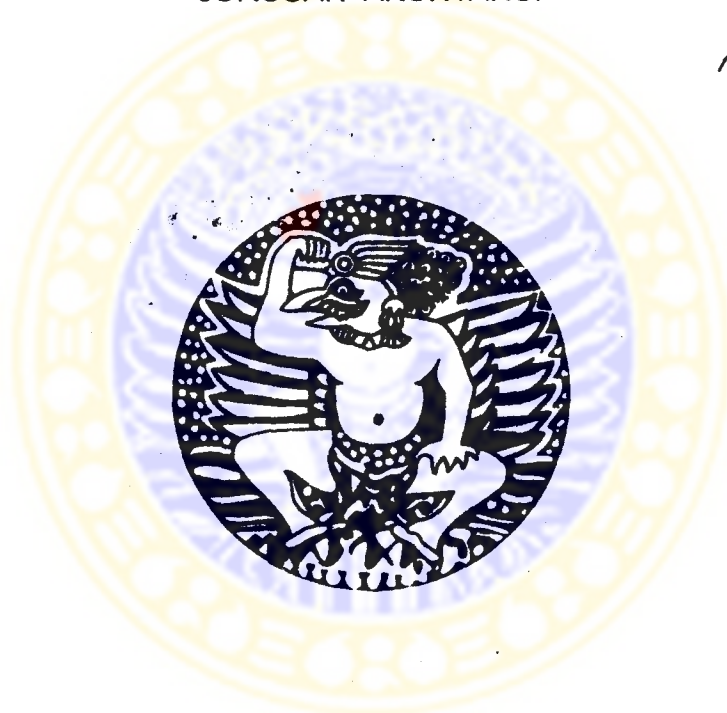


# MANFAAT MANAJEMEN BERBASIS AKTIVITAS SEBAGAI ALAT BANTU UNTUK MENGANALISIS EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA PT. JAYKAY FILES INDONESIA

## SKRIPSI

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



A. 174.07  
Azhar  
10

DIAJUKAN OLEH :  
**MUHLIS AZHAR**  
No. Pokok : 040317862

**KEPADA**  
**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**SURABAYA**  
**2007**

**FILE**  
**PERPUSTAKAAN**  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**SURABAYA**  
Muhlis Azhar

## SKRIPSI

### MANFAAT MANAJEMEN BERBASIS AKTIVITAS SEBAGAI ALAT BANTU UNTUK MENGANALISIS EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA PT. JAYKAY FILES INDONESIA

DIAJUKAN OLEH :  
MUHLIS AZHAR  
No. Pokok : 040317862

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,



DRS. HENDARJATNO, MSi., Ak.

TANGGAL.....6-7-2007

KETUA PROGRAM STUDI,



DRS. M. SUYUNUS, MAFIS., Ak.

TANGGAL.....9-7-07

## KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur senantiasa terucap kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta ni'mat-Nya sehingga skripsi yang berjudul “ Manfaat Manajemen Berbasis Aktivitas Sebagai Alat Bantu Untuk Menganalisis Efisiensi Biaya Produksi Pada PT. Jaykay Files Indonesia “ dapat diselesaikan penulis dengan baik.

Sholawat dan salam semoga tetap tumpahmelimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa zaman yang gelap gulita ilmu pengetahuan menuju jalan yang terang dengan ilmu pengetahuan.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya. Skripsi ini merupakan langkah awal bagi penulis untuk memulai tahapan baru untuk mengaplikasikan ilmu setelah sekian lama dalam tahap belajar untuk menuntut ilmu.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis banyak menerima pengarahan, bimbingan, bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis dalam kesempatan ini ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak dan Ibu yang telah mencurahkan kasih sayangnya selama ini yang tidak mungkin ananda membalasnya. Semoga Allah SWT selalu mengampuni, memberkahi, dan melindungi mereka berdua.

2. Kakaku Adi Ilham Zamani, yang telah meminjami laptop untuk selesainya skripsi ini serta selalu mensupportku untuk cepat menyelesaikan skripsi.
3. Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
4. Drs. Hendarjatno, MSi., Ak. selaku dosen pembimbing.
5. Seluruh dosen dan staf karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
6. Pimpinan dan karyawan PT. JayKay Files Indonesia yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu penyelesaian skripsi ini, khususnya kepada Bapak Sukanto, Bapak Taufiq, dan Bapak Bey Arifin.
7. Shohib-shohib Ekonomi Unair 2003 yang *mumtaz jiddan*: Mamad, Bagraf, Hartantya, Bram, Rahman, Fatur, Iwo, Ajiz, Merta, Mauludi, Suriz, Bangkit, Andry, Yuzva, Adit, Farid, Anggun, Ihya, Ardian, Rabin, Khalid, Agung, Dika, Dhika Ibrahim, Rizky, Masmirza, Reza, Andik, Rizwan, Afik, Yudho, Andry, Sulaiman, Dito, Ahmad, Bayu, Arif, Tika, Fadilah, Maniq, dan shohib-shohibku yang lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
8. Shohib-shohib senior di Ekonomi Unair yang *jayyid jiddan*: mas A'as, mas Zak, mas Siswo, mas Bagus, mas Affi, dan shohib-shohib yang lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
9. Shohib-shohib Rungkut Barata: Om Catjur, Toni, Ilham, Dodo, Dadang, Adit, Abdillah, Rohmen, Febry, Andik, Satria, Ary, Wiwid, Nurhadi, Gotrie, Herman bengkel, Heru, Nova, dan shohib-shohib yang lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

10. Sepupuku Icha dan temanku Harry yang telah meminjami laptop semoga Allah membalas budi baikmu.

11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

Semoga Allah SWT menerima semua amal ibadah mereka dan mengampuni dosa dan kesalahannya serta semoga rahmat dan hidayah-Nya selalu terlimpah kepada mereka. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran sehingga skripsi ini dapat lebih bermanfaat.



Surabaya, Juni 2007

Penulis



## ABSTRAKSI

Ditengah ketatnya persaingan usaha yang dihadapi oleh perusahaan, maka konsumen semakin selektif dalam menentukan pilihan untuk membeli suatu produk. Konsumen akan memilih produsen yang mampu menghasilkan produk yang memiliki mutu tinggi dengan harga yang murah. Agar mempunyai daya saing yang tinggi maka tiap perusahaan harus dapat mendesain aktivitas produksinya agar lebih efektif.

Karena tuntutan itulah perusahaan harus dapat melakukan pengelolaan aktivitas yang menyebabkan timbulnya biaya. Pengelolaan aktivitas dilakukan dengan melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) terhadap aktivitas yang menambah nilai bagi konsumen dan berusaha mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai bagi konsumen, sehingga konsumen hanya dibebani dengan biaya-biaya yang menambah nilai produk saja.

Pada skripsi ini akan dibahas tentang bagaimana Manajemen Berbasis Aktivitas dapat membantu pihak manajemen dalam rangka mengendalikan biaya-biaya produksi pada PT. Jaykay Files Indonesia di Sidoarjo.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Data yang diperoleh berupa dokumen dan laporan biaya-biaya dari pihak internal perusahaan.

Dengan menerapkan Manajemen Berbasis Aktivitas, maka dapat diketahui bahwa PT. Jaykay Files Indonesia di belum melakukan pengelolaan aktivitasnya dengan baik sehingga masih banyak ditemukan aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah.

Aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut dapat dikurangi dengan cara menerapkan alternatif yaitu dengan eliminasi aktivitas, seleksi aktivitas, pengurangan aktivitas, dan pembagian aktivitas.

Dengan demikian, Manajemen Berbasis Aktivitas adalah alternatif yang dipilih oleh perusahaan sebagai alat bantu analisis efisiensi biaya yang memiliki fokus untuk menemukan pemborosan dan berusaha untuk mengeliminasi aktivitas tak bernilai tambah tanpa harus mengurangi kualitas produk yang diterima oleh pelanggan.

**Keyword:**

Manajemen Berbasis aktivitas (ABM), perbaikan berkelanjutan, aktivitas bernilai tambah, aktivitas tidak bernilai tambah, efisiensi biaya.

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan dan Penerimaan Skripsi.....	ii
Halaman Persetujuan Ujian Skripsi.....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Abstraksi .....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	x
Daftar Lampiran.....	xi
<b>Bab I : Pendahuluan</b>	
1.1. Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Sistematika Penulisan Skripsi.....	5
<b>Bab II : Tinjauan Pustaka</b>	
2.1. Konsep Aktivitas.....	8
2.1.1. Pengertian Aktivitas.....	8
2.1.2. Elemen-Elementer Aktivitas.....	8
2.1.3. Analisis Aktivitas.....	10
2.1.4. Biaya Aktivitas.....	11
2.1.5. Pengukuran Aktivitas.....	13
2.2. Konsep Biaya.....	15
2.2.1. Pengertian Biaya.....	15
2.2.2. Biaya Produksi.....	16
2.3. Konsep Manajemen Berbasis Aktivitas.....	17
2.3.1. Pengertian Manajemen Berbasis Aktivitas.....	17
2.3.2. Tahapan-Tahapan Manajemen Berbasis Aktivitas.....	19
2.3.3. Klasifikasi Manajemen Berbasis Aktivitas.....	21
2.3.4. Manfaat Manajemen Berbasis Aktivitas.....	22
2.3.5. Dimensi Dalam Manajemen Berbasis Aktivitas.....	22
2.4. Konsep Aktivitas Bernilai Tambah/ Tidak Bernilai Tambah.....	24
2.4.1. Aktivitas Bernilai Tambah.....	24
2.4.2. Aktivitas Tidak Bernilai Tambah.....	24
2.5. Pelaksanaan Sistem <i>Activity Based Costing</i> .....	26
2.5.1. Tahapan-Tahapan <i>Activity Based Costing</i> .....	27

2.6. Keterkaitan antara Manajemen Berbasis Aktivitas dan ABC.....	29
2.7. Konsep <i>Cost Reduction</i> .....	29
2.8. Penelitian Sebelumnya.....	31

### **Bab III : Metode Penelitian**

3.1. Pendekatan Penelitian.....	33
3.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	33
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	34
3.4. Prosedur Pengumpulan Data.....	34
3.5. Teknik Analisis.....	35

### **Bab IV : Hasil Dan Pembahasan**

4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	36
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	36
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	37
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	37
4.2.1. Alur Proses Produksi.....	37
4.2.2. Identifikasi Aktivitas.....	39
4.2.3. Identifikasi Biaya.....	42
4.2.4. Identifikasi Level Aktivitas dan <i>Cost Driver</i> .....	43
4.3. Pembahasan.....	45
4.3.1. Mengalokasikan Biaya Sumber Daya ke Masing-Masing Aktivitas	45
4.3.2. Alokasi Biaya ke Aktivitas.....	53
4.3.3. Analisis Aktivitas Tidak Bernilai Tamabah.....	55
4.3.4. Efisiensi Biaya Untuk Aktivitas Tidak Bernilai Tambah.....	57
4.3.5. Akumulasi Biaya Produksi Setelah Analisis Efisiensi Biaya.....	62

### **Bab V : Kesimpulan Dan Saran**

5.1. Kesimpulan.....	64
5.2. Saran.....	65

Daftar Kepustakaan.....	67
-------------------------	----

Lampiran



# BAB I

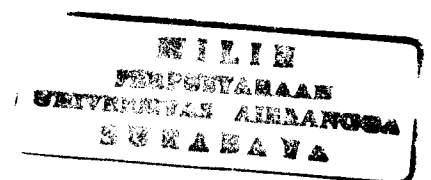
## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Permasalahan

Dunia bisnis telah banyak mengalami perubahan baik di bidang teknologi informasi, komunikasi, serta komputerisasi, dimana perubahan tersebut menyajikan suatu kondisi yang lebih kompetitif diantara perusahaan-perusahaan untuk menghasilkan produk yang dapat memenuhi tuntutan konsumen yang menginginkan produk atau jasa yang berkualitas baik, berharga murah, penyerahan tepat waktu dan jasa pelayanan yang baik.

Produsen-produsen baru banyak bermunculan baik dari dalam maupun luar negeri yang bersaing menawarkan produk mereka kepada konsumen dengan berbagai produk yang memiliki desain, spesifikasi, dan keunggulannya masing-masing. Setiap perusahaan mempunyai sumber daya yang terbatas, oleh karenanya perusahaan dituntut agar mampu menggunakan sumber dayanya dengan efektif dan efisien.

Konsumen akan memilih produsen yang mampu menghasilkan produk dan jasa yang memiliki mutu tinggi dengan harga yang murah. Harga yang murah hanya dapat dihasilkan oleh produsen yang secara terus menerus melakukan perbaikan (*continouos improvement*) terhadap aktivitas yang menambah nilai bagi konsumen. Pembebanan biaya produksi secara tepat untuk



tiap produk yang akan dijual kepada konsumen merupakan hal yang sangat penting dalam perhitungan biaya produk. Karena kesalahan dalam menghitung biaya perunit suatu produk bisa berakibat tidak lakunya suatu produk yang dijual dengan harga mahal, padahal harga peritemnya sesungguhnya tidaklah sebesar itu. Atau sebaliknya perusahaan dalam jangka panjang dapat menderita kerugian karena menjual produknya dengan harga yang lebih murah padahal seharusnya dijual dengan harga yang sedikit lebih tinggi karena kesalahan pembebanan biaya produksi.

Hal ini akan mengakibatkan berlakunya seleksi dalam dunia usaha, perusahaan yang tidak memiliki manajemen yang terstruktur dan profesional akan mengalami seleksi usaha dan memiliki kemungkinan mundur serta hilang dari lingkungan dunia usaha. Sedangkan entitas yang memiliki manajemen profesional akan mengalami tantangan untuk memajukan efisiensi dan efektivitas terhadap para pesaingnya

Karena tuntutan itulah perusahaan harus dapat melakukan pengelolaan aktivitas yang menyebabkan timbulnya biaya. Pengelolaan aktivitas dilakukan dengan melakukan perbaikan terhadap kegiatan yang menambah nilai bagi konsumen (*value added activity*) dan berusaha mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai bagi konsumen (*non value added activity*), sehingga konsumen hanya dibebani dengan biaya-biaya yang menambah nilai produk saja.

