

***ACTIVITY BASED MANAGEMENT* DAN *KAIZEN COSTING*
DALAM MENCAPAI *COST REDUCTION* UNTUK
MENINGKATKAN EFISIENSI FUNGSI PRODUKSI
PADA PT. ALBIZZIA SINAR LESTARI INDAH**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA AKUNTANSI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI**



**DIAJUKAN OLEH
ALAN BAGUS SYAHPUTRA
NIM: 041211332127**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2016**

SKRIPSI

***ACTIVITY BASED MANAGEMENT DAN KAIZEN COSTING
DALAM MENCAPAI COST REDUCTION UNTUK MENINGKATKAN
EFISIENSI FUNGSI PRODUKSI
PADA PT. ALBIZZIA SINAR LESTARI INDAH***

**DIAJUKAN OLEH:
ALAN BAGUS SYAHPUTRA
NIM: 041211332127**

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH:

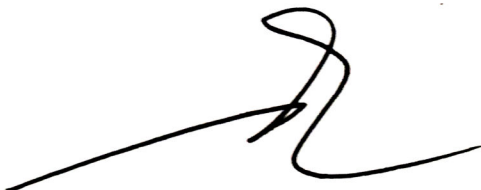
DOSEN PEMBIMBING,



KHUSNUL PRASETYO, SE., MM., Ak.

Tanggal : 5-4-2016

KETUA PROGRAM STUDI,



ADE PALUPI, SE., MPPM., Ph.D., Ak.

Tanggal : 05/09/2016

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya, (Alan Bagus Syahputra, 041211332127), menyatakan bahwa:

1. Skripsi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau plagiarisme dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan tidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang diperoleh karena karya tulis skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 4 Maret 2016



Alan Bagus Syahputra

NIM. 041 211 332 127

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT saya panjatkan karena hanya dengan restu dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ *Activity Based Management Dan Kaizen Costing dalam Mencapai Cost Reduction Untuk Meningkatkan Efisiensi Fungsi Produksi pada PT. Albizzia Sinar Lestari Indah*”.

Skripsi ini disusun dalam upaya memenuhi sebagian persyaratan untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1. Semoga dengan terselesaikannya skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan juga pihak-pihak yang berkepentingan serta dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu akuntansi, khususnya akuntansi biaya dan akuntansi manajerial.

Proses penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, serta kerja sama banyak pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung selama penulisan skripsi. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

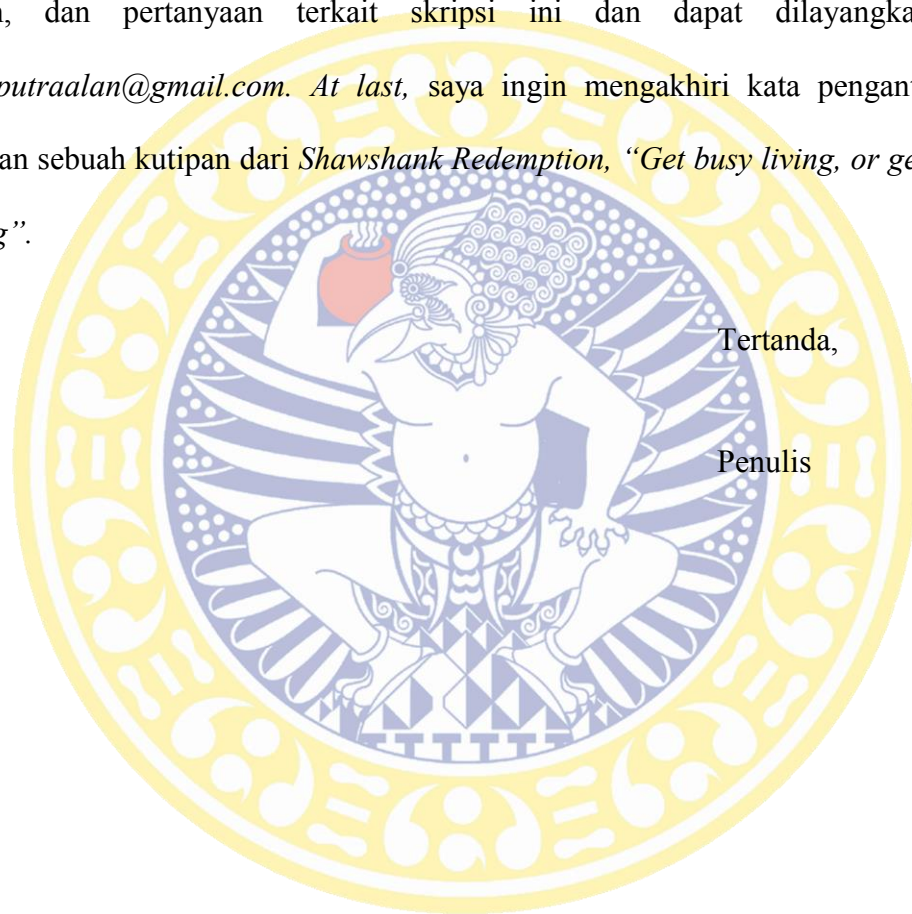
1. Prof. Dr. Hj. Dian Agustia, SE., M.Si., Ak. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga
2. Khusnul Prasetyo, SE., MM., Ak., selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, nasihat, petunjuk serta arahan sejak awal penulisan hingga selesainya skripsi.
3. Drs. Agus Widodo Mardijuwono, M.Si., Ak., CMA., CA., selaku Ketua Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
4. Ade Palupi, SE., MPPM., Ph.D., Ak., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

