

**ANALISIS *ACTIVITY-BASED MANAGEMENT* UNTUK MEMBANTU
MANAJEMEN DALAM MENGIDENTIFIKASI AKTIVITAS GUNA
MENCAPAI PENGURANGAN BIAYA
PADA PT. TELKOM KANDATEL SURABAYA TIMUR**

SKRIPSI S-1

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



A. 369/05
Har
a

DIAJUKAN OLEH :

**SANTI HARYANTI
No. Pokok : 049611183 E**

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**



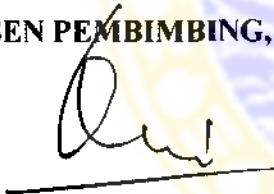
SKRIPSI

**ANALISIS *ACTIVITY-BASED MANAGEMENT* UNTUK
MEMBANTU MANAJEMEN DALAM MENGIDENTIFIKASI
AKTIVITAS GUNA MENCAPAI PENGURANGAN BIAYA**

**DIAJUKAN OLEH:
SANTI HARYANTI
No. Pokok:049611183 E**

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

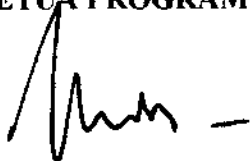
DOSEN PEMBIMBING,



Dra. ELIA MUSTIKASARI, MSi.Ak

TANGGAL

KETUA PROGRAM STUDI,



Drs. MOH. SUYUNUS, MAFIS.Ak

TANGGAL 18-4-05



Surabaya, 04-02-'05
Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing

Dra. ELIA MUSTIKASARI, M.Si. Ak.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim,

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang selalu memberikan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “ANALISIS ACTIVITY-BASED MANAGEMENT UNTUK MEMBANTU MANAJEMEN DALAM MENGIDENTIFIKASI AKTIVITAS GUNA MENGURANGI BIAYA (STUDI KASUS PADA PT. TELKOM SURABAYA TIMUR)”.

Maksud dan tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana ekonomi di Universitas Airlangga.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini membutuhkan bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan yang sebesar-besarnya dan ucapan terima kasih atas segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan dalam penyusunan skripsi ini kepada:

1. Bapak Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS. Ak. selaku Ketua Program Studi Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

3. Ibu Dra. Elia Mustikasari, M.Si.Ak. selaku dosen pembimbing yang dengan sabar dan bersedia memberikan petunjuk dan bimbingan sampai selesainya skripsi ini.
4. Ibu Dra. Zahroh Naimah, M.Si.Ak. selaku dosen wali.
5. Bapak Sinarwan dan Bapak Dadi yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian. Di PT. Telkom Kandatel Surabaya Timur.
6. Bapak, Ibu, kakak dan adik tercinta yang tidak pernah bosan memberikan semangat serta doa pada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Sahabat terkasih, Mia, Erna, Nur, Dona, Ratna, Anis, Tyas, Erika, Ani, Hisni, Ririn yang selalu memberikan bantuan serta dorongan untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
8. Rekan-rekan Akuntansi Ekstensi angkatan '96

Seperti kata pepatah, tak ada gading yang tak retak, demikian pula penulisan skripsi ini yang memiliki kekurangan dan masih belum sempurna. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Amin.

Surabaya, Januari 2005

Penulis

ABSTRAKSI

Informasi Akuntansi Manajemen dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan manufaktur maupun jasa. Permintaan akan informasi akuntansi manajemen akan lebih akurat dan relevan jika mengarah pada perkembangan manajemen berdasarkan aktivitas (*Activity-Based Management*). *Activity-Based Management* merupakan suatu pendekatan yang memfokuskan perhatian manajemen pada berbagai aktivitas dengan tujuan untuk meningkatkan nilai pelanggan (*customer value*) dan laba yang diperoleh dari nilai tersebut. ABM menekankan pada biaya berdasarkan aktivitas (*Activity-Based Costing*) dan analisis nilai proses. *Activity-Based Costing* meningkatkan keakuratan mengalokasikan biaya dengan pertama-tama menelusuri biaya berbagai aktivitas, sampai pada produk atau pelanggan yang menggunakan aktivitas-aktivitas tersebut. Analisis nilai proses menekankan pada analisis aktivitas, yang bertujuan untuk menentukan aktivitas yang diperlukan dan menghilangkan atau mengurangi aktivitas yang tidak memberikan nilai bagi pelanggan untuk menghapus pemborosan. Pengurangan biaya mengikuti penghapusan pemborosan dan bertujuan untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Kondisi persaingan mengharuskan perusahaan memberikan produk yang diinginkan bagi pelanggan, tepat waktu, dan biaya serendah mungkin, maka penelitian dalam skripsi ini dilakukan di PT. Telkom Kantor Daerah Surabaya Timur.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data-data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan pihak-pihak yang relevan dengan penelitian dan data sekunder yang diperoleh melalui sumber-sumber tertulis berupa laporan keuangan, data-data biaya dan operasional lain perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan perhitungan biaya menggunakan konsep ABC, maka dapat diketahui perusahaan memiliki biaya tidak bernilai tambah sebesar Rp. 39.201.776,00. Artinya perusahaan dapat melakukan penghematan biaya dan mengurangi biaya dengan cara menghilangkan aktivitas atau mengurangi aktivitas tidak bernilai tambah. Perusahaan dapat menggunakan konsep ABC sebagai informasi dalam menerapkan konsep ABM untuk menentukan biaya aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah dan dapat menurunkan biaya tanpa mengurangi nilai yang diterima oleh pelanggan guna mendukung perbaikan secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

Key words: Activity-Based Costing, Activity-Based Management, pengurangan biaya

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Abstrak	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
Bab 1: Pendahuluan	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Sistematika Skripsi	7
Bab 2 : Tinjauan Pustaka	
2.1. Landasan Teori	8
2.1.1. Konsep <i>Activity-Based Costing</i>	8
2.1.1.1. Pengertian <i>ABC</i>	8
2.1.1.2. Tahapan dalam <i>ABC</i>	10
2.1.1.3. Kalkulasi biaya produk berdasarkan aktivitas	11

2.1.2. Konsep <i>Activity-Based Management</i>	13
2.1.2.1. Pengertian <i>ABM</i>	13
2.1.2.2. Dimensi dalam <i>ABM</i>	17
2.1.3. Hubungan antara <i>ABC</i> dengan <i>ABM</i>	19
2.1.3.1. <i>ABC</i> sebagai informasi bagi <i>ABM</i>	19
2.1.4. Konsep analisis aktivitas	20
2.1.4.1. Pengertian aktivitas	20
2.1.4.2. Pengertian analisis aktivitas	26
2.1.4.3. Menentukan biaya aktivitas	28
2.1.5. Konsep aktivitas yang menambah nilai dan tidak menambah nilai	30
2.1.5.1. Pengertian aktivitas yang menambah nilai dan tidak menambah nilai	30
2.1.6. Konsep pengurangan biaya (<i>cost reduction</i>)	36
2.1.7. Pengukuran kinerja aktivitas	37
2.2. Penelitian Sebelumnya	38

Bab 3 : Metode Penelitian

3.1. Pendekatan Penelitian	41
3.2. Batasan Penelitian	42
3.3. Ruang Lingkup Penelitian	42
3.4. Rancangan Penelitian	42

3.5. Jenis dan Sumber Data	45
3.6. Prosedur Pengumpulan Data	45
3.7. Tehnik Analisis	46

Bab 4 : Hasil dan Pembahasan

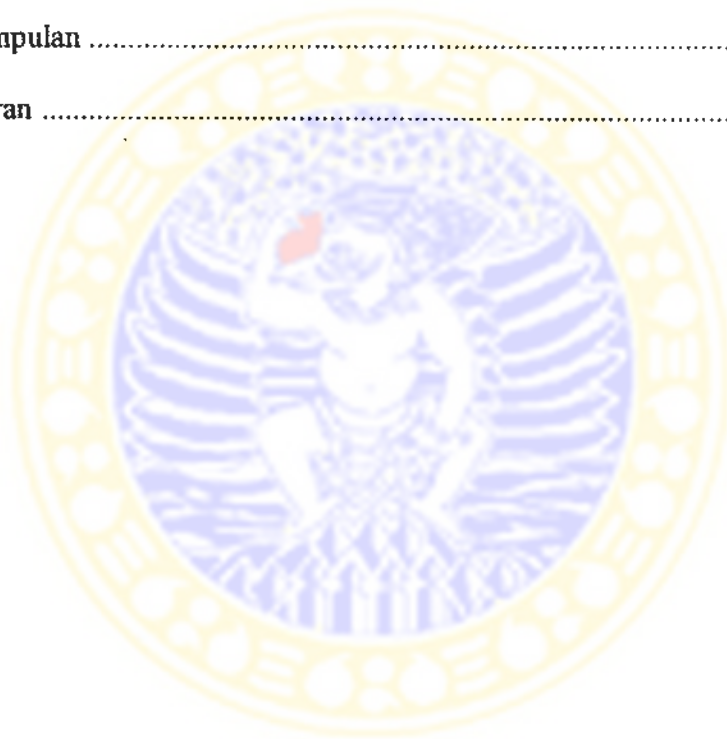
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	48
4.1.1. Sejarah singkat PT. Telkom	48
4.1.2. Restrukturisasi internal PT. Telkom	50
4.1.3. Kegiatan usaha	52
4.1.4. Struktur organisasi	54
4.2. Pembahasan	56
4.2.1. Dimensi biaya	56
4.2.1.1. Identifikasi aktivitas	56
4.2.1.2. Biaya-biaya pada PT. Telkom	64
4.2.1.3. Klasifikasi tingkat aktivitas	66
4.2.1.4. Klasifikasi pemicu biaya	67
4.2.1.5. Pengelompokan biaya	68
4.2.1.6. Menentukan <i>pool rate</i>	70
4.2.2. Dimensi proses	74
4.2.2.1. Analisis penggerak	75
4.2.2.2. Analisis aktivitas	77
4.2.2.3. Analisis aktivitas bernilai tambah	79

4.2.2.4. Analisis aktivitas tidak bernilai tambah	81
4.2.2.5. Pengurangan biaya	82
4.2.2.6. Pengukuran kinerja	84

Bab 5 : Simpulan dan Saran

5.1. Simpulan	86
5.2. Saran	87

Lampiran



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Aktivitas-aktivitas PT. Telkom Kandatel Surabaya Timur	57
Tabel 4.2. Uraian Aktivitas	61
Tabel 4.3. Jumlah Karyawan tahun 1999	63
Tabel 4.4. Biaya-biaya PT. Telkom Kandatel Surabaya Timur	64
Tabel 4.5. Elemen Biaya-biaya	65
Tabel 4.6. Klasifikasi Tingkat Aktivitas	67
Tabel 4.7. Aktivitas dan Cost Driver	68
Tabel 4.8. Pengelompokan Biaya	69
Tabel 4.9. Volume Aktivitas	71
Tabel 4.10. Tarif Kelompok Aktivitas	72
Tabel 4.11. Pembebanan Biaya	73
Tabel 4.12. Pelanggan dan Penggerak Biaya	74
Tabel 4.13. Indikator Analisis Aktivitas	78
Tabel 4.14. Analisis Aktivitas	79
Tabel 4.15. Data Biaya Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas	
Tidak Bernilai Tambah	85
Tabel 4.16. Laporan Biaya Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas	
Tidak Bernilai Tambah	86

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dan kemajuan yang pesat menjadikan persaingan di lingkungan industri baik manufaktur maupun jasa bersifat global dan tajam. Perkembangan ini telah mengubah secara mendasar cara berpikir dan bertindak manajemen dalam bisnis agar perusahaan tetap unggul. Keberadaan perusahaan ditentukan oleh kemampuan manajemen perusahaan dalam melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap sistem dan proses yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi *customer*.

Di lingkungan industri saat ini, perusahaan harus mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* untuk dapat bertahan dan tumbuh karena tuntutan kebutuhan *customer* telah berubah dengan tingkat perubahan yang pesat. Menurut Mulyadi (1999:2) terdapat tiga kegiatan utama organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan, yaitu:

1. Mendesain produk dan jasa yang pas dengan kebutuhan *customer*.
2. Memproduksi produk dan jasa tersebut secara *cost effective*.
3. Memasarkan produk dan jasa tersebut secara efektif kepada *customer*.

Pada kegiatan di atas, dapat dilihat bahwa kebutuhan, keinginan dan harapan *customer* yang menjadi dasar desain produk yang dibuat oleh perusahaan, yang kemudian diproduksi dan didistribusikan kepada *customer* serta perusahaan harus



mampu memasarkan produk dan jasa kepada *customer* secara efektif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadikan perusahaan sukses sebagai institusi pencipta kekayaan, maka tidak ada satupun kegiatan yang tidak dikaitkan dengan *customer*. *Customer* akan memberikan kontribusi terhadap profitabilitas perusahaan sehingga perlu mendapatkan perhatian manajemen. Kepuasan *customer* merupakan salah satu faktor yang mendukung perusahaan dalam upaya memenangkan persaingan dengan perusahaan lain.

Kepuasan *customer* dapat ditingkatkan dengan didasarkan pada tiga faktor yaitu waktu, kualitas dan efisiensi biaya. Upaya pihak manajemen dalam memperoleh efisiensi biaya adalah dengan mengendalikan penyebab timbulnya biaya, dalam hal ini adalah aktivitas yang mengkonsumsi biaya. Sistem informasi akuntansi diharapkan mampu memberikan informasi yang dapat digunakan untuk mengelola biaya dan aktivitas.

Sistem penentuan biaya berdasarkan aktivitas atau *accounting-based costs system* adalah sistem akuntansi yang terfokus pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan produk dan jasa. *ABC* menyediakan informasi mengenai aktivitas-aktivitas dan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut. Sistem ini juga memberikan informasi mengenai aktivitas-aktivitas dan biayanya. Setelah mengetahui aktivitas-aktivitas apa yang dilakukan dan biaya-biayanya memungkinkan manajer memusatkan perhatiannya pada aktivitas-aktivitas yang dapat membuka peluang terhadap penghematan biaya.

Dua anggapan penting dalam *ABC* seperti yang dinyatakan oleh Cooper dan Kaplan dalam buku Mulyadi (1999:405) adalah:

(a) kegiatan yang menimbulkan biaya.

Sistem *ABC* berangkat dari anggapan bahwa sumber daya pembantu atau sumber daya langsung menyediakan kemampuan untuk melaksanakan aktivitas, bukan sekedar menyebabkan timbulnya biaya yang harus dialokasikan.

(b) produk (dan *customer*) menyebabkan timbulnya permintaan atas aktivitas.

Untuk membuat produk diperlukan berbagai aktivitas dan setiap kegiatan memerlukan sumber daya untuk pelaksanaan aktivitas tersebut.

Untuk mencapai perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*), manajer perlu diberi informasi. Manajer memerlukan informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai pekerjaan yang dilakukan (aktivitas) dan obyek pekerjaan itu (produk dan pelanggan) atau sering disebut dengan *ABC*. Menggunakan *ABC* untuk memperbaiki suatu usaha disebut dengan *ABM* (*activity-based management*).

ABM mengarahkan suatu usaha untuk mengadaptasi strategi usaha dalam menghadapi tekanan persaingan dan juga untuk memperbaiki operasi usaha. *ABC* dan *ABM* saling berkaitan satu dengan yang lain. *ABC* memberikan informasi dan *ABM* menggunakan informasi ini dalam berbagai analisis yang didesain untuk menghasilkan perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*) atau manajemen berbasis aktivitas (*ABM*) merupakan perluasan dari konsep biaya berbasis aktivitas (*ABC*). Sistem *ABM* mengaitkan konsumsi sumber daya terhadap aktivitas

yang dilakukan perusahaan dan biaya aktivitas terhadap produk atau pelanggan. *ABM* menggunakan *ABC* untuk mengukur dan mengendalikan hubungan tersebut.

Menurut Mulyadi (1999:364) "Manajemen berbasis aktivitas adalah pendekatan pengelolaan terpadu dan bersistem terhadap aktivitas dengan tujuan untuk meningkatkan *customer value* dan laba yang dicapai dari penyediaan *value* tersebut." Dari definisi ini terdapat dua frasa penting: (1) berfokus ke pengelolaan secara terpadu dan bersistem terhadap aktivitas, dan (2) bertujuan meningkatkan *customer value* dan laba. *ABM* mempunyai dua tujuan, yang pertama adalah memperbaiki nilai yang diterima oleh pelanggan dan yang kedua adalah memperbaiki laba dengan memberikan nilai pelanggan. Kedua tujuan ini dapat dicapai dengan memfokuskan pada aktivitas-aktivitas.

Aktivitas adalah setiap kejadian atau transaksi yang merupakan pemicu biaya, yakni bertindak sebagai faktor penyebab pengeluaran biaya dalam perusahaan. Aktivitas dalam perusahaan dapat dibedakan menjadi dua yaitu aktivitas yang bernilai tambah (*value-added activity*) dan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value added activity*). Aktivitas yang tidak bernilai tambah bukan merupakan keperluan langsung bagi *customer*, sehingga aktivitas ini harus ditekan atau dihilangkan karena tanpa aktivitas ini pun *customer* tetap bersedia membeli produk atau jasa suatu perusahaan. Aktivitas yang tidak bernilai tambah dapat juga dieliminasi dengan melakukan tindakan perbaikan pada aktivitas yang dilakukan, sedangkan aktivitas yang bernilai tambah diusahakan akan ditingkatkan efisiensinya. Pengeliminasian aktivitas yang tidak bernilai tambah menyebabkan biaya yang timbul untuk

melakukan aktivitas tersebut akan hilang sehingga biaya yang dibebankan ke produk menjadi berkurang.

Biaya yang ditimbulkan oleh aktivitas yang bernilai tambah disebut biaya yang bernilai tambah (*value-added cost*) dan yang ditimbulkan oleh aktivitas yang tidak bernilai tambah disebut biaya yang tidak bernilai tambah (*non-value added cost*). Oleh karena itu, dengan mengetahui aktivitas-aktivitas apa yang dilakukan dan biaya-biayanya memungkinkan manajer memusatkan perhatiannya pada aktivitas-aktivitas yang dapat membuka peluang terhadap penghematan biaya.

Inti dari *ABM (activity-based management)* adalah eliminasi pemborosan. Pemborosan dapat dihilangkan dengan cara melakukan pengurangan biaya (*cost reduction*). Secara umum, tujuan dilakukannya *cost reduction* adalah untuk mencapai produktivitas yang lebih baik, mampu memenuhi tuntutan konsumen yang bervariasi dalam waktu yang cepat dengan tetap mempertahankan kualitas sekaligus menurunkan biaya.