Dengan demikian, penerapan manajemen berbasis aktivitas memiliki fokus untuk menemukan pemborosan dan berusaha untuk mengeliminasi aktivitas yang tak bernilai tambah. Pengeliminasian pemborosan dalam metode akuntansi konvensional dilakukan dengan mekanisme membandingkan antara biaya standar yang dianggarkan perusahaan dengan biaya yang sesungguhnya. Hal ini dapat menimbulkan munculnya perilaku yang disfungsional demi tercapainya standar biaya yang telah ditetapkan, diantaranya adalah dengan mengurangi kadar bahan baku yang dipakai untuk membuat suatu produk sehingga kualitasnya menjadi lebih rendah, meskipun secara kasat mata tidak terdapat perbedaan yang cukup mencolok. Seharusnya manajemen lebih memfokuskan perhatiannya pada penyebab yang menimbulkan biaya bukan pada akibat yang ditimbulkan oleh biaya.

Cara yang tepat untuk dapat mencapai standar biaya yang dianggarkan adalah melakukan identifikasi aktivitas beserta pemicu biaya aktivitas tersebut dan menghitung besarnya tarif pemicu biaya untuk tiap aktivitas dan kemudian membebankan biaya aktivitas tersebut pada produk sesuai dengan jumlah sumber daya yang telah diserap pada masing-masing aktivitas yang dilaluinya.

Cara berikutnya adalah melakukan analisa aktivitas dengan cara mengelompokkan aktivitas-aktivitas perusahaan ke dalam aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, yang selanjutnya masing-masing aktivitas tersebut dievaluasi apakah masih memungkinkan untuk dapat melakukan

*activity reduction, activity sharing, activity selection, atau activity elimination*, sehingga terjadi *cost reduction* atas biaya produksi.

Bahwa tujuan dari pengolahan aktivitas adalah untuk mengurangi atau meniadakan aktivitas tak bernilai tambah dan untuk memperbaiki aktivitas bernilai tambah sehingga menghasilkan penurunan biaya. Sehingga manajemen berbasis aktivitas diharapkan akan dapat menghasilkan suatu produk yang memiliki kualitas yang tinggi dalam pandangan konsumen, namun tetap masih memenuhi target laba yang ditetapkan dan jangkauan anggaran yang dimiliki oleh perusahaan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

“ Bagaimana Manajemen Berbasis Aktivitas dapat digunakan sebagai alat bantu bagi PT. Jaykay Files Indonesia untuk menganalisis efisiensi biaya produksinya ?”.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian ini, berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dikemukakan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Melakukan identifikasi atas aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah yang ada pada PT. Jaykay Files Indonesia.
2. Menilai efisiensi biaya produksi pada PT. Jaykay Files Indonesia dengan menggunakan metode Manajemen Berbasis Aktivitas.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis ini antara lain :

1. Mengevaluasi metode pembebanan biaya produksi yang diterapkan oleh PT. Jaykay Files Indonesia, apakah sudah cukup efisien.
2. Memberikan saran untuk perbaikan kinerja perusahaan setelah membandingkan antara metode yang diterapkan oleh perusahaan dengan metode yang terdapat dalam literatur.

#### **1.5. Sistematika Penulisan Skripsi**

Demi memudahkan pembahasan, penyusunan skripsi ini dibagi menjadi beberapa bab sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bagian ini diuraikan mengenai latar belakang permasalahan yang akan diteliti, rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai



dalam penelitian, manfaat penulisan skripsi, dan sistematika penulisan skripsi.

## BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan landasan teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti, diawali dari pengertian konsep aktivitas, konsep manajemen berbasis aktivitas, konsep aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, konsep analisis aktivitas, hingga pada konsep pengurangan biaya produksi yang menjadi tujuan penulisan skripsi ini.

## BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang metodologi penelitian yang digunakan, unit analisis, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, hingga pada teknik analisa.

## BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum obyek penelitian, struktur organisasi, serta analisa hasil penelitian mengenai manfaat manajemen berbasis aktivitas dalam membantu manajemen perusahaan untuk melakukan efisiensi biaya dengan mereduksi *nonvalue-added activity*.

## BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab terakhir ini dikemukakan kesimpulan atas penelitian yang telah dilakukan beserta saran yang kiranya dapat diterapkan untuk memperbaiki kondisi perusahaan yang bersangkutan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Konsep Aktivitas**

##### **2.1.1. Pengertian Aktivitas**

Menurut Hansen dan Mowen (2005 : 35) definisi aktivitas adalah sebagai berikut : *“Activity is a basic unit of work performed within an organization and can also be describe as an aggregation of action within an organization useful to managers for purpose of planning, controlling and decision making”*.

Menurut Blocher dkk (2005 : 135) adalah sebagai berikut : *“Activity is a specific deed, action a work performed. An activity can be single action or an aggregation of several action”*.

Dari kedua definisi tersebut, dapat diartikan bahwa aktivitas merupakan suatu unit dasar yang menjadi tolak ukur manajemen dalam mengambil tindakan dalam mengatur efisiensi sumber daya perusahaan dan efektifitas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas organisasi, serta sebagai langkah untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

##### **2.1.2. Elemen–Elemen Aktivitas**

Elemen-elemen aktivitas menurut Brimson dan Antos (1994:65) adalah:

## 6. Aturan-aturan bisnis (*business rules*)

Aturan-aturan bisnis adalah sarana untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas. Aturan bisnis mendefinisikan tujuan, strategi, dan peraturan yang mengatur aktivitas.

## 7. Keluaran (*output*)

Keluaran adalah hasil akhir transformasi sumber daya oleh suatu aktivitas. Dalam hal ini keluaran bisa diartikan sebagai sesuatu yang diproduksi aktivitas atau sesuatu yang akan diterima oleh pengguna aktivitas selanjutnya. Ukuran aktivitas adalah suatu unit pengukuran kuantitatif yang dipilih sebagai pengganti tingkat aktivitas. Ukuran aktivitas dapat didasarkan pada suatu masukan atau keluaran aktivitas yang dianggap memicu biaya secara linier.

Interaksi antar berbagai elemen aktivitas itu dimulai dengan adanya suatu kejadian. Suatu kejadian akan menyebabkan terjadinya transaksi, transaksi menghasilkan informasi bagi proses aktivitas. Pada waktu yang bersamaan pemicu biaya mendorong terjadinya konsumsi sumber daya untuk melakukan aktivitas yang dikendalikan oleh aturan-aturan bisnis. Selanjutnya proses transformasi sumber daya menghasilkan keluaran yang berupa ukuran aktivitas.

### 2.1.3. Analisis Aktivitas

Setiap aktivitas membutuhkan *inputs* dan *outputs*. Yang termasuk dalam aktivitas *inputs* adalah semua sumber daya yang dikonsumsi oleh aktivitas untuk menghasilkan *output*, sedangkan aktivitas *outputs* adalah hasil atau

produk suatu aktivitas. Analisis aktivitas meliputi proses untuk mengidentifikasi, menggambarkan, dan mengevaluasi aktivitas yang dilakukan dalam organisasi.

Menurut Hansen dan Mowen (2005: 389), analisis aktivitas seharusnya menghasilkan empat *outcomes*, yaitu :

1. Aktivitas apa saja yang dilakukan.
2. Berapa banyak jumlah tenaga kerja yang melakukan aktivitas tersebut.
3. Waktu dan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk melakukan aktivitas itu.
4. Penentuan nilai suatu aktivitas bagi organisasi, termasuk rekomendasi untuk memilih dan mempertahankan aktivitas-aktivitas yang memberikan nilai tambah.

#### **2.1.4. Biaya Aktivitas**

Biaya aktivitas merupakan total biaya dari seluruh elemen biaya yang dapat ditelusuri dan dibutuhkan untuk melakukan suatu aktivitas. Aktivitas yang dilakukan untuk produksi maupun distribusi akan menimbulkan permintaan sumber daya (material, tenaga kerja dan perlengkapan), sehingga membutuhkan biaya operasi.

Sementara menurut Atkinson dkk (2001: 128), ada 3 tipe *activity cost driver* dalam system *Activity Based Costing*, yaitu :



1. *Transaction driver*

Digunakan untuk menghitung frekuensi aktivitas dan jumlah waktu untuk suatu aktivitas dapat bekerja.

2. *Duration driver*

Memberikan waktu yang diperlukan untuk kinerja aktivitas.

3. *Intensity driver*

Digunakan untuk mengubah secara langsung untuk sumber daya yang digunakan setiap aktivitas bekerja.

Disamping itu, Atkinson dkk (2001:53) juga berpendapat bahwa dalam melakukan *activity analysis* ada 5 tahapan yang harus diperhatikan, yaitu :

1. *Identify the process objective*

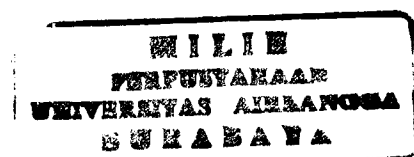
Mengidentifikasi tujuan proses sehingga dapat diketahui tujuan dari proses yang diinginkan atau diharapkan dari pelanggan.

2. *Chart the existing process*

Mencatat seluruh aktivitas dari awal hingga akhir yang digunakan di dalam menghasilkan suatu produk atau jasa.

3. *Classify all activities*

Mengklasifikasikan seluruh aktivitas sebagai aktivitas bernilai tambah atau tidak bernilai tambah, dengan membandingkan biaya yang dikeluarkan dengan nilai yang ditambahkan ke produk dilihat dari sudut pandang konsumen.



#### 4. *Continuously improve*

Meningkatkan efisiensi dari semua aktivitas yang ada suatu perusahaan yang salah satu caranya adalah dengan melakukan *benchmarking* terhadap perusahaan yang sejenis baik di skala regional maupun internasional.

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

Melakukan *cost reduction* dengan jalan lebih mengefisienkan aktivitas yang bernilai tambah, serta mereduksi bahkan mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah.

Tujuan dari analisis aktivitas adalah untuk lebih mengefektifkan dan mengefisienkan aktivitas. Pengukuran efisiensi sering dihubungkan dengan output dan input yang akan digunakan untuk menghasilkan output tersebut.

### 2.1.5. Pengukuran aktivitas

Dalam sistem Manajemen Berbasis Aktivitas, pencapaian pengukuran meliputi *financial* dan *non-financial*, dan dirancang untuk mempengaruhi perilaku manajemen biaya. Penaksiran seberapa baik aktivitas dan proses dilakukan adalah landasan bagi usaha manajemen untuk mencapai profitabilitas. Ukuran kinerja aktivitas adalah landasan bagi manajemen untuk memperbaiki profitabilitas. Ukuran kinerja aktivitas muncul dalam bentuk keuangan dan nonkeuangan, yang dirancang untuk menilai seberapa baik suatu aktivitas dikerjakan dan hasil yang akan dicapai. Ukuran kinerja aktivitas juga

dirancang untuk menyatakan apakah terjadi perbaikan yang konstan. Ukuran kinerja aktivitas berpusat pada tiga dimensi utama, yaitu :

1. Efisiensi

Fokusnya pada hubungan *input* dengan *output* aktivitas. Misalnya, salah satu cara untuk memperbaiki efisiensi adalah memproduksi *outputs* aktivitas yang sama dengan menggunakan *input* yang biayanya lebih rendah.

2. Kualitas

Fokusnya pada aktivitas yang dilakukan secara benar pada saat pertama kali dikerjakan. Apabila *outputs* aktivitas mengalami kerusakan atau tidak memuaskan, maka diperlukan aktivitas ulang yang akan menimbulkan biaya yang tidak perlu dan inefisiensi.

3. Waktu

Fokusnya pada waktu yang dibutuhkan untuk melakukan suatu aktivitas. Jika waktu yang digunakan semakin lama, maka semakin banyak sumber daya konsumsi dan kesempatan untuk memenuhi permintaan konsumen menjadi berkurang. (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000: 372)

Sedangkan dalam pengukuran efisiensi produktivitas, Hansen dan Mowen (2005: 455) mengelompokkan 2 kategori efisiensi produktivitas sebagai berikut:

1. *Technical efficiency*, yaitu apapun kombinasi input yang digunakan untuk menghasilkan *output* yang ditetapkan, tidak ada salah satu unsur *input* yang digunakan melebihi kebutuhan menghasilkan *output* tersebut.

*Technical efficiency* dapat dicapai melalui beberapa alternatif cara, yaitu:

- a. Menggunakan *input* yang lebih sedikit untuk menghasilkan *output* yang sama.
  - b. Menggunakan *input* yang sama untuk menghasilkan *output* yang lebih banyak.
  - c. Menggunakan *input* yang lebih sedikit untuk menghasilkan *output* yang lebih banyak.
2. *Input trade-off efficiency*, yaitu dengan menggunakan kombinasi efisiensi produktivitas pada *technical efficiency*, namun dengan memilih alternatif yang dapat menghasilkan *output* secara maksimal dan biaya yang dikeluarkan paling rendah.

## 2.2. Konsep Biaya

### 2.2.1. Pengertian Biaya

Definisi biaya menurut Hansen dan Mowen (2005: 32) adalah “ *Cost is the cash or cash equivalent value sacrificed for goods and services that are expected to bring a current of future benefit to the organization.*”

Menurut Mulyadi (2003: 8) pengertian biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan terjadi untuk tujuan tertentu.

## 2. Tenaga kerja langsung (*direct labor*)

Istilah tenaga kerja langsung diperuntukkan bagi biaya tenaga kerja yang dapat ditelusuri ke penciptaan langsung produk. Biaya tenaga kerja yang tidak dapat ditelusur ke penciptaan langsung produk disebut tenaga kerja tidak langsung dan diperlukan sebagai bagian overhead pabrik, bersama bahan baku tidak langsung. Sekalipun upaya karyawan ini sangat penting bagi produksi, tetapi akan tidak praktis atau tidak mungkin mengkaitkan biaya ini secara tepat ke satuan produk khusus. Oleh sebab itu, biaya tenaga kerja ini diperlukan sebagai tenaga kerja tidak langsung.

