

**ACTIVITY-BASED MANAGEMENT SEBAGAI ALAT
ANALISIS EFISIENSI BIAYA PRODUKSI
(STUDI KASUS PADA PT ANTAR SURYA JAYA DI SURABAYA)**

SKRIPSI

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

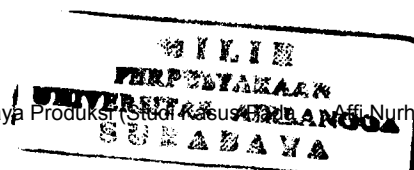
A 45/06

Nur
a



**DIAJUKAN OLEH
AFFI NURHADIAN
No. Pokok : 040117155**

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**



SKRIPSI

**ACTIVITY-BASED MANAGEMENT SEBAGAI ALAT
ANALISIS EFISIENSI BIAYA PRODUKSI
(STUDI KASUS PADA PT ANTAR SURYA JAYA DI SURABAYA)**

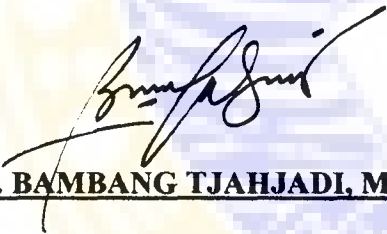
DIAJUKAN OLEH :

AFFI NURHADIAN

No. Pokok : 040117155

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

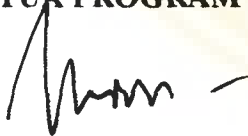
DOSEN PEMBIMBING,



Dr. BAMBANG TJAHHADI, MBA., MPM., Ak.

TANGGAL 21 / 02 '2006

KETUA PROGRAM STUDI,



Drs. M. SUYUNUS, MAFIS., Ak.

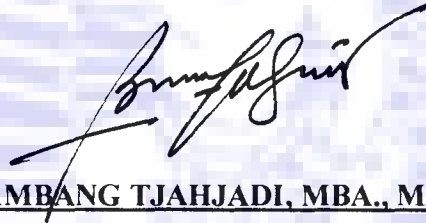
TANGGAL 23 - 2 - 06

27 / 01 '2006

Surabaya,

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing



Dr. BAMBANG TJAHDADI, MBA., MPM., Ak.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur tercurah kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga skripsi yang berjudul *ACTIVITY-BASED MANAGEMENT SEBAGAI ALAT ANALISIS EFISIENSI BIAYA PROUKSI (STUDI KASUS PADA PT ANTAR SURYA JAYA DI SURABAYA)* dapat diselesaikan penulis dengan baik. Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

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

1. Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Dr. Bambang Tjahjadi, MBA., MPM., Ak., selaku dosen pembimbing.
3. Seluruh dosen dan staf karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
4. Pimpinan dan karyawan PT Antar Surya Jaya yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membantu penyelesaian skripsi ini, khususnya kepada bapak Zainal Arifin (PPA), ibu Sri (personalia), mas Rifa'i (staf produksi).
5. Ayahanda dan Ibunda yang telah mencurahkan kasih sayangnya selama ini yang tidak mungkin ananda membalasnya.
6. Adik-adikku, Drajat dan Lely, yang telah mewarnai hari-hariku dengan segala suka dukanya.
7. Ustadz dan Murabbi yang telah membinaku selama ini dengan penuh kesabaran agar menjadi muslim yang sejati, ustadz Parno, akh Rizka, pak Sigit, pak Nugroho, ustadz Suyuthi, ustadz Hasan.

- Khoirul, Soed, Yusuf, Gunawan, Boma, Wiro, Ary, Wasana, Eka, Mono, Eko, Hery, Toni, Hengki, ukhti Nura, Novi, Lely, Indri, Ina, Dianti, Dina, Hetty, Iva, Silvi, dan yang lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
9. Teman-teman kajian Majelis Tafsir Al-Qur'an : mas Icha, mas Andi, mas Putro, Hilman, Guntur, Syaiful, Imam, Fredy, Ihsan, Alfa, Gatut, dll.
 10. Teman-teman BEM UNAIR : akh Bagus, akh Aferu, akh Budi, ukhti Nyta, ukhti Ira, ukhti Kurnia, ukhti Nura, Hera, Nana, Ihya, Fatur, Agus, dll.
 11. Teman-teman Remas Al-Wahyu yang telah membantu perjuangan dakwah selama ini : Wawan, Reiza, Wiwit, Danyswara, Resa, Hendra, Aik, Bambang, Mayndo, dll.
 12. Pengurus CIEBERD : pak Tjiptohadi, pak Nafik, pak Ary, pak Hasan, akh Slamet, ukhti Afni, Farida.
 13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