5. Dr. Rer. Pol. Debby Ratna Daniel, Ak., atas segala masukan, motivasi dan semangat selama pengerjaan skripsi ini selesai, terutama selama kuliah desain sistem informasi akuntansi.
6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen serta staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, yang telah memberikan bantuan dan bimbingan selama penulis menimba ilmu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
7. Papa, Mama dan keluarga besar saya, *this is the least thing I could do, acknowledging you guys in my thesis, however, family is always important.*
8. Ginting Bawono dan Giri Bawono, atas semua bantuan yang telah diberikan selama proses pengerjaan skripsi dan yang telah bersedia menjadi teman diskusi selama penyelesaian skripsi ini, terima kasih banyak, sungguh.
9. Bapak Fuad, Bapak Yusuf, dan Ibu Ratna Wulandari serta seluruh karyawan PT. Albizzia Sinar Lestari Indah yang telah mengizinkan saya untuk melakukan penelitian di PT. Albizzia Sinar Lestari Indah, yang telah banyak membantu dalam proses penelitian di lapangan, dan yang telah sabar memberi arahan dalam penulisan skripsi ini.
10. Charis Subianto, S.A. *I can not thank you enough, for the sleepovers, Charis' Open House, there's just too many to say thanks to. You are the one person that pushed me to the edge of the world I never thought I had, thank you for that, and for all the letdowns, my sincerest apologies.*
11. Fikri Hakiki, Dodik Setiawan, dan Rio Yudhistira, dan seluruh jajaran karyawan Oldham. *Thank you guys, I love every minute we spent on working together, priceless.*

12. Bhaskoro Perwiro, Irma Febriati, Imey Dimayanti, Joko Satrio, Ahmad Muhajir, Rachman Miraz, Charis' Open House, dan Sidang Ed. Maret. *The listeners to my anxious arguments, I am so grateful for all your opposing minds and all the chances to midnight discussions*, terima kasih.
13. Avi Diesta, *You da MVP man. I wanted to write you a letter here thought that words would come up better, but I suck at writing. But I know you knew that I knew you knew what really matters.*
14. Angga Saputra, Bayu Mahardika, Ira Julia, Lintang Hajar, Ramaga Nasution, Wika Nurika, Winda Puspadimiati. *If I were Paul McCarthy, you guys would make a perfect John Lennon, because you guys inspire me. There, we'd have the most perfect bromance and together we are the best singer-songwriter that ever lived. We're gonna cross that Abbey Rd and freeze and take a legendary snap for sure.*
15. Aji Timur, Amirul Praja, Dika Pradipta, Ibrahim Lutfi, Ito Noerwanto, Nizar Firmansyah, Reza Fahlevi, Riswanda Zarkasi, dan Rifqi Permadi; *thank you so much for being so mean to me all that time, being funny and all that jokes yet you guys still believe in me more than I do to myself, means the whole world to me and this time I mean it, long friend.*
16. Murid-murid setia saya, Aldis Syafitri, Maisarah Chusumawati, Famela Rusydina, Maulina Safitri. *Thank you guys for caring, picking me up when I'm down, reminding me that I am more than who I thought I were, and telling me to keep my feet on the ground whilst I'm flying in the clouds. I love you guys.*

17. Kerabat dan teman-teman penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu dalam kesempatan ini.

Saya berharap skripsi ini memberikan manfaat yang sebesar-besarnya dari sekurang-kurangnya yang dapat saya berikan. Saya menyadari masih jauhnya skripsi ini dari kesempurnaan. Saya sangat terbuka untuk segala masukan, kritik, saran, dan pertanyaan terkait skripsi ini dan dapat dilayangkan ke syahputraalan@gmail.com. *At last*, saya ingin mengakhiri kata pengantar ini dengan sebuah kutipan dari *Shawshank Redemption*, “*Get busy living, or get busy dying*”.