## 3. Overhead pabrik (*manufacture overhead*)

Overhead pabrik dapat didefinisikan secara sangat sederhana sebagai termasuknya seluruh biaya produksi kecuali bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. Orang akan berharap akan menemukan biaya yang termasuk dalam klasifikasi ini seperti bahan baku tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung, pemanasan dan penerangan, pajak kekayaan, asuransi, depresiasi fasilitas pabrik, reparasi, pemeliharaan, dan seluruh biaya lainnya untuk mengoperasikan divisi manufaktur suatu perusahaan.

## 2.3. Konsep Manajemen Berbasis Aktivitas

### 2.3.1. Pengertian Manajemen Berbasis Aktivitas

Manajemen Berbasis Aktivitas (*Activity Based Management*) merupakan pendekatan pengelolaan terpadu dan bersistem terhadap aktivitas dengan tujuan



untuk meningkatkan *customer value* dan laba yang didapatkan dari penyediaan *value* tersebut. ( Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000: 364)

Definisi tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2005: 387), bahwa “*Activity Based Management is a wide, integrated approach that focuses management’s attention on activities with objective of improving customer value and the profit achieved by providing this value.*”

Blocher dkk (2005: 146) juga menyebutkan bahwa Manajemen Berbasis Aktivitas mendukung efektifitas dan efisiensi, yaitu sebagai berikut : “*Activity Based Management draws on Activity Based Costing as its major source of information and focuses on the efficiency and effectiveness of key business processes and activities. Using Activity Based Management can pinpoint avenues for improving operation, reducing costs, or increasing value to customer. By identifying resources on spent on customer, product and activities, Activity Based Management improves management focus on the firm’s critical success factor and enhance its competitive advantage*”.

Sementara menurut Brimson dan Antos (1994: 293) “ *Activity Based Management support the quest for continuous by providing managers with new insights into customer of activities / business process and by permitting manager to adopt practices that add greater value to organization.* Mereka juga berpendapat bahwa Manajemen Berbasis Aktivitas sebagai pendekatan berdasarkan proses untuk merencanakan aktivitas apa saja yang akan dilakukan

sehingga tujuan strategis perusahaan tercapai. Perencanaan aktivitas dilakukan dengan memilih aktivitas yang menambah nilai bagi konsumen dan efisien.

Dari keempat definisi tersebut, dapat diartikan bahwa Manajemen Berbasis Aktivitas adalah suatu sistem yang menyeluruh dengan berbasis aktivitas, untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan terhadap aktivitas-aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan *customer value* dan juga menghilangkan pemborosan yang disebabkan oleh aktivitas-aktivitas tersebut dengan menggunakan informasi *Activity-Based Costing* sebagai data biaya utama.

### **2.3.2. Tahapan-Tahapan Manajemen Berbasis Aktivitas**

Ada beberapa tahapan utama yang perlu diperhatikan dalam melakukan Manajemen Berbasis Aktivitas. Menurut Brimson dan Antos (1994: 297-310), menyebutkan lima tahapan pelaksanaan manajemen berbasis aktivitas adalah sebagai berikut :

#### *1. Activity analysis*

Pengendalian dimulai dari pemahaman kegiatan yang dikerjakan. Pengidentifikasi kegiatan yang baik dimulai dengan mengetahui *output* yang dihasilkan suatu departemen dan mengidentifikasi proses untuk menghasilkan output tersebut.

## 2. *Market targeting*

Manajemen berbasis aktivitas menuntut pihak manajemen senior selalu menetapkan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan dan menyiapkan operasional dalam pemenuhan kebutuhan pasar tersebut.

## 3. *Business process improvement*

Proses atau aktivitas produksi pada suatu perusahaan sangat bervariasi jenis dan kuantitasnya, sehingga menjadi tugas seorang manajerlah untuk melakukan analisa atas efektifitas dan efisiensi proses produksi dan menyelaraskannya agar tidak menyimpang dari standar kinerja yang telah ditetapkan di awal.

## 4. *Activity improvement*

Seluruh pegawai harus secara konstan berfokus pada perbaikan jasa, proses bisnis dan aktivitas. Cara terbaik untuk memperbaiki aktivitas atau proses bisnis adalah dengan mengeliminasi pemborosan, mengeliminasi akar penyebab masalah, mengurangi beban kerja, memperbaiki metode kerja melalui penyederhanaan pekerjaan dan metode, berusaha untuk mengikuti praktik-praktik dan menggunakan sumber daya alternatif, serta meminimumkan kapasitas yang tidak terpakai.

## 5. *Process control*

Pengendalian terhadap proses merupakan tindakan untuk meyakinkan bahwa proses atau aktivitas yang dilaksanakan untuk menghasilkan *output* beroperasi secara efektif dan konsisten.

Dari kelima tahapan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Aktivitas adalah metode pembebanan biaya pokok produksi yang membebankan biaya pada produk atau jasa berdasarkan konsumsi atas sumber daya perusahaan yang diserap melalui aktivitas yang dilalui dalam proses produksi.

Oleh sebab itu, segala aktivitas yang ada di perusahaan harus diperhatikan, agar besarnya biaya yang di konsumsi oleh setiap aktivitas dan kinerja serta kontribusi dari setiap aktivitas yang dihasilkan itu dapat diketahui.

### **2.3.3. Klasifikasi Manajemen Berbasis Aktivitas**

Menurut Kaplan dan Cooper (1998: 4), Manajemen Berbasis Aktivitas diklasifikasikan ke dalam dua kategori, antara lain :

#### *1. Operational Activity Based Management*

Fokus utama kegiatan *Operational Activity Based Management* adalah meningkatkan efisiensi dan tingkat guna asset, serta menekan biaya. Hal tersebut dapat tercapai dengan melakukan sesuatu dengan benar dan menjalankan aktivitas secara lebih efisien.

#### *2. Strategic Activity Based Management*

Usaha untuk mengubah kebutuhan aktivitas dan meningkatkan profitabilitas serta efisiensi. *Strategic Activity Based Management* memfokuskan terhadap pemilihan aktivitas yang sesuai dengan operasi perusahaan. Dengan menggunakan *Strategic Activity Based Management*

perusahaan dapat meningkatkan keuntungan dengan mengurangi aktivitas yang tidak menguntungkan atau mengeliminasi aktivitas yang tidak diperlukan dan memilih pelanggan yang menguntungkan. Aplikasi *Strategic Activity Based Management* menggunakan teknik manajemen, seperti desain proses, lini produk dan bauran pelanggan, hubungan penyalur, hubungan pelanggan, segmentasi pasar dan saluran distribusi.

#### **2.3.4. Manfaat Manajemen Berbasis Aktivitas**

Manfaat *Activity-Based Management* sebagaimana yang dikemukakan oleh Supriyono (2000: 356) adalah sebagai berikut :

- a) Mengukur kinerja keuangan dan operasional (nonkeuangan) organisasi dan aktivitas-aktivitasnya.
- a) Menentukan biaya-biaya dan profitabilitas yang benar untuk setiap produk atau jasa.
- b) Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang memicu terjadinya biaya dan mengendalikannya.
- c) Mengelompokkan aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.
- d) Mengefisienkan aktivitas bernilai tambah dan mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah.
- e) Menjamin bahwa pembuatan keputusan perencanaan dan pengendalian didasarkan pada isu-isu bisnis yang luas dan tidak semata berdasarkan informasi keuangan.
- f) Menilai penciptaan rangkaian nilai tambah (*value added chain*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen.

#### **2.3.5. Dimensi dalam Manajemen Berbasis Aktivitas**

Menurut Hansen dan Mowen (2005: 387), dimensi di dalam manajemen berbasis aktivitas di bagi menjadi 2 yaitu:

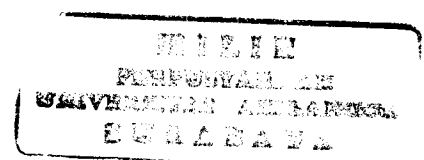


### 1. *Cost dimension*

*Cost dimension* menggambarkan bagaimana biaya dibebankan ke objek biaya, seperti produk dan pelanggan. Dalam pembebanan biaya berdasarkan aktivitas, biaya dilacak untuk aktivitas kemudian ke produk. Pembebanan biaya dilakukan dengan penelusuran langsung dan penelusuran penggerak. *Cost dimension* memberikan informasi biaya mengenai sumber, aktivitas, produk dan pelanggan (dan objek biaya lainnya yang mungkin diperlukan). Tujuan *cost dimension* adalah memperbaiki keakuratan biaya, dimana sumber biaya ditelusuri pada aktivitas dan kemudian biaya aktivitas dibebankan pada produk dan pelanggan. Dimensi biaya inilah yang disebut sebagai *Activity Based Costing*.

### 2. *Process dimension*

*Process dimension* menggambarkan bagaimana system mencoba untuk memperbaiki efisiensi operasional dan pengendalian biaya. *Process dimension* mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan biaya suatu aktivitas (mengapa biaya muncul), pengukuran pekerjaan apa yang telah dilakukan (mengidentifikasi aktivitas) dan mengevaluasi kinerja pekerjaan dan hasil yang dicapai (seberapa baik aktivitas dikerjakan). Tujuan *process dimension* adalah pengurangan biaya. Pada *process dimension* memberikan kemampuan untuk berhubungan dan mengukur perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dengan melakukan analisis nilai proses yang eksplisit. Dimensi proses inilah yang disebut dengan *Activity Based Management*.



## **2.4. Konsep Aktivitas Bernilai Tambah / Tidak Bernilai Tambah**

### **2.4.1. Pengertian Aktivitas Bernilai Tambah**

Menurut Hansen dan Mowen (2005: 389) "*Value Added Activity are those activities which are necessary to remain in business*". Jadi aktivitas bernilai tambah merupakan aktivitas penting yang sangat dibutuhkan dalam melaksanakan usaha, dimana dapat memberikan kontribusi output secara langsung pada output yang dihasilkan perusahaan.

Teori di atas didukung oleh pendapat Blocher dkk (2005: 148), dimana aktivitas bernilai tambah merupakan aktivitas yang memberikan kontribusi terhadap *customer value* dan memberikan kepuasan kepada pelanggan atau organisasi yang membutuhkannya.

Oleh sebab itu, aktivitas ini perlu dipertahankan dalam bisnis. Setelah pengidentifikasian aktivitas bernilai tambah maka dilakukan pengidentifikasian biaya nilai tambah. Biaya bernilai tambah merupakan biaya untuk melakukan aktivitas bernilai tambah dengan efisiensi yang sempurna.

### **2.4.2. Aktivitas Tidak Bernilai Tambah**

Menurut Hansen dan Mowen (2005: 389) *Non-Value Added Activities are all activities other than those that are absolutely essential to remain in business, and therefore considered unnecessary*".

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2000: 370), aktivitas tidak bernilai tambah merupakan aktivitas yang tidak memberikan kontribusi

terhadap *customer value* atau terhadap kebutuhan organisasi. Dalam operasional manufaktur, sering kali ada aktivitas yang sia-sia dan tidak perlu, contohnya :

a. Pembuatan Skedul

Suatu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menentukan kapan produk yang berbeda memiliki akses untuk pemrosesan dan berapa banyak akan diproduksi.

b. Pemindahan

Semua aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk memindahkan bahan, barang dalam proses, dan barang jadi dari satu departemen ke departemen lainnya.

c. Penantian

Suatu aktivitas dimana suatu bahan atau barang dalam proses menggunakan waktu dan sumber daya dengan menunggu proses selanjutnya.

d. Inspeksi

Suatu aktivitas dimana waktu dan sumber daya dikeluarkan untuk memastikan bahwa produk memenuhi spesifikasi.

e. Penyimpanan

Suatu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya ketika suatu barang atau bahan dalam persediaan.

Dalam aktivitas tidak bernilai tambah menimbulkan biaya tak bernilai tambah yang disebabkan oleh aktivitas atau kinerja yang tidak efisien. Oleh

karena itu, karena semakin meningkatnya persaingan, banyak perusahaan yang cenderung untuk menghapus aktivitas tak bernilai tambah karena hanya menambah biaya yang tidak perlu dan mengganggu kinerja, disamping itu perusahaan juga berusaha mengoptimalkan aktivitas yang bernilai tambah. Jadi analisis aktivitas berusaha untuk mengidentifikasi dan menghapus semua aktifitas yang tidak diperlukan, dan secara simultan meningkatkan efisiensi aktivitas yang dikerjakan.

## **2.5. Pelaksanaan Sistem *Activity Based Costing***

Menurut Hongren dkk (2002: 139), definisi *Activity Based Costing* adalah “*A system that first accumulates overhead cost for each of the activities of the area being costed and then assigns the cost of activities to the products, services or other cost objects that require that activity*”.

Sedangkan menurut Blocher dkk (2005:136), “*Activity based costing is a costing approach that assign resource costs to cost object such as product, services or customer based on activities performed for the cost object.*

Berdasarkan pengertian tersebut dapat diartikan bahwa *Activity Based Costing* membebankan biaya ke produk atau jasa berdasarkan konsumsi terhadap aktivitas. Sistem ini menggunakan dasar pemikiran bahwa produk dan jasa perusahaan diperoleh melalui pelaksanaan aktivitas dan aktivitas tersebut membutuhkan biaya. Setelah sumber daya dibebankan ke aktivitas, aktivitas kemudian dibebankan ke obyek biaya sesuai dengan penggunaannya.