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

Surabaya, Februari 2006

Penulis

ABSTRAKSI

Di tengah ketatnya persaingan usaha yang dihadapi oleh perusahaan, konsumen semakin selektif dalam menentukan pilihan untuk membeli suatu produk. Konsumen akan memilih produsen yang mampu menghasilkan produk dan jasa yang memiliki mutu tinggi dengan harga yang murah. Harga yang murah hanya dapat dihasilkan oleh produsen yang secara terus menerus melakukan perbaikan terhadap aktivitas yang menambah nilai bagi konsumen. Pembebanan biaya produksi secara tepat untuk tiap produk yang akan dijual kepada konsumen merupakan hal yang sangat penting dalam perhitungan biaya produk. Karena kesalahan dalam menghitung biaya per unit suatu produk bisa berakibat tidak lakunya suatu produk yang dijual dengan harga mahal, padahal harga per itemnya sesungguhnya tidaklah sebesar itu. Atau sebaliknya perusahaan dalam jangka panjang dapat menderita kerugian karena menjual produknya dengan harga yang lebih murah padahal seharusnya dijual dengan harga yang sedikit lebih tinggi karena kesalahan pembebanan biaya produksi.

Karena tuntutan itulah perusahaan harus dapat melakukan pengelolaan aktivitas yang menyebabkan timbulnya biaya. Pengelolaan aktivitas dilakukan dengan melakukan perbaikan terhadap kegiatan yang menambah nilai bagi konsumen dan berusaha mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai bagi konsumen, sehingga konsumen hanya dibebani dengan biaya-biaya yang menambah nilai produk saja. Dengan demikian, penerapan manajemen aktivitas memiliki fokus untuk menemukan pemborosan dan berusaha untuk mengeliminasi aktivitas tak bernilai tambah.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, PT Antar Surya Jaya telah menerapkan metode *Activity-Based Costing* dalam menentukan besarnya harga pokok produksinya, melalui atribusi *resource cost* pada masing-masing aktivitas, menentukan tarif per unit aktivitas, membebankan biaya aktivitas pada produk dengan cara mengalikan tarif per unit aktivitas dengan jumlah pemicu biayanya.

Setelah dilakukan analisis atas aktivitas perusahaan, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat aktivitas tidak bernilai tambah yang dilakukan perusahaan. Aktivitas yang dilakukan dapat dikategorikan sebagai aktivitas bernilai tambah dan aktivitas yang bernilai tambah bagi perusahaan. Namun dari beberapa aktivitas yang dilakukan tersebut masih memungkinkan untuk dilakukan *cost reduction* melalui *activity sharing*, *activity selection*, *activity reduction*, *activity elimination*.

Saran yang dapat diberikan guna meningkatkan efisiensi biaya produksi pada PT Antar Surya Jaya adalah menambah jumlah order untuk mesin cetak koran Surya agar tidak ada *idle capacity* dan melakukan pengaturan tata letak *space* berwarna untuk mengurangi jumlah halaman yang *full colour* pada koran Kompas.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan dan Penerimaan Skripsi	ii
Halaman Persetujuan Ujian Skripsi	iii
Kata Pengantar	iv
Abstraksi	vi
Daftar isi	vii
Daftar tabel	x
Daftar gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
Bab I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Sistematika penulisan skripsi	6
Bab II : TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Konsep Aktivitas	8
2.1.1. Pengertian Aktivitas	8
2.1.2. Elemen-elemen Aktivitas	9
2.2. Konsep Aktivitas Bernilai Tambah dan tidak Bernilai Tambah	10
2.2.1. Pengertian	10
2.2.2. Indikator Aktivitas Bernilai Tambah dan Tidak Bernilai Tambah	12

