpanan BB	3%	Rp 194,788,000.00	Rp 6,428,004.00
Pengiriman BB ke tempat produksi	4%	Rp 194,788,000.00	Rp 7,791,520.00
Pemeliharaan Mesin	17.10%	Rp 194,788,000.00	Rp 33,308,748.00
Mixing	17.30%	Rp 194,788,000.00	Rp 33,698,324.00
Coating	17.30%	Rp 194,788,000.00	Rp 33,698,324.00
Plong dan Potong	17.30%	Rp 194,788,000.00	Rp 33,698,324.00
Packing	9.10%	Rp 194,788,000.00	Rp 17,725,708.00
Penerimaan dan penyimpanan BJ	6.10%	Rp 194,788,000.00	Rp 11,882,068.00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>Rp 194,788,000.00</b>

Sumber: Data Intern Perusahaan (yang telah diolah)

TABEL 4.10  
BIAYA PENYUSUTAN MESIN PER AKTIVITAS

AKTIVITAS	%	TOTAL BIAYA PENYUSUTAN MESIN (Rp)	BIAYA PENYUSUTAN MESIN PER AKTIVITAS (Rp)
Mixing	31.90%	Rp 65,830,500.00	Rp 20,999,929.50
Coating	43.10%	Rp 65,830,500.00	Rp 28,372,945.50
Plong dan Potong	25.00%	Rp 65,830,500.00	Rp 16,457,625.00
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>		<b>Rp 65,830,500.00</b>

Sumber: Data Intern Perusahaan (yang telah diolah)

**TABEL 4.11**  
**BIAYA PENYUSUTAN GEDUNG PABRIK PER AKTIVITAS**

<b>AKTIVITAS</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL BIAYA PENYUSUTAN PABRIK (Rp)</b>	<b>TOTAL BIAYA PENYUSUTAN PABRIK PER AKTIVITAS</b>
Inspeksi	2.54%	Rp 23,129,500.00	Rp 587,489.30
Penerimaan dan penyimpanan BB	39.02%	Rp 23,129,500.00	Rp 9,025,130.90
Pemeliharaan Mesin	3.40%	Rp 23,129,500.00	Rp 786,403.00
Mixing	8.67%	Rp 23,129,500.00	Rp 2,005,327.65
Coating	13.01%	Rp 23,129,500.00	Rp 3,009,147.95
Plong dan Potong	4.52%	Rp 23,129,500.00	Rp 1,045,453.40
Packing	9.33%	Rp 23,129,500.00	Rp 2,157,982.35
Penerimaan dan penyimpanan BJ	19.51%	Rp 23,129,500.00	Rp 4,512,565.45
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>		<b>Rp 23,129,500.00</b>

Sumber: Data Intern Perusahaan (yang telah diolah)

**TABEL 4.12**  
**BIAYA ASURANSI GEDUNG PABRIK PER AKTIVITAS**

<b>AKTIVITAS</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL BIAYA ASURANSI PABRIK (Rp)</b>	<b>TOTAL BIAYA ASURANSI PER AKTIVITAS (Rp)</b>
Inspeksi	2.54%	Rp 53,866,000.00	Rp 1,368,196.40
Penerimaan dan penyimpanan BB	39.02%	Rp 53,866,000.00	Rp 21,018,513.20
Pemeliharaan Mesin	3.40%	Rp 53,866,000.00	Rp 1,831,444.00
Mixing	8.67%	Rp 53,866,000.00	Rp 4,670,182.20
Coating	13.01%	Rp 53,866,000.00	Rp 7,007,966.60
Plong dan Potong	4.52%	Rp 53,866,000.00	Rp 2,434,743.20
Packing	9.33%	Rp 53,866,000.00	Rp 5,025,697.80
Penerimaan dan penyimpanan BJ	19.51%	Rp 53,866,000.00	Rp 10,509,256.60
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>		<b>Rp 53,866,000.00</b>

Sumber: Data Intern Perusahaan (yang telah diolah)