*Activity Based Costing* membantu mengurangi distorsi yang disebabkan oleh sistem penentuan biaya tradisional dan membantu memperoleh biaya produk yang lebih akurat. *Activity Based Costing* memberikan pandangan yang jelas tentang bagaimana produk perusahaan yang berbeda-beda, jasa dan aktivitas memberi kontribusi terhadap lini dasar dalam jangka panjang. Mengembangkan dan mengimplementasikan sistem *Activity Based Costing* membutuhkan biaya yang mahal dan memerlukan waktu yang lama. *Activity Based Costing* berkaitan erat dengan manajemen biaya strategis (*strategic cost management*). Para manajer dapat memperoleh informasi yang lebih bermakna untuk menjawab pertanyaan, apa dampaknya terhadap penentuan harga jual, desain produk, proses, teknologi pemfakturan dan keputusan lini produk jika perusahaan mengubah sistem penentuan biaya dari yang bersifat tradisional menjadi sistem *Activity Based Costing*.

### **2.5.1. Tahapan-Tahapan Sistem ABC**

Menurut Blocher dkk (2005: 97) tahap-tahap dalam perancangan sistem *Activity Based Costing*, meliputi :

1. Mengidentifikasi biaya sumber daya dan aktivitas

Biaya sumber daya adalah biaya yang dikeluarkan untuk melakukan berbagai aktivitas. Analisis biaya adalah identifikasi dan deskripsi pekerjaan (aktivitas) dalam organisasi. Dalam perusahaan manufaktur ada 4 kategori aktivitas yaitu :



- ✦ *Unit-level activity*, dilaksanakan setiap kali satu unit produk diproses. Contoh: penggunaan bahan baku dan tenaga kerja langsung.
- ✦ *Batch-level activity*, dilaksanakan tiap *batch* atau sekelompok produk diproses. Contoh: setting mesin, pengawasan tiap *batch*, pengepakan.
- ✦ *Product-sustaining activity*, dilaksanakan ketika memproduksi jenis barang yang berbeda. Contoh: desain produk, perubahan model produk.
- ✦ *Facility-sustaining activity*, dilaksanakan untuk mendukung kegiatan produksi secara umum. Contoh: keamanan, pemeliharaan mesin, penyusutan gedung, beban pajak.

## 2. Membebankan biaya sumber ke aktivitas

Biaya sumber daya dapat dibebankan ke aktivitas dengan cara penelusuran secara langsung (*direct tracing*) atau estimasi. *Direct tracing* mensyaratkan untuk mengukur pemakaian sumber daya yang sesungguhnya digunakan oleh aktivitas. Contohnya tenaga yang digunakan untuk mengoperasikan mesin yang dapat ditelusuri secara langsung ke aktivitas operasi mesin, sehingga operasi mesin yang dapat ditelusuri secara langsung ke aktivitas operasi mesin.

### 3. Membebankan biaya aktivitas ke objek biaya

Jika biaya sudah diketahui, selanjutnya perlu untuk mengukur biaya aktivitas per unit. Hal ini dilakukan dengan cara mengukur biaya aktivitas per unit yang diproduksi oleh aktivitas tersebut. Perbandingan selama beberapa waktu dengan organisasi lain dapat digunakan untuk menentukan efisiensi (produktivitas) untuk aktivitas-aktivitas tersebut.

## 2.6. Keterkaitan antara Manajemen Berbasis Aktivitas dan ABC

*Activity Based Costing* memberikan informasi keakuratan biaya dan Manajemen Berbasis Aktivitas menggunakan informasi tersebut untuk menganalisis atas semua aktivitas yang terjadi. Biaya pada setiap tingkatan atau departemen menentukan bagaimana kemampuan manajemen dalam mengambil keputusan. Analisis aktivitas untuk mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah (value added) dan tidak bernilai tambah (non value added), pada setiap tingkatan untuk mengembangkan kinerja secara efektif dan efisien.

## 2.7. Konsep *Cost Reduction*

*Cost reduction* adalah perbaikan terhadap lingkungan perusahaan, yang melibatkan penilaian terhadap tujuan penggunaan biaya dan pengurangan terhadap pengeluaran. Pengertian *cost reduction* menurut Shillinglaw dan Mcgahran (1993: 848) adalah sebagai berikut : "... *cost reduction is the set of*

*activities that are designed to change operating methods and make lower cost standard attainable”.*

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2000: 371-372), analisa aktivitas untuk tujuan *cost reduction* dapat dicapai dengan empat cara, antara lain :

1. Pemilihan aktivitas (*activity selection*)

Pengurangan biaya dapat dicapai dengan melakukan pemilihan aktivitas dari serangkaian aktivitas yang diperlukan untuk melaksanakan dari berbagai strategi yang kompetitif.

2. Pembagian Aktivitas (*activity sharing*)

Pengurangan biaya dapat dicapai dengan menaikkan efisiensi aktivitas penambah nilai dengan meningkatkan aktivitas ke tingkat skala ekonomi. Dengan menaikkan aktivitas sampai dengan skala ekonomi, tanpa disertai dengan kenaikan total biaya aktivitas itu sendiri, pengurangan biaya persatuan aktivitas akan diperoleh.

3. Pengurangan aktivitas (*activity reduction*)

Pengurangan biaya dapat dicapai dengan mengurangi waktu dan sumber daya yang diperlukan oleh suatu aktivitas.

4. Penghilangan aktivitas (*activity elimination*)

Pengurangan biaya dapat dicapai dengan menghilangkan aktivitas yang bukan bernilai tambah.

## 2.8. Penelitian Sebelumnya

Manajemen Berbasis Aktivitas ini pernah diangkat menjadi judul skripsi oleh:

1. Kristyaningsih (2006) dengan judul "*Activity-Based Management Untuk Mencapai Efisiensi Pembebanan Biaya Kamar Pada Hotel Bisanta Bidakara Surabaya*". Perbedaan dengan penelitian sebelumnya terletak pada obyek penelitian. Dimana, penelitian sebelumnya menganalisa pembebanan biaya kamar pada sebuah hotel yang tentunya memiliki pengeluaran yang berbeda dengan pengeluaran biaya pada sebuah perusahaan manufaktur. Persamaannya terletak pada rumusan masalahnya yaitu bagaimana *activity based management* dapat digunakan sebagai alat bantu untuk mencapai efisiensi biaya.
2. Tika Nurliastyarini (2007) dengan skripsinya yang berjudul " Pendekatan *Activity Based Management* Untuk Mereduksi *NonValue Added Activity* Pada Rumah Sakit HVA ToeloengRedjo Pare, berkesimpulan bahwa terdapat aktivitas yang tidak bernilai tambah yaitu pemberian makan dokter jaga selama 1 tahun yaitu sebesar 4.204.676,65 (1 piring Rp. 11.519,66) . Sebagai alternatif yang dapat dilakukan untuk mereduksi aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut ialah dengan memberikan uang makan bagi dokter yang bersangkutan. Dengan memberikan uang makan bagi dokter jaga terdapat penghematan biaya sebesar Rp. 2.014.676,65 (1 piring Rp. 6000). Persamaan dengan skripsi penulis adalah bagaimana *activity based*

*management* digunakan sebagai alat bantu untuk mereduksi aktivitas yang tidak bernilai tambah sehingga terjadi penghematan biaya. Perbedaan dengan skripsi penulis adalah obyek penelitiannya. Dimana pada skripsi sebelumnya meneliti perusahaan jasa yaitu rumah sakit sebagai obyek penelitian, sedangkan untuk skripsi penulis obyek penelitian adalah perusahaan manufaktur.





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian.**

Penelitian skripsi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus, dimana sesuai dengan alasan yang diungkapkan oleh Yin (2004:1) bahwa studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan "bagaimana" atau "mengapa", bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.

#### **3.2. Ruang Lingkup Penelitian.**

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Jaykay Files Indonesia di Sidoarjo. Di dalam penyusunan penelitian ini, ada batasan yang dilakukan oleh penulis yaitu obyek yang dijadikan penelitian adalah aktivitas produksi mata bor saja. Sebab produksi mata bor sudah mewakili salah satu macam produk di PT. Jaykay Files Indonesia yang bisa dijadikan obyek penelitian.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data.**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif :

1. Data primer, yaitu data-data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan bagian keuangan, bagian produksi, bagian PSDM, maupun staf dan karyawan PT. Jaykay Files Indonesia. Data tersebut antara lain tentang sejarah perusahaan, struktur organisasi, hingga pelaksanaan proses produksi.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari laporan biaya operasional PT. Jaykay Files Indonesia.

### **3.4. Prosedur Pengumpulan Data.**

1. Survey pendahuluan

Dilakukan dengan mendatangi lokasi PT Jakkay Files Indonesia yang berlokasi di jalan Sukodono Gedangan Sidoarjo.

2. Studi pustaka

Dilakukan melalui pengumpulan literatur-literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas, terutama untuk penyusunan bab 2 yang merupakan landasan teori yang akan dipakai sebagai acuan untuk melaksanakan tahapan proses penelitian yang nantinya akan disusun di dalam bab 4.

### 3. Studi lapangan

Dilakukan dengan melakukan penelitian langsung ke perusahaan untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Pengumpulan data diperoleh dengan menggunakan teknik-teknik sebagai berikut :

- a. Wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung kepada pihak yang terkait. Misalnya bagian akuntansi, bagian produksi, dll.
- b. Dokumentasi, yaitu untuk memperoleh data-data yang berupa arsip atau dokumen perusahaan. Adapun data yang didapatkan dari perusahaan antara lain : struktur organisasi PT. Jaykay Files Indonesia, data personalia, data produksi, dll.

#### 3.5. Teknik Analisis

Tahapan yang dilakukan dalam menganalisis data-data penelitian adalah:

1. Mengidentifikasi seluruh aktivitas-aktivitas yang dijalankan perusahaan.
2. Menentukan besarnya biaya setiap aktivitas melalui metode *Activity-Based Costing* .
3. Melakukan pengklasifikasian aktivitas-aktivitas tersebut kedalam aktivitas yang bernilai tambah atau aktivitas tidak bernilai tambah.
4. Menentukan alternatif-alternatif untuk mencapai *cost reduction*.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. Jaykay Files Indonesia didirikan berdasarkan Undang-Undang Penanaman Modal Asing No. 1 tahun 1967 yang direvisi dengan Undang-Undang No. 11 tahun 1970, dan berdasarkan akte notaris Frederick Alexander Tumbuan No. 86, yang diperbarui dengan akte notaris No. 25 tanggal 12 Juli 1974. Anggaran Dasar perusahaan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat keputusan No. Y.A.5/272/5 tanggal 22 Juli 1974 dan telah diumumkan di berita negara No. 82, tanggal 11 Oktober 1974.

Anggaran dasar perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan akta notaris Ny. Enimarya Agoes Suwarko, S.H. No. 12 tanggal 30 April 2004 mengenai perubahan pasal No. 3 tentang perluasan kegiatan perusahaan. Menteri Kehakiman Republik Indonesia telah mensahkan perubahan Anggaran Dasar perusahaan dengan keputusan No. C-14773 HT.01.04-TH. 2004 tanggal 15 Juni 1994

Sesuai dengan Anggaran Dasar Perubahan No. 3, perusahaan didirikan untuk tujuan memproduksi dan menjual kikir, perkakas tangan, alat pemotong, mata bor, dan usaha yang berkaitan lainnya.

Lokasi kantor perusahaan berada di Jakarta sedangkan pabrik berada di Sidoarjo.

#### 4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi PT. Jaykay Files Indonesia di Sidoarjo pada tahun 2006 dapat dilihat pada lampiran 1.

## 4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

### 4.2.1. Alur Proses Produksi

Proses produksi dari perusahaan ini bersifat massa dan dilakukan secara terus menerus. Proses produksi dalam perusahaan ini menuntut ketelitian dalam pengoperasian mesin-mesin, karena kesalahan kerja dari karyawan dapat menimbulkan kerusakan mesin dan gagalnya proses produksi.

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

#### 1. Parting

Pada bagian ini dilakukan proses pemotongan bahan baku *high speed steels* sesuai dengan panjang dan diameter yang dibutuhkan. Panjang dari masing-masing mata bor bervariasi dari 0.8 milimeter sampai dengan 13 milimeter. Alat pemotong yang digunakan adalah mesin pemotong otomatis.



## 2. *Hardening*

Pada bagian ini dilakukan pengerasan bahan baku yang telah dipotong dengan bahan kimia tertentu. Pengerasan sengaja dilakukan setelah proses pemotongan karena untuk mempermudah pemotongan bahan.

## 3. *Tempering*

Pada bagian ini melanjutkan proses pengerasan dari proses hardening dengan memanaskan bahan baku dengan suhu tertentu. Proses ini dilakukan agar bahan baku menjadi kuat dan tidak mudah patah.

## 4. *Rough Grinding*

Pada bagian ini bahan baku digerinda sebagai proses pengurangan/ pengecilan bahan baku agar sesuai dengan ukuran yang diminta. Mesin yang digunakan adalah mesin penggerinda.

## 5. *Flute Grinding*

Pada bagian ini bahan baku digerinda ulir sesuai dengan jenis dan ukuran ulir/ gigi mata bor yang diinginkan. Proses ini menggunakan mesin gerinda otomatis.

## 6. *Finish Grinding*

Pada bagian ini dilakukan proses penyempurnaan dari proses flute grinding yaitu dengan menajamkan alur/ gigi yang telah dibuat dengan pada proses sebelumnya.

### *7. Clearance Grinding*

Pada bagian ini semua bahan baku yang telah selesai pada tahap sebelumnya dibersihkan dari sisa-sisa kotoran-kotoran partikel-partikel logam selama proses.

### *8. Point Grinding*

Pada bagian ini adalah proses pembuatan sudut/ ujung mata bor. Mesin yang digunakan adalah mesin otomatis yang dapat membuat point grinding dengan jumlah banyak dan secara bersamaan.

### *9. Marking*

Pada bagian ini semua mata bor, baik yang untuk pasaran domestik maupun untuk ekspor diberi cap atau merk sesuai dengan ukuran.

### *10. Packing*

Pada bagian ini merupakan proses pengemasan/ pengepakan mata bor yang telah diberi merk atau cap yang siap untuk dijual.