2.3. Konsep Analisis Aktivitas	14
2.3.1. Pengertian	14
2.3.2. Pengukuran Efisiensi Aktivitas	15
2.3.3. Tahapan Analisis Aktivitas	16
2.4. Konsep Manajemen Aktivitas	17
2.4.1. Pengertian <i>Activity-Based Costing</i>	17
2.4.2. Manfaat <i>Activity-Based Costing</i>	17
2.4.3. Tahapan <i>Activity-Based Costing</i>	18
2.4.4. Pengertian <i>Activity-Based Management</i>	20
2.4.5. Manfaat <i>Activity-Based Management</i>	21
2.4.6. Dimensi Dalam Manajemen Aktivitas	21
2.4.7. Keterkaitan antara ABC dengan ABM	23
2.4.8. Tahapan Pelaksanaan <i>Activity-Based Management</i>	23
2.5. Cost Reduction melalui Manajemen Berbasis Aktivitas	25
2.6. Penelitian Sebelumnya	27
2.7. Model Analisis	29
Bab III : METODE PENELITIAN	30
3.1. Pendekatan Penelitian	30
3.2. Ruang Lingkup Penelitian	31
3.3. Rancangan Penelitian	31
3.3.1. Pertanyaan Penelitian	31
3.3.2. Proposisi Penelitian	32
3.3.3. Unit Analisis	33
3.4. Jenis dan Sumber Data	34
3.5. Prosedur Pengumpulan Data	34
3.6. Teknik Analisis	35
Bab IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	37
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	37