1.2. Rumusan Masalah

Perumusan masalah yang berkaitan dengan latar belakang diatas antara lain:

- a. Bagaimana mengidentifikasi aktivitas dan menentukan *cost driver*, baik *activity center* maupun *support department* yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan?
- b. Bagaimana menentukan aktivitas dan biaya yang bernilai tambah maupun yang tidak bernilai tambah yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan?

- c. Bagaimana melakukan pengurangan biaya terhadap aktivitas yang tidak bernilai tambah untuk membantu perusahaan dalam upaya mencapai pengurangan biaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian sesuai dengan latar belakang dan perumusan masalah adalah:

- a. Mengetahui informasi mengenai aktivitas dan *cost driver* dari *activity center* maupun *support department* yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan di perusahaan.
- b. Mengetahui aktivitas-aktivitas dan biaya-biaya baik yang bernilai tambah maupun yang tidak bernilai tambah yang terjadi dalam perusahaan yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan dengan menggunakan tiga pertanyaan.
- c. Mengetahui cara perusahaan melakukan pengurangan biaya atas aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam upaya mencapai efisiensi biaya guna membantu manajemen meningkatkan kinerja perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah:

- a. Memperoleh informasi mengenai aktivitas dan *cost driver* dari aktivitas, baik *activity center* dan *support department* yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan pada PT.Telkom Kantor Daerah Telekomunikasi Surabaya Timur.

- b. Memperoleh informasi mengenai aktivitas dan biaya yang menambah nilai maupun tidak menambah nilai yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan berdasarkan tiga pertanyaan.
- c. Membantu manajemen dalam mengambil keputusan atas pengurangan dan pengendalian biaya untuk mencapai efisiensi biaya.
- d. Memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk melaksanakan rencana implementasi *ABM*.

1.5. Sistematika Skripsi

Sistematika penulisan isi skripsi adalah sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini, dijelaskan mengenai latar belakang penulisan skripsi ini yaitu *activity-based management* merupakan pengelolaan aktivitas yang bertujuan meningkatkan *customer value* dan laba di mana aktivitas yang tidak bernilai tambah di eliminasi dan aktivitas yang bernilai tambah ditingkatkan efisiensinya. Dengan mengetahui aktivitas-aktivitas yang dilakukan dan biaya-biayanya, memungkinkan manajemen memusatkan perhatian pada aktivitas yang dapat mencapai penghematan biaya atau berusaha menghilangkan pemborosan dengan melakukan pengurangan biaya. Penulis berusaha menjawab permasalahan dalam penelitian ini dan penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi penulis, perusahaan dan pihak-pihak lain.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Pada bab ini , dijelaskan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan penulisan skripsi ini. Penulisan teori-teori tersebut meliputi konsep *activity-based costing*, konsep *activity-based management*, *ABC* sebagai informasi bagi *ABM*, pengurangan biaya dan pengukuran kinerja keuangan berupa laporan *value-added* dan *nonvalue-added*. Pada akhir bab ini, diuraikan secara singkat mengenai penelitian sebelumnya.

Bab III : Metode Penelitian

Pada bab ini, penulis menjelaskan mengenai pendekatan penelitian yang digunakan oleh penulis, yaitu kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus, sumber dan jenis data adalah data primer yang diperoleh melalui wawancara dan data sekunder yang berasal dari sumber-sumber tertulis, lalu membuat prosedur pengumpulan data dan teknik analisis.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini, penulis menjelaskan mengenai hasil penelitian pada PT. Telkom Kantor Daerah Telekomunikasi Surabaya Timur mengenai keadaan perusahaan, dimana penelitian ini dimulai dengan melaksanakan konsep *ABC* sebagai informasi biaya bagi *ABM* dan membebaskan biaya pada pelanggan serta melakukan pengurangan biaya dengan mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah dan membuat laporan *value-added* dan *nonvalue-added*.

Bab V : Simpulan dan Saran

Pada bab ini, penulis menjelaskan simpulan dari hasil pembahasaan penelitian pada PT. Telkom Kantor Daerah Telekomunikasi Surabaya Timur dan akhirnya memberikan saran-saran pada perusahaan berdasarkan simpulannya.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan teori

Landasan teori dalam penelitian ini pertama-tama menggunakan konsep aktivitas yang berbasis biaya atau *Activity-Based Costing* yang digunakan sebagai informasi pemakaian *Activity-Based Management* untuk mengidentifikasi aktivitas perusahaan yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan dalam mencapai pengurangan biaya.

2.1.1. Konsep *Activity-Based Costing*

Konsep *Activity-Based Costing* menjelaskan tentang pengertian ABC yang merupakan sistem akuntansi yang memfokuskan pada aktivitas untuk menghasilkan produk dan untuk membebankan biaya berdasarkan sumber daya yang dikonsumsi, tahapan dalam ABC dan melakukan kalkulasi biaya produk berdasarkan aktivitas. Tahapan dalam ABC merupakan proses 2 tahap, yaitu menelusuri biaya overhead ke aktivitas dan membebankan biaya tersebut ke produk.

2.1.1.1. Pengertian *ABC*

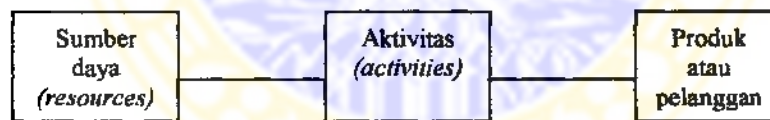
Menurut Anderson dan Sollenberger (1992:79) "*Activity-Based Costing is a system accounting that focuses on activities performed to produce products.*" Aktivitas yang berdasarkan biaya merupakan sistem akuntansi yang difokuskan pada aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan produk. Aktivitas menjadi akumulasi

biaya yang fundamental. Biaya ditelusuri dari aktivitas dan aktivitas ditelusuri dari produk yang didasarkan pada masing-masing aktivitas pemakaian produk. Atkinson, Rajiv P. Banker, Robert S. Kaplan, S. Mark Young (1995:291) menyatakan "Activity-Based Costing system is costing system based on cost drivers that link activities perform to products and allocate overhead activity costs directly to products using these cost drivers."

ABC merupakan suatu sistem akuntansi yang didasarkan atas pemicu biaya yang memfokuskan pada aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan produksi dan mengalokasikan biaya overhead secara langsung pada produk dengan menggunakan pemicu biaya.

Model *ABC* seperti yang dinyatakan Tunggal (1992:28) yaitu:

GAMBAR 2.2
MODEL *ABC*



Sumber: A. Wijaya Tunggal, 1992, *Activity-Based Costing Suatu Pengantar*, cetakan pertama, Jakarta, PT. Rineka Cipta, hal 28

ABC bekerja sebagai berikut. *ABC* membebani biaya ke produk atau kepada pelanggan berdasarkan sumber daya yang dikonsumsi. Aktivitas mengkonsumsi sumber daya dan produk atau pelanggan mengkonsumsi aktivitas. *ABC*

memungkinkan perusahaan mengidentifikasi kebijakan apa, sistem atau proses yang menimbulkan aktivitas, sehingga menimbulkan biaya.

2.1.1.2. Tahapan dalam ABC

Terdapat lima dasar tahap dalam ABC yang dinyatakan oleh Anderson dan Sollenberger (1992:81):

a. Assemble similar action into activity group

Tindakan ideal suatu perusahaan adalah menghubungkan biaya setiap tindakan ke pemicu biaya dan kemudian ke produk lalu mengelompokkan tindakan yang sama ke dalam kelompok aktivitas.

b. Classify costs by activity group and by kind of expense

Suatu perusahaan melakukan klasifikasi biaya dengan kelompok aktivitas dan jenis beban. Ketika tindakan dikelompokkan dalam aktivitas, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi biaya dengan aktivitas.

c. Select cost drivers.

Semua biaya yang dibutuhkan perusahaan menghubungkan antara biaya, aktivitas, dan produk. Pemicu biaya dapat menghubungkan kelompok biaya dalam pusat aktivitas ke produk atau pemicu biaya dapat menghubungkan biaya ke aktivitas dalam satu pusat aktivitas ke pusat aktivitas lain.

d. Calculate a cost function to link costs and cost drivers with resources use.

Suatu perusahaan menghitung fungsi biaya yang digunakan untuk mengubah kelompok biaya dan data pemicu biaya menjadi tingkat pemicu biaya per unit, persentase jumlah biaya yang lain atau alokasi persentase.

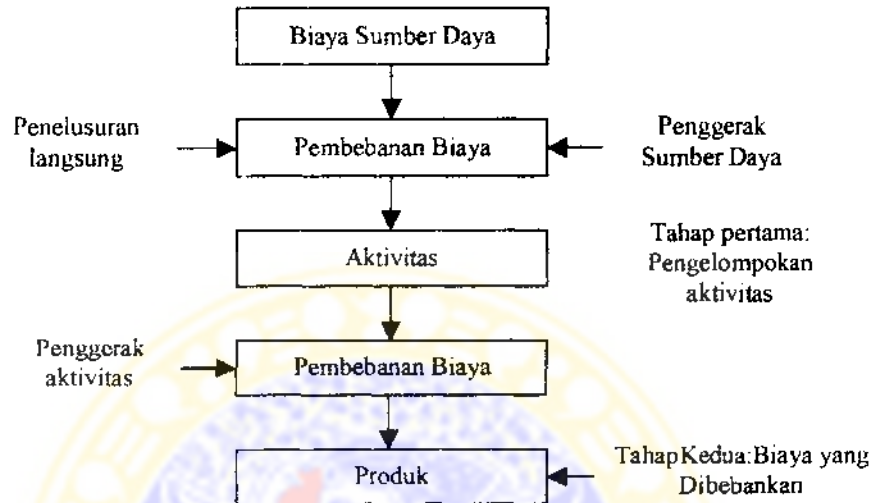
e. Assign cost to the cost objective.

Suatu perusahaan membebankan biaya kepada obyek biaya. Langkah terakhir adalah mendistribusikan biaya pada pemakai sumber daya. Kelompok biaya, pemicu biaya dan fungsi biaya dikombinasikan untuk menjelaskan berapa banyak biaya digunakan oleh masing-masing pemakai sumber daya.

2.1.1.3. Kalkulasi biaya produk berdasarkan aktivitas

Sebuah organisasi selalu menghasilkan produk, oleh karena itu penting untuk melakukan perhitungan biaya per unit produk. Perusahaan jasa juga memerlukan informasi biaya per unit. Perusahaan jasa pertama-tama harus mendefinisikan jasa yang disediakan dan menggunakan data biaya, antara lain untuk menentukan profitabilitas, kenaikan biaya untuk memperkenalkan layanan baru, memperkuat keputusan harga.

Sistem biaya berdasarkan aktivitas (*ABC*) pertama-tama menelusuri biaya aktivitas kemudian ke produk. *ABC* juga merupakan proses dua tahap, tahap pertama menelusuri biaya *overhead* ke aktivitas dan tahap kedua membebankan biaya ke produk. Hal ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

GAMBAR 2.4**KALKULASI BIAYA BERDASARKAN AKTIVITAS**

Sumber: Hansen dan Mowen, terjemahan, 1997, *Akuntansi Manajemen*, edisi empat, jilid 1, Erlangga, hal 147.

Prosedur tahap pertama pada sistem ABC adalah identifikasi aktivitas, yang menanyakan pada manajemen mengenai tindakan yang diambil atau pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan. Aktivitas yang diidentifikasi tersebut dicatat dalam dokumen yang disebut persediaan aktivitas yang memuat daftar aktivitas lalu aktivitas tersebut dikelompokkan pada kumpulan sejenis berdasarkan karakteristik yang sama. Aktivitas yang dikelompokkan dalam kumpulan sejenis memiliki dua atribut umum yang sama yaitu (a) atribut tingkat aktivitas, yang berarti dilakukan pada tingkat aktivitas umum yang sama, (b) atribut penggerak, yang berarti dapat menggunakan penggerak aktivitas yang sama untuk membebankan biaya ke obyek biaya. Atribut pertama mendefinisikan apa yang dimaksud dengan secara logika



berkaitan dan atribut kedua berarti aktivitas tersebut harus memiliki rasio konsumsi yang sama. Dua atribut ini dapat digunakan untuk mengelompokkan aktivitas pada kelompok biaya sejenis. Setelah suatu kelompok biaya didefinisikan, biaya per unit dari penggerak aktivitas dihitung dengan membagi biaya kelompok dengan kapasitas praktis penggerak aktivitas atau disebut tarif kelompok.

Tahap kedua sistem *ABC* biaya setiap kelompok *overhead* ditelusuri ke produk. Hal ini dilakukan dengan menggunakan tarif kelompok yang dihitung pada tahap pertama dan ukuran jumlah sumber daya yang dikonsumsi oleh produk. Ukuran ini adalah kuantitas penggerak aktivitas yang digunakan oleh setiap produk.

2.1.2. Konsep *Activity-Based Management*

Konsep *ABM* menjelaskan mengenai pengertian *ABM* yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas-aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya, meningkatkan nilai pelanggan dan laba yang diperoleh karena memberikan nilai tersebut serta dimensi dalam *ABM* yaitu dimensi biaya dan dimensi proses.

2.1.2.1. Pengertian *ABM*

Perluasan sistem *ABC* sering disebut manajemen dasar aktivitas atau *ABM*. Pengertian *ABM* menurut Simamora (1999:126) "*ABM* adalah proses manajemen yang menggunakan informasi yang dipasok oleh analisa biaya dasar aktivitas untuk meningkatkan profitabilitas organisasi." Sedangkan menurut Hilton (1999:178) "*Using an activity-based costing system to improve the operation of an organization*

is called activity-based management (ABM)." Penggunaan sistem aktivitas yang berdasarkan biaya untuk memperbaiki kegiatan suatu organisasi yang disebut aktivitas berdasarkan manajemen. Hansen dan Mowen (2000:10) menyatakan "*Activity-Based Management is a systemwide, integrated approach that focus management's attention on activities with the objective of improving customer value and the resulting profit.*" Aktivitas yang berdasarkan manajemen merupakan sistem yang secara umum memakai pendekatan yang terintegrasi dan menfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas dengan tujuan untuk memperbaiki nilai pelanggan dan laba yang dihasilkan. Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *ABM* memfokuskan perhatian manajemen pada bagaimana aktivitas-aktivitas mengkonsumsi sumber daya, meningkatkan nilai pelanggan dan laba yang diperoleh karena memberikan nilai tersebut, dimana informasi-informasinya diperoleh dari sistem *ABC*.

Customer value tidak sama dengan atribut yang melekat pada produk (seperti ketahanan, ukuran, warna dsb). Suatu produk atau jasa menghasilkan *value* bagi *customer* setelah melalui proses pemakaian (*usage process*) berbagai atribut yang melekat pada produk. Jika berbagai atribut yang melekat pada produk dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan *customer*, maka produk tersebut menghasilkan nilai bagi *customer*.

Filosofi *ABM* adalah bahwa aktivitas-aktivitas yang diidentifikasi untuk *ABC* dapat pula dipakai untuk tujuan pengelolaan biaya dan evaluasi kinerja. *ABM* meliputi pelaksanaan aktivitas-aktivitas secara lebih efisien, menghilangkan

kebutuhan untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu yang tidak memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Tujuan *ABM* adalah untuk memungkinkan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dipenuhi serta memperkecil kebutuhan-kebutuhan akan sumber daya organisasi.

Menurut Supriyono (1999:357) penerapan *ABM* melibatkan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi aktivitas.
- b. Membedakan antara aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai tambah untuk produk atau jasa tertentu.
- c. Menelusuri arus produk atau jasa melalui aktivitas-aktivitas.
- d. Membebaskan nilai-nilai waktu dan biaya pada masing-masing aktivitas.
- e. Menentukan keterkaitan antara aktivitas-aktivitas dengan fungsi-fungsi dan lintas fungsi.
- f. Membuat arus produk dan jasa lebih efisien.
- g. Mengurangi atau meniadakan aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah.
- h. Menganalisis dua atau lebih aktivitas yang saling berhubungan untuk menentukan *trade off* di antara aktivitas-aktivitas tersebut agar mengarah pada pengurangan nilai.
- i. Menyempurnakan kesinambungan.

Tujuan *ABM* menurut Tunggal (2000:85) ada dua yaitu:

- a. memperbaiki nilai yang diterima oleh pelanggan.
- b. memperbaiki laba dengan memberikan nilai pelanggan.

Kedua tujuan diatas dapat dicapai dengan memfokuskan pada aktivitas-aktivitas. Dengan kata lain, *ABM* juga bertujuan untuk meningkatkan nilai produk atau jasa yang diserahkan pada para konsumen, sehingga dapat digunakan untuk mencapai laba ekstra dengan menyediakan nilai tambah bagi konsumen.

Manfaat *ABM* adalah sebagai berikut:

- a. Mengukur kinerja keuangan dan pengoperasian (non keuangan) organisasi dan aktivitas-aktivitasnya.
- b. Menentukan biaya dan profitabilitas yang "benar" ("*true*") untuk setiap tipe produk dan jasa.
- c. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas (faktor-faktor yang memicu biaya-biaya) dan mengendalikannya.
- d. Mengelompokkan aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah dan yang tidak bernilai tambah.
- e. Mengetisiskan aktivitas yang bernilai tambah dan mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah.
- f. Menjamin bahwa pembuatan keputusan, perencanaan, dan pengendalian didasarkan pada isu-isu bisnis dari luar dan tidak semata-mata berdasarkan informasi keuangan.
- g. Menilai penciptaan rangkaian nilai tambah (*value added chain*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen.