TABEL 4.13  
BIAYA LISTRIK PER AKTIVITAS

AKTIVITAS	%	TOTAL BIAYA LISTRIK (Rp)	BIAYA LISTRIK PER AKTIVITAS (Rp)
Inspeksi	10%	Rp 129,224,000.00	Rp 12,922,400.00
Penerimaan dan penyimpanan BB	4.30%	Rp 129,224,000.00	Rp 5,556,632.00
Pemeliharaan Mesin	9.30%	Rp 129,224,000.00	Rp 12,017,832.00
Mixing	16.40%	Rp 129,224,000.00	Rp 21,192,736.00
Coating	22.10%	Rp 129,224,000.00	Rp 28,558,504.00
Plong dan Potong	12.90%	Rp 129,224,000.00	Rp 16,669,896.00
Packing	19.40%	Rp 129,224,000.00	Rp 25,069,456.00
Penerimaan dan penyimpanan BJ	5.60%	Rp 129,224,000.00	Rp 7,236,544.00
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>		<b>Rp 129,224,000.00</b>

Sumber: Data Intern Perusahaan (yang telah diolah)

Setelah melakukan alokasi biaya produksi ke tiap-tiap aktivitas, maka akan diketahui besarnya biaya aktivitas untuk tiap-tiap aktivitas perusahaan. Besarnya biaya untuk tiap-tiap aktivitas tampak dalam table 4.14.



**TABEL 4.14**  
**PENYERAPAN BIAYA PRODUKSI UNTUK TIAP AKTIVITAS**

AKTIVITAS PERUSAHAAN	BIAYA (Rp)							
	TENAGA LANGSUNG	TENAGA TDK LANGSUNG	PEMELIHARAAN MESIN	PENYUSUTAN MESIN	PENYUSUTAN PABRIK	ASURANSI PABRIK	LISTRIK	TOTAL BIAYA
INSPEKSI	0.0	165,556,980.0	0.0	0.0	587,489.3	1,368,196.4	12,922,400.0	180,435,065.7
PENERIMAAN DAN PENYIMPANAN BB	0.0	6,428,004.0	0.0	0.0	9,205,130.9	21,018,513.2	5,556,632.0	42,208,280.1
PENGIRIMAN BB KE TEMPAT PRODUKSI	0.0	7,791,520.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7,791,520.0
PEMELIHARAAN MESIN	0.0	33,308,748.0	149,900,000.0	0.0	786,403.0	1,831,444.0	12,017,832.0	197,844,427.0
MIXING	100,161,565.0	33,698,624.0	0.0	20,999,929.5	2,005,327.7	4,670,182.2	21,192,736.0	182,728,364.4
COATING	173,373,830.0	33,698,624.0	0.0	28,372,945.5	3,009,148.0	7,007,966.6	28,558,504.0	274,021,018.1
PLONG & POTONG	123,966,780.0	33,698,624.0	0.0	16,457,625.0	1,045,453.4	243,743.2	16,669,896.0	192,082,121.6
PACKING	51,652,825.0	17,725,708.0	0.0	0.0	2,157,982.4	5,025,697.8	25,069,456.0	101,631,669.2
PENERIMAAN DAN PENYIMPANAN BB	0.0	11,882,068.0	0.0	0.0	4,512,565.5	10,509,256.6	7,236,544.0	34,140,434.1
<b>TOTAL BIAYA</b>	<b>449,155,000.0</b>	<b>343,788,900.0</b>	<b>149,900,000.0</b>	<b>65,830,500.0</b>	<b>23,129,500.0</b>	<b>51,675,000.0</b>	<b>129,224,000.0</b>	<b>1,212,882,900.0</b>