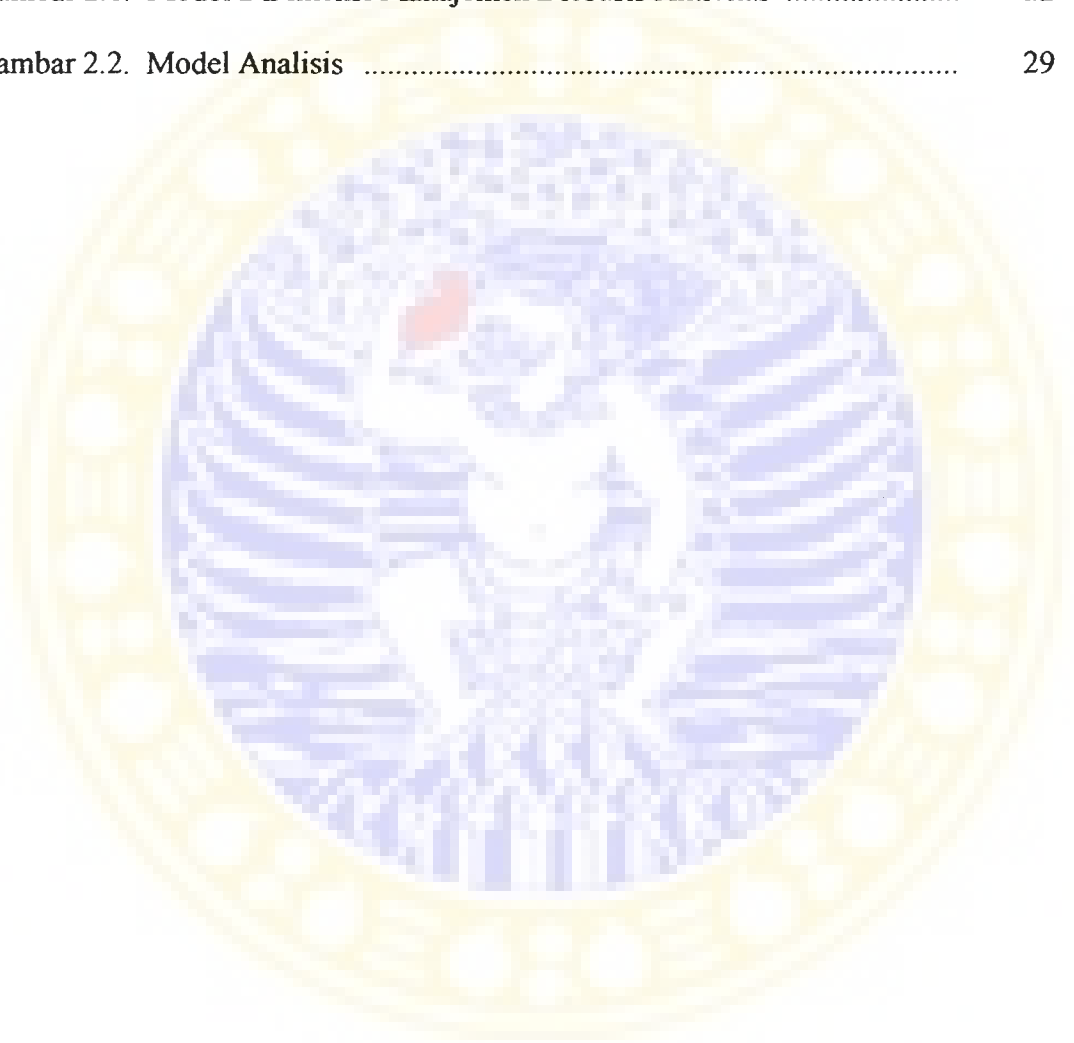
4.1.2. Deskripsi Tugas dan Wewenang	39
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian	45
4.2.1. Identifikasi Aktivitas	45
4.2.2. Identifikasi Biaya dan Pemicu Biaya	47
4.3. Pembahasan	53
4.3.1. Perhitungan Besarnya Tarif untuk masing-masing Aktivitas	53
4.3.2. Akumulasi Biaya Produksi untuk masing-masing Aktivitas	60
4.3.3. Klasifikasi Aktivitas	61
4.3.4. Cost Reduction dan Analisis Efisiensi Biaya Produksi	62
4.3.5. Akumulasi Biaya Produksi Setelah Analisis Efisiensi Biaya Produksi	67
Bab V : SIMPULAN DAN SARAN	70
5.1. Simpulan	70
5.2. Saran	71
Daftar Kepustakaan	73
Lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Biaya Overhead Perusahaan selama Desember 2005	52
Tabel 4.2. Data Produksi	52
Tabel 4.3. Ikhtisar Aktivitas dan Cost Driver	59
Tabel 4.4. Akumulasi Biaya Produksi untuk masing-masing Aktivitas	60
Tabel 4.5. Klasifikasi Aktivitas Perusahaan	61
Tabel 4.6. Ikhtisar Aktivitas Setelah <i>Cost Reduction</i>	67
Tabel 4.7. Akumulasi Biaya Produksi Setelah <i>Cost Reduction</i>	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model 2 Dimensi Manajemen Berbasis Aktivitas	22
Gambar 2.2. Model Analisis	29