2.1.2.2. Dimensi dalam *ABM*

Arus informasi pada sistem *ABC* yang berhubungan dan memiliki peranan penting dalam *ABM*, dapat dipandang dalam dua dimensi. Menurut Supriyono (1999:354) dimensi tersebut adalah:

a Dimensi biaya atau dimensi *ABC* atau dimensi pembebanan biaya

Dimensi biaya merupakan dimensi *ABM* yang bertujuan untuk menyempurnakan keakuratan penelusuran biaya pada obyek-obyek biaya dengan cara:

- (1) **Sumber-sumber.** Tahap pertama *ABC* adalah mengidentifikasi biaya sumber-sumber. Sumber-sumber adalah elemen-elemen ekonomis yang diarahkan pada kinerja aktivitas-aktivitas. Sumber-sumber yang digunakan dalam perusahaan jasa misalnya gaji para profesional, gaji staff pendukung kantor, biaya penyediaan ruangan kantor, serta biaya sistem informasi.
- (2) **Aktivitas-aktivitas.** Tahap kedua *ABC* adalah menelusuri biaya sumber-sumber pada aktivitas-aktivitas. Aktivitas-aktivitas adalah berbagai proses atau prosedur yang dilaksanakan dalam organisasi.
- (3) **Obyek biaya.** Tahap ketiga *ABC* adalah membebankan biaya pada obyek-obyek biaya. Obyek biaya adalah titik akhir penelusuran biaya, dapat berupa aktivitas, unit organisasi, produk, konsumen atau unit kerja lain yang perlu dilakukan pengukuran biaya.

b. Dimensi proses atau analisis nilai proses

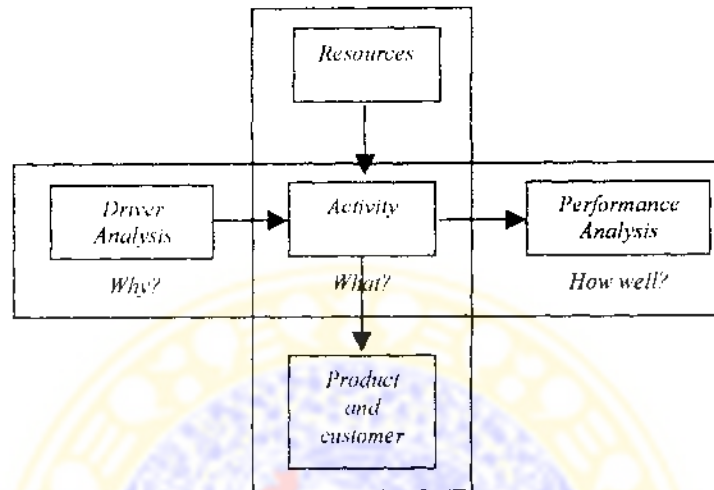
Dimensi proses merupakan dimensi *ABM* untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas dengan cara:

- (1) **Menganalisis *driver-driver* biaya.** Analisis *driver* biaya adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan biaya aktivitas atau menjelaskan mengapa biaya aktivitas terjadi (*analisis driver* aktivitas). *Driver* biaya adalah peristiwa-peristiwa yang menyebabkan suatu perubahan dalam biaya total suatu peristiwa. Peristiwa-peristiwa tersebut merupakan faktor-faktor yang menentukan beban kerja dan usaha yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas.
- (2) **Mengidentifikasi aktivitas.** Mengidentifikasi aktivitas adalah menilai aktivitas-aktivitas apa yang dilaksanakan.
- (3) **Menganalisis kinerja.** Menganalisis kinerja adalah mengevaluasi aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan untuk menilai seberapa baik kinerja.

Dimensi pertama merefleksikan kebutuhan untuk membagi sumber daya biaya (*cost of resources*) terhadap aktivitas dan biaya aktivitas (*cost of activities*) terhadap obyek biaya. Dimensi kedua merefleksikan kebutuhan untuk suatu kategori informasi yang baru mengenai kinerja aktivitas.

Informasi ini menunjukkan apa yang menyebabkan pekerjaan dan bagaimana sebaiknya pekerjaan itu dilakukan. Hal ini membantu mengidentifikasi kesempatan perbaikan dan cara-cara untuk melakukan perbaikan. Hal ini dapat dilihat pada model berikut:

GAMBAR 2.1
DUA DIMENSI DALAM MODEL ABM



Sumber: Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, 2000.
Management Accounting, South Western Publishing
Co, hal 45

2.1.3. Hubungan antara ABC dengan ABM

ABM menerima informasi-informasi dari sistem ABC karena ABC bukan sekedar alternatif penentuan biaya produk secara cermat, hanya merupakan sistem akuntansi yang ditujukan untuk menghasilkan informasi biaya menurut aktivitas yang bermanfaat bagi manajemen dalam ABM.

2.1.3.1. ABC sebagai informasi bagi ABM

ABC merupakan sistem yang bermanfaat untuk mengorganisasi dan mengkomunikasikan informasi. ABC digunakan sebagai sumber informasi utama

ABM (activity-based management). Sistem *ABC* bukan sekedar alternatif penentuan biaya produk secara cermat, namun juga merupakan sistem akuntansi biaya yang ditujukan untuk menghasilkan informasi biaya menurut aktivitas yang bermanfaat bagi manajemen dalam *activity-based management*.

Menurut Supriyono (1999:365) *ABM* menggunakan informasi *ABC* untuk:

- a. Menentukan dan mengimplementasikan prioritas-prioritas strategis.
- b. Menganalisis dan mengukur kinerja agar tercapai desain produk berbiaya rendah, peluang-peluang pengukuran biaya, dan penyempurnaan mutu.
- c. Mengidentifikasi pemborosan dalam hubungannya dengan pemasok.
- d. Menyalurkan pembelanjaan modal pada peluang-peluang yang paling menguntungkan.

2.1.4. Konsep analisis aktivitas

Konsep analisis aktivitas menjelaskan tentang pengertian aktivitas, analisis aktivitas yang merupakan jantung dalam analisis nilai proses yang digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas yang signifikan dalam perusahaan, untuk menetapkan dasar pelaksanaan pembiayaan dan kinerja secara akurat. Biaya aktivitas ditentukan berdasarkan pemicu biaya (*cost driver*) masing-masing aktivitas.

2.1.4.1. Pengertian aktivitas

Aktivitas (*activity*) merupakan sebuah unit pekerjaan atau tugas dengan tujuan tertentu. Fungsi dasar aktivitas adalah merubah input (*resources*) menjadi output

(produk). Untuk dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang berubah, aktivitas dapat menjadi dasar atau basis pengelolaan suatu bisnis atau perusahaan. Menurut Garrison dan Noreen (1997:182) "An activity is any event or transaction that is a cost driver". Suatu aktivitas merupakan kejadian-kejadian atau transaksi yang memicu biaya.

Brimson (1991:67-77) menyajikan beberapa argumentasi yang menjadikan aktivitas layak dipertimbangkan sebagai dasar atau basis pengelolaan suatu bisnis atau perusahaan.

a. Aktivitas merupakan kegiatan

Aktivitas adalah sesuatu yang dikerjakan oleh perusahaan untuk unggul dalam persaingan. Perusahaan perlu melakukan *improvement* berkelanjutan. Melakukan *improvement* berarti melakukan perubahan dan perubahan berarti aktivitas. Oleh karena itu, jika perusahaan akan melakukan perubahan, maka perusahaan membutuhkan informasi mengenai aktivitas apa saja yang harus dilakukan. Informasi ini penting bagi manajemen untuk mengalokasikan sumber daya yang akan dikonsumsi oleh aktivitas tersebut. Akuntansi tradisional yang mengumpulkan biaya berdasarkan elemen-elemen biaya tidak mampu memberikan informasi mengenai kebutuhan aktivitas untuk melakukan *improvement*, karena informasi yang dihasilkan hanya berupa informasi biaya untuk tiap-tiap departemen dan fungsi di perusahaan tanpa mengidentifikasi aktivitas apa yang memicu timbulnya biaya tersebut.

b. Aktivitas memperbaiki akurasi *product cost*

Traditional product costing didasarkan pada asumsi bahwa penggunaan faktor-faktor produksi tidak langsung (*overhead*) adalah proporsional dengan penggunaan faktor-faktor produksi langsung (tenaga kerja atau jam mesin). Padahal porsi penggunaan faktor produksi langsung tidak selalu sebanding dengan penggunaan faktor produksi tidak langsung, sehingga asumsi ini menyebabkan informasi yang dihasilkan oleh *traditional product costing* mengandung distorsi. Sistem akuntansi berbasis aktivitas memperbaiki akurasi *product cost* yang dihasilkan oleh sistem akuntansi tradisional melalui penelusuran (*tracing*) aktivitas yang dikonsumsi oleh produk dan sumber daya yang dikonsumsi oleh aktivitas tersebut.

c. Aktivitas memicu timbulnya biaya

Dalam sistem akuntansi berbasis aktivitas dikenal istilah *cost driver*. *Cost driver* adalah suatu faktor pemicu timbulnya biaya aktivitas tertentu. Pada umumnya pengendalian biaya difokuskan pada besarnya biaya yang terjadi (*cost occurrence*) tanpa pertimbangan yang memadai terhadap *cost driver*-nya. Sebagai contoh aktivitas inserting. Salah satu cara untuk meminimalkan biaya aktivitas inserting yang digunakan oleh *traditional product costing* adalah dengan meminimalkan sumber daya yang dikonsumsi oleh aktivitas, dimana tenaga kerja diganti dengan *insertion machine*. Hal ini mungkin menghasilkan biaya produksi yang lebih rendah yang berdampak pada peningkatan profitabilitas perusahaan. Sekilas tampaknya cara ini cukup efektif, namun sesungguhnya cara ini hanya merupakan "pengobatan" suatu "gejala penyakit" yaitu tingginya biaya produksi, tetapi akar pemasalahannya sendiri

belum terpecahkan yaitu aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya. Sistem akuntansi berbasis aktivitas menyediakan alternatif lain, yaitu dengan melakukan *improvement* terhadap pemicu timbulnya biaya aktivitas inserting, bukan sekedar terhadap tingginya biaya produksi. *Improvement* ini dapat dilakukan dengan cara antara lain mendesain kembali produk. Dengan sistem akuntansi berbasis aktivitas biaya aktivitas untuk mendesain kembali produk dapat dihitung, sehingga memungkinkan manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap produk tersebut dan pengelolaan sumber daya perusahaan.

d. Aktivitas memfokuskan strategi perusahaan

Strategic goal adalah sesuatu tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Memahami (*knowing*) tujuan perusahaan akan memungkinkan perusahaan menentukan aktivitas apa yang akan dikerjakan dan bagaimana aktivitas itu dapat mencapai tujuan perusahaan.

e. Aktivitas membantu *improvement* berkelanjutan

Dalam operasi perusahaan sering kali terdapat aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi customer. Untuk melakukan *improvement* berkelanjutan diperlukan informasi mengenai aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Sistem informasi berbasis aktivitas menyajikan informasi mengenai aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah yang menjadi dasar untuk *improvement* berkelanjutan.

f. Aktivitas memperbaiki *decision support*

Sistem akuntansi berbasis aktivitas menghasilkan informasi yang mampu memberikan gambaran nyata mengenai pengaruh berbagai kebijakan manajemen terhadap konsumsi aktivitas. Informasi ini akan membantu manajer membuat keputusan mengenai *production line mix*, *pricing strategy* membeli atau menjual (*make or buy*) dan keputusan yang berkaitan dengan ekonomi lainnya. Misalnya sebuah perusahaan meluncurkan sebuah produk baru, walaupun tidak dibutuhkan karyawan baru tetapi peluncuran produk ini mempengaruhi jam kerja karyawan (*overtime*). Sistem akuntansi tradisional mengalokasikan biaya *overtime* yang dikelompokkan dalam biaya *overhead* kepada semua produk termasuk produk yang telah ada (*existing product*) sehingga hubungan antara produk baru dengan profitabilitas perusahaan tidak dapat dijelaskan. Sistem akuntansi berbasis aktivitas membebaskan biaya ke produk berdasarkan aktivitas yang dikonsumsi oleh produk tersebut, sehingga manajemen mampu membuat keputusan ekonomi mengenai produk baru tersebut dengan berdasar pada informasi mengenai hubungan produk baru dengan profitabilitas perusahaan.

g. Aktivitas selaras dengan *TQM*

TQM selalu berkaitan dengan produk dan jasa yang berkualitas. *TQM* menekankan pentingnya kualitas dalam setiap aspek operasi perusahaan. *TQM* mempunyai tujuan:

- (a)mengerjakan sesuatu secara benar sejak pertama (*make things right the first time*).
- (b)semua aktivitas diarahkan untuk perbaikan berkelanjutan.

Pengendalian pada *TQM* lebih diarahkan pada proses daripada output. Sedangkan aktivitas itu sendiri adalah proses, oleh karena itu aktivitas *compatible* atau selaras dengan *TQM*. Sementara model *product cost* tradisional yang mengumpulkan biaya berdasarkan produk, tidak selaras dengan *TQM* karena pengaruh perubahan proses pada biaya produk tidak dapat ditentukan dengan mudah.

h. Aktivitas mudah dipahami oleh berbagai kelompok dalam perusahaan

Aktivitas merupakan "*natural identifier*" karena aktivitas mudah sekali dipakai oleh berbagai kelompok dalam perusahaan seperti akuntan, *engineer*, manajemen dan karyawan operasional. Pada umumnya perusahaan menyajikan informasi akuntansi dalam terminologi keuangan. Misalnya bila biaya dialokasikan ke berbagai departemen, pengguna tidak memahami komponen alokasi atau pembebanan tersebut sehingga pengguna tidak dapat menghubungkan alokasi dengan aktivitas dan tugas yang dilaksanakan. Oleh karena itu pengguna sering meragukan "*fairness*" alokasi tersebut dan menganggap bahwa mereka tidak memiliki informasi yang cukup untuk mengendalikan biaya.

Terdapat empat tingkat umum aktivitas menurut Cooper dalam buku Hirsch (1994:72) yaitu:

1. *Unit-level activities* (aktivitas tingkat unit), dilakukan setiap kali unit produk diproduksi.
2. *Batch-level activities* (aktivitas tingkat gugus produk), yang dilakukan setiap kali satu gugus produk ditangani atau diproses.

3. *Product-level activities* (aktivitas tingkat produk), yang dilakukan karena dibutuhkan untuk menompang produksi setiap jenis produk yang berlainan.
4. *Facility-level activities* (aktivitas tingkat fasilitas), yang mempertahankan fasilitas proses pabrikasi umum.

2.1.4.2. Pengertian analisis aktivitas

Analisis aktivitas merupakan jantung dalam analisis nilai proses. Analisis aktivitas mengidentifikasi aktivitas yang signifikan dalam suatu perusahaan untuk menetapkan dasar pelaksanaan pembiayaan dan kinerja secara akurat.

Pengertian analisis aktivitas menurut Hansen dan Mowen (2000:383) "Activity analysis is the process of identifying, describing, and evaluating the activities an organization performs." Analisis aktivitas adalah proses mengidentifikasi, penggambaran, dan mengevaluasi aktivitas yang dilaksanakan oleh suatu organisasi.

Menurut Atkitson, Barker, Kaplan dan Young (1995:64) "Activity analysis is an approach to operations control that began to enjoy extensive use during the 1980s." Analisis aktivitas adalah pendekatan untuk mengendalikan kegiatan yang mulai digunakan sepanjang tahun 1980.

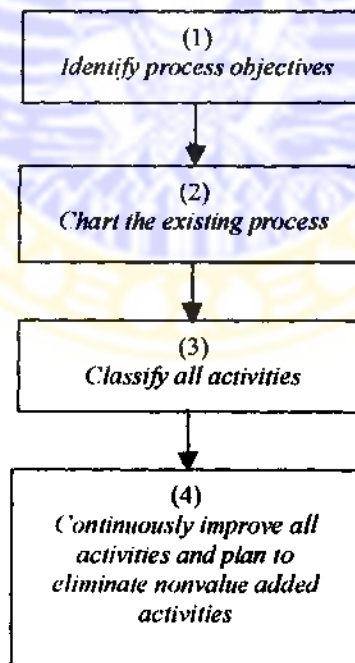
Terdapat empat tahapan dalam analisa aktivitas, yaitu:

1. Identify the process objectives that are defined by what the customer wants, or expects, from the process.
2. Record by charting, from start to finish, the activities used to complete the product or service.
3. Classify all activities as value-added or nonvalue-added.
4. Continuously improve the efficiency of all activities and develop plans to eliminate nonvalue-added activities.

Analisis aktivitas dilaksanakan dengan empat tahapan yaitu mengidentifikasi tujuan dari proses yang dapat diketahui dari keinginan dan harapan pelanggan terhadap proses itu, mencatat secara berurutan semua aktivitas yang digunakan menghasilkan produk maupun jasa dari awal sampai akhir, mengklasifikasikan aktivitas sebagai aktivitas bernilai tambah atau tidak bernilai tambah lalu meningkatkan efisiensi semua aktivitas dan mengembangkan rencana untuk mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah secara berkesinambungan.

Langkah-langkah ini dapat diringkas seperti gambar berikut:

GAMBAR 2.3
TAHAP-TAHAP ANALISIS AKTIVITAS



Sumber: Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, S. Mark Young, 1995, *Management Accounting*, Second edition, Prentice Hall Inc, hal 65

Analisis aktivitas menghasilkan empat output, menurut Hansen dan Mowen (2000:383), yaitu:

- (1) what activities are done
- (2) how many people perform the activities
- (3) the time and resources required to perform the activities
- (4) an assessment of the value of the activities to the organization, including a recommendation to select and keep only those that add value.

Analisis aktivitas dilakukan dalam empat langkah yaitu untuk mengetahui aktivitas apa yang dikerjakan, berapa orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut, waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas serta penaksiran *value* aktivitas tersebut bagi organisasi, termasuk rekomendasi untuk memilih dan mempertahankan hanya aktivitas yang bernilai tambah. Langkah yang keempat merupakan langkah terpenting di dalam analisis aktivitas, karena dalam langkah tersebut ditentukan apakah aktivitas merupakan aktivitas yang bernilai tambah atau aktivitas yang tidak bernilai tambah.

2.1.4.3. Menentukan biaya aktivitas

Biaya aktivitas meliputi semua biaya dari elemen-elemen biaya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas sehingga pelaksanaan suatu aktivitas akan menimbulkan biaya aktivitas. Dasar untuk menentukan biaya adalah menentukan pemicu biaya (*cost driver*) masing-masing aktivitas.

Pada saat sebuah perusahaan memakai penentuan biaya berdasarkan aktivitas, pemicu biaya merupakan dasar untuk pembebanan biaya. Pemicu biaya (*cost driver*) menurut Dominiak dan Louderback (1997:80) adalah "Activities that cause costs are cost drivers." Aktivitas yang menyebabkan biaya-biaya merupakan pemicu biaya. Sedangkan menurut Simamora (1999:120) "*Cost driver* (pemicu aktivitas) adalah setiap aktivitas yang menyebabkan suatu biaya dikeluarkan."

Manajemen akan mendapat informasi mengenai penyebab timbulnya suatu biaya dengan mengetahui dan menerapkan *cost driver* dari suatu aktivitas, sehingga memudahkan proses pengendalian biaya dan aktivitas organisasi.