#### 4.2.1.4 Pelaporan Biaya Bernilai Tambah dan Tidak Bernilai Tambah

Setelah perusahaan mengetahui besarnya biaya tiap-tiap aktivitas, maka langkah selanjutnya adalah membuat laporan biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Laporan ini bertujuan untuk memberikan informasi yang lebih lengkap dan akurat bagi pihak manajemen perusahaan mengenai aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan proses produksi, serta besarnya biaya yang dikonsumsi oleh aktivitas-aktivitas tersebut. Dengan demikian pihak manajemen perusahaan dapat mengetahui besarnya biaya yang tidak bernilai tambah yang menyebabkan terjadinya pemborosan. Di samping itu manajemen perusahaan juga dapat melakukan analisis terhadap aktivitas-aktivitas yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan untuk mengetahui apakah aktivitas-aktivitas tersebut sudah dilaksanakan secara efisien. Semua informasi yang diperoleh manajemen tersebut dapat digunakan untuk memilih beberapa alternatif yang ada untuk melakukan pengendalian biaya.

Penyusunan laporan aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah pada PT "X" tampak pada tabel 4.15.

**TABEL 4.15**  
**PELAPORAN BIAYA BERNILAI TAMBAH DAN TIDAK BERNILAI TAMBAH**

AKTIVITAS PERUSAHAAN	TOTAL BIAYA AKTIVITAS (Rp)	BIAYA		%
		BERNILAI TAMBAH (Rp)	TIDAK BERNILAI TAMBAH (Rp)	
INSPEKSI	Rp 180,435,065.7		Rp 180,435,065.7	14.9%
PENERIMAAN DAN PENYIMPANAN BB	Rp 42,208,280.1		Rp 42,208,280.1	3.5%
PENGIRIMAN BB KE TEMPAT PRODUKSI	Rp 7,791,520.0		Rp 7,791,520.0	0.6%
PEMELIHARAAN MESIN	Rp 197,844,427.0	Rp 197,844,427.0		
MIXING	Rp 182,728,364.4	Rp 182,728,364.4		
COATING	Rp 274,021,018.1	Rp 274,021,018.1		
PLONG & POTONG	Rp 192,082,121.6	Rp 192,082,121.6		
PACKING	Rp 101,631,669.2	Rp 101,631,669.2		
PENERIMAAN DAN PENYIMPANAN BB	Rp 34,140,434.1		Rp 34,140,434.1	2.8%
	<b>Rp1,212,882,900.0</b>	<b>Rp 948,307,600.0</b>	<b>Rp 264,575,300.0</b>	<b>21.8%</b>

Sumber: Data Intern Perusahaan (yang telah diolah)

#### 4.2.2. Proses Dimension

Dalam proses dimension ini akan dilakukan analisis terhadap aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah, sehingga nantinya perusahaan dapat melakukan pengurangan biaya produksi dengan cara mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah.

Besarnya biaya yang tidak bernilai tambah yang terjadi pada proses produksi PT "X" adalah sebesar 21,8 % dari total biaya aktivitas yang dikeluarkan oleh

perusahaan. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa biaya tidak bernilai tambah disebabkan oleh adanya aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah. Hal ini tentunya merupakan pemborosan karena dapat meningkatkan biaya produksi perusahaan dan mengakibatkan perusahaan melaksanakan aktivitas-aktivitas dalam proses produksi produknya dengan tidak efisien. Aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah yang ada pada proses produksi PT "X" adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas yang terjadi pada unit pengendalian mutu yang meliputi aktivitas pemeriksaan kuantitas dan kualitas bahan baku, pemeriksaan barang dalam proses dan pemeriksaan barang jadi. Aktivitas pemeriksaan kuantitas dan kualitas bahan baku terjadi karena perusahaan belum dapat menjamin bahwa pemasok akan mengirim bahan baku yang kuantitas dan kualitasnya sesuai dengan yang telah dipesan perusahaan, sehingga perusahaan harus memeriksa terlebih dahulu bahan baku yang diterima dari pemasok. Aktivitas pemeriksaan barang dalam proses dan barang jadi dilakukan untuk memastikan bahwa barang yang sedang diproses tidak mengalami kerusakan. Hal ini untuk mencegah terjadinya barang yang tidak dapat dipakai pada proses produksi selanjutnya.

2. Aktivitas yang terjadi pada unit gudang bahan baku yaitu aktivitas menyimpan bahan baku dan aktivitas pengiriman bahan baku ke tempat produksi.