ABSTRAK

Persaingan bisnis merupakan suatu hal yang sudah wajar terjadi dalam sebuah industri. Perusahaan-perusahaan dalam industri yang sejenis cenderung akan berkompetisi dalam lingkungan persaingan yang sensitif terhadap pergerakan harga. Hal ini menuntut perusahaan untuk sedikit banyak menggunakan strategi *cost leadership* untuk dapat memenangi persaingan harga. Strategi *cost leadership*, membutuhkan *cost management* yang baik untuk menciptakan *cost reduction*, yang mana ditujukan untuk melakukan penghematan biaya produksi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan ini bertujuan untuk mengetahui dari *Activity-Based Costing*, *Process Value Analysis-Kaizen Costing*, dan *Activity-Based Management-Kaizen Costing* yang merupakan alternatif paling efektif untuk mencapai *cost reduction* dan meningkatkan efisiensi fungsi produksi. Penelitian ini dilakukan pada sistem penghitungan biaya PT. Albizzia Sinar Lestari Indah yang berlokasi di Kediri, Jawa Timur dan merupakan produsen *plywood*. Perusahaan saat ini masih menggunakan sistem pembebanan biaya *traditional costing* yang dikembangkan sendiri oleh perusahaan. Penelitian ini juga berusaha mengaplikasikan pendekatan-pendekatan dari filosofi *Kaizen*, di antaranya *5S* dan *PDCA/SDCA*. Hasil dari simulasi ketiga alternatif penelitian ini, *PVA-Kaizen Costing* menghasilkan *cost reduction* yang paling besar namun dengan biaya penerapan yang paling tinggi. Peneliti menyimpulkan *ABM-Kaizen Costing* merupakan alternatif *cost reduction* yang lebih tepat dengan net *cost reduction* senilai **Rp. 172.556.517,62** terhadap total biaya produksi PT. Albizzia Sinar Lestari Indah. Alternatif ini dipilih juga dengan pertimbangan *kaizen*, dimana perubahan yang dilakukan adalah *small improvements* secara bertahap.

Kata kunci: *Activity-based costing, Activity-based management, Kaizen, Process-value analysis, Biaya produksi*

ABSTRACT

*Business competition is becoming more common in an industry. Companies in the same area of industry tend to contend each other in a price sensitive environment. This condition demands each player to adapt the cost leadership strategy to win such competition. Cost leadership strategy, requires a good cost management which is intended to accomplish cost reduction to reduce excess waste in production cost. This research is conducted using a qualitative method with a case study approach. The objective is to define which of these three alternatives: Activity-Based Costing, Process Value Analysis-Kaizen Costing, dan Activity-Based Management-Kaizen Costing; results the most effective cost reduction to boost the efficiency of the production function. The research uses the costing system of PT. Albizzia Sinar Lestari Indah, located in Kediri, Jawa Timur where it manufactures its plywoods. The company still engages a traditional costing system that is self-developed by the management. This research also attempted to applicate various concepts from the kaizen philosophy, such as 5S and PDCA/SDCA. The result from the simulation of these three alternatives, PVA-Kaizen Costing yields the most visible cost reduction, although the execution would cost the company a fortune. Concluded, ABM-Kaizen Costing is the correct alternative to an effective cost reduction with net reduction to the actual costing system of **IDR 172.556.517,62**. This alternative is chosen considering the better kaizen aspect to the step-by-step small improvements.*

Keywords: *Activity-based costing, Activity-based management, Kaizen, Process-value analysis, Biaya produksi*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Sistematika Penulisan.....	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. <i>Cost</i>	10
2.1.1. Konsep <i>Cost</i>	10
2.1.2. <i>Indirect</i> dan <i>Direct Cost</i>	11
2.1.3. Klasifikasi <i>Cost</i>	12
2.1.4. <i>Cost Object</i> (Objek Biaya).....	15
2.1.5. <i>Cost Driver</i>	15