Terdapat dua faktor yang perlu dipertimbangkan saat memilih pemicu biaya, menurut Garrison dan Noreen (1997:188), yaitu:

(1) *The ease of obtaining data relating to the cost driver.*

Informasi rinci mengenai pemicu biaya tertentu mungkin sukar untuk dicari. Setelah melalui analisis yang cermat, manajemen menetapkan pemicu biaya yang tepat.

(2) *The degree to which the cost driver measures actual consumption by products of the activity involved.*

Dalam memilih suatu pemicu biaya untuk suatu pusat aktivitas, manajer-manajer harus memastikan bahwa pemicu biaya tersebut mengukur secara akurat konsumsi aktivitas aktual oleh berbagai produk perusahaan. Apabila tidak terdapat kadar korelasi yang tinggi antara pemicu biaya dengan konsumsi aktual akan mengakibatkan penentuan biaya yang tidak akurat.

2.1.5. Konsep aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah

Aktivitas dapat diklasifikasikan sebagai aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah. Aktivitas yang bernilai tambah merupakan aktivitas yang menambah nilai pada sebuah produk atau jasa yang dianggap perlu oleh pelanggan dan penting untuk memenuhi kebutuhan mereka, sedangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah merupakan aktivitas yang berkaitan dengan produk atau jasa yang menambahkan biaya pada produk namun tidak meningkatkan nilai pasar.

2.1.5.1. Pengertian aktivitas yang bernilai tambah (*value-added activities*) dan tidak bernilai tambah (*nonvalue-added activities*)

Aktivitas-aktivitas dapat diklasifikasikan baik sebagai aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Menurut Atkinson, Banker, Kaplan dan Young (1995:60-61) "Value-added activity is an activity that, if eliminated, would reduce the product's service to the customer in the long run. Nonvalue-added activity is an activity that presents the opportunity for cost reduction without reducing product's service potential to the customer." Aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas yang jika dieliminasi akan mengurangi pelayanan produk pada pelanggan dalam jangka panjang, sedangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang saat ini memiliki kesempatan untuk mengurangi biaya tanpa mengurangi pelayanan produk utama kepada pelanggan.

Simamora (1999:117) menyatakan bahwa:

"Aktivitas yang bernilai tambah menambahkan nilai pada sebuah produk atau jasa, aktivitas ini membutuhkan penggunaan sumber daya dan biaya-biaya terkait yang dianggap pelanggan perlu dan penting untuk memuaskan kebutuhan mereka. Aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang berkaitan dengan produksi dan jasa yang menambahkan biaya kepada suatu produk namun tidak meningkatkan nilai pasarnya. "

Suatu aktivitas dapat diklasifikasikan sebagai *value-added* jika memenuhi keadaan:

- a. Aktivitas tersebut menyebabkan perubahan keadaan.
- b. Perubahan keadaan tidak dapat dicapai dengan aktivitas sebelumnya.
- c. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas yang lain dapat dilaksanakan.

Hilton (1999:216) menyatakan bahwa "Nonvalue-added activities are operations that are either (1) unnecessary and dispensable or (2) necessary, but inefficient and improvable." Aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah kegiatan yang (1) tidak diperlukan dan tidak penting (2) diperlukan, tetapi tidak efisien dan tidak dapat diperbaiki.

Menurut Ostrenga (1992:111) aktivitas dapat dikelompokkan dalam kategori aktivitas yang bernilai tambah meliputi:

- a. *Real-value added activities* (RVA) adalah aktivitas-aktivitas yang menurut konsumen dibutuhkan untuk membuat keluaran yang diharapkan oleh konsumen.
- b. *Business- value added activities* (BVA) adalah aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah ditinjau dari sudut keuntungan konsumen tetapi diperlukan oleh bisnis.

c. *Non-value added activities* (NVA) adalah aktivitas-aktivitas yang tidak diperlukan baik oleh konsumen maupun bisnis.

Selanjutnya Ostrenga (1992:109) membedakan *value-added activity* dan *nonvalue-added activity* melalui petunjuk pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

- a. *Given a choice would your customer be willing to pay for this activity?*
- b. *If you quit performing this activity (or indeed, if you eliminated this entire process) would the customer care or even notice?*
- c. *If you quit performing this activity would the output from the process still meet the customers requirements?*

Pertanyaan pertama digunakan untuk mengetahui apakah aktivitas tersebut merupakan aktivitas yang dibutuhkan oleh pelanggan, dengan asumsi bahwa pelanggan tidak akan merasa keberatan jika dibebani biaya untuk aktivitas-aktivitas yang tidak dibutuhkan. Jika jawaban "ya", aktivitas tersebut merupakan aktivitas *value-added*, jika jawaban sebaliknya maka merupakan aktivitas *nonvalue-added*. Pertanyaan kedua digunakan untuk mengetahui pengaruh pelaksanaan suatu aktivitas terhadap kepuasan pelanggan, dengan asumsi bahwa pelanggan akan merasa tidak puas dan mengajukan komplain karena aktivitas yang dibutuhkan tidak dilaksanakan. Jika jawabannya "ya" berarti aktivitas tersebut adalah aktivitas *value-added* dan jika "tidak" maka aktivitas *nonvalue-added*. Pertanyaan ketiga digunakan untuk mengetahui keterkaitan antara suatu aktivitas dengan aktivitas lain dalam proses menghasilkan suatu keluaran yang sesuai dengan persyaratan yang sudah ditentukan oleh pelanggan, dengan asumsi bahwa keluaran yang sesuai dengan persyaratan yang

sudah ditentukan oleh pelanggan yang dihasilkan melalui proses yang terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan. Jika jawabanya "ya" maka aktivitas tersebut *value-added* dan jika jawabanya "tidak" maka aktivitas tersebut *nonvalue-added*.

Inti dari *ABC* adalah pengelolaan aktivitas, yang merupakan proses pengidentifikasian aktivitas yang dijalankan oleh organisasi, penentuan nilai bagi organisasi, serta pemilihan dan pelaksanaan hanya aktivitas yang bernilai tambah bagi konsumen. Aktivitas tidak bernilai tambah merupakan aktivitas yang tidak perlu atau menurunkan kinerja sehingga aktivitas tersebut tidak diperlukan aktivitas tersebut merupakan aktivitas penambah nilai yang diperlukan, tetapi tidak efisien dan masih dapat disempurnakan. Pengelolaan aktivitas berusaha mengidentifikasi dan akhirnya menghilangkan semua aktivitas bukan penambah nilai (aktivitas yang tidak diperlukan) dan sekaligus meningkatkan efisiensi aktivitas yang bernilai tambah (aktivitas yang diperlukan).

Pengelolaan biaya difokuskan pada biaya, bukan pada aktivitas yang menimbulkan biaya. Menurut Mulyadi (1993:183) "Biaya yang tidak bernilai tambah adalah biaya yang disebabkan oleh aktivitas yang tidak bernilai tambah." Hilton (1999:217) juga menyatakan "Nonvalue-added costs, which the result from such activities, are the cost of activities that can be eliminated without deterioration of product quality, performance, or perceived value." Biaya tidak bernilai tambah yang dihasilkan dari aktivitas tersebut, merupakan biaya suatu aktivitas yang dapat dikurangi tanpa mengabaikan kualitas produk, kinerja atau nilai yang diterima. Sedangkan Horngren, Sundem dan Stratton (1996:143) menyatakan bahwa "A value-

added cost is the cost of an activity that cannot be eliminated without affecting a product's value to the customer." Biaya yang bernilai tambah adalah biaya suatu aktivitas yang tidak dapat dikurangi tanpa mempengaruhi nilai produk yang diterima oleh pelanggan. Biaya tidak bernilai tambah adalah biaya suatu aktivitas yang dapat dikurangi dan tidak mengurangi kualitas dan kemasan produk maupun nilai yang diterima oleh pelanggan.

Ada lima tahap yang dilakukan untuk mengeliminasi *nonvalue-added costs* baik pada perusahaan manufaktur maupun jasa, seperti yang dinyatakan Hilton (1999:217-218), yaitu:

a. Identifying activities.

Tahap awal adalah analisis aktivitas, dimana mengidentifikasi semua aktivitas perusahaan yang signifikan.

b. Identifying nonvalue-added activities.

Ada tiga kriteria untuk menyatakan aktivitas yang bernilai tambah antara lain:

- (1) Apakah aktivitas itu penting? Jika aktivitas merupakan operasi yang tidak penting, maka tidak bernilai tambah.
- (2) Apakah aktivitas dilaksanakan secara efisien? Dalam menjawab pertanyaan ini, membantu membandingkan aktivitas aktual yang dilaksanakan dengan aktivitas bernilai tambah yang ditetapkan.
- (3) Apakah aktivitas itu kadang bernilai tambah kadang tidak bernilai tambah ?

c. Understanding activity linkages, root causes, and triggers.

Dalam mengidentifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah, maka penting untuk mengetahui cara aktivitas dihubungkan secara bersama. Kelompok dari hubungan aktivitas disebut dengan proses, analisis aktivitas kadang disamakan dengan *process value analysis (PVA)*.

d. Establishing performance measures.

Pengukuran secara terus menerus terhadap pelaksanaan semua aktivitas membuat perhatian manajemen mengarah secara langsung pada aktivitas yang tidak penting atau aktivitas yang tidak efisien.

e. Reporting nonvalue-added costs.

Biaya yang tidak bernilai tambah seharusnya menjadi perhatian pada laporan biaya pusat aktivitas. Dengan mengidentifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dan melaporkan biayanya, maka manajemen lebih mengacu pada tujuan perbaikan proses dan eliminasi biaya yang tidak bernilai tambah.

Manajemen berbasis aktivitas berusaha untuk mengidentifikasi dan akhirnya mengeliminasi semua aktivitas yang tidak bernilai tambah, secara bersamaan meningkatkan efisiensi aktivitas-aktivitas bernilai tambah yang belum efisien. Manajemen berbasis aktivitas juga meliputi penambahan aktivitas-aktivitas baru yang dapat meningkatkan nilai.

2.1.6. Konsep pengurangan biaya (*cost reduction*).

Inti manajemen aktivitas adalah eliminasi pemborosan. Jika pemborosan dapat dieliminasi, maka biaya dapat dikurangi. Pengurangan biaya mengikuti eliminasi pemborosan. Manajemen berbasis aktivitas adalah mengelola penyebab biaya (aktivitas) daripada biaya itu sendiri.

Activity-Based Management mengurangi hasil dari biaya yang tidak bernilai tambah dengan empat cara, menurut Mulyadi (1993:185) yaitu:

a. Penghilangan aktivitas (*activity elimination*).

Pengurangan biaya dapat dicapai dengan melakukan penghilangan aktivitas yang tidak bernilai tambah.

b. Seleksi aktivitas (*activity selection*).

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

c. Pengurangan aktivitas (*activity reduction*).

Pengurangan biaya dapat dicapai dengan mengurangi waktu dan sumber daya yang diperlukan dalam suatu aktivitas. Hal ini terutama ditujukan terhadap perbaikan efisiensi aktivitas yang bernilai tambah atau terhadap perbaikan aktivitas yang bernilai tambah sebagai strategi jangka pendek sampai aktivitas tersebut dihilangkan.

d. Pembagian aktivitas (*activity sharing*).

Pengurangan biaya dapat dicapai dengan menaikkan efisiensi aktivitas yang bernilai tambah dengan meningkatkan aktivitas ke tingkat skala ekonomi tanpa disertai dengan kenaikan total biaya aktivitas itu sendiri sehingga diperoleh pengurangan biaya per satuan aktivitas.

2.1.7. Pengukuran kinerja aktivitas

Penilaian aktivitas yang dilaksanakan merupakan hal yang mendasar bagi manajemen untuk meningkatkan profitabilitas. Ukuran kinerja aktivitas dapat dilaksanakan baik dalam bentuk keuangan maupun nonkeuangan. Pengukuran kinerja aktivitas didesain untuk menilai bagaimana aktivitas dilaksanakan dan hasil yang diperoleh serta untuk mengungkapkan apakah dilaksanakan *continuous improvement* terhadap aktivitas untuk menghasilkan *value* bagi *customer*. Ukuran kinerja aktivitas berpusat pada tiga dimensi: efisiensi, kualitas dan waktu. Efisiensi memfokuskan hubungan antara masukan dengan keluaran aktivitas. Kualitas berkaitan dengan pelaksanaan aktivitas yang benar pada saat pertama kali dilakukan. Waktu yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas merupakan faktor penting, dimana semakin lama suatu aktivitas memerlukan waktu, semakin banyak sumber daya yang dikonsumsi aktivitas. Waktu merupakan ukuran kinerja nonkeuangan, sedangkan efisien dan kualitas merupakan ukuran kinerja keuangan maupun nonkeuangan.

Ukuran kinerja keuangan dapat memberikan informasi yang spesifik tentang dampak moneter dari setiap usaha perbaikan aktivitas yang dilaksanakan perusahaan.

Oleh karena itu, ukuran keuangan harus mampu menunjukkan penghematan biaya aktual maupun secara potensial dapat dicapai.

Pelaporan biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah dapat digunakan perusahaan melaporkan biaya bernilai tambah dan biaya tidak bernilai tambah dari setiap aktivitas. Biaya tersebut perlu dipisahkan agar manajemen dapat memusatkan perhatian terhadap pengurangan dan akhirnya penghilangan biaya tidak bernilai tambah, serta manajemen dapat menyadari besarnya pemborosan yang terjadi dan memantau efektivitas pengelolaan aktivitas. Menurut Hansen dan Mowen (1997:485) rumus perhitungan biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah adalah sebagai berikut:

$$\text{Biaya bernilai tambah} = \text{SQ} \times \text{SP}$$

$$\text{Biaya tidak bernilai tambah} = (\text{AQ} - \text{SQ}) \times \text{SP}$$

Di mana SQ= tingkat keluaran bernilai tambah suatu aktivitas

SP = harga standar per unit ukuran keluaran aktivitas

AQ=kuantitas aktual dari keluaran aktivitas yang digunakan (apabila sumber daya dipasok pada waktu dibutuhkan) atau kuantitas aktual dari kapasitas aktivitas yang diperoleh (apabila sumber daya dipasok dimuka).

2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan judul "*Activity-Based Management* sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mengidentifikasi *activity*

value-added dan non value-added pada Subdin Transmisi PT. Telkom" disusun oleh Bonaventura Doddy V dilakukan di PT. Telkom Surabaya Barat tidak menuliskan secara jelas pendekatan penelitian yang digunakan serta menggunakan metode penelitian dengan melakukan wawancara pada pihak manajemen perusahaan, tetapi tidak tersedia data-data teknis yang dibutuhkan sehingga data yang diperoleh untuk mendukung proses analisa menjadi minim. Penelitian diatas memiliki persamaan dengan penulisan skripsi ini yaitu menggunakan pendekatan *ABM* yang mencakup analisis terhadap nilai yang dihasilkan oleh proses atau analisis nilai proses dan biaya yang diperlukan untuk menghasilkan nilai tersebut atau *ABC* serta metode yang digunakan adalah wawancara dengan pihak yang relevan dengan penelitian, obyek penelitian merupakan perusahaan jasa. Hasil penelitian sebelumnya adalah memberikan saran kepada manajemen perusahaan untuk melakukan tindakan alternatif lain terhadap aktivitas tidak bernilai tambah dan berusaha untuk memperbaiki aktivitas bernilai tambah yang penanganannya belum optimal.

Perbedaan dengan penelitian sebelumnya hanya dilakukan pada satu departemen saja yaitu Subdinas Transmisi yang bertanggung jawab pada Dinas Ophar Sentradaya, sedangkan penelitian ini dilakukan pada semua departemen yang ada di perusahaan serta menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Perbedaan yang lain dimana penelitian sebelumnya tidak bertujuan untuk mengurangi biaya, sedangkan penelitian ini selain mengurangi biaya juga bertujuan mencapai pengurangan biaya dengan memilih aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah. Hal ini disebabkan oleh pemahaman bahwa aktivitas tidak bernilai tambah

akan menghasilkan biaya yang tidak bernilai tambah sehingga dilakukan pengurangan biaya atau eliminasi biaya untuk menghindari terjadinya biaya yang tidak bernilai tambah yang ada di perusahaan.



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Secara praktis, pendekatan penelitian dibedakan menjadi dua yaitu pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian studi kasus yang dilakukan pada PT. Telkom Kantor Daerah Telekomunikasi Surabaya Timur untuk melakukan analisis ABM guna mengidentifikasi aktivitas dan mencapai pengurangan biaya. Menurut Yin (2002:1) menyatakan “Secara umum studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan penelitian berkenaan dengan pertanyaan “*how*” atau “*why*”, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kotemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata”.

Alasan peneliti memilih penelitian kualitatif dengan metode studi kasus antara lain:

1. Perumusan masalah tentang bagaimana mengidentifikasi aktivitas baik aktivitas yang bernilai tambah maupun aktivitas yang tidak bernilai tambah dan melakukan pengurangan biaya cocok dengan metode studi kasus yang menurut Yin merupakan strategi yang pokok pertanyaannya adalah bagaimana atau mengapa.

2. Fokus penelitian terletak pada identifikasi aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah untuk mengurangi biaya, merupakan fenomena atau gambaran saat ini dalam kehidupan nyata.

3.2. Batasan Penelitian

Batasan penelitian dalam skripsi ini adalah hanya menfokuskan pada jasa telepon dalam negeri dan luar negeri yaitu telepon lokal, SLJJ dan SLI karena keterbatasan waktu dan data yang diperoleh penulis.

3.3. Rancangan Penelitian

Untuk penelitian dengan metode studi kasus, terdapat lima komponen desain penelitian yang sangat penting, yaitu:

1. Pertanyaan-pertanyaan penelitian

Studi kasus merupakan suatu strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan “bagaimana” dan “mengapa”, oleh karena itu pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana mengidentifikasi aktivitas dan menentukan *cost driver*, baik *activity center* maupun *support department* yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan?
- b. Bagaimana menentukan aktivitas serta biaya yang bernilai tambah maupun yang tidak bernilai tambah untuk membantu perusahaan yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan?

- c. Bagaimana melakukan pengurangan biaya terhadap aktivitas yang tidak bernilai tambah untuk membantu perusahaan dalam upaya mencapai pengurangan biaya.

2. Proposisinya

Setiap proosisi mengarahkan perhatian penelitian kepada sesuatu yang harus diselidiki dalam ruang lingkup studinya. Proposisi selain mencerminkan isu teoritis yang penting juga menyatakan di mana peneliti harus mencari bukti yang relevan. Proposisi dalam penelitian ini adalah bahwa pengurangan biaya perusahaan dapat dilakukan dengan mengidentifikasi aktivitas yang tidak menambah nilai sehingga perusahaan dapat menurunkan biaya tanpa mengurangi nilai yang diterima oleh pelanggan.