## **4.2.2. Identifikasi Aktivitas**

Sebelum melakukan analisis manajemen berbasis aktivitas, langkah pertama yang memang harus dilakukan adalah mengetahui terlebih dahulu aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh unit-unit produksi PT. Jaykay Files Indonesia selama melakukan proses produksi mata bor. Tidak semua aktivitas yang dilakukan oleh PT. Jaykay Files Indonesia dimasukkan sebagai dasar

penghitungan biaya produksi, hanya aktivitas yang benar-benar dilalui oleh produk saja yang diperhitungkan.

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

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

Setelah unit-unit aktivitas perusahaan diketahui, maka langkah selanjutnya adalah menentukan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh unit-unit tersebut.

1. Unit pengendalian mutu.

Aktivitas yang dilakukan oleh unit ini adalah memeriksa kualitas dan kuantitas bahan baku yang diterima dari pemasok, pemeriksaan barang dalam proses dan pemeriksaan barang jadi. Aktivitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah kualitas bahan baku yang dipesan oleh perusahaan, barang dalam proses, dan barang jadi sudah sesuai dengan standar yang ditentukan. Selain itu juga untuk mengetahui apakah kuantitas bahan baku yang dikirim sudah sesuai dengan yang dipesan. Dalam unit ini terdapat tiga orang tenaga kerja langsung.

## 2. Unit gudang bahan baku.

Gudang bahan baku terdiri dari enam orang tenaga kerja yang bertanggung jawab atas penerimaan bahan baku dari unit pengendalian mutu kemudian mengirimkan bahan baku tersebut ke ruang proses produksi. Dari beberapa aktivitas yang dilakukan oleh unit ini, dapat diidentifikasi bahwa terdapat tiga fungsi utama, yaitu penerimaan barang, penyimpanan, dan pengiriman bahan baku ke tempat produksi. Masing-masing aktivitas tersebut memperkerjakan karyawan sebagai berikut: dua orang tenaga kerja langsung di bagian penerimaan bahan baku, dua orang tenaga kerja langsung di bagian penyimpanan bahan baku, dan dua orang tenaga kerja langsung pengiriman bahan baku ke tempat produksi.

## 3. Unit Produksi.

Unit ini terdiri dari 39 orang tenaga kerja langsung dan 2 orang tenaga kerja tidak langsung yang melakukan berbagai aktivitas di dalamnya. Aktivitas tersebut adalah *parting, hardening, tempering, rough grinding, flute grinding, finish grinding, clearance grinding, point grinding, marking, dan packing*.

## 4. Unit gudang barang jadi.

Pada unit ini terdapat tiga orang tenaga kerja langsung yaitu dua orang bertugas menerima barang jadi dan satu orang lainnya bertugas menyimpan barang jadi.

### 5. Unit pemeliharaan mesin.

Aktivitas yang dilakukan oleh unit ini adalah melakukan pemeliharaan terhadap mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksi. Hal ini dilakukan untuk menghindari terlalu cepatnya kerusakan terhadap mesin. Selain itu pada unit ini juga melakukan perbaikan bila ada yang rusak terhadap mesin-mesin yang digunakan untuk kegiatan proses produksi. Berbagai macam aktivitas di atas dapat dilihat secara lebih rinci pada tabel 4.1

**Tabel 4.1**  
**Daftar Aktivitas Perusahaan**

<b>Unit Aktivitas</b>	<b>Level</b>	<b>Aktivitas Perusahaan</b>
Pengendalian mutu	<i>Unit</i>	Inspeksi
Pergudangan bahan baku	<i>Unit</i>	Penerimaan bahan baku Penyimpanan bahan baku Pengiriman bahan baku ke tempat produksi
Produksi	<i>Batch</i>	<i>parting, hardening, tempering, rough grinding, flute grinding, finish grinding, clearance grinding, point grinding, marking, dan packing</i>
Pergudangan barang jadi	<i>Unit</i>	Penerimaan barang jadi Penyimpanan barang jadi
Pemeliharaan mesin	<i>Facility</i>	Pemeliharaan mesin

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah

#### 4.2.3. Identifikasi Biaya

Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi biaya-biaya yang timbul selama proses produksi pada PT. Jaykay Files Indonesia. Adapun biaya-biaya tersebut tampak pada tabel 4.2.



**Tabel 4.2**  
**LAPORAN BIAYA PRODUKSI**  
**TAHUN 2006**

1	Biaya bahan baku	4.037.639.985
2	Biaya tenaga kerja langsung	666.870.574
Biaya Overhead:		
3	Biaya tenaga kerja tidak langsung	63.000.000
4	Biaya listrik	499.778.288
5	Biaya air	5.411.589
6	Biaya bahan kimia	45.558.266
7	Biaya <i>packing</i>	66.054.620
8	Biaya oli mesin	4.416.300
9	Biaya oli pendingin	152.219.652
10	Biaya pemeliharaan mesin	15.600.000
11	Biaya penyusutan mesin	87.466.667
12	Biaya penyusutan gedung	233.333.333
<b>Total</b>		<b>5.877.349.274</b>

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah

#### 4.2.4. Identifikasi Level Aktivitas dan *Cost Driver*

Langkah berikutnya dari manajemen berbasis aktivitas adalah mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang ada berdasarkan level aktivitas dan *driver* (pemicu) aktivitas.

- 1) Aktivitas inspeksi, merupakan kelompok aktivitas yang berhubungan dengan jam kerja karyawan dan bersifat *unit level*, karena semakin banyak jam kerja maka biaya yang dikonsumsi aktivitas ini semakin besar.

- 2) Aktivitas penerimaan bahan baku, kelompok aktivitas yang berhubungan dengan jam kerja karyawan dan bersifat *unit level*.
- 3) Aktivitas penyimpanan bahan baku, kelompok aktivitas yang berhubungan dengan jam kerja karyawan dan bersifat *unit level*.
- 4) Aktivitas pengiriman bahan baku ke tempat proses produksi, merupakan kelompok aktivitas yang berhubungan dengan jam kerja karyawan dan bersifat *unit level*.
- 5) *Parting*, merupakan kelompok aktivitas yang berhubungan dengan jam mesin dan bersifat *batch level*. Semakin banyak penggunaan jam mesin maka biaya yang dikonsumsi aktivitas ini semakin besar.
- 6) *Hardening*, merupakan kelompok aktivitas yang berhubungan dengan jam mesin dan bersifat *batch level*. Semakin banyak penggunaan jam mesin maka biaya yang dikonsumsi aktivitas ini semakin besar.
- 7) *Grinding*, merupakan kelompok aktivitas yang berhubungan dengan jam mesin dan bersifat *batch level*. Semakin banyak penggunaan jam mesin maka biaya yang dikonsumsi aktivitas ini semakin besar.
- 8) *Packing*, merupakan kelompok aktivitas yang berhubungan dengan banyaknya jumlah *packing* dan bersifat *batch level*.
- 9) Penerimaan barang jadi, merupakan kelompok aktivitas yang berhubungan dengan banyaknya jam kerja karyawan dan bersifat *unit level*.

- 10) Penyimpanan barang jadi, merupakan kelompok aktivitas yang berhubungan dengan banyaknya jam kerja karyawan dan bersifat *unit level*.
- 11) Pemeliharaan Mesin, merupakan kelompok aktivitas pendukung yang berhubungan dengan jumlah pemeliharaan mesin dan bersifat *facility sustaining*.

### **4.3. Pembahasan**

#### **4.3.1. Mengalokasikan Biaya Sumber Daya ke Masing-Masing Aktivitas**

Biaya tenaga kerja yakni biaya gaji karyawan dialokasikan dengan menggunakan pemicu biaya jumlah jam kerja karyawan. Jumlah jam kerja karyawan merupakan jumlah jam yang digunakan karyawan dalam melaksanakan aktivitas tersebut. Jumlah karyawan diperoleh dari wawancara dengan asisten manager produksi.

Persentase jumlah jam karyawan yang terdapat dalam aktivitas inspeksi yang meliputi pemeriksaan bahan baku, pemeriksaan barang dalam proses, dan pemeriksaan barang jadi sebesar 6 % diperoleh dengan menghitung jumlah jam tenaga kerja selama satu tahun yaitu didapatkan dari perkalian antara jumlah karyawan dikalikan dengan jumlah jam kerja selama sebulan yaitu 173 jam kemudian disetahunkan, kemudian dibagi dengan jumlah seluruh jumlah jam tenaga kerja langsung.

**Tabel 4.3**  
**PERSENTASE JAM KERJA TENAGA KERJA LANGSUNG**  
**TIAP AKTIVITAS**  
**TAHUN 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Jam Kerja</b>	<b>%</b>
Inspeksi	6.228	6%
Penerimaan bahan baku	4.152	4%
Penyimpanan bahan baku	4.152	4%
Pengiriman bahan baku ke tempat produksi	4.152	4%
<i>Parting</i>	6.228	6%
<i>Hardening</i>	12.456	12%
<i>Grinding</i>	18.684	18%
<i>Packing</i>	43.596	41%
Penerimaan barang jadi	4.152	4%
Penyimpanan barang jadi	2.076	2%
<b>Total</b>	<b>105.876</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah

**TABEL 4.4**  
**BIAYA GAJI TENAGA KERJA LANGSUNG TIAP AKTIVITAS**  
**TAHUN 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Total Biaya Gaji</b>	<b>%</b>	<b>Biaya Gaji Per Aktivitas</b>
Inspeksi	666.870.574	6%	39.227.681
Penerimaan bahan baku	666.870.574	4%	26.151.787
Penyimpanan bahan baku	666.870.574	4%	26.151.787
Pengiriman bahan baku ke tempat produksi	666.870.574	4%	26.151.787
<i>Parting</i>	666.870.574	6%	39.227.681
<i>Hardening</i>	666.870.574	12%	78.455.362
<i>Grinding drills</i>	666.870.574	18%	117.683.042
<i>Packing</i>	666.870.574	41%	274.593.766
Penerimaan barang jadi	666.870.574	4%	26.151.787
Penyimpanan barang jadi	666.870.574	2%	13.075.894
<b>Total</b>	<b>666.870.574</b>	<b>100%</b>	<b>666.870.574</b>

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

Biaya gaji tenaga kerja langsung tiap aktivitas diperoleh dengan mengalikan persentase jam kerja tenaga kerja langsung tiap aktivitas dengan total biayanya.

Volume pemakaian listrik diperoleh dari perhitungan dan hasil wawancara dengan asisten manager produksi mengenai besarnya daya listrik yang digunakan di tiap-tiap aktivitas produksi. Hasil perhitungan yang ditampilkan dalam penelitian ini berupa perkiraan yang diperoleh dari hasil perhitungan pemakaian listrik.

**Tabel 4.5**  
**PERSENTASE PEMAKAIAN LISTRIK**  
**TIAP AKTIVITAS**  
**TAHUN 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Pemakaian Listrik (Kwh)</b>	<b>%</b>
Penyimpanan Bahan Baku	1.050	0,16%
<i>Parting</i>	86.400	13,08%
<i>Hardening</i>	158.400	23,98%
<i>Grinding</i>	410.400	62,13%
<i>Packing</i>	3.150	0,48%
Penyimpanan Barang Jadi	1.050	0,16%
Pemeliharaan Mesin	55	0,01%
<b>Total</b>	<b>660.505</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah

Biaya listrik tiap aktivitas diperoleh dengan mengalikan persentase pemakaian listrik tiap aktivitas dengan total biayanya.



**Tabel 4.6**  
**BIAYA LISTRIK TIAP AKTIVITAS**  
**TAHUN 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Total Biaya Listrik (Rp)</b>	<b>%</b>	<b>Biaya Listrik Per Aktivitas</b>
Penyimpanan Bahan Baku	499.778.288	0,16%	794.494
<i>Parting</i>	499.778.288	13,08%	65.375.539
<i>Hardening</i>	499.778.288	23,98%	119.855.154
<i>Grinding</i>	499.778.288	62,13%	310.533.809
<i>Packing</i>	499.778.288	0,48%	2.383.483
Penyimpanan Barang Jadi	499.778.288	0,16%	794.494
Pemeliharaan Mesin	499.778.288	0,01%	41.314
<b>Total</b>	<b>499.778.288</b>	<b>100%</b>	<b>499.778.288</b>

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

Volume pemakaian air diperoleh dari perhitungan dan hasil wawancara dengan asisten manager produksi mengenai besarnya pemakaian air untuk tiap-tiap aktivitas.

**Tabel 4.7**  
**PERSENTASE PEMAKAIAN AIR**  
**TIAP AKTIVITAS**  
**TAHUN 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Pemakaian Air (M<sup>3</sup>)</b>	<b>%</b>
<i>Parting</i>	793	33,33%
<i>Hardening</i>	793	33,33%
<i>Grinding</i>	793	33,33%
<b>Total</b>	<b>2.378</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

Perhitungan air yang lebih cermat juga diperlukan dalam menghitung alokasi biaya berdasar aktivitas. Perhitungan yang digunakan dalam skripsi ini hanya melibatkan perhitungan berdasar perkiraan pemakaian air peraktivitas.

Untuk mendapat perhitungan yang lebih akurat maka manajemen perusahaan perlu melakukan pencatatan yang mendetail dalam penggunaan air perharinya karena pemakaian air itu juga melibatkan pemakaian air untuk aktivitas-aktivitas lain di luar aktivitas yang teridentifikasi.

**Tabel 4.8**  
**BIAYA AIR TIAP AKTIVITAS**  
**TAHUN 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Total Biaya Air (Rp)</b>	<b>%</b>	<b>Biaya Air Per Aktivitas</b>
<i>Parting</i>	5.411.589	33,33%	1.803.863
<i>Hardening</i>	5.411.589	33,33%	1.803.863
<i>Grinding</i>	5.411.589	33,33%	1.803.863
<b>Total</b>	<b>5.411.589</b>	<b>100%</b>	<b>5.411.589</b>

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

Volume pemakaian oli mesin diperoleh dari perhitungan dan hasil wawancara dengan asisten manager produksi mengenai besarnya pemakaian oli mesin untuk tiap-tiap aktivitas.