Aktivitas menyimpan bahan baku terjadi karena perusahaan membeli bahan baku dalam jumlah yang besar yang melebihi dari jumlah bahan baku yang dibutuhkan perusahaan untuk memproduksi produknya. Aktivitas pengiriman bahan baku

terjadi karena tata letak (*lay out*) pabrik yang kurang tepat karena letak gudang bahan baku yang berjauhan dengan tempat proses produksi.

3. Aktivitas yang terjadi pada unit gudang barang jadi yaitu aktivitas menyimpan barang jadi.

Hal ini disebabkan karena perusahaan tidak segera melakukan pengiriman barang jadi yang telah dikemas tersebut kepada para distributor perusahaan melainkan disimpan terlebih dahulu di gudang. Hal ini disebabkan karena perusahaan memproduksi produk melebihi jumlah produk yang diminta para distributor.

Perusahaan dapat melakukan pengurangan biaya produksi dengan mengurangi biaya-biaya tidak bernilai tambah dan mengoptimalkan aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah. Pengurangan biaya ini dapat dilakukan perusahaan dengan menerapkan *activity-based management* yaitu mengeliminasi aktivitas, seleksi aktivitas, pengurangan aktivitas dan pembagian aktivitas.

1. Aktivitas pemeriksaan bahan baku dapat dieliminasi dengan cara memilih pemasok yang tepat dan dapat dipercaya perusahaan sehingga bahan baku yang dikirim ke perusahaan baik kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Sehingga perusahaan tidak perlu lagi melakukan pemeriksaan terhadap bahan baku yang diterimanya.

2. Aktivitas pemeriksaan barang dalam proses dan barang jadi dieliminasi dengan cara terjaminnya mutu bahan baku yang digunakan dalam proses produksi. Perusahaan juga dapat meningkatkan teknologi dari mesin-mesin yang digunakan dalam proses

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. SIMPULAN**

Dari pembahasan yang telah dilakukan pada Bab IV, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. PT “X” belum melakukan pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas yang dilakukan terutama aktivitas yang berkaitan dengan proses produksi.

Hal ini dapat dilihat dengan adanya aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi proses produksi seperti aktivitas inspeksi, aktivitas penyimpanan bahan baku dan barang jadi, aktivitas pemeriksaan bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi serta aktivitas pengiriman bahan baku ke tempat proses produksi.

2. Biaya yang tidak bernilai tambah sebagai akibat adanya aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah menyebabkan terjadinya peningkatan biaya produksi yang merupakan pemborosan dan dapat merugikan perusahaan.
3. PT “X” belum menetapkan standar ideal untuk aktivitas-aktivitas yang dilaksanakannya, sehingga perusahaan tidak mendapatkan informasi yang akurat atas biaya produksinya karena perusahaan tidak dapat mengetahui apakah aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah tersebut sudah dilaksanakan secara optimal sehingga tercapai efisiensi yang diharapkan perusahaan.

#### **5.2. SARAN**

1. Sebaiknya PT “X” menerapkan konsep *activity-based management* dalam mengelola dan mengendalikan semua aktivitas yang terjadi di perusahaan

khususnya aktivitas yang berkaitan dengan proses produksi sebagai bagian dari upaya perusahaan untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi. Dengan mengetahui aktivitas-aktivitas apa saja yang dilakukan serta kontribusi yang diberikan tiap-tiap aktivitas bagi perusahaan, maka PT “X” dapat mengidentifikasi aktivitas-aktivitas tersebut, sehingga dapat diketahui aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat memilih cara yang tepat untuk mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut.