3. Unit analisis

Unit analisis ini secara fundamental berkaitan dengan masalah penentuan apa yang dimaksud dengan “kasus” dalam penelitian. Unit analisis dalam penelitian ini adalah:

- a. Identifikasi aktivitas dan menentukan *cost driver*, terdiri atas:

Identifikasi aktivitas, terdiri atas:

- Struktur organisasi perusahaan serta tugas dan kewajiban masing-masing departemen

Menentukan *cost driver*, terdiri atas:

- Sumber daya yang dikonsumsi tiap aktivitas.
- Penentuan atribut aktivitas (level aktivitas dan *cost driver*)

- b. Menentukan aktivitas serta biaya yang bernilai tambah maupun tidak bernilai tambah, terdiri atas analisis aktivitas dan *driver analysis*.

Analisis aktivitas menggunakan empat langkah yaitu:

- (1) menentukan aktivitas apa yang dikerjakan
- (2) berapa orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut
- (3) waktu dan sumber daya yang diperlukan
- (4) perhitungan nilai aktivitas.

Driver analysis dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang merupakan akar penyebab biaya aktivitas.

- c. Pengurangan biaya terhadap aktivitas yang tidak bernilai tambah, dengan cara penghilangan aktivitas, seleksi aktivitas, pengurangan aktivitas dan pembagian aktivitas.
4. Logika yang mengaitkan data dengan proposisi
- Data yang dikumpulkan untuk memecahkan masalah harus mengacu pada proposes. Data-data yang dikumpulkan, struktur organisasi perusahaan, tugas dan wewenang masing-masing departemen, laporan realisasi pendapatan dan beban eksploitasi, laporan keuangan data-data biaya dan operasional lain.
5. Kriteria untuk menginterpretasi temuan
- Kriteria yang digunakan untuk menerima atau menolak jika dalam analisis ABM manajemen dapat mengidentifikasi dan mengelola aktivitas sehingga dapat dilakukan pengurangan biaya tanpa mengurangi nilai yang diterima oleh pelanggan.

3.5. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan pejabat yang berwenang dan pihak-pihak yang relevan dengan penelitian serta data sekunder yang diperoleh melalui sumber-sumber tertulis seperti sumber-sumber buku dan literatur ilmiah, laporan realisasi pendapatan dan beban eksploitasi, laporan keuangan data-data biaya dan operasional lain yang diperoleh dari PT. Telkom Kantor Daerah Telekomunikasi Surabaya Timur.

3.6. Prosedur Pengumpulan Data

1. Survey pendahuluan, berupa kegiatan yang dilakukan dengan cara mengunjungi perusahaan untuk mengetahui gambaran umum dan kegiatan operasional yang dilakukan perusahaan.
2. Survey lapangan, berupa kegiatan mencari serta mengumpulkan data perusahaan dengan cara:
 - a. observasi, mengumpulkan data dengan cara mengamati obyek penelitian secara langsung.
 - b. interview, mengumpulkan data dengan cara mengadakan wawancara secara langsung dengan para pejabat yang berwenang serta pihak-pihak yang terkait di perusahaan.
 - c. dokumenter, mengumpulkan data dengan cara mengutip data-data perusahaan yang berhubungan dengan masalah.

3. Studi kepustakaan, berupa kegiatan mencari, mendapatkan serta mengumpulkan literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian.

3.7. Teknik Analisis

Berbagai data yang diperoleh dari hasil survey diolah dan dianalisis dengan teknik analisis sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi semua aktivitas yang dilakukan oleh PT. Telkom Surabaya Timur, lalu menentukan biaya pelaksanaan aktivitas kemudian mengelompokkan aktivitas tersebut pada kumpulan yang sejenis (*activity level*) lalu menentukan *cost drivernya*.
- b. Mengelompokkan biaya-biaya yang berkaitan dengan kelompok aktivitas sejenis dan menjumlahkan biaya tersebut dalam *cost pool*.
- c. Menentukan *pool rate*.
- d. Membebankan biaya-biaya pada *cost object* dengan menggunakan tarif kelompok dan unit penggerak yang dikonsumsi oleh produk.
- e. Melakukan *driver analysis* sebagai usaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang menyebabkan biaya aktivitas.
- f. Menganalisis aktivitas yang bernilai tambah dan yang tidak bernilai tambah dari aktivitas-aktivitas di perusahaan dengan menggunakan tiga pertanyaan.
- g. Mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam upaya mencapai efisiensi biaya.

- h. Dari hasil analisis di atas maka dilakukan pengukuran kinerja untuk melaksanakan perbaikan berkelanjutan terhadap aktivitas sehingga menghasilkan *value* bagi *customer*.



BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

Gambaran umum perusahaan menjelaskan tentang sejarah singkat PT. Telkom yang didirikan pada tahun 1991, terjadinya restrukturisasi internal PT. Telkom, kegiatan usaha yang dilakukan serta struktur organisasi yang ada di PT. Telkom Kantor Daerah Surabaya Timur.

4.1.1. Sejarah singkat PT. Telkom

Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia pada mulanya merupakan bagian dari *Post en Telegraafdienst* yang didirikan pada tahun 1884 berdasarkan keputusan Gubernur Jenderal Hindia Belanda No. 7 tanggal 27 Maret 1884 dan diumumkan dalam Berita Negara Hindia Belanda tanggal 3 April 1884.

Dalam perkembangan selanjutnya, Pemerintah memandang perlu untuk membagi PN Pos dan Telekomunikasi menjadi Perusahaan Negara yang berdiri sendiri. Pada tahun 1965 berdasarkan PP No. 29 maka berdirilah Perusahaan Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan berdirinya Perusahaan Negara Telekomunikasi yang diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1965. Pada tahun 1974 bentuk Perusahaan Negara Telekomunikasi ini berkembang menjadi Perusahaan Umum (Perum) Telekomunikasi melalui PP No. 36. Peraturan tersebut menyatakan bahwa Perum Telekomunikasi sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi untuk umum, baik

hubungan telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri. Pada saat itu hubungan telekomunikasi luar negeri juga diselenggarakan oleh PT. *Indonesia Satellite Corporation* (Indosat) yang masih berstatus perusahaan asing, yakni *American Cable & Radio Corporation*, suatu perusahaan yang didirikan berdasarkan perai perundangan negara bagian Delaware, Amerika.

Pada akhir tahun 1980 seluruh saham PT. Indosat dengan modal asing ini dibeli oleh Negara Republik Indonesia dari *American Cable and Radio Corporation*. Dalam rangka peningkatan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, pemerintah mengeluarkan PP No. 53 tahun 1980 tentang telekomunikasi untuk umum yang isinya tentang perubahan atas PP No. 22 tahun 1974. Berdasarkan PP tersebut Perumtel ditetapkan sebagai badan usaha yang berwenang menjalankan telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan Indosat ditetapkan sebagai badan usaha penyelenggara telekomunikasi untuk umum internasional.

Memasuki Repelita V pemerintah merasakan perlunya percepatan pembangunan telekomunikasi sebagai infrastruktur yang diharapkan dapat memacu pembangunan sektor lainnya. Disamping itu, penyelenggaraan telekomunikasi membutuhkan manajemen yang lebih profesional, oleh sebab itu perlu menyesuaikan bentuk perusahaan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 1991, maka bentuk Perusahaan Umum (Perum) dialihkan menjadi Perusahaan Perseroan sebagaimana dimaksud dalam UU No. 9 tahun 1969. Sejak saat itu berdirilah Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia atau PT. Telkom.

4.1.2. Restrukturisasi Internal PT. Telkom

Perubahan besar-besaran terjadi pada tahun 1995 meliputi restrukturisasi internal, Kerjasama Operasi (KSO), dan *Initial Public Offering* (IPO). Restrukturisasi internal dimaksudkan untuk menjadikan pengelolaan perusahaan menjadi efektif dan efisien, karena terjadi pemisahan antara bidang usaha utama, bidang usaha terkait dan bidang usaha penunjang. Bidang usaha PT. Telkom menyelenggarakan jasa telepon lokal dan jarak jauh dalam negeri. Bidang usaha terkait adalah penyelenggaraan jasa yang masih terkait dengan jasa telekomunikasi seperti Jasa Sistem Telepon Bergerak Selular (STBS), sirkuit langganan, teleks, penyewaan transponder satelit VSAT (*Very Small Aperture Terminal*) dan jasa nilai tambahan tertentu. Bidang usaha terkait ini ada diselenggarakan PT. Telkom dan sebagian diselenggarakan dengan bentuk perusahaan patungan.

Sebagai hasil restrukturisasi, sejak 1 Juli 1995 organisasi PT. Telkom terdiri dari tujuh divisi regional dan satu divisi *network*, yang keduanya mengelola bidang usaha utama. Divisi regional ini menjadi pengganti Struktur Wilayah Usaha Telekomunikasi (WITEL) yang memiliki daerah teritorial tertentu, namun hanya menyelenggarakan jasa telepon lokal dan mendapat bagian dari jasa telepon Sambungan Langsung Jarak Jauh (SLJJ), Sambungan Langsung Internasional (SLI) melalui perhitungan interkoneksi.

Divisi *network* menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama internasional.

Divisi Regional PT. Telkom mencakup wilayah-wilayah yang terbagi dalam:

1. Divisi Regional I, Sumatra.
2. Divisi Regional II, Jakarta dan sekitarnya.
3. Divisi Regional II, Jawa Barat.
4. Divisi Regional IV, Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
5. Divisi Regional V, Jawa Timur.
6. Divisi Regional VI, Kalimantan.
7. Divisi Regional VII, Kawasan Timur Indonesia meliputi Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Irian Jaya.

Masing-masing divisi dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi serta bertindak sebagai pusat investasi dan pusat keuntungan serta mempunyai laporan keuangan yang terpisah. Untuk menyelenggarakan jasa-jasa informasi, perbaikan, pelatihan dan manajemen properti, PT. Telkom membentuk divisi-divisi yang termasuk penunjang yaitu: Divisi Riset Teknologi Informasi, Divisi Atelir, Divisi Properti, Divisi Pelatihan dan Divisi Sistem Informasi.

Perkembangan terakhir berdasarkan keputusan Direksi PT. Telkom, mulai tanggal 31 Desember 1996, PT. Telkom menambah dua divisi yaitu Divisi Multimedia dan Divisi Pembangunan. Divisi Multimedia mengelola jasa multimedia dan *Network Provider* dimasukkan sebagai pengelola bisnis utama, sedangkan Divisi Pembangunan termasuk Divisi Penunjang.

4.1.3. Kegiatan usaha

Jasa telekomunikasi yang disediakan PT. Telkom dibagi dalam dua kelompok, yaitu jasa telekomunikasi dasar dan bukan dasar, dimana pengelompokan ini belum dilaksanakan secara tegas mengingat teknologi telekomunikasi dan berkembang dengan pesat. Bisnis utama PT. Telkom sampai saat ini adalah menyediakan PSTN (*Publik Switch Telepon Network*) dan menyelenggarakan jasa melalui PSTN.

Jenis jasa telekomunikasi yang sudah beroperasi sampai saat ini adalah:

I. Jasa telepon dalam negeri dan luar negeri.

Jasa telepon dalam negeri merupakan kegiatan usaha PT. Telkom yang memberikan pendapatan terbesar. Komposisi pendapatan jasa ini meliputi biaya pemakaian telepon untuk panggilan lokal dan jarak jauh. Jasa telepon dalam negeri terdiri atas sambungan telepon lokal dan SLJJ, sedangkan untuk telepon luar negeri adalah SLI. Sambungan telepon lokal merupakan sambungan telepon dalam satu wilayah kode area. SLJJ merupakan sambungan telepon interlokal secara langsung tanpa melewati operator dan melalui operator. Sambungan telepon interlokal tanpa melewati operator dilakukan dengan menyertakan kode area pada nomer telepon yang dituju, sedangkan sambungan telepon interlokal via operator dengan menghubungi nomer telepon 100/105/106. Sambungan Langsung Internasional atau SLI dapat dilakukan melalui TELKOMSave yang merupakan alternatif solusi untuk melakukan komunikasi internasional dengan biaya hemat. Layanan TELKOMSave terdiri dari dua jenis yaitu *phone-to-phone*

dan *PC-to-phone*. *Phone-to-phone* layanan komunikasi dimana kedua belah pihak menggunakan pesawat telepon biasa, sedangkan *PC-to-phone* pihak pemanggil menggunakan PC yang terhubung ke internet dan pelanggan yang dituju menggunakan telepon biasa.

2. Jasa interkoneksi kepada penyelenggara telekomunikasi lain.

PT. Telkom melakukan kerjasama usaha dengan penyelenggara telekomunikasi lain antara lain dengan Indosat, Satelindo, Exelcomindo dan lain-lain. Bentuk kerjasama interkoneksi dengan penyelenggara telekomunikasi lain yaitu penyelenggaraan telekomunikasi internasional dan STBS atau Sistem Telekomunikasi Bergerak Selular.

3. Jasa telepon bergerak selular.

PT. Telkom berpartisipasi dalam penyelenggaraan STBS melalui usaha patungan ataupun dengan pola bagi hasil. Layanan dari jasa Sistem Telekomunikasi Bergerak Selular atau STBS yang dikelola oleh PT. Telkom adalah Telkomsel. Produk utama Telkomsel adalah kartu HALO dan simpATI yang menjamin pemakai memperoleh keunggulan, seperti keamanan yaitu bebas dari penyadapan dan penggandaan, aksesibilitas, harga yang terjangkau dan jangkauan yang luas.

4. Jasa satelit dan jasa lain.

PT. Telkom menyewakan transponder satelit yaitu VSAT atau *Very Small Aperture Terminal* yang merupakan satelit yang bentuknya kecil. Telkom juga menyelenggarakan jasa nilai tambah telepon yang sering disebut fitur. Fitur terdiri atas nada sela, trimitra, lacak dan sandi nada. Nada sela merupakan

fasilitas pada layanan telepon yang memungkinkan untuk mengetahui panggilan telepon lain yang hendak masuk pada saat melakukan pembicaraan dan memungkinkan juga untuk mengadakan pembicaraan dengan penelepon pertama atau kedua secara bergantian. Trimitra merupakan fasilitas yang memungkinkan untuk melakukan panggilan lain pada saat sedang berbicara lewat telepon dan memungkinkan untuk melakukan pembicaraan tiga arah pada waktu yang bersamaan. Lacak merupakan fasilitas untuk mengalihkan panggilan telepon ke nomer yang dikehendaki jika telepon tidak dijawab atau sedang sibuk dan pengalihan dapat dilakukan ke telepon biasa, interlokal, internasional maupun telepon selular. Sandi nada merupakan fasilitas pada layanan telepon untuk mensandikan nomer telepon yang dipanggil sehingga pemakai dapat memanggil nomer yang singkat dan mudah diingat.

4.1.5. Struktur organisasi

Setiap kegiatan beroperasi baik yang bersifat komersial atau non komersial selalu terdapat adanya tenaga pimpinan (*top management*), tenaga ahli (*middle management*) dan tenaga pelaksana (*low management*) yang menimbulkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab berdasarkan jabatan masing-masing, yang dikenal dengan istilah struktur organisasi. Pada hakekatnya struktur organisasi merupakan suatu rangkaian yang menggambarkan adanya hubungan kerjasama, tugas dan tanggung jawab dari para pegawai yang ada dalam perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan.

Untuk mempercepat pencapaian tujuan perusahaan, maka setiap pegawai disertai tugas, wewenang dan tanggung jawab serta menciptakan hubungan yang baik diantara para karyawan dan atasan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan.

PT. Telkom Kantor Daerah Telekomunikasi Surabaya Timur memiliki pelanggan yang dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu kelompok bisnis, residential dan sosial. Kelompok bisnis merupakan pelanggan yang melakukan kegiatan pengerahan sumber daya manusia secara komersial untuk memperoleh pendapatan yang digunakan untuk menjaga keberlangsungan usahanya, kelompok residential adalah pelanggan perseorangan yang berdasarkan data adalah pelanggan yang menggunakan sambungan telekomunikasi untuk menunjang kegiatan sehari-hari, sedangkan kelompok sosial adalah pelanggan yang berbentuk lembaga atau badan hukum yang melaksanakan usahanya bukan untuk memperoleh laba tetapi untuk melaksanakan fungsi sosial.

Untuk lebih jelas, gambaran struktur organisasi yang ada pada Kantor Daerah Telekomunikasi Surabaya Timur dapat dilihat pada lampiran I.

Sistem ABC sering kali diterapkan di perusahaan di bidang manufaktur karena memiliki produk yang bermacam-macam dan bersifat *visible*, jarang diterapkan di perusahaan di bidang jasa yang produknya bersifat *invisible*. Oleh karena itu PT. Telkom diharapkan dapat mewakili pemakaian ABC untuk perusahaan di bidang jasa karena telah dilakukan *pilot project* di perusahaan ini dan direncanakan diterapkan secara bertahap.

4.2. Pembahasan

Manajemen berdasarkan aktivitas (*ABM*) merupakan pendekatan terpadu dan menyeluruh yang membuat perhatian manajemen berpusat pada aktivitas yang dilakukan, dengan tujuan meningkatkan nilai pelanggan dan laba yang diperoleh karena memberikan nilai tersebut. *ABM* memiliki dua dimensi, yaitu dimensi biaya dan dimensi proses. Dimensi biaya memberikan informasi mengenai informasi sumber daya, aktivitas produk dan pelanggan dan biaya-biaya lain yang diperlukan. Dimensi proses memberikan informasi tentang aktivitas apa saja yang dilakukan, mengapa aktivitas itu dilakukan, dan seberapa baik aktivitas tersebut dilakukan. Pembahasan pertama dimulai dengan dimensi biaya (*ABC*) terlebih dulu untuk melakukan penelusuran biaya aktivitas, kemudian biaya produk atau pelanggan yang mengkonsumsi berbagai aktivitas tersebut.

4.2.1. Dimensi biaya

Dimensi biaya merupakan dimensi *ABM* yang bertujuan untuk menyempurnakan keakuratan penelusuran biaya pada obyek-obyek biaya dengan cara mengidentifikasi biaya sumber-sumber, menelusuri biaya sumber-sumber pada aktivitas dan membebankan biaya pada obyek-obyek biaya.