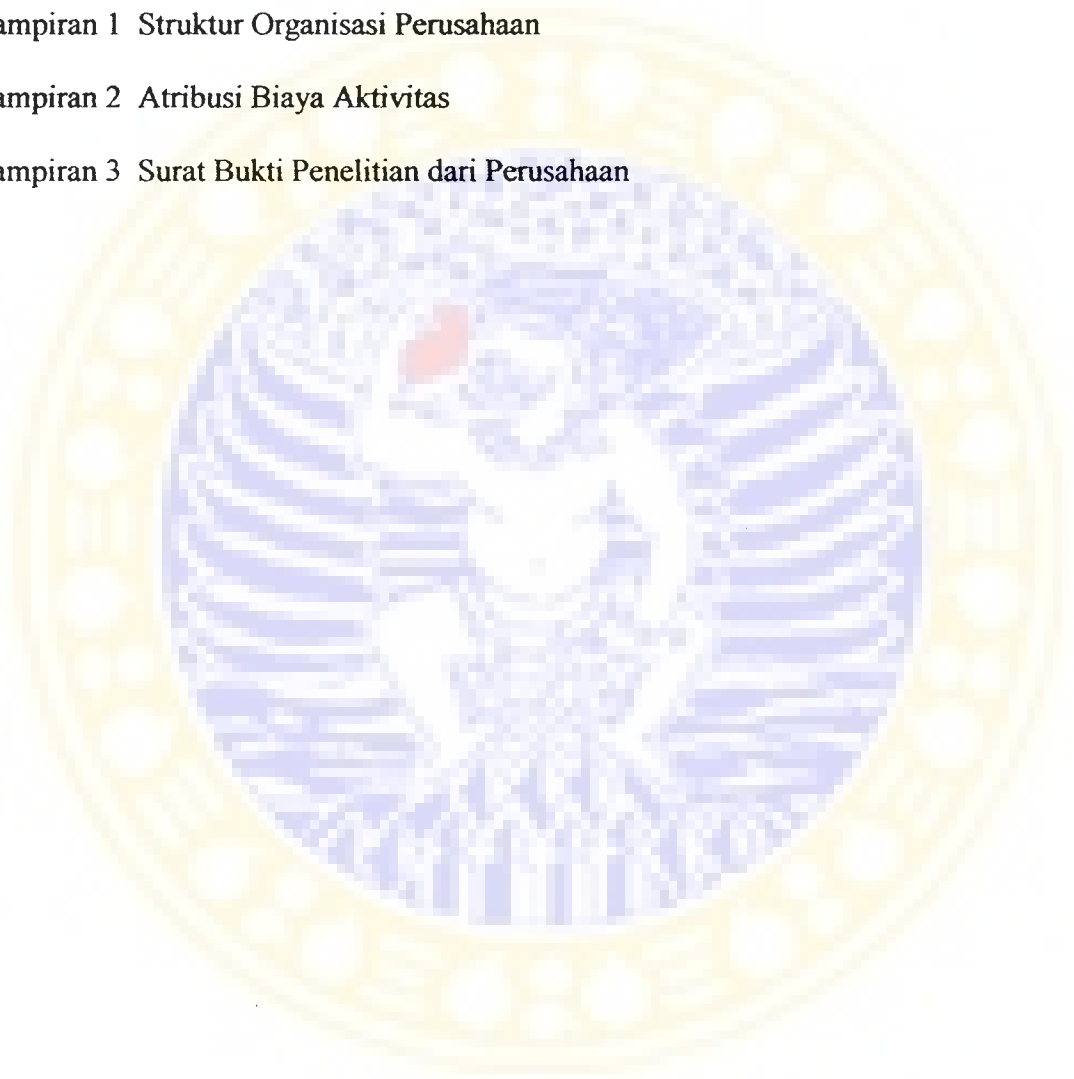


DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur Organisasi Perusahaan

Lampiran 2 Atribusi Biaya Aktivitas

Lampiran 3 Surat Bukti Penelitian dari Perusahaan



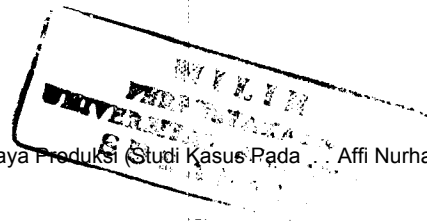
BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Dunia usaha beberapa tahun terakhir ini berada dalam kondisi pasar yang sulit untuk diprediksi. Semenjak krisis moneter yang menghantam Indonesia pada tahun 1998 lalu, perekonomian Indonesia masih sulit untuk bangkit mengejar ketertinggalannya dibandingkan dengan negara-negara tetangga di Asia Tenggara. Lemahnya restrukturisasi perekonomian ini semakin diperparah dengan peristiwa-peristiwa yang menjadikan banyak investor asing menarik investasinya dari Indonesia. Mulai dari anggaran negara untuk mengembangkan usaha kecil dan menengah banyak dikorupsi oleh pejabat, stabilitas keamanan yang tidak menentu, terorisme yang mulai marak, kenaikan harga BBM yang menyebabkan naiknya semua harga pokok bahan baku, semuanya semakin mempersulit prospek perusahaan di masa yang akan datang.