**Tabel 4.9**  
**PERSENTASE PEMAKAIAN OLI MESIN**  
**TIAP AKTIVITAS**  
**TAHUN 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Pemakaian Oli Mesin (liter)</b>	<b>%</b>
<i>Parting</i>	24	10%
<i>Hardening</i>	60	24%
<i>Grinding</i>	168	67%
<b>Total</b>	<b>252</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

Biaya oli mesin tiap aktivitas diperoleh dengan mengalikan persentase pemakaian oli mesin tiap aktivitas dengan total biayanya.

**Tabel 4.10**  
**BIAYA OLI MESIN TIAP AKTIVITAS**  
**TAHUN 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Total Biaya Oli Mesin (Rp)</b>	<b>%</b>	<b>Biaya Oli Mesin Per Aktivitas</b>
<i>Parting</i>	4.416.300	10%	420.600
<i>Hardening</i>	4.416.300	24%	1.051.500
<i>Grinding</i>	4.416.300	67%	2.944.200
<b>Total</b>	<b>4.416.300</b>	<b>100%</b>	<b>4.416.300</b>

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

Volume jam pemakaian mesin pada tabel 4.11 diperoleh dari perhitungan pemakaian mesin selama 24 jam sehari kecuali hari minggu dan hari libur kemudian dikalikan selama satu tahun.

Sedangkan, perhitungan biaya penyusutan mesin diperoleh dari perkalian persentase jam pemakaian mesin dengan total biaya penyusutan mesin.

**Tabel 4.11**  
**PERSENTASE JAM PEMAKAIAN MESIN**  
**TAHUN 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Jam Pemakaian Mesin</b>	<b>%</b>
<i>Parting</i>	7.200	11%
<i>Hardening</i>	14.400	22%
<i>Grinding</i>	43.200	67%
<b>Total</b>	<b>64.800</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

**Tabel 4.12**  
**BIAYA PENYUSUTAN MESIN**  
**TIAP AKTIVITAS**  
**TAHUN 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Total biaya Penyusutan Mesin (Rp)</b>	<b>%</b>	<b>Total Biaya Penyusutan Mesin Per Aktivitas</b>
<i>Parting</i>	87.466.667	11%	9.718.519
<i>Hardening</i>	87.466.667	22%	19.437.037
<i>Grinding</i>	87.466.667	67%	58.311.111
<b>Total</b>	<b>87.466.667</b>	<b>100%</b>	<b>87.466.667</b>

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

Untuk luas lahan yang dikonsumsi untuk setiap aktivitas diperoleh dengan cara menghitung luas lahan di setiap bagian dibagi dengan luas lahan keseluruhan yang dimiliki perusahaan maka akan didapatkan persentase lahan yang dipakai.

**Tabel 4.13**  
**PERSENTASE PEMAKAIAN LUAS LAHAN**  
**TIAP AKTIVITAS**  
**TAHUN 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Luas Lahan (m<sup>2</sup>)</b>	<b>%</b>
Penyimpanan bahan baku	440	30%
<i>Parting</i>	75	5%
<i>Hardening</i>	145	10%
<i>Grinding</i>	310	21%
<i>Packing</i>	140	10%
Penyimpanan barang jadi	360	25%
<b>Total</b>	<b>1.470</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

Sedangkan, perhitungan biaya penyusutan gedung diperoleh dari perkalian persentase luas lahan yang dipakai untuk tiap aktivitas dikalikan dengan total biaya penyusutan gedung.

**Tabel 4.14**  
**BIAYA PENYUSUTAN GEDUNG**  
**TIAP AKTIVITAS**  
**TAHUN 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Total Biaya Penyusutan Gedung (Rp)</b>	<b>%</b>	<b>Total Biaya Penyusutan Gedung Per Aktivitas</b>
Penyimpanan bahan baku	233.333.333	30%	68.852.459
<i>Parting</i>	233.333.333	5%	11.475.410
<i>Hardening</i>	233.333.333	10%	22.950.820
<i>Grinding</i>	233.333.333	21%	49.726.776
<i>Packing</i>	233.333.333	10%	22.950.820
Penyimpanan barang jadi	233.333.333	25%	57.377.049
<b>Total</b>	<b>233.333.333</b>	<b>100%</b>	<b>233.333.333</b>

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah

Beberapa biaya yang teridentifikasi dapat langsung dibebankan ke aktivitas karena hanya aktivitas-aktivitas tersebut yang menggunakannya. Pembebanan langsung tersebut dapat dilihat di tabel 4.15.



**Tabel 4.15**  
**BIAYA-BIAYA YANG LANGSUNG DAPAT DIBEBANKAN**  
**KE MASING-MASING AKTIVITAS**  
**TAHUN 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>TK Tidak Langsung</b>	<b>Bahan Kimia</b>	<i>Package</i>	<b>Oli Pendingin</b>	<b>Pemeliharaan Mesin dan Peralatan</b>
Inspeksi					
Penerimaan bahan baku					
Penyimpanan bahan baku					
Pengiriman bahan baku Ke tempat produksi					
<i>Parting</i>	63.000.000				
<i>Hardening</i>		45.558.266			
<i>Grinding</i>				152.219.652	
<i>Packing</i>			66.054.620		
Penerimaan barang jadi					
Penyimpanan barang jadi					
Pemeliharaan mesin					15.600.000

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

#### 4.3.2. Alokasi Biaya ke Aktivitas

Setelah kita mengalokasikan biaya ke masing-masing aktivitas maka langkah selanjutnya adalah mengalokasikan biaya-biaya tersebut ke aktivitas sehingga kita mengetahui biaya apa saja yang digunakan oleh aktivitas tersebut.

**Tabel 4.16**  
**ALOKASI BIAYA-BIAYA KE AKTIVITAS**  
**TAHUN 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Jenis Biaya</b>	<b>Jumlah (Rp)</b>	<b>Total Biaya</b>
Inspeksi	Biaya tenaga kerja langsung	39.227.681	
	<b>Total</b>		39.227.681
Penerimaan bahan baku	Biaya tenaga kerja langsung	26.151.787	
	<b>Total</b>		26.151.787
Penyimpanan bahan baku	Biaya tenaga kerja langsung	26.151.787	
	Biaya listrik	794.494	
	Biaya depre. gedung	68.852.459	
	<b>Total</b>		95.798.741
Pengiriman bahan baku Ke proses produksi	Biaya tenaga kerja langsung	26.151.787	
	<b>Total</b>		26.151.787
<i>Parting</i>	Biaya tenaga kerja langsung	39.227.681	
	Biaya TK tidak langsung	63.000.000	
	Biaya listrik	65.375.539	
	Biaya air	1.803.863	
	Biaya oli mesin	420.600	
	Biaya depre. mesin	9.718.519	
	Biaya depre. gedung	11.475.410	
	<b>Total</b>		191.021.611
<i>Hardening</i>	Biaya tenaga kerja langsung	78.455.362	
	Biaya listrik	119.855.154	
	Biaya air	1.803.863	
	Biaya oli mesin	1.051.500	
	Biaya bahan kimia	45.558.266	
	Biaya depre. mesin	19.437.037	
	Biaya depre. gedung	22.950.820	
	<b>Total</b>		289.112.002

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Jenis Biaya</b>	<b>Jumlah (Rp)</b>	<b>Total Biaya Aktivitas</b>
<i>Grinding</i>	Biaya tenaga kerja langsung	117.683.042	
	Biaya listrik	310.533.809	
	Biaya air	1.803.863	
	Biaya oli mesin	2.944.200	
	Biaya oli pendingin	152.219.652	
	Biaya depre. mesin	58.311.111	
	Biaya depre. gedung	49.726.776	
	<b>Total</b>		693.222.454
<i>Packing</i>	Biaya tenaga kerja langsung	274.593.766	
	Biaya listrik	2.383.483	
	Biaya <i>package</i>	66.054.620	
	Biaya depre. gedung	22.950.820	
	<b>Total</b>		365.982.688
Penerimaan barang jadi	Biaya tenaga kerja langsung	26.151.787	
	<b>Total</b>		26.151.787
Penyimpanan barang jadi	Biaya tenaga kerja langsung	13.075.894	
	Biaya listrik	794.494	
	Biaya depre. gedung	57.377.049	
	<b>Total</b>		71.247.437
Pemeliharaan mesin	Biaya pemeliharaan mesin	15.600.000	
	Biaya listrik	41.314	
	<b>Total</b>		15.641.314

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

#### 4.3.3. Analisis Aktivitas Tidak Bernilai Tambah

Setelah melakukan analisis aktivitas yang berkaitan dengan proses produksi, ternyata proses produksi yang dilakukan oleh PT. Jaykay Files Indonesia masih mengandung aktivitas yang tidak bernilai tambah. Aktivitas tersebut merupakan pemborosan, yang hanya menimbulkan biaya yang tidak bernilai tambah. Aktivitas-aktivitas tersebut adalah:

1. Aktivitas inspeksi.

Aktivitas inspeksi yang meliputi pemeriksaan kualitas dan kuantitas bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi. Aktivitas ini terjadi karena perusahaan belum menjamin kerjasama dengan pemasok, sehingga belum menjamin kapasitas kualitas dan kuantitas bahan baku yang diterima. Hal ini yang nantinya berpengaruh pada barang dalam proses dan barang jadi yang dihasilkan. Selain itu pemeriksaan barang dalam proses dan barang jadi dilakukan untuk memastikan bahwa barang yang sedang diproses tidak mengalami kerusakan. Hal ini untuk mencegah kerusakan atau cacat pada proses selanjutnya hingga menjadi barang jadi serta perusahaan belum menerapkan TQC (*total quality control*).

2. Aktivitas penerimaan bahan baku

Pemborosan pada aktivitas ini adalah perusahaan memperkerjakan terlalu banyak karyawan yang sebetulnya masih dapat diminimalisir.

3. Aktivitas penyimpanan bahan baku.

Pemborosan pada aktivitas ini adalah perusahaan memperkerjakan terlalu banyak karyawan yang sebetulnya masih dapat diminimalisir.

4. Aktivitas pemindahan barang ke tempat produksi.

Aktivitas pemindahan barang ke tempat produksi merupakan pemborosan waktu dan sumber daya, hal ini dikarenakan gudang bahan baku dengan tempat produksi agak berjauhan.

5. Aktivitas penerimaan barang jadi.

Pemborosan pada aktivitas ini adalah perusahaan memperkerjakan terlalu banyak karyawan yang sebetulnya masih dapat diminimalisir.

6. Aktivitas penyimpanan barang jadi.

Aktivitas ini dilakukan karena perusahaan tidak segera melakukan pengiriman produk pelanggan setelah barang telah diproduksi, tetapi terlebih dahulu disimpan di gudang. Hal ini dikarenakan, pertama letak pelanggan yang sebagian besar di luar kota, sehingga perlu adanya jadwal pengiriman. Maka dari itu perlu penyimpanan barang jadi guna menghindari kerusakan atau hilangnya barang jadi, disamping penjadwalan pengiriman yang mudah berubah. Kedua karena produk yang dihasilkan tidak mempertimbangkan tingkat permintaan, sehingga timbul persediaan di gudang barang jadi yang cukup besar. Aktivitas seperti ini merupakan pencerminan pemborosan karena mengikat sumber daya yaitu tenaga kerja, listik, dan gedung.

7. Aktivitas *packing*.

Pemborosan pada aktivitas ini adalah perusahaan memperkerjakan terlalu banyak karyawan yang sebetulnya masih dapat diminimalisir.

#### **4.3.4. Efisiensi Biaya Untuk Aktivitas Tidak Bernilai Tambah**

*Cost reduction* akan tercapai jika perusahaan terus menerus berusaha keras untuk mengurangi biaya yang tidak bernilai tambah. Hal ini dilakukan



dengan cara mereduksi, mengeliminasi, membagi atau menseleksi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah

1. Efisiensi biaya untuk aktivitas pada unit pengendalian mutu, baik pemeriksaan bahan baku, barang dalam proses, maupun barang jadi dapat dilakukan melalui *activity elimination* yaitu melalui pengurangan karyawan. Hal ini dapat dilakukan manajemen perusahaan dengan cara memilih pemasok yang tepat, yang dapat menyediakan bahan baku dengan kualitas dan kuantitas yang ditentukan oleh perusahaan sehingga perusahaan tidak perlu lagi meragukan kualitas bahan baku yang terimanya dengan melakukan pemeriksaan kembali sekaligus barang yang dihasilkan memiliki kualitas yang bagus dan perusahaan juga harus menerapkan TQC (*total quality control*).

**Tabel 4.17**  
**EFISIENSI BIAYA PADA AKTIVITAS INSPEKSI**

<b>AKTIVITAS INSPEKSI</b>			
<b>KETERANGAN</b>	<b>SEBELUM</b>	<b>SESUDAH</b>	<b>EFISIENSI BIAYA</b>
			<b>Rp</b>
<b>Jumlah TKL</b>	3	-	
<b>Tarif / Jam</b>	6.299	6.299	
<b>Jam Kerja/Th</b>	6.228	-	
<b>Jumlah (Rp)</b>	39.227.681	-	39.227.681

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

2. Efisiensi biaya untuk aktivitas penerimaan bahan baku dapat dilakukan melalui *activity reduction*. Sehingga karyawan di bagian ini yang terdiri dari 2 orang menjadi 1 orang saja.

**Tabel 4.18**  
**EFISIENSI BIAYA PADA AKTIVITAS PENERIMAAN**  
**BAHAN BAKU**

AKTIVITAS PENERIMAAN BAHAN BAKU			
KETERANGAN	SEBELUM	SESUDAH	EFISIENSI BIAYA
			Rp
Jumlah TKL	2	1	
Tarif / Jam	6.299	6.299	
Jam Kerja/Th	4.152	2.076	
<b>Jumlah (Rp)</b>	26.151.787	13.075.894	13.075.894

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

3. Efisiensi biaya untuk aktivitas penyimpanan bahan baku dilakukan melalui *activity reduction* atas karyawan saja tidak untuk sumber daya yang lain. Karyawan yang awalnya ada 2 orang dikurangi menjadi 1 orang saja.