4.2.1.1. Identifikasi aktivitas

Tahapan pertama dalam sistem *ABC* adalah mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, mengaitkan biaya dengan masing-masing aktivitas untuk

dikelompokkan ke dalam kumpulan yang sejenis (homogen). Aktivitas yang dilakukan PT. Telkom Kantor Daerah Telekomunikasi Surabaya Timur tampak pada tabel 4.1 dan hasil analisis yang dilakukan dalam mengidentifikasi aktivitas yang ada di perusahaan dapat dilihat pada penjelasan dibawahnya.

TABEL 4.1
AKTIVITAS-AKTIVITAS PT. TELKOM KANDATEL
SURABAYA TIMUR

Aktivitas-aktivitas
<p>1. Aktivitas <i>marketing</i>, meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pengelolaan <i>customer database</i> b. Penggunaan <i>usage quality implementation</i> <p>2. Aktivitas <i>customer service</i>, meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pengelolaan penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi <p>3. Aktivitas keuangan, meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pengelolaan anggaran b. Pengelolaan transaksi keuangan <p>4. Aktivitas perencanaan akses, meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Analisa kapabilitas internal dan eksternal b. Mengkoordinir pelaksanaan <i>quality management</i> <p>5. Aktivitas operasi pemeliharaan jaringan akses, meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pelaksanaan maitenance jaringan akses baik yang bersifat prefentif maupun korektif b. Peningkatan performasi jaringan (<i>reliability dan availability</i>) c. Pelaksanaan operasi dan layanan jaringan akses <p>6. Aktivitas <i>support</i>, meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pengelolaan logistik dan <i>asset</i> b. Pengelolaan mutu

Sumber: data intern PT. Telkom Kandatel SBT

1. Aktivitas *marketing*, meliputi:

- a. Pengelolaan *customer database* merupakan aktivitas untuk mengembangkan pengelolaan *database* dengan mengajukan implementasi teknologi baru yang dapat menyediakan data pelanggan secara tepat dan akurat sebagai bahan analisa, sehingga pengelolaan *database* menjadi efektif, efisien dan berdaya guna serta melaksanakan evaluasi dan analisa data pelanggan untuk kepentingan pemasaran dan peningkatan pemakaian pulsa.
- b. Penggunaan *usage quality implementation* merupakan aktivitas untuk merencanakan, melaksanakan dan mengelola produksi (*usage quality implementation*), melaksanakan strategi-strategi peningkatan pemakaian dan produksi pulsa serta mengimplementasikan produk-produk yang dapat meningkatkan pemakaian pulsa.

2. Aktivitas *customer service*, meliputi:

- a. Pengelolaan penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi yaitu aktivitas untuk menyelenggarakan pelayanan yang berkaitan dengan permintaan produk, permintaan informasi dan penyelesaian klaim serta menyiapkan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pelayanan dan memastikan ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung kegiatan pelayanan.

3. Aktivitas keuangan, meliputi:

- a. Pengelolaan anggaran merupakan aktivitas untuk mengorganisir dan menyelenggarakan penyusunan dan usulan RKAP, mengendalikan beban, investasi dan target pendapatan untuk menyusun laporan realisasi anggaran.

- b. Pengelolaan transaksi keuangan merupakan aktivitas untuk memelihara sistem dan prosedur transaksi, melakukan validasi dan koreksi transaksi keuangan serta menentukan metode akuntansi meliputi pencatatan, pengelompokan dan ikhtisar penyajian laporan.

4. Aktivitas perencanaan akses, meliputi:

- a. Analisa kapabilitas internal dan eksternal merupakan aktivitas untuk menganalisa dan evaluasi kapabilitas alat produksi atau jaringan akses untuk memenuhi kebutuhan pasar, analisa kapabilitas pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia, mengendalikan pelaksanaan pembangunan infrastruktur jaringan akses, menyusun dan merencanakan jaringan akses metal dan non metal serta aktivitas untuk melakukan analisa dan evaluasi lingkungan eksternal, analisa pesaing, analisa daerah operasi atau ADO dengan mengadakan survey lapangan dan memperbaiki analisa SWOT pesaing sehingga diperoleh data yang diperlukan untuk perencanaan jaringan akses.
- b. Mengkoordinir pelaksanaan *quality management* merupakan aktivitas untuk memberikan dukungan operasional pengelolaan jaringan akses dan meningkatkan performansi *database* jaringan akses melalui pengelolaan administrasi *database* dan keuangan, meningkatkan validitas *database* jaringan akses melalui penyediaan sarana dan prasarana yang diperlukan.

5. Aktivitas ophar jaringan akses, meliputi:

- a. Pelaksanaan *maintenance* jaringan akses baik yang bersifat prefentif maupun korektif, merupakan aktivitas untuk melakukan perbaikan gangguan jaringan

akses dan me-redesain bisnis proses untuk mempercepat waktu penanganan gangguan serta melaksanakan pembenahan jaringan yang tidak optimal, menganalisis dan mengevaluasi konfigurasi jaringan akses agar pemanfaatannya efektif dan efisien.

- b. Peningkatan performansi jaringan (*reliability dan availability*), merupakan aktivitas untuk mengelola administrasi jaringan akses, mengevaluasi, menganalisis serta mengendalikan penanganan pasang baru atau dan gangguan dan membuat pelaporan performansi pelayanan pasang baru atau mutasi serta gangguan.
- c. Pelaksanaan operasi dan layanan jaringan akses (pasang baru atau mutasi), merupakan aktivitas untuk memberikan layanan pasang baru sesuai order dan mempercepat waktu pasang baru.

6. Aktivitas *support*, meliputi:

- a. Pengelolaan logistik dan *asset* merupakan aktivitas untuk mengelola pengadaan barang, sarana pengamanan dan keselamatan kerja untuk menciptakan rasa aman di lingkungan kerja, serta melakukan operasionalisasi dan pemeliharaan untuk menunjang kelancaran operasi.
- b. Pengelolaan mutu merupakan aktivitas untuk mengorganisasi sistem mutu yang diterapkan perusahaan untuk meningkatkan performansi DATEL dalam menuju *World Class Operator (WCO)* dengan mengelola manajemen mutu dan *quality assurance* serta implementasinya.

TABEL 4.2.
URAIAN AKTIVITAS

Aktivitas	Uraian	Level	Cost Driver
Aktivitas marketing a. Pengelolaan <i>customer database</i> . b. Peningkatan <i>usage quality implementation</i> .	Aktivitas untuk mengembangkan pengelolaan <i>database</i> yang menyediakan data pelanggan secara tepat dan akurat serta melaksanakan evaluasi dan analisa data pelanggan untuk kepentingan pemasaran dan peningkatan <i>usage</i> . Aktivitas untuk melakukan usaha peningkatan pemakaian pulsa serta mengimplementasikan produk-produk yang dapat meningkatkan pemakaian pulsa untuk mendukung kinerja dan mencapai target pemasaran.	Unit Produk	Jumlah pelanggan. Jumlah kegiatan
Aktivitas customer service a. Pengelolaan penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi.	Aktivitas yang menyelenggarakan pelayanan berkaitan dengan permintaan produk, permintaan informasi dan penyelesaian klaim serta memastikan tersedianya sumber daya yang diperlukan untuk mendukung kegiatan pelayanan.	Produk	Jumlah permintaan pelanggan.
Aktivitas perencanaan akses a. Analisa, kapabilitas internal dan eksternal. b. Mengkoordinir pelaksanaan <i>quality management</i> .	Aktivitas untuk melakukan analisa dan evaluasi kapabilitas alat produksi atau jaringan akses, kapabilitas pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia untuk mengendalikan pelaksanaan pembangunan infrastruktur jaringan akses serta aktivitas yang melakukan analisa dan evaluasi lingkungan eksternal, analisa kompetisi, ADO untuk merencanakan strategi dan pembangunan jaringan akses. Aktivitas yang mendukung pengelolaan operasional jaringan akses, mengelola administrasi keuangan dan <i>database</i> jaringan akses dan meningkatkan validitas <i>database</i> melalui penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan.	Fasilitas Unit	Jumlah pelanggan

<p>Aktivitas operasi dan pemeliharaan jaringan akses</p> <p>a. Pelaksanaan operasi dan layanan jaringan akses.</p> <p>b. Pelaksanaan maintenance jaringan akses baik yang bersifat preventif maupun korektif.</p> <p>c. Peningkatan performasi jaringan.</p>	<p>Aktivitas yang memberikan layanan pasang baru sesuai order serta mempercepat waktu pasang baru dan membuat usulan untuk ekspansi jaringan akses.</p> <p>Aktivitas untuk melakukan perbaikan gangguan jaringan akses dan mempercepat waktu penanganan gangguan serta merencanakan dan melaksanakan pembenahan jaringan yang tidak optimal.</p> <p>Aktivitas untuk menganalisa dan mengevaluasi penanganan pasang baru atau mutasi dan gangguan untuk mengelola dan meningkatkan performasi jaringan akses.</p>	<p>Unit</p> <p>Produk</p> <p>Batch</p>	<p>Jumlah pasang baru.</p> <p>Jumlah pelanggan per area</p> <p>Jumlah pengelolaan</p>
<p>Aktivitas support</p> <p>a. Pengelolaan <i>logistik dan usset</i>.</p> <p>b. Pengelolaan mutu.</p>	<p>Aktivitas yang menyediakan dukungan sarana menciptakan rasa aman di lingkungan kerja dan mengelola pengadaan barang yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan operasional.</p> <p>Aktivitas yang mengelola manajemen mutu dan <i>quality assurance</i> serta mengimplementasikan program-program <i>Quality Management System (QMS)</i></p>	<p>Fasilitas.</p> <p>Produk</p>	<p>Jumlah kegiatan</p>
<p>Aktivitas keuangan</p> <p>a. Pengelolaan anggaran.</p> <p>b. Pengelolaan transaksi keuangan.</p>	<p>Aktivitas untuk mengorganisasi dan menyelenggarakan penyusunan dan usulan RKAP serta mengendalikan beban, investasi dan target pendapatan.</p> <p>Aktivitas memelihara sistem dan prosedur transaksi, menentukan metode dan prosedur akuntansi meliputi pencatatan, pengelompokan dan ikhtisar penyajian laporan.</p>	<p>Fasilitas.</p> <p>Fasilitas.</p>	

Sumber: data intern PT. Telkom Kandatel SBT yang telah diolah.

Uraian aktivitas di atas dapat dilihat pada tabel 4.2 mengenai klasifikasi aktivitas yang dikelompokkan pada kumpulan yang sejenis berdasarkan karakteristik yang sama dan memiliki dua atribut umum yaitu (a) atribut tingkat aktivitas, yang berarti dilakukan pada aktivitas umum yang sama dan (b) atribut penggerak, yang berarti dapat menggunakan penggerak aktivitas yang sama untuk membebaskan biaya ke objek biaya. Aktivitas-aktivitas diatas dilaksanakan oleh karyawan yang ada di perusahaan dengan rincian yang tampak di tabel 4.3.

TABEL 4.3.
JUMLAH KARYAWAN TAHUN 1999

Aktivitas	Jumlah karyawan	Persentase karyawan
Pengelolaan <i>customer database</i>	17	3,2 %
Penggunaan <i>usage quality implementation</i>	46	8,8 %
Pengelolaan penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi	85	16,2 %
Pengelolaan anggaran	6	1,2 %
Pengelolaan transaksi keuangan	13	2,5 %
Analisa kapabilitas internal dan eksternal	12	2,3 %
Mengkoordinir pelaksanaan <i>quality management</i>	23	4,4 %
Pelaksanaan <i>maintenance</i> jaringan akses	103	19,6 %
Peningkatan performasi jaringan	87	16,6 %
Pelaksanaan operasi dan layanan jaringan akses	58	11 %
Pengelolaan logistik dan aset	39	7,5 %
Pengelolaan mutu	35	6,7 %
TOTAL	524	100 %

Sumber: data intern PT. Telkom Kandatel SBT yang telah diolah.

Waktu yang dibutuhkan karyawan dalam melakukan aktivitas adalah sama yaitu delapan jam sehari atau 14.400 jam per tahun.

4.2.1.2. Biaya-biaya pada PT. Telkom Kandatel Surabaya Timur

Struktur atau komponen biaya yang dikeluarkan oleh PT. Telkom Kandatel Surabaya Timur merupakan *resources* yang mencakup biaya dari tenaga kerja, *material, supplies, equipment/machinery, technology* dan lain-lain, yang digunakan dalam pelaksanaan aktivitas. Biaya-biaya tersebut dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

TABEL 4.4.

**BIAYA-BIAYA PT. TELKOM KANDATEL
SURABAYA TIMUR TAHUN 1999**

Biaya gaji	Rp 25.871.292.000,00
Biaya penyusutan	Rp 57.168.959.000,00
Biaya operasi dan pemeliharaan (BODP)	
- Instalasi	Rp 4.482.898.000,00
- Perangkat penunjang	Rp 13.094.724.000,00
- OPHAR lain	Rp 6.253.763.000,00
Biaya rekrutasi dan diklat	Rp 1.490.643.000,00
Total biaya	Rp 108.362.279.000,00

Sumber: data intern PT. Telkom Kandatel SBT

Pemahaman mengenai biaya diperlukan untuk melacak biaya-biaya terhadap aktivitas yang menyebabkannya sesuai dengan metode *Activity Based-Management* yang berkaitan dengan pandangan biaya. Oleh karena itu, terlebih dahulu biaya-biaya tersebut dikelompokkan berdasarkan elemen biayanya seperti yang tampak ditabel 4.5.

TABEL 4.5.

ELEMEN BIAYA-BIAYA

Aktivitas	Biaya gaji karyawan (dalam ribuan Rp)	Biaya penyusutan (dalam ribuan Rp)	Biaya OPHAR instansi (dalam ribuan Rp)	Biaya OPHAR perangkat penunjang (dalam ribuanRp)	Biaya OPHAR lain (dalam ribuan Rp)	Biaya rekrutasi dan diklat (dalam ribuan Rp)	Total (dalam ribuan Rp)
Pengelolaan <i>customer database</i>	827,890	1,829,407		626,600			3,283,897
Penggunaan <i>usage quality implementation</i>	2,276,674	5,030,868		1,722,133			9,029,675
Pengelolaan penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi	4,191,199	9,261,371		3,171,060			16,623,630
Pengelolaan anggaran	310,656	686,028			556,534		1,553,218
Pengelolaan transaksi keuangan	646,382	1,429,224			1,158,104		3,233,710
Analisa kapabilitas internal dan eksternal	595,180	1,314,886			1,064,812	511,078	3,485,956
Pelaksanaan <i>quality management</i>	1,138,337	2,515,434	382,524	861,745		979,565	5,877,605
Peningkatan performasi jaringan	4,294,635	9,490,047	1,442,009	3,248,535			18,475,226
Pelaksanaan maintenance jaringan akses baik yang bersifat preferentif maupun kolektif	5,070,773	11,205,116	1,702,657				17,978,546
Pelaksanaan operasi dan layanan jaringan akses	2,845,842	6,288,586	955,708	2,153,004			12,243,140
Pengelolaan logistik dan asset	1,940,347	4,287,672			3,474,313		9,702,332
Pengelolaan mutu	1,733,377	3,830,320		1,311,647			6,875,344

4.2.1.3. Klasifikasi tingkat aktivitas

Tujuan kalkulasi biaya produk, atribut aktivitas digunakan untuk mengelompokkan aktivitas terkait ke dalam kelompok-kelompok untuk mengelompokkan biaya sejenis. Klasifikasi berdasarkan tingkat diselesaikan dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan definisi tingkat aktivitas. Aktivitas dapat dikelompokkan dalam empat tingkat yaitu tingkat unit, tingkat *batch*, tingkat produk dan tingkat fasilitas.

Aktivitas tingkat unit dapat diketahui dengan mengajukan pertanyaan sebagai berikut, aktivitas mana yang dilakukan untuk memproduksi tiap produk?. Berikutnya aktivitas tingkat *batch*, dapat diketahui dengan pertanyaan aktivitas mana yang dilakukan setiap suatu *batch* produk diproduksi?. Aktivitas tingkat produk, dapat diketahui dengan menanyakan aktivitas mana yang dilakukan agar suatu produk dapat diproduksi?. Terakhir aktivitas tingkat fasilitas, diketahui dengan pertanyaan aktivitas mana yang dilakukan agar produksi dapat dilaksanakan?. Tingkatan aktivitas yang dilakukan di PT. Telkom Kandatel Surabaya Timur dapat dilihat pada tabel berikut.

TABEL 4.6.
KLASIFIKASI TINGKAT AKTIVITAS

Tingkat aktivitas
Tingkat Unit
a. Pengelolaan <i>customer database</i>
b. Pelaksanaan operasi dan layanan jaringan akses
c. Mengkoordinir pelaksanaan <i>quality management</i>
d. Pelaksanaan <i>maintenance</i> jaringan akses baik yang bersifat preventif maupun korektif
Tingkat Batch
a. Peningkatan performasi jaringan (<i>reliability dan availability</i>)
Tingkat Produk
a. Pengelolaan mutu
b. Pengelolaan penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi
c. Penanganan <i>usage quality implementation</i>
Tingkat Fasilitas
a. Pengelolaan anggaran
b. Pengelolaan transaksi keuangan
c. Pengelolaan logistik dan <i>asset</i>
d. Analisa kapabilitas internal dan eksternal

Sumber: data intern PT. Telkom Kandatel SBT yang telah diolah

4.2.1.4. Klasifikasi pemacu biaya (*cost driver*)

Setelah aktivitas diklasifikasikan, langkah selanjutnya adalah menentukan pemacu biayanya. Pemacu biaya (*cost driver*) yang terjadi di perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan aktivitas dalam tabel 4.7 berikut.

TABEL 4.7.
AKTIVITAS DAN *COST DRIVER*

Tingkat aktivitas	<i>Cost Driver</i>
Tingkat Unit	
Kelompok 1	
a. Pengelolaan <i>customer database</i>	Jumlah pelanggan
b. Mengkoordinir pelaksanaan <i>quality management</i>	Jumlah pelanggan
Kelompok 2	
a. Pelaksanaan <i>maintenance</i> jaringan akses baik yang bersifat preventif maupun korektif	Jumlah pelanggan per area
Kelompok 3	
a. Pelaksanaan operasi dan layanan jaringan akses	Jumlah pasang baru
Tingkat Batch	
Kelompok 4	
a. Peningkatan performansi jaringan	Jumlah pengelolaan
Tingkat Produk	
Kelompok 5	
a. Pengelolaan penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi	Jumlah permintaan pelanggan
Kelompok 6	
a. Penanganan <i>usage quality implementation</i> .	Jumlah kegiatan
b. Pengelolaan mutu	Jumlah kegiatan

Sumber: data inter PT. Telkom Kandatel SBT yang telah diolah

4.2.1.5. Pengelompokan biaya

Tahap yang dilakukan setelah mengelompokkan aktivitas dalam kumpulan aktivitas yang sejenis adalah mengelompokkan biaya-biaya yang berkaitan dengan kelompok aktivitas sejenis, lalu menjumlahkan biaya ke dalam *cost pool*. Pengelompokan aktivitas yang memiliki pemicu biaya menyelesaikan usaha klasifikasi dan kumpulan aktivitas sejenis. Pemicu biaya yang dikelompokkan dengan biaya-biaya yang terkait membentuk kelompok biaya sejenis.