Selain itu, pihak manajemen juga masih harus menghadapi tantangan dinamika kondisi pasar yang cepat berubah, dan konsumen saat ini mengharapkan produk dengan kualitas yang baik, pengiriman yang cepat, dan harga yang serendah mungkin serta jaminan atau garansi atas kerusakan produk dalam selang waktu tertentu. Perubahan – perubahan tersebut



merupakan hasil dari kemajuan ilmu dan teknologi yang cukup pesat dalam beberapa tahun belakangan ini, yang dibarengi dengan meningkatnya persaingan global yang tajam. Produsen-produsen baru banyak bermunculan baik dari dalam maupun luar negeri yang bersaing menawarkan produk mereka kepada konsumen dengan berbagai produk yang memiliki desain, spesifikasi dan keunggulannya masing-masing. Setiap perusahaan mempunyai sumber daya yang terbatas, oleh karenanya perusahaan dituntut agar mampu menggunakan sumber dayanya dengan efektif dan efisien.

Konsumen akan memilih produsen yang mampu menghasilkan produk dan jasa yang memiliki mutu tinggi dengan harga yang murah. Harga yang murah hanya dapat dihasilkan oleh produsen yang secara terus menerus melakukan perbaikan terhadap aktivitas yang menambah nilai bagi konsumen. Pembebanan biaya produksi secara tepat untuk tiap produk yang akan dijual kepada konsumen merupakan hal yang sangat penting dalam perhitungan biaya produk. Karena kesalahan dalam menghitung biaya per unit suatu produk bisa berakibat tidak lakunya suatu produk yang dijual dengan harga mahal, padahal harga per itemnya sesungguhnya tidaklah sebesar itu. Atau sebaliknya perusahaan dalam jangka panjang dapat menderita kerugian karena menjual produknya dengan harga yang lebih murah padahal seharusnya dijual dengan harga yang sedikit lebih tinggi karena kesalahan pembebanan biaya produksi.

Karena tuntutan itulah perusahaan harus dapat melakukan pengelolaan aktivitas yang menyebabkan timbulnya biaya. Pengelolaan aktivitas dilakukan dengan melakukan perbaikan terhadap kegiatan yang menambah nilai bagi konsumen dan berusaha mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai bagi konsumen, sehingga konsumen hanya dibebani dengan biaya-biaya yang menambah nilai produk saja. Dengan demikian, penerapan manajemen aktivitas memiliki fokus untuk menemukan pemborosan dan berusaha untuk mengeliminasi aktivitas tak bernilai tambah. Pengeliminasian pemborosan dalam metode akuntansi konvensional dilakukan dengan mekanisme membandingkan antara biaya standar yang dianggarkan perusahaan dengan biaya yang sesungguhnya. Hal ini dapat menimbulkan munculnya perilaku yang disfungsi demi tercapainya standar biaya yang telah ditetapkan, diantaranya adalah dengan mengurangi kadar bahan baku yang dipakai untuk membuat suatu produk sehingga kualitasnya menjadi lebih rendah, meskipun secara kasat mata tidak terdapat perbedaan yang cukup mencolok. Seharusnya manajemen lebih memfokuskan perhatiannya pada penyebab yang menimbulkan biaya bukan pada akibat yang ditimbulkan oleh biaya.

Langkah yang tepat untuk dapat mencapai standar biaya yang dianggarkan adalah, melakukan identifikasi aktivitas beserta pemicu biaya aktivitas tersebut dan menghitung besarnya tarif pemicu biaya untuk tiap aktivitas dan kemudian membebankan biaya aktivitas tersebut pada produk

sesuai dengan jumlah sumber daya yang telah diserap pada masing-masing aktivitas yang dilaluinya. Langkah berikutnya adalah melakukan analisa aktivitas dengan cara mengelompokkan aktivitas-aktivitas perusahaan kedalam aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, yang selanjutnya masing-masing aktivitas tersebut dievaluasi apakah masih memungkinkan untuk dapat melakukan *activity reduction*, *activity sharing*, *activity selection*, atau *activity elimination*, sehingga terjadi *cost reduction* atas biaya produksi. Dengan melakukan analisa *Activity-Based Management* diharapkan akan dapat menghasilkan suatu produk yang memiliki kualitas yang tinggi dalam pandangan konsumen, namun tetap masih memenuhi target laba yang ditetapkan dan jangkauan anggaran yang dimiliki oleh perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

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

“ Bagaimana *Activity-Based Management* dapat digunakan sebagai alat analisis pada PT Antar Surya Jaya dalam rangka menilai efisiensi biaya produksi ? ”

1.3. Tujuan Penelitian

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

1. Melakukan analisis *Activity-Based Management* atas aktivitas-aktivitas yang ada pada PT Antar Surya Jaya.
2. Menilai efisiensi biaya produksi pada PT Antar Surya Jaya dengan menggunakan metode *Activity-Based Management*.