**Tabel 4.19**  
**EFISIENSI BIAYA PADA AKTIVITAS PENYIMPANAN**  
**BAHAN BAKU**

AKTIVITAS PENYIMPANAN BAHAN BAKU			
KETERANGAN	SEBELUM	SESUDAH	EFISIENSI BIAYA
			Rp
Jumlah TKL	2	1	
Tarif / Jam	6.299	6.299	
Jam Kerja/Th	4.152	2.076	
<b>Jumlah (Rp)</b>	26.151.787	13.075.894	13.075.894

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

4. Efisiensi biaya untuk aktivitas pengiriman bahan baku ke tempat proses produksi dapat dilakukan melalui *activity elimination* yaitu pengurangan karyawan. Hal ini dapat dilakukan jika manajemen perusahaan mampu mengatur letak gudang dengan tempat proses agar tidak berjauhan.

**Tabel 4.20**  
**EFISIENSI BIAYA PADA AKTIVITAS PENGIRIMAN BAHAN BAKU**  
**KE TEMPAT PRODUKSI**

<b>AKTIVITAS PENGIRIMAN BB KE TEMPAT PRODUKSI</b>			
<b>KETERANGAN</b>	<b>SEBELUM</b>	<b>SESUDAH</b>	<b>EFISIENSI BIAYA</b>
			<b>Rp</b>
<b>Jumlah TKL</b>	2	-	
<b>Tarif / Jam</b>	6.299	6.299	
<b>Jam Kerja/Th</b>	4.152	-	
<b>Jumlah (Rp)</b>	26.151.787	-	26.151.787

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

5. Efisiensi untuk aktivitas pengepakan ini dapat dilakukan melalui *activity reduction* yaitu pengurangan jumlah karyawan. Aktivitas karyawan untuk 3 *shift* yang semula dilakukan oleh 21 orang, bisa dilakukan oleh 15 orang.

**Tabel 4.21**  
**EFISIENSI BIAYA PADA AKTIVITAS PACKING**

<b>AKTIVITAS PACKING</b>			
<b>KETERANGAN</b>	<b>SEBELUM</b>	<b>SESUDAH</b>	<b>EFISIENSI BIAYA</b>
			<b>Rp</b>
<b>Jumlah TKL</b>	21	15	
<b>Tarif / Jam</b>	6.299	6.299	
<b>Jam Kerja/Th</b>	43.596	31.140	
<b>Jumlah (Rp)</b>	274.593.766	196.138.404	78.455.362

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

6. Efisiensi untuk aktivitas penerimaan barang jadi dapat dilakukan melalui *activity reduction* yaitu pengurangan karyawan. Semula dilakukan oleh 2 karyawan, bisa dikerjakan oleh 1 orang saja.

**Tabel 2.22**  
**EFISIENSI BIAYA PADA AKTIVITAS PENERIMAAN BARANG JADI**

AKTIVITAS PENERIMAAN BARANG JADI			
KETERANGAN	SEBELUM	SESUDAH	EFISIENSI BIAYA
			Rp
<b>Jumlah TKL</b>	2	1	
<b>Tarif / Jam</b>	6.299	6.299	
<b>Jam Kerja/Th</b>	4.152	2.076	
<b>Jumlah (Rp)</b>	26.151.787	13.075.894	13.075.894

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

7. Efisiensi biaya untuk aktivitas penyimpanan barang jadi dapat dilakukan melalui *activity elimination*. Hal ini dapat terjadi jika manajemen perusahaan segera melakukan pengiriman barang jadi secara langsung ke pelanggan sehingga tidak perlu disimpan terlebih dahulu di gudang barang jadi. Di samping itu perusahaan seharusnya memproduksi dengan jadwal atau perencanaan berdasarkan permintaan pelanggan dan permintaan proses selanjutnya

#### 4.3.5. Akumulasi Biaya Produksi Setelah Analisis Efisiensi Biaya.

**Tabel 4.23**  
**AKUMULASI BIAYA PRODUKSI SETELAH COST REDUCTION**

Keterangan	Bor Kayu	Bor Kayu	Bor Besi	Bor Besi	Bor Tembok	Bor Tembok
	Sebelum <i>Cost Reduction</i>	Sesudah <i>Cost Reduction</i>	Sebelum <i>Cost Reduction</i>	Sesudah <i>Cost Reduction</i>	Sebelum <i>Cost Reduction</i>	Sesudah <i>Cost Reduction</i>
Inspeksi	7.060.983	-	26.282.546	-	5.884.152	-
Penerimaan BB	4.707.322	2.353.661	17.521.697	8.760.849	3.922.768	1.961.384
Penyimpanan BB	17.243.773	14.890.112	64.185.156	55.424.307	14.369.811	12.408.427
Pengiriman BB ke tempat produksi	4.707.322	-	17.521.697	-	3.922.768	-
<i>Parting</i>	34.383.890	34.383.890	127.984.479	127.984.479	28.653.242	28.653.242
<i>Hardening</i>	52.040.160	52.040.160	193.705.041	193.705.041	43.366.800	43.366.800
<i>Grinding</i>	124.780.042	124.780.042	464.459.044	464.459.044	103.983.368	103.983.368
<i>Packing</i>	84.750.831	66.582.875	239.215.973	187.935.472	42.015.885	33.008.979
Penerimaan Barang Jadi	4.707.322	2.353.661	17.521.697	8.760.849	3.922.768	1.961.384
Penyimpanan Barang Jadi	12.824.539	-	47.735.783	-	10.687.116	-
Pemeliharaan Mesin	2.815.436	2.815.436	10.479.680	10.479.680	2.346.197	2.346.197
Total Biaya Proses Produksi	350.021.619	300.199.838	1.226.612.795	1.057.509.722	263.074.875	227.689.781
Efisiensi Biaya	14,23 %		13,79 %		13,45 %	
Biaya bahan baku	726.775.197	726.775.197	2.705.218.790	2.705.218.790	605.645.998	605.645.998
Total Biaya Produksi	1.076.796.816	1.026.975.035	3.931.831.585	3.762.728.512	868.720.872	833.335.779
Jumlah Quantity	983.450	983.450	2.775.866	2.775.866	487.553	487.553
1 pak = 12 biji	81.954	81.954	231.322	231.322	40.629	40.629
Harga	13.139	12.531	16.997	16.266	21.382	20.511

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

Dari tabel 4.24 di atas, terlihat adanya efisiensi biaya pada proses produksi mata bor kayu yang sebelumnya Rp. 350.021.619,- menjadi Rp. 300.199.838,- atau bisa dikatakan terjadi efisiensi biaya sebesar 14,23 %, dan



juga efisiensi biaya pada proses produksi mata bor besi yang sebelumnya Rp. 1.226.612.795.- menjadi Rp. 1.057.509.722.- atau bisa dikatakan terjadi efisiensi biaya sebesar 13,79 %, serta efisiensi biaya pada proses produksi mata bor kayu yang sebelumnya Rp. 263.074.875.- menjadi Rp. 227.689.781.- atau bisa dikatakan terjadi efisiensi biaya sebesar 13,45 % setelah dilakukan analisis aktivitas dan *cost reduction* atas biaya masing-masing aktivitas tersebut.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

1. PT. Jaykay Files Indonesia belum menerapkan manajemen berbasis aktivitas, karena masih terdapat beberapa pemborosan sumber daya yang disebabkan perusahaan masih mengkonsumsi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah.
2. Aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tersebut adalah inspeksi, penerimaan dan penyimpanan bahan baku, pengiriman bahan baku ke tempat proses produksi, pengepakan, dan penerimaan, dan penyimpan barang jadi.
3. Apabila aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut direduksi atau dieliminasi maka diperoleh efisiensi biaya. Misalnya proses produksi mata bor kayu yang sebelumnya Rp. 350.021.619.- menjadi Rp. 300.199.838.- atau bisa dikatakan terjadi efisiensi biaya sebesar 14,23 %, proses produksi mata bor besi yang sebelumnya Rp. 1.226.612.795.- menjadi Rp. 1.057.509.722.- atau bisa dikatakan terjadi efisiensi biaya sebesar 13,79 %, serta proses produksi mata bor tembok yang sebelumnya Rp. 263.074.875.- menjadi Rp. 227.689.781.- atau bisa dikatakan terjadi efisiensi biaya sebesar 13,45 %.

## 5.2. Saran

1. Efisiensi biaya untuk unit inspeksi ini bisa dicapai, jika manajemen perusahaan mampu memilih pemasok yang tepat, yang dapat menyediakan bahan baku dengan kualitas dan kuantitas yang ditentukan oleh perusahaan sehingga perusahaan tidak perlu lagi meragukan kualitas bahan baku yang terimanya dengan melakukan pemeriksaan kembali sekaligus barang yang dihasilkan memiliki kualitas yang bagus dan perusahaan harus juga menerapkan TQC (*total quality control*).
2. Efisiensi biaya untuk aktivitas penerimaan dan penyimpanan bahan baku serta penerimaan bahan baku dapat dicapai, jika manajemen perusahaan melakukan pengurangan karyawan. Sebab dalam aktivitas-aktivitas ini pekerjaan yang semula dikerjakan oleh dua orang sesungguhnya masih bisa dicover/ dilakukan oleh satu orang saja. Begitu juga aktivitas pengepakan yang semula dikerjakan oleh 21 orang sesungguhnya bisa dicover/ dilakukan oleh 15 orang saja
3. Efisiensi biaya untuk aktivitas pengiriman bahan baku ke tempat proses produksi dapat dicapai, jika manajemen perusahaan mampu mengatur letak gudang dengan tempat proses produksi agar tidak berjauhan. Sehingga pada aktivitas ini tidak menyerap biaya yang tidak bernilai tambah.
4. Efisiensi biaya untuk aktivitas penyimpanan barang jadi dapat dicapai, jika manajemen perusahaan segera melakukan pengiriman barang jadi secara langsung ke pelanggan sehingga tidak perlu disimpan terlebih dahulu di

gudang barang jadi. Di samping itu perusahaan seharusnya memproduksi dengan jadwal atau perencanaan berdasarkan permintaan pelanggan dan permintaan proses selanjutnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A. Rajiv D. Banker, Robert S Kaplan, and S. Mark Young. 2001. *Management Accounting*. Third Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Blocher, Edward J., Kung H. Chen, and Thomas W. Lin. 2005. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. International Edition. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Brimson, James A. and John Antos. 1994. *Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities and Non Profit Organizations*. New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Hansen, Don R. And Maryanne M. Mowen. 2005. *Management Accounting*. Seventh Edition. USA: Thomson South Western.
- Hornigren, Charles T., Gary L. Sundem and William O. Stratton. 2002. *Introduction to Management Accounting*. Twelfth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S. And Robin Cooper. 1998. *Cost and Effect: Using Integrated Cost System to Drive Profitability and Performance*.USA: Harvard Business School Press.
- Kristyaningsih. 2006. *Activity-Based Management Untuk Mencapai Efisiensi Pembebanan Biaya Kamar Pada Hotel Bisanta Bidakara Surabaya*. Skripsi. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Mulyadi. 2003. *Activity Based Cost System: Sistem Informasi Biaya untuk Pengurangan Biaya*. Edisi Keenam. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.



Mulyadi, dan Johnny Setyawan. 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Aditya Media.

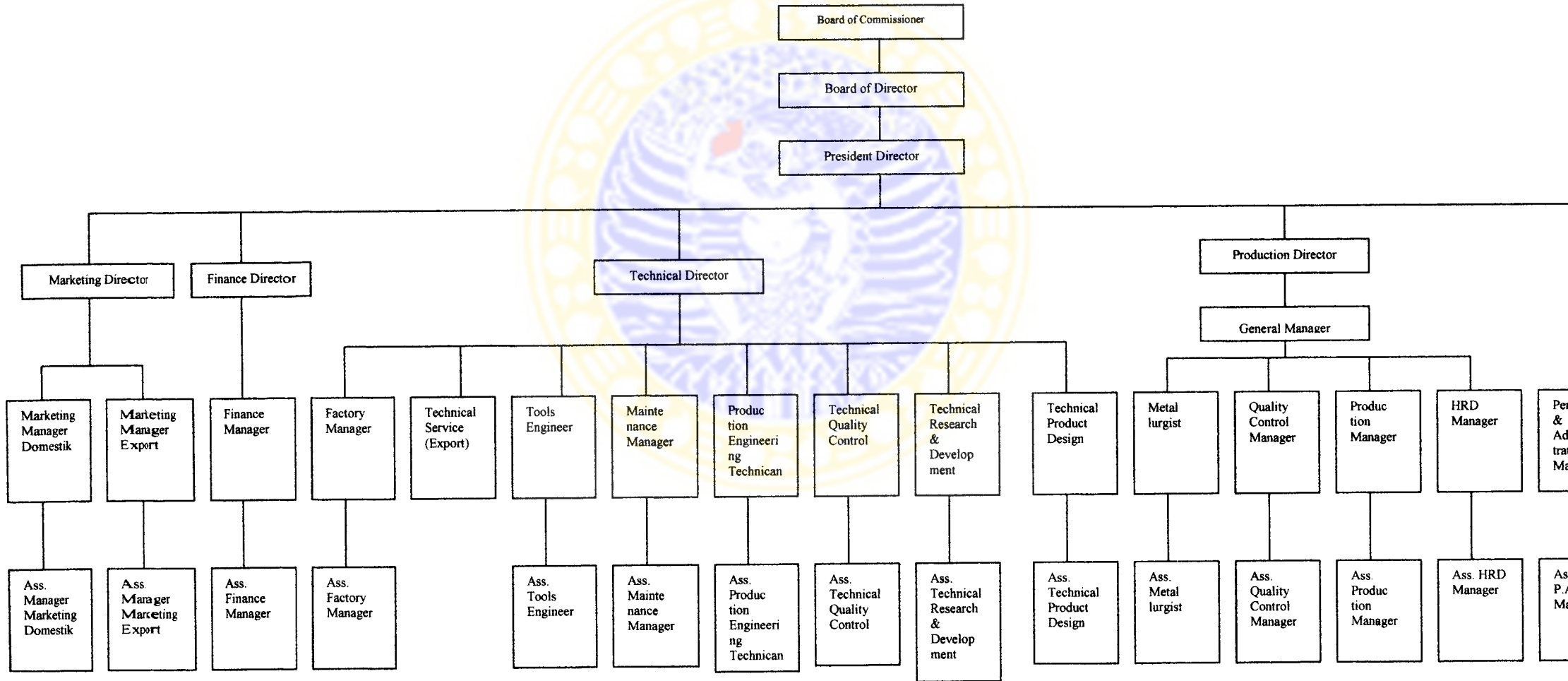
Nurlistyarini, Atika. 2007. *Pendekatan Activity Based Management Untuk Mereduksi Non Value Activity Pada Rumah Sakit HVA ToeloengRedjo Pare*. Skripsi. Surabaya: Universitas Airlangga.