Pengelompokan biaya di perusahaan tampak pada tabel 4.8. Setelah kumpulan aktivitas sejenis didefinisikan, selanjutnya kelompok biaya sejenis dibentuk dengan menjumlahkan biaya setiap aktivitas yang terdapat dalam kelompok sejenis.

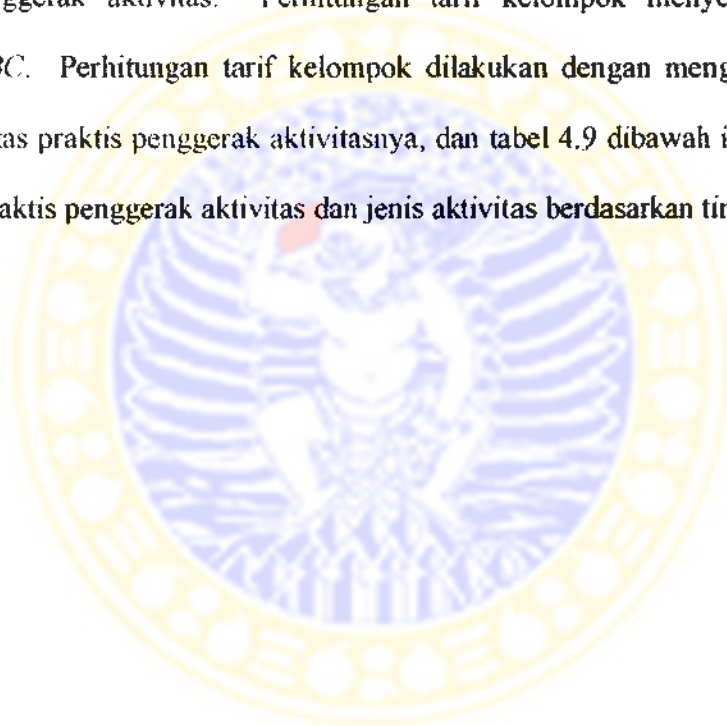
TABEL 4.8.
PENGELOMPOKAN BIAYA

Tingkat aktivitas	Biaya aktivitas
Tingkat Unit	
Kelompok 1	
a. Pengelolaan <i>customer database</i>	Rp 3.467.593.000,00
b. Mengkoordinir pelaksanaan <i>quality management</i>	Rp 1.300.347.000,00
	Rp 20.155.384.000,00
Kelompok 2	
a. Pelaksanaan <i>maintenance</i> jaringan akses baik yang bersifat preventif maupun korektif	Rp 7.260.273.000,00
Kelompok 3	
a. Pelaksanaan operasi dan layanan jaringan akses	Rp 16.687.791.000,00
Tingkat Batch	
Kelompok 4	
a. Peningkatan performansi jaringan (<i>reliability and availability</i>)	Rp 17.988.138.000,00
Tingkat Produk	
Kelompok 5	
a. Pengelolaan penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi	Rp 11.161.315.000,00
Kelompok 6	
a. Penanganan <i>usage quality implementation</i>	Rp 2.709.057.000,00
b. Pengelolaan mutu	Rp 11.919.851.000,00
	Rp 14.628.908.000,00

Sumber: data intern PT. Telkom Kandatel SBT yang telah diolah

4.2.1.6. Menentukan *Pool Rate*

Penentuan *pool rate* dilakukan sebelum biaya dari setiap kelompok *overhead* ditelusuri ke produk. Tarif kelompok (*pool rate*) dapat dihitung berdasarkan penggerak aktivitas. Setelah suatu kelompok biaya didefinisikan, biaya per unit dari penggerak aktivitas dihitung dengan membagi biaya kelompok dengan kapasitas praktis penggerak aktivitas. Perhitungan tarif kelompok menyelesaikan tahap pertama *ABC*. Perhitungan tarif kelompok dilakukan dengan mengetahui terlebih dulu kapasitas praktis penggerak aktivitasnya, dan tabel 4.9 dibawah ini menjelaskan kapasitas praktis penggerak aktivitas dan jenis aktivitas berdasarkan tingkatnya.



TABEL 4.9.
VOLUME AKTIVITAS

Tingkat aktivitas	Volume aktivitas
Tingkat Unit	
Kelompok 1	
a. Pengelolaan <i>customer database</i>	342.021 pelanggan
b. Mengkoordinir pelaksanaan <i>quality management</i>	342.021 pelanggan
Kelompok 2	
a. Pelaksanaan <i>maintenance</i> jaringan akses baik yang bersifat preventif maupun korektif	136 pelanggan
Kelompok 3	
a. Pelaksanaan operasi dan layanan jaringan akses	3.726 pasang baru
Tingkat Batch	
Kelompok 4	
a. Peningkatan performasi jaringan	217 kali
Tingkat Produk	
Kelompok 5	
a. Pengelolaan penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi	524 permintaan pelanggan
Kelompok 6	
a. Penanganan <i>usage quality implementation</i>	35 kegiatan
b. Pengelolaan mutu	35 kegiatan

Sumber: data intern PT. Telkom Kandatel SBT yang telah diolah

Perhitungan tarif kelompok dapat dihitung setelah mengetahui volume aktivitas dan penggeraknya serta biaya aktivitas yang ada dalam perusal

Perhitungan tersebut terlihat dalam tabel 4.10.

Langkah yang dilakukan setelah menentukan tarif kelompok adalah membebankan biaya dari setiap kelompoknya ke obyek biaya. Obyek biaya dari penelitian yang dilakukan di perusahaan adalah pelanggan. Pelanggan di bagi menjadi tiga kelompok yaitu bisnis, residential dan sosial.. Data mengenai pelanggan dan penggerak biaya *overhead* dapat dilihat dibawah ini.

TABEL 4.10.
TARIF KELOMPOK AKTIVITAS

Tingkat aktivitas	Biaya aktivitas (Rp)	Volume aktivitas	Tarif per aktivitas (Rp)
Tingkat Unit			
Kelompok 1			
Pengelolaan <i>customer database</i>	3.283.897.000	342.021 pelanggan	9.601/pelanggan
Mengkoordinir pelaksanaan <i>quality management</i>	<u>5.877.605.000</u>	342.021 pelanggan	17.185/pelanggan
Kelompok 2	9.161.502.000		
Pelaksanaan <i>maintenance</i> jaringan akses baik yang bersifat preventif maupun korektif.	17.978.546.000	136 pelanggan per area	132.195.191/pelanggan per area
Kelompok 3			
Pelaksanaan operasi dan layanan jaringan akses.	12.243.140.000	3.726 pasang baru	3.285.867/pasang baru
Tingkat Batch			
Kelompok 4			
Peningkatan performasi jaringan	18.475.226.000	217 kali	85.139.290/pengelolaan
Tingkat Produk			
Kelompok 5			
Pengelolaan penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi	16.623.630.000	524 permintaan	31.724.485/permintaan
Kelompok 6			
Penanganan <i>usage quality implementation..</i>	9.029.675.000	35 kali	257.990.714/kegiatan
Pengelolaan mutu.	<u>6.875.344.000</u>	35 kali	196.438.400/kegiatan
	15.905.019.000		

Sumber: data intern PT. Telkom Kandatel SBT yang telah diolah

TABEL 4.11.

PEMBEBANAN BIAYA

Aktivitas	Kelompok Bisnis (dalam ribuan rupiah)	Kelompok Residensial (dalam ribuan rupiah)	Kelompok Sosial (dalam ribuan rupiah)
Tingkat Unit Biaya pelanggan (Rp 26.786 x 234.456) (Rp 26.786 x 80.674) (Rp 26.786 x 26.891)	6.280.138.416	2.160.933.764	720.302.326
Biaya pelanggan per area (Rp 132.195.191 x 88) (Rp 132.195.191 x 39) (Rp 132.195.191 x 10)	11.633.176.808	5.023.417.258	1.321.951.910
Biaya pasang baru (Rp 3.285.867 x 2.070) (Rp 3.285.867 x 1.242) (Rp 3.285.867 x 414)	6.801.744.690	4.081.046.814	1.360.348.938
Tingkat Batch Biaya pengelolaan (Rp 85.139.290 x 141) (Rp 85.139.290 x 60) (Rp 85.139.290 x 16)	12.004.639.890	5.108.357.400	1.362.228.640
Tingkat Produk Biaya permintaan pelanggan (Rp 31.724.485 x 299) (Rp 31.724.485 x 150) (Rp 31.724.485 x 75)	9.485.621.015	4.758.672.750	2.379.336.375
Biaya kegiatan (Rp 454.429.114 x 20) (Rp 454.429.114 x 10) (Rp 454.429.114 x 5)	9.088.582.280	4.544.291.140	2.272.145.570

Sumber: Data intern PT. Telkom Kandatel SBT yang telah diolah

TABEL 4.12.
PELANGGAN DAN PENGGERAK BIAYA

Penggerak biaya	Kelompok lokal	Kelompok SLJJ	Kelompok SII	Total
Jumlah pelanggan	234.456	80.674	26.891	342.021
Jumlah pelanggan per area	88	38	10	136
Jumlah pasang baru	2.070	1.242	414	3.726
Jumlah pengelolaan	141	60	16	217
Jumlah kegiatan	20	10	5	35
Jumlah permintaan pelanggan	299	150	75	524

Sumber: data intern PT. Telkom Kandatel SBT yang telah diolah

Pada tahap kedua *ABC*, biaya dari setiap kelompok *overhead* ditelusuri ke produk. Pembebanan biaya pada obyek biaya atau pelanggan dilakukan dengan menggunakan tarif kelompok (*pool rate*) dikalikan unit penggerak yang dikonsumsi oleh masing-masing pelanggan. Perhitungan pembebanan biaya pada kelompok pelanggan dapat dilihat pada tabel 4.11.

4.2.2. Dimensi proses

Analisis nilai proses merupakan dimensi kedua dari *ABM* atau dimensi proses yang memfokuskan perhatian manajemen terhadap aktivitas dan memberikan kemampuan untuk melakukan dan mengukur perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) serta mencari cara untuk memaksimalkan kinerja sistem yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan *customers*. Analisis nilai proses ini berkaitan dengan analisis penggerak, analisis aktivitas dan pengukuran kinerja.

4.2.2.1. Analisis penggerak

Pengelolaan aktivitas memerlukan pemahaman mengenai apa yang menyebabkan biaya aktivitas. Analisis penggerak merupakan usaha untuk mencari penyebab timbulnya biaya suatu aktivitas, jika penyebab timbulnya biaya diketahui maka dapat dicari tindakan untuk melakukan *improvement* terhadap aktivitas. Faktor-faktor yang menjadi penyebab utama biaya aktivitas pada perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Biaya pengelolaan *customer database*, biaya ini timbul karena data pelanggan yang disediakan kurang tepat dan akurat, untuk memperoleh data pelanggan secara tepat dan akurat maka perusahaan menggunakan teknologi baru sehingga pengelolaan *database* menjadi efektif dan berdaya guna.
- b. Biaya pengelolaan penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi timbul karena adanya klaim dari pelanggan. Perusahaan dapat memberikan pelayanan dengan baik sehingga dapat mengurangi jumlah keluhan pelanggan serta kebutuhan produk yang diinginkan pelanggan dapat terpenuhi.
- c. Biaya pelaksanaan operasi dan layanan jaringan akses terjadi karena adanya pasang baru dan mutasi kurang cepat dilaksanakan. Perolehan data dari pelanggan yang melakukan mutasi harus dilakukan perusahaan secara cepat dan akurat serta memberikan layanan pasang baru sesuai dengan order dan menjelaskan mengenai cara dan prosedurnya.

- d. Biaya penanganan *usage quality implementation* terjadi karena pemakaian pulsa tidak jelas. Perusahaan harus mengetahui dengan pasti mengenai kebutuhan produksi pulsa yang dibutuhkan pelanggan.
- e. Biaya pengelolaan mutu timbul karena implementasi manajemen mutu belum maksimal. Pelayanan jasa telekomunikasi dapat ditingkatkan dengan melakukan inovasi produk dan memberikan informasi mengenai pemakaian pulsa telepon kepada pelanggan.
- f. Biaya pelaksanaan *maintenance* jaringan akses terjadi karena adanya gangguan jaringan akses. Perusahaan melakukan penanganan gangguan jaringan akses dengan lebih cepat dan berusaha memperbaiki jaringan-jaringan yang belum optimal.
- g. Biaya peningkatan performansi jaringan timbul karena pengendalian penanganan pasang baru atau mutasi dan gangguan belum maksimal. Perusahaan menggunakan teknologi yang lebih baik agar kualitas dan kuantitas jaringan akses menjadi lebih baik serta berusaha memperluas jaringan akses.
- h. Biaya koordinir pelaksanaan *quality management* terjadi karena adanya pengelolaan *database* jaringan akses kurang maksimal. Perusahaan seharusnya mengendalikan performansi *database* jaringan akses dan mengelola administrasi *database* dengan baik sehingga sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam mengelola jaringan akses dapat terpenuhi.

4.2.2.2. Analisis aktivitas

Inti dari analisis nilai proses terletak pada analisis aktivitas. Analisis aktivitas merupakan identifikasi, penggambaran dan evaluasi aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Analisis ini dilaksanakan dalam empat langkah (a) aktivitas apa yang telah dikerjakan, (2) berapa banyak orang yang melaksanakan aktivitas itu, (3) waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan aktivitas tersebut, (4) menentukan nilai aktivitas tersebut bagi perusahaan, termasuk rekomendasi untuk memilih dan mempertahankan aktivitas yang menambah nilai.

Analisis aktivitas yang dilakukan di perusahaan akan dijelaskan sebagai berikut. Aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan di perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.1 dan karyawan yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas tersebut tampak pada tabel 4.2. Waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas dapat dilihat pada tabel 4.3 dan tabel 4.4. Langkah keempat dalam analisis aktivitas menentukan nilai tambah dari aktivitas perusahaan, merupakan langkah terpenting dalam analisis aktivitas.

Aktivitas dapat diklasifikasikan sebagai aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai tambah berdasarkan indikator yang menurut Ostrenga (1992:109) menggunakan tiga petunjuk pertanyaan seperti yang dijelaskan dibawah ini.

TABEL 4.13.
INDIKATOR ANALISIS AKTIVITAS

No	Pertanyaan	Jawaban	VA/NVA
1.	<i>Given a choice, would you customer be willing to pay for this activity?</i>	Ya Tidak	VA NVA
2.	<i>If you quit performing this activity, (or indeed, if you eliminated this entire process), would the customer care or even notice?</i>	Ya Tidak	VA NVA
3.	<i>If you quit performing this activity, would the output from this process still meet the customer's requirement?</i>	Ya Tidak	NVA VA

Sumber: Ostrenga (1992:109)

Indikator di atas dapat digunakan untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan sehingga dapat diketahui jenis aktivitasnya. Aktivitas tersebut dapat dikelompokkan dalam (a) *real value-added activity*, adalah aktivitas yang menurut konsumen dibutuhkan dan outputnya sesuai dengan harapan konsumen, (b) *business value-added activity*, adalah aktivitas yang tidak menambah nilai ditinjau dari sudut konsumen tetapi diperlukan oleh perusahaan, (c) *nonvalue-added activity*, adalah aktivitas yang tidak diperlukan baik oleh konsumen maupun perusahaan. Hasil analisis aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan berdasarkan indikator diatas tampak pada tabel dibawah.

TABEL 4.14.
ANALISIS AKTIVITAS

Aktivitas	Indikator *			RVA, BVA, NVA **
	1	2	3	
Pengelolaan <i>customer database</i>	ya	ya	tidak	RVA
Pengelolaan penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi	ya	ya	tidak	RVA
Analisis kapabilitas internal dan eksternal	tidak	tidak	tidak	BVA
Pengelolaan logistik dan <i>asset</i>	tidak	tidak	tidak	BVA
Pelaksanaan operasi dan layanan jaringan akses	ya	ya	tidak	RVA
Penggunaan <i>usage quality implementation</i>	tidak	tidak	tidak	BVA
Pengelolaan mutu	ya	ya	tidak	RVA
Pelaksanaan <i>maintenance</i> jaringan akses	tidak	tidak	ya	NVA
Peningkatan performasi jaringan	tidak	tidak	ya	NVA
Pelaksanaan <i>quality management</i>	tidak	tidak	ya	NVA

Keterangan:

* Indikator dari tabel 4.14

** RVA: *real value-added*, BVA: *business value-added*, NVA: *nonvalue-added*

4.2.2.3. Analisis aktivitas bernilai tambah

Aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah yang terdapat di perusahaan berdasarkan hasil analisis aktivitas diatas adalah sebagai berikut:

- a. Pengelolaan *customer database* merupakan aktivitas yang bernilai tambah karena menghasilkan perubahan dimana data pelanggan diolah menggunakan teknologi baru sehingga menjadi tepat dan akurat, perubahan ini tidak dapat dicapai oleh aktivitas sebelumnya sehingga pelanggan mau membayar atas pelaksanaan aktivitas tersebut.