2. PT “X” perlu menetapkan standar ideal untuk tiap-tiap aktivitas yang dilakukan. Hal ini bertujuan untuk membandingkan antara biaya aktual yang dikeluarkan perusahaan dengan standar ideal yang telah dibuat, sehingga dapat diketahui berapa besar biaya yang tidak bernilai tambah untuk tiap-tiap aktivitas. Disamping itu perusahaan dapat mengukur kinerja masing-masing aktivitas sehingga perusahaan dapat mengetahui aktivitas-aktivitas manakah yang sudah dilaksanakan secara efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, S. Mark Young, *Management Accounting*, Edisi 3, 2001, Prentice Hall International Inc.
- Brandon, Charles H. Ralph E. Drtina, *Management Accounting : Strategy and Control*, 1997, Mc. Grawhill Companies Inc.
- Brimson, James A, *Activity Accounting : An Activity-Based Management Costing Approach*, 1991, John Wiley & Sons Inc.
- Hammer Lawrence H. William K. Carter, Milton F. Usry, *Cost Accounting*, Edisi 11, 1994, South-Western Publishing Co. Cincinnati Ohio.
- Hansen. Don R & Maryanne M. Mowen, *Management Accounting*, Edisi 6, 2003, South-Western College Publishing.
- , *Cost Management : Accounting and Controll*, Edisi 4, 2003, South-Western College Publishing.
- Horngren, Chaarles T, Srikant M. Datar, George Foster, *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*, Edisi 11, 2003, Prentice Hall, Pearson Education International.
- Horngren, Charles T, Gary L. Sundem, William O. Stratton, *introduction To Management Accounting*, Edisi 12, 2002, Prentice Hall International Inc.
- Hilton, Ronald W, *Managerial Accounting : Creating Value in a Dyanamic Business Enviroment*, Edisi 5, 2002, International Edition, The Mc Graw-Hill Companies Inc.
- Maher, Michael, *Cost Accounting : Creating Value for Management*, Edisi 5, 1997, The Mc Graw-Hill Companies Inc.
- Meigs, Robert F, Jan R. Williams, Susan F. Haka, Mark S. Bettner, *Accounting : The Basis for Business Dicions*, Edisi 11, 1999, The Mc Graw-Hill Companies Inc.
- Reeve, James M. Carl S. Warren, *Managerial Accounting*, Edisi 3, 1994, South-Western Publishing Co. Cincinnati Ohio.
- Supriyono, *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen Untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*, Edisi 2, 2002, BPFE-Yogyakarta.



Wer Sema, William H, *Activiy-Based Management “ Today’s Powerful New Tool for Controlling Cost and Creating Profit*, 1995, American Management Assosiation.

Jurnal Activity-Based Management, *Case Study*, Jim Brimson and John Antos.





# PT INDO ABADI SARIMAKMUR

**Jakarta Office** : Grand Ancol Center Blok B / 25 - 27  
Jl. R.E. Martadinata No. 1, Jakarta 14430, Indonesia  
Phone (62-21) 6903389 (hunting), Fax. (62-21) 6910291

**Surabaya Office** : Jl. Raya Bibis 5A-7A Tandes, Surabaya - Indonesia  
Phone (62-31) 7413447, 7414766 Fax. 7413448

**Factory** : Dsn. Ngablak, Desa Gempolkurung No. 168 M, Kec. Menganti - Gresik - Indonesia  
Phone (62-31) 7990889 (hunting) Fax. (62-31) 7990890



## Surat Keterangan No : 12/HRD /XII/LAS/2005

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : I Dewa Nyoman Raka SH.MM  
Jabatan : HRD Manager

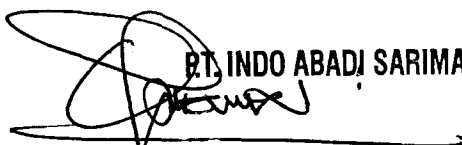
Menerangkan bahwa :

Nama : Nunung Setiyowati  
No Pokok : 049622343 E  
Jurusan : Akuntansi

Telah melakukan wawancara dan pengumpulan data sebagai bahan untuk skripsi di perusahaan kami. Adapun data yang diambil adalah data tahun 2004

Demikian surat keterangan ini di buat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Gresik , 23 Desember 2005  
Hormat kami,

  
PT, INDO ABADI SARIMAKMUR

I.D. Nyoman Raka SH.MM  
HRD Manager