2.1.6.	Pengalokasian <i>Cost</i>	16
2.2.	<i>Cost Reduction</i>	17
2.2.1.	<i>Activity-Based Costing</i>	18
2.2.1.1.	Tahap-tahap <i>Activity-Based Costing</i>	20
2.2.1.2.	<i>Cost Hiererarchies</i>	21
2.2.1.3.	<i>Activity-Based Costing</i> untuk menentukan HPP.....	22
2.2.2.	<i>Kaizen</i>	24
2.2.2.1.	Definisi dan Konsep <i>Kaizen</i>	24
2.2.2.2.	<i>Kaizen</i> dan Manajemen.....	25
2.2.2.3.	<i>Kaizen Costing</i>	26
2.2.2.4.	<i>Kaizen Costing</i> untuk <i>Cost Reduction</i>	27
2.2.2.5.	Keterbatasan <i>Kaizen Costing</i>	29
2.2.2.6.	<i>Plan-Do-Check-Act</i> dan <i>Standardize-Do-Check-Act</i>	30
2.2.2.7.	5S (<i>Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke</i>)	32
2.2.3.	<i>Process- Value Analysis</i>	33
2.2.3.1.	<i>Driver Analysis</i>	34
2.2.3.2.	<i>Activity Analysis</i>	34
2.2.3.3.	<i>Activity Performance Measurement</i>	36
2.2.3.4.	Klasifikasi Aktivitas	37
2.2.3.5.	Tahap-tahap <i>Activity Analysis</i>	38
2.2.3.6.	<i>Activity Analysis</i> untuk <i>Cost Reduction</i>	38
2.3.	Kerangka Berpikir	39
2.4.	Anggapan Dasar Penelitian.....	39
2.5.	Penelitian Sebelumnya	40
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....		46

3.1.	Pendekatan Penelitian.....	46
3.2.	Objek Penelitian	46
3.3.	Ruang Lingkup Penelitian	47
3.4.	Jenis dan Sumber Data	47
3.5.	Prosedur Pengumpulan Data	48
3.6.	Teknik Analisis Data	49
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....		51
4.1.	Gambaran Umum Subjek dan Objek Penelitian.....	51
4.1.1.	Sejarah Perusahaan.....	51
4.1.2.	Struktur Organisasi.....	52
4.1.3.	Lokasi Perusahaan.....	56
4.1.4.	Tujuan Perusahaan.....	56
4.1.5.	Produk yang Dihasilkan.....	57
4.1.6.	Proses Produksi.....	57
4.1.6.1.	Bahan-bahan yang Digunakan.....	57
4.1.6.2.	Istilah-Istilah Produksi.....	60
4.1.6.3.	Tahapan Proses Produksi.....	62
4.1.7.	Sarana dan Prasarana yang Dimiliki	70
4.2.	Hasil Analisis	71
4.2.1.	Sistem yang Berlaku Saat Ini	71
4.2.2.	Data-data yang Relevan	74
4.2.3.	Kendala yang Dihadapi Sistem Saat Ini.....	78
4.3.	Pembahasan Hasil Analisis	82
4.3.1.	Penentuan Biaya Produksi	82
4.3.2.	Alternatif untuk <i>Cost Reduction</i>	85