- b. Pengelolaan penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi adalah aktivitas bernilai tambah karena pelanggan mau membayar biaya aktivitas untuk pelayanan permintaan informasi produk, menyebabkan perubahan dimana klaim-klaim pelanggan dapat diselesaikan.
- c. Analisis kapabilitas internal dan eksternal merupakan aktivitas yang bernilai tambah karena memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan dan menyebabkan perubahan yang tidak dapat dicapai oleh aktivitas sebelumnya yaitu dengan mengetahui lingkungan eksternal maka dapat memperoleh data-data mengenai pesaing dan daerah operasinya.
- d. Pengelolaan logistik dan *asset* merupakan aktivitas bernilai tambah karena menyebabkan pengelolaan sarana pengadaan barang dilaksanakan dengan kebijaksanaan logistik dan *asset* yang baik untuk menunjang kelancaran operasi.
- e. Pelaksanaan operasi dan layanan jaringan akses merupakan aktivitas yang bernilai tambah karena pelanggan mau membayar atas pelaksanaan pasang baru dan mutasi, memberikan perhatian atas aktivitas serta outputnya dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- f. Penggunaan *usage quality implementation* adalah aktivitas bernilai tambah karena menyebabkan perubahan dengan meningkatkan pemakaian dan produksi pulsa, jika aktivitas ini dihentikan pelaksanaannya maka tidak dapat menghasilkan output yang sesuai dengan keinginan pelanggan.
- g. Pengelolaan mutu merupakan aktivitas yang bernilai tambah karena pelanggan mau membayar dan memberikan perhatian atas pelaksanaan aktivitas, output

sesuai kebutuhan pelanggan, menyebabkan perubahan manajemen mutu yang belum maksimal dapat ditingkatkan dengan melakukan inovasi produk sehingga kualitasnya menjadi lebih baik.

4.2.2.4. Analisis aktivitas tidak bernilai tambah

Aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah yang terdapat di perusahaan berdasarkan analisis aktivitas diatas adalah sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan *maintenance* jaringan akses adalah aktivitas tidak menambah nilai karena gangguan pada jaringan akses tidak akan terjadi bila mengendalikan pelaksanaan infrastruktur jaringan akses dan melakukan pembenahan terhadap jaringan yang tidak optimal.
- b. Peningkatan performasi jaringan merupakan aktivitas yang tidak menambah nilai karena bukan aktivitas yang dibutuhkan oleh pelanggan sebab hanya mengendalikan penanganan pasang baru atau mutasi dan gangguan dan jika aktivitas pelayanan pasang baru atau mutasi dan gangguan sudah dikendalikan dan ditangan dengan baik maka tidak akan mengganggu pelaksanaan aktivitas utama.
- c. Mengkoordinir pelaksanaan *quality management* merupakan aktivitas yang tidak menambah nilai karena telah dilakukan oleh aktivitas lain yaitu pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan untuk menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan dan tidak akan menghambat pelaksanaan aktivitas utama.

4.2.2.5. Pengurangan biaya

Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) bertujuan untuk pengurangan biaya yaitu untuk meningkatkan efisiensi pelaksanaan aktivitas bernilai tambah dan mengurangi atau menghilangkan aktivitas tidak bernilai tambah dalam mengelola aktivitas. Analisis aktivitas merupakan kunci untuk mencapai pengurangan biaya dengan cara: (a) pemilihan aktivitas, (b) pembagian aktivitas, (3) pengurangan aktivitas, (d) penghilangan aktivitas.

Analisis aktivitas digunakan untuk menentukan *value* dari setiap aktivitas untuk memilih dan mempertahankan aktivitas bernilai tambah saja.

Biaya aktivitas yang tidak bernilai tambah dapat dikurangi dengan mengurangi aktivitas atau menghilangkan aktivitas. Pengurangan biaya aktivitas dengan menggunakan pendekatan pengurangan aktivitas dapat dilakukan dengan mengurangi waktu dan sumber daya yang diperlukan oleh suatu aktivitas. Penghilangan aktivitas dapat dicapai dengan menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah yang terjadi di perusahaan dapat dikurangi dan dihilangkan dengan cara sebagai berikut:

a. Pelaksanaan *maintenance* jaringan akses

Aktivitas *maintenance* jaringan akses timbul karena jaringan akses mengalami gangguan. Aktivitas ini tidak akan terjadi bila dalam menyusun perencanaan pembangunan jaringan akses telah memperhitungkan kualitas dan kuantitas jaringan dengan baik. Aktivitas ini dapat diperbaiki untuk strategi jangka pendek dengan mengurangi waktu dan sumber daya dalam *maintenance* jaringan karena

dengan adanya perbaikan pada jaringan akses membutuhkan biaya yang jumlahnya tidak sedikit, sehingga diharapkan nantinya aktivitas ini dapat dihilangkan karena jaringan akses yang ada tidak akan mengalami kerusakan.

b. Pengelolaan performasi jaringan

Aktivitas ini terjadi karena perusahaan tidak dapat menjamin bahwa pembangunan jaringan akses yang telah ada, dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dalam menggunakan fasilitas telepon. Aktivitas performasi jaringan tidak terjadi jika teknologi jaringan akses yang digunakan untuk penanganan pasang baru atau mutasi dan gangguan dapat meningkatkan mutu jaringan. Aktivitas ini dapat diperbaiki dengan mengurangi waktu dan sumber daya yang digunakan sampai aktivitas ini dihilangkan.

c. Mengkoordinir pelaksanaan *quality management*

Aktivitas pelaksanaan *quality management* terjadi karena pengelolaan jaringan akses yang belum optimal sehingga performasi jaringan akses baik pengelolaan administrasi database dan keuangan belum memenuhi kebutuhan perusahaan, Aktivitas ini tidak akan terjadi jika perencanaan jaringan akses telah dilakukan dengan baik sehingga dapat terkendali. Waktu dan sumber daya yang dibutuhkan aktivitas ini dalam jangka pendek dapat dikurangi dan kemudian dapat dihilangkan karena penyediaan sarana dan prasarana telah dilaksanakan oleh aktivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Menurut Mulyadi (1999:371) pengurangan biaya dengan pendekatan pemilihan dan pengurangan aktivitas memiliki sasaran pengelolaan aktivitas yaitu

aktivitas penambah nilai. Pemilihan aktivitas mengurangi biaya dengan melakukan pemilihan aktivitas dari serangkaian aktivitas yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai strategi yang kompetitif. Pembagian aktivitas mengurangi aktivitas dengan menaikkan efisiensi aktivitas bernilai tambah dengan meningkatkan aktivitas ke skala ekonomi.

4.2.2.6. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja aktivitas didesain untuk mengungkapkan apakah dilaksanakan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) terhadap aktivitas untuk menghasilkan *value* bagi *customer*. Pengukuran kinerja aktivitas berupa ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan. Ukuran kinerja aktivitas berpusat pada tiga dimensi: efisiensi, kualitas dan waktu. Waktu merupakan ukuran kinerja non-keuangan, sedangkan efisiensi dan kualitas merupakan ukuran kinerja baik keuangan maupun non-keuangan.

Penelitian hanya memfokuskan pada pembahasan ukuran kinerja dalam bentuk keuangan, yaitu laporan biaya aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Tingkat output bernilai tambah (SQ), harga standar per unit ukuran output aktivitas (SP), kuantitas aktual yang digunakan untuk kapasitas aktivitas praktis (AQ) dalam perusahaan digambarkan sebagai berikut:

TABEL 4.16.

**DATA BIAYA AKTIVITAS BERNILAI TAMBAH DAN
BIAYA AKTIVITAS TIDAK BERNILAI TAMBAH**

Aktivitas Perusahaan	Aktivitas tidak bernilai tambah (dalam ribuan rupiah)	Aktivitas bernilai tambah (dalam ribuan rupiah)	Total biaya aktivitas (dalam ribuan rupiah)
Pengelolaan <i>customer database</i>	0	3.283.744	3.283.744
Pengelolaan penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi	444.143	16.179.487	16.623.630
Pelaksanaan operasi dan layanan jaringan akses	742.606	11.500.535	12.243.141
Penggunaan <i>usage quality implementation</i>	2.579.907	6.449.768	9.029.675
Pengelolaan mutu	0	6.875.344	6.875.344
Pelaksanaan <i>maintenance</i> jaringan akses	17.978.546	0	17.978.546
Peningkatan performasi jaringan	11.578.943	0	11.578.943
Pelaksanaan <i>quality management</i>	5.877.631	0	5.877.631
TOTAL	39.201.776	44.288.878	83.490.654

Sumber: Data intern PT. Telkom Kandatel SBT yang telah diolah

Dari data di atas, dapat diketahui bahwa perusahaan memiliki biaya aktivitas yang tidak bernilai tambah sebesar Rp 39.201.776,00 yang artinya perusahaan dapat mengurangi biaya tersebut dengan menghilangkan atau mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka penulis dapat memberikan simpulan sebagai berikut:

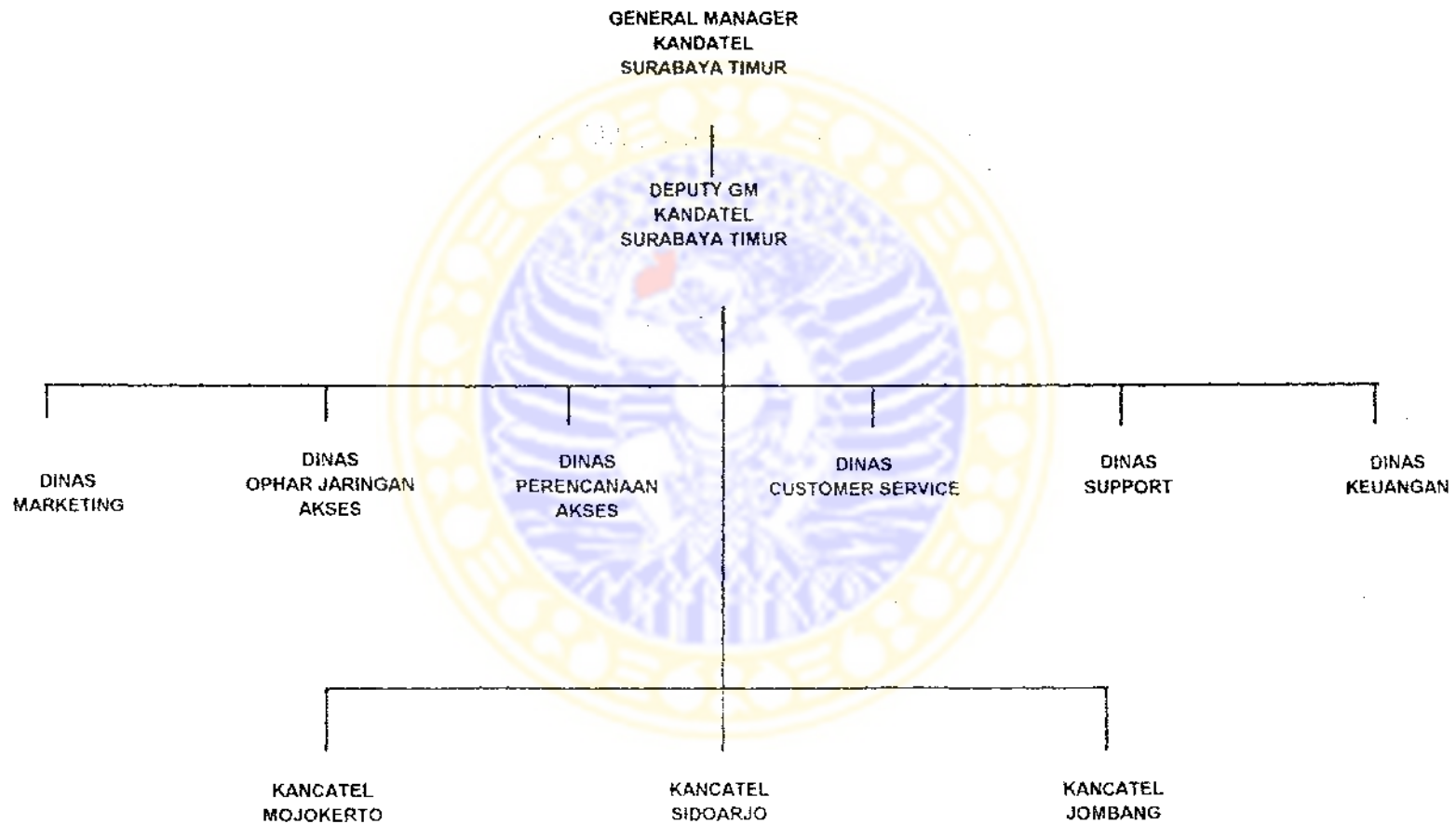
1. Konsep ABC (*Activity-Based Costing*) yang diterapkan di PT. Telkom Kantor Daerah Surabaya Timur dapat diketahui perusahaan biaya tidak bernilai tambah sebesar Rp 39.201.776,00, sehingga perusahaan dapat mengurangi biaya dengan cara menghilangkan atau mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah.
2. Konsep ABC yang diterapkan di PT. Telkom Kantor Daerah Surabaya Timur dapat digunakan sebagai informasi bagi penerapan konsep ABM (*Activity-Based Management*). Konsep ABM membantu perusahaan menentukan aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai tambah dengan melakukan analisis aktivitas. Penelitian ini menggunakan analisis aktivitas untuk mengurangi biaya dengan cara mengurangi aktivitas dan menghilangkan aktivitas karena memiliki sasaran pengelolaan aktivitas tidak bernilai tambah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Lane K., and Harold M. Sollenberger, 1992. *Management Accounting*, Eighth Edition, Cincinnati, Ohio:South-Western Publishing Co.
- Atkinson, Anthony A., Rajiv D. Baker, Robert S. Kaplan, S. Mark Young, 1995. *Management Accounting*, Second Edition, Prentice Hall, Inc.
- Brimson, James A., 1991. *Activity Accounting:An Activity-Based Costing Approach*, New York:John Wiley & Sons, Inc.
- Cooper, Robin, 1990. *Cost Classification in Unit-Based and Activity-Based Manufacturing Cost System*. dalam buku Maurice L. Hirsch, Jr, 1994. *Advanced Management Accounting*, Second Edition, South-Western Publishing Co.
- Dominiak, Geraldine F., and Joseph G. Louderback III, 1997. *Managerial Accounting*, Eighth Edition, South-Western College Publishing Co.
- Garrison, Ray H., and Eric W. Noreen, 1997. *Management Accounting*, The Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen, 2000. *Managemen Accounting*, Five Editon, Cincinnati, Ohio:South-Western College Publishing Co.
- 1997. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Keempat. Terjemahan. Jakarta:Penerbit Erlangga
- Hilton, Ronald W., 1999. *Management Accounting*, Fourth Edition, The Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Horngren, Charles T., Gary L. Sundem, William O. Stratton, 1996. *Introduction to Management Accounting*. Tenth Edition, Prentice Hall, Inc.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis, untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama, Yogyakarta:BPFE.
- Mulyadi, 1993. *Akuntansi Manajemen:Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi kedua, Yogyakarta:STIE YKPN.

- Mulyadi, Johny Setyawan, 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi pertama, Yogyakarta: Aditya Media
- Ostrenga, Michael R., 1992. *The Ernst & Young Guide To The Total Cost Management*. John Willey & Sons, Inc.
- Simamora, Henry, 1999. *Akuntansi Manajemen*. Cetakan Pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Supriyono, 1999. *Manajemen Biaya: Suatu Performasi Pengelolaan Bisnis*. Edisi Satu, Yogyakarta: BPFE.
- Tunggal, A. Wijaya, 1992. *Activity-Based Costing: Suatu Pengantar*. Cetakan Pertama, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- 2000. *Activity-Based Costing, untuk Manufaktur dan Pemasaran*. Edisi Revisi. Jakarta: Harvarindo.
- Yin, Robert K. 2000. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Edisi Pertama. Terjemahan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

STRUKTUR ORGANISASI KANDATEL SURABAYA TIMUR



DAFTAR PERTANYAAN

1. Apakah perusahaan memiliki struktur organisasi?
2. Apakah ada *job discription* di perusahaan?
3. Apakah masing-masing fungsi melakukan tugas dan wewenang dengan baik?
4. Jelaskan aktivitas yang dilakukan oleh karyawan!
5. Jelaskan biaya-biaya yang ada di perusahaan!
6. Berapa jumlah karyawan yang melaksanakan masing-masing aktivitas?
7. Berapa banyak waktu yang dibutuhkan untuk melakukan masing-masing aktivitas?
8. Jelaskan volume aktivitas (frekuensi) yang ada di perusahaan!
9. Berapa pendapatan yang diterima perusahaan selama tahun 1999?
10. Apa output dari masing-masing aktivitas? (Untuk membantu mengidentifikasi pemicu aktivitas).
11. Siapa atau apa yang menggunakan output aktivitas? (Untuk mengidentifikasi obyek biaya).
12. Apakah perusahaan akan mengubah sistem akuntansi tradisional menjadi modern?
Jika ya, kapan dilaksanakan?
13. Apakah perusahaan melakukan *rolling*?
14. Apakah perusahaan melaksanakan pelatihan pada karyawan, dan berapa kali pelatihan dalam satu tahun jika dilakukan secara berkala?



TELKOM
Setia Melayani Anda

Nomor : TEL ³⁸⁰ /PS000/RE5-D2/07/11/2001.
Surabaya, 18 Mei 2001.

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas AIRLANGGA,
Jl. Airlangga no. 4,
SURABAYA

Perihal : Kuliah Kerja Nyata .

Dengan Hormat,

Menunjuk surat Saudara Nomor : **795/J03.1.12/KM/EKS/2001** tanggal 14 Mei 2001 perihal Kuliah Kerja Nyata atas nama :

1. Santi Haryanti NIM. 049611183 E
2. Pramiasasi S. NIM. 049611244 E

Diberitahukan bahwa pada prinsipnya kami menyetujui mahasiswa-mahasiswi Saudara melakukan pelatihan kerja di KANDATEL Surabaya Timur dan diharapkan pelatihan tersebut dapat memberikan masukan / sumbangan hasil karya yang berguna bagi operasional PT. TELKOM.

Adapun ketentuan - ketentuan yang perlu diketahui / dipenuhi antara lain :

- Melaporkan ke bagian SDM Jalan Ketintang no 156 Surabaya (Gedung OPMC) sehari sebelum pelaksanaan pelatihan.
- Tidak ada perubahan nama
- Pelatihan Kerja dilaksanakan di – DINAS KEUANGAN (pada .AKUTANSI) dari tanggal 21 Mei 2001 s/d 30 Juni 2001.
- Pelaksanaan pelatihan kerja dari jam 7.30 WIB sampai dengan jam 12.00 WIB, dan mentaati peraturan yang berlaku
- Tidak mengganggu pelaksanaan operasional PT. TELKOM
- Membawa kartu pelajar dan pas photo ukuran 2 x 3 sebanyak 2 lembar.
- Mengisi pernyataan bermaterai 6.000 (1 lembar).
- Menyerahkan laporan hasil praktek kerja ke SDM KANDATEL SBT.

Demikian untuk diketahui, atas perhatiannya diucapkan terima kasih

Hormat kami ,


NUR ENDAH RINI
ASISTEN MANAGER SDM KANDATEL SBT.

Tembusan :

1. Sdr. GM. KANDATEL SBT.
2. Sdr. MANAGER KEUANGAN SBT .