1.4. Manfaat Penelitian

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

1. Mengevaluasi metode pembebanan biaya produksi yang diterapkan oleh PT Antar Surya Jaya, apakah sudah cukup efisien.
2. Memberikan saran untuk perbaikan kinerja perusahaan setelah membandingkan antara metode yang diterapkan oleh perusahaan dengan metode yang terdapat dalam literatur.
3. Menambah wacana yang berkaitan dengan aplikasi ilmu manajemen biaya untuk mengevaluasi efisiensi kinerja perusahaan, terutama di bidang industri percetakan, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk penelitian lebih lanjut atau di bidang yang lain.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

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

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bagian ini diuraikan mengenai latar belakang permasalahan yang akan diteliti, rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian, manfaat penulisan skripsi, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

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

BAB III : METODE PENELITIAN

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

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi gambaran umum perusahaan yang menjadi objek penelitian, penjelasan struktur organisasi beserta fungsi dan tugasnya, pembahasan aktivitas perusahaan beserta analisis biaya yang terjadi.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

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

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Aktivitas

2.1.1. Pengertian Aktivitas

Menurut Shilinglaw dan Mcgahran (1993:607) pengertian aktivitas adalah sebagai berikut : “ *An activity is an action or set of action, undertaken to achieve an objective* ”. Menurut Blocher (1999:95) aktivitas didefinisikan sebagai : “ *An aggregation of actions performed within an organization that is useful for purposes of Activity-Based Costing* .”

Sementara Atkinson (2001:40) mendefinisikan aktivitas sebagai : “ *A unit of work, or task, with a specific goal. A principle that describes and measures how organizational resources and employees accomplish work* ”. Dari beberapa pengertian aktivitas diatas dapat ditarik kesimpulan umum bahwa aktivitas adalah tindakan atau sekumpulan dari tindakan yang dilakukan oleh perseorangan atau sub unit dalam suatu organisasi sebagai bagian dari tugas atau pekerjaan yang dilakukan untuk suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan dan dalam rangka mengukur efisiensi penggunaan sumber daya perusahaan dan efektifitas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.2. Elemen–elemen Aktivitas

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

1. Kejadian (*event*) adalah hasil dari suatu tindakan eksternal ke aktivitas. Jadi, dalam hal ini kejadian memicu pelaksanaan aktivitas.
2. Transaksi (*transaction*) adalah aliran informasi yang berkaitan dengan dokumen fisik atau elektronik. Dokumen tersebut adalah bukti dari transaksi.
3. Sumber daya (*resources*) adalah faktor-faktor dari service operation, yaitu tenaga kerja, teknologi, perlengkapan, informasi, dan sebagainya yang berasal dari luar perusahaan atau berasal dari dalam perusahaan itu sendiri, yang digunakan dalam pelaksanaan suatu aktivitas. Sumber daya dapat diperoleh dari departemen lain dalam perusahaan, karena output dari suatu aktivitas terkadang menjadi input bagi aktivitas yang lain.
4. Pemicu biaya (*cost driver*) adalah suatu faktor yang menimbulkan atau mempengaruhi biaya. Analisis pemicu biaya mengidentifikasi sebab dari biaya.
5. Proses aktivitas (*activity process*) adalah cara aktivitas dilakukan yang merupakan kombinasi manusia, teknologi, bahan baku, metode-metode dan lingkungan yang menghasilkan produk atau jasa tertentu.
6. Aturan-aturan bisnis (*business rules*) adalah sarana untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas. Aturan bisnis mendefinisikan tujuan, strategi, dan peraturan yang mengatur aktivitas.

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

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

2.2. Konsep Aktivitas Bernilai Tambah / Tidak Bernilai Tambah

2.2.1. Pengertian

(1) Aktivitas bernilai tambah (*Value Added Activity*)

Menurut