4.3.3.	<i>Activity-Based Costing</i>	86
4.3.3.1.	Identifikasi Aktivitas Proses Produksi	86
4.3.3.2.	Identifikasi <i>Cost Driver</i> untuk Masing-masing Aktivitas	88
4.3.3.3.	Pembebanan Biaya Produksi ke Aktivitas	91
4.3.3.4.	Pembebanan biaya ke dalam objek biaya	97
4.3.4.	<i>PVA-Kaizen Costing</i>	104
4.3.4.1.	<i>Driver Analysis</i>	104
4.3.4.2.	<i>Activity Analysis</i>	106
4.3.4.3.	<i>Activity Performance Measurement</i>	107
4.3.4.4.	Penerapan <i>PVA</i> dalam Penetapan Biaya Produksi	110
4.3.4.5.	Desain Skema Produksi	114
4.3.4.6.	Penerapan <i>Kaizen</i>	116
4.3.5.	<i>PVA-Kaizen Costing</i> yang Didukung <i>Activity-Based Costing</i>	121
4.4.	Interpretasi	127
4.4.1.	<i>Cost-Benefit Analysis</i>	127
4.4.2.	Solusi yang Tepat	129
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN		131
5.1.	Simpulan	131
5.2.	Saran	132
DAFTAR PUSTAKA		136
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Five Leading Exporting Countries</i>	2
Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya.....	43
Tabel 4.1 Kategori Kelas <i>Log</i>	58
Tabel 4.2 Laporan Biaya Produksi Tahun 2014.....	74
Tabel 4.3 Biaya Produksi per Unit Tahun 2014.....	76
Tabel 4.4 Daftar Pemicu Biaya (<i>Cost Driver</i>) Produksi.....	77
Tabel 4.5 Daftar Satuan Pemicu Biaya.....	77
Tabel 4.6 Rangkuman Kendala Sistem Saat Ini.....	78
Tabel 4.7 Revisi Biaya Produksi Tahun 2014.....	83
Tabel 4.8 Revisi Biaya Produksi per Unit 2014.....	84
Tabel 4.9 Daftar Aktivitas Proses Produksi.....	87
Tabel 4.10 Biaya-biaya dalam <i>Cost Pool</i>	88
Tabel 4.11 Penetapan Biaya dan <i>Cost Drivers</i> per <i>Activity Level</i>	88
Tabel 4.12 <i>Cost Driver</i> untuk <i>Activities Cost Pools</i> yang Disederhanakan.....	90
Tabel 4.13 Pembebanan Biaya Aktivitas Tenaga Kerja Langsung.....	91
Tabel 4.14 Pembebanan Biaya Aktivitas Tenaga Kerja Tidak Langsung	92
Tabel 4.15 Pembebanan Biaya Aktivitas <i>Maintenance</i> dan Reparasi Mesin dan Peralatan	93
Tabel 4.16 Pembebanan Biaya Aktivitas Listrik	94
Tabel 4.17 Pembebanan Biaya Aktivitas Penyusutan Mesin dan Peralatan	95
Tabel 4.18 Pembebanan Biaya Aktivitas Penyusutan Gedung	96
Tabel 4.19 Pembebanan Biaya Produksi per Aktivitas Produk <i>Plywood 7,5 mm</i>	98

Tabel 4.20 Pembabanan Biaya Produksi per Aktivitas Produk <i>Plywood 9 mm</i> .	100
Tabel 4.21 Perbandingan Biaya Produksi Menggunakan <i>ABC System</i> dan <i>Traditional Costing</i>	102
Tabel 4.22 Biaya Produksi per Unit Menggunakan <i>ABC System</i>	103
Tabel 4.23 Indikator dalam Analisis Aktivitas	106
Tabel 4.24 Analisis Aktivitas	108
Tabel 4.25 <i>PVA</i> pada Penetapan Biaya Produk <i>Plywood 7,5 mm</i>	111
Tabel 4.26 <i>PVA</i> pada Penetapan Biaya Produk <i>Plywood 9 mm</i>	112
Tabel 4.27 <i>PVA</i> pada Penetapan Biaya Produksi per Unit.....	114
Tabel 4.28 Penerapan <i>PVA-Kaizen Costing</i> Didukung dengan <i>ABC</i> Produk <i>Plywood 7,5 mm</i>	122
Tabel 4.29 Penerapan <i>PVA-Kaizen Costing</i> Didukung dengan <i>ABC</i> Produk <i>Plywood 9 mm</i>	123
Tabel 4.30 Biaya Produksi per Unit <i>Plywood 7,5 mm</i> Menggunakan <i>ABC</i> dan <i>PVA-Kaizen Costing</i>	125
Tabel 4.31 Biaya Produksi per Unit <i>Plywood 9 mm</i> Menggunakan <i>ABC</i> dan <i>PVA-</i> <i>Kaizen Costing</i>	126
Tabel 4.32 <i>Cost-Benefit Analysis</i>	127

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Activity-Based Costing: Assigning Overhead</i>	22
Gambar 2.2 <i>Japanese Perceptions of Job Functions</i>	26
Gambar 2.3 <i>Plan-do-check-act cycle</i>	31
Gambar 2.4 <i>Standardize-do-check-act cycle</i>	32
Gambar 2.5 <i>Process-Value Analysis Model</i>	34
Gambar 2.6 Kerangka Berpikir	40
Gambar 4.1 Alur Proses Produksi <i>Plywood</i> PT. Albizzia Sinar Lestari Indah	63
Gambar 4.2 <i>Layout</i> Pabrik PT. Albizzia Sinar Lestari Indah	81
Gambar 4.3 Desain <i>Layout</i> Produksi Usulan	115