Shillinglaw, Gordon and Kathleen T. McGahran. 1993. *Accounting: A Management Approach*. Ninth edition. Illinois : Irwin Homewood, Inc.

Supriyono. 2000. *Manajemen Biaya: Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis*. Cetakan kedua. Yogyakarta : BPF

Yin, Robert K. 2004. *Study Kasus Desain dan Metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

### STRUKTUR ORGANISASI PT. JAYKAY FILES INDONESIA SIDOARJO



Sumber : Data Internal Perusahaan.  
Skripsi

Manfaat manajemen berbasis aktivitas ...

Muhlis Azhar

**Perhitungan *Pool Rate* Per Aktivitas Produksi  
Sebelum *Cost Reduction*  
Tahun 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Biaya</b>	<b><i>Cost Driver</i></b>	<b>Jumlah</b>	<b><i>Pool Rate</i> (Rp)</b>
Inspeksi	39.227.681	Jam Kerja	6.228	6.299
Penerimaan BB	26.151.787	Jam Kerja	4.152	6.299
Penyimpanan BB	95.798.741	Jam Kerja	4.152	23.073
Pengiriman BB ke tempat produksi	26.151.787	Jam Kerja	4.152	6.299
<i>Parting</i>	191.021.611	Jam Mesin	7.200	26.531
<i>Hardening</i>	289.112.002	Jam Mesin	14.400	20.077
<i>Grinding</i>	693.222.454	Jam Mesin	43.200	16.047
<i>Packing</i>	365.982.688	Jumlah <i>Packing</i>	4.246.869	86
Penerimaan Barang Jadi	26.151.787	Jam Kerja	4.152	6.299
Penyimpanan Barang Jadi	71.247.437	Jam Kerja	2.076	34.320
Pemeliharaan Mesin	15.641.314	Jumlah Pemeliharaan	52	300.794
<b>Total</b>	<b>1.839.709.289</b>			

**Daftar *Cost Driver* Masing-Masing Bor  
Sebelum *Cost Reduction*  
Tahun 2006**

<b>Daftar <i>Cost Driver</i> Masing-Masing Jenis Bor</b>	<b>Bor Kayu</b>	<b>Bor Besi</b>	<b>Bor Tembok</b>	<b>Jumlah</b>
Jam Kerja	1.121	4.173	934	6.228
Jam Kerja	747	2.782	623	4.152
Jam Kerja	747	2.782	623	4.152
Jam Kerja	747	2.782	623	4.152
Jam Mesin	1.296	4.824	1.080	7.200
Jam Mesin	2.592	9.648	2.160	14.400
Jam Mesin	7.776	28.944	6.480	43.200
Jumlah <i>Packing</i>	983.450	2.775.866	487.553	4.246.869
Jam Kerja	747	2.782	623	4.152
Jam Kerja	374	1.391	311	2.076
Jumlah Pemeliharaan	9	35	8	52

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah

**Pengalokasian Biaya Per Aktivitas ke Masing-Masing Jenis Bor  
Sebelum *Cost Reduction*  
Tahun 2006**

<b>Keterangan</b>	<b>Bor Kayu</b>	<b>Bor Besi</b>	<b>Bor Tembok</b>	<b>Jumlah</b>
Atribut Inspeksi	7.060.983	26.282.546	5.884.152	39.227.681
Atribut Penerimaan BB	4.707.322	17.521.697	3.922.768	26.151.787
Atribut Penyimpanan BB	17.243.773	64.185.156	14.369.811	95.798.741
Atribut Pengiriman BB ke tempat produksi	4.707.322	17.521.697	3.922.768	26.151.787
Atribut Parting	34.383.890	127.984.479	28.653.242	191.021.611
Atribut Hardening	52.040.160	193.705.041	43.366.800	289.112.002
Atribut Grinding	124.780.042	464.459.044	103.983.368	693.222.454
Atribut Packing	84.750.831	239.215.973	42.015.885	365.982.688
Atribut Penerimaan Barang Jadi	4.707.322	17.521.697	3.922.768	26.151.787
Atribut Penyimpanan Barang Jadi	12.824.539	47.735.783	10.687.116	71.247.437
Atribut Pemeliharaan Mesin	2.815.436	10.479.680	2.346.197	15.641.314
<b>Total Biaya Proses Produksi</b>	<b>350.021.619</b>	<b>1.226.612.795</b>	<b>263.074.875</b>	<b>1.839.709.289</b>
Biaya bahan baku	726.775.197	2.705.218.790	605.645.998	<b>4.037.639.985</b>
<b>Total Biaya Produksi</b>	<b>1.076.796.816</b>	<b>3.931.831.585</b>	<b>868.720.872</b>	<b>5.877.349.274</b>
Jumlah Quantity	983.450	2.775.866	487.553	4.246.869
1 pak = 12 biji	81.954	231.322	40.629	
Harga	13.139	16.997	21.382	

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.

**Perhitungan *Pool Rate* Per Aktivitas Produksi  
Setelah *Cost Reduction*  
Tahun 2006**

<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Biaya</b>	<b>Cost Driver</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Pool Rate (Rp)</b>
Inspeksi	-	Jam Kerja	-	-
Penerimaan BB	13.075.894	Jam Kerja	4.152	3.149
Penyimpanan BB	82.722.847	Jam Kerja	4.152	19.924
Pengiriman BB ke tempat produksi	-	Jam Kerja	-	-
Parting	191.021.611	Jam Mesin	7.200	26.531
<i>Hardening</i>	289.112.002	Jam Mesin	14.400	20.077
<i>Grinding</i>	693.222.454	Jam Mesin	43.200	16.047
<i>Packing</i>	287.527.327	Jumlah <i>Packing</i>	4.246.869	68
Penerimaan Barang Jadi	13.075.894	Jam Kerja	4.152	3.149
Penyimpanan Barang Jadi	-	Jam Kerja	-	-
Pemeliharaan Mesin	15.641.314	Jumlah Pemeliharaan	52	300.794
<b>Total</b>	<b>1.585.399.341</b>			

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah

**Daftar *Cost Driver* Masing-Masing Bor  
Setelah *Cost Reduction*  
Tahun 2006**

<b>Daftar <i>Cost Driver</i> Masing-Masing Jenis Kelas</b>	<b>Bor Kayu</b>	<b>Bor Besi</b>	<b>Bor Tembok</b>	<b>Jumlah</b>
Jam Kerja	-	-	-	-
Jam Kerja	747	2.782	623	4.152
Jam Kerja	747	2.782	623	4.152
Jam Kerja	-	-	-	-
Jam Mesin	1296	4824	1080	7.200
Jam Mesin	2592	9648	2160	14.400
Jam Mesin	7776	28944	6480	43.200
Jumlah <i>Packing</i>	983.450	2.775.866	487.553	4.246.869
Jam Kerja	747	2.782	623	4.152
Jam Kerja	-	-	-	-
Jumlah Pemeliharaan	9	35	8	52

Sumber : Data internal perusahaan yang diolah.



T: Bagaimana perusahaan menggunakan seluruh mesin produksi untuk memenuhi produksinya?.

J: Mesin hidup terus selama 24 jam sehari hanya pada hari minggu/ libur untuk dilakukan pemeliharaan mesin.

T: Apakah proses maintenance dilakukan oleh karyawan perusahaan atau dari luar?.

J: Dari luar.

T: Berapa kali ganti oli mesin dalam setahun?.

J: Mesin diganti olinya jika sudah mencapai 3000 jam pemakaian mesin.

Aktivitas	Liter Pemakaian	Jumlah liter
Parting	10	24
Hardening	15	36
Tempering	10	24
Raugh Grinding	20	48
Flute Grinding	10	24
Finish Grinding	10	24
Clearance Grinding	10	24
Point Grinding	10	24
Marking	10	24
total	105	252

T: Jumlah kwh pemakain listrik dipakai untuk apa saja?

J: untuk lampu, mesin, dll. Adapun rinciannya adalah sebagai berikut:

Penyimpanan Bahan Baku =5*100*7*300	1.050.000
Parting =12 kwh*24*300	86.400.000
Hardening:	
Hardening = 12 kwh*24*300	86.400.000
Tempering = 10 kwh*24*300	72.000.000
Grinding:	
Raugh Grinding = 12 kwh*24*300	86.400.000
Flute Grinding = 10 kwh*24*300	72.000.000
Finish Grinding = 10 kwh*24*300	72.000.000
Clearance Grinding = 10kwh*24*300	72.000.000
Point Grinding = 10 kwh*24*300	72.000.000
Marking = 5 kwh*24*300	36.000.000
Packing=10*50*7*300*3	3.150.000
Penyimpanan Barang Jadi	1.050.000
Pemeliharaan Mesin=7*3*50*52	54.600
Total	660.504.600

T: Jumlah meter kubik pemakain air dipakai untuk apa saja?

J:

Parting: 1 selang

1 hari = 2.64 M3

1 tahun = 793 M3

Hardening: 2 selang

1 hari = 1.32 M3 X 2 selang

1 tahun = 793 M3

Grinding = 5 selang

1 hari = 0.53 M3 X 5 selang

1 tahun = 793 M3

T: Apakah tiap aktivitas mempunyai alat pengukur pemakaian listrik ataupun air sendiri-sendiri, sehingga jumlah pemakaian sumber daya tersebut tepat ?.

J: Tidak ada.

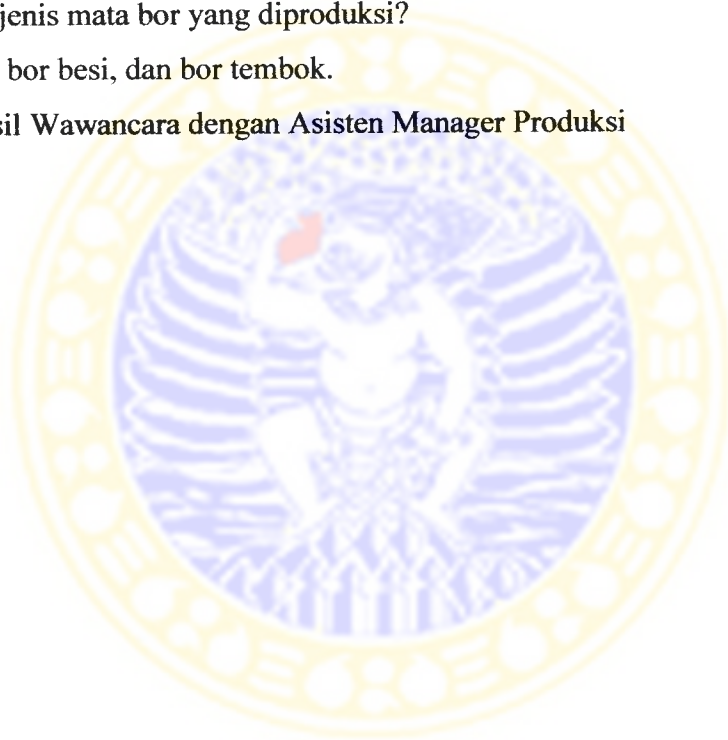
T: Apa metode yang dipakai oleh perusahaan untuk menghitung penyusutan aktiva tetapnya?.

J: menggunakan metode garis lurus (straight line method).

T: Apa saja jenis mata bor yang diproduksi?

J: Bor kayu, bor besi, dan bor tembok.

Sumber : Hasil Wawancara dengan Asisten Manager Produksi





# PT. Jaykay files Indonesia

MAIL ADDRESS : TROMOL POS 33, SIDOARJO 61202 (EAST JAVA) INDONESIA  
 FACTORY : JALAN SUKODONO, GEDANGAN, SIDOARJO 61254, EAST JAVA  
 TELEGRAM : JAYKAYFILES SIDOARJO, PHONE ++62-(031) 8912181, 8912712  
 FAX ++62-(031) 8912850, E-MAIL : ptjaykay@indo.net.id



Certificate No. QMS 100011



## SURAT KETERANGAN

Nomor : A14/0618/PTJK/V/2007

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

**N a m a** : **MUHLIS AZHAR**  
**N.I.M.** : 040317862  
**Fakultas/Jurusan** : **Ekonomi / Akuntansi**  
**Fakultas Ekonomi UNAIR**

Telah melakukan penelitian sekaligus wawancara di P.T. Jaykay Files Indonesia untuk menyusun skripsi dengan judul "Manfaat manajemen berbasis aktivitas sebagai Alat bantu untuk menganalisis efisiensi biaya produksi", pada bulan April sampai Mei 2007

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan seperlunya dan terima kasih.

Sidoarjo, 25 Mei 2007.

**P.T. JAYKAY FILES INDONESIA**

**P.T. JAYKAY FILES INDONESIA**

**ANANG BAY ARIFIN. SH.**

Personnel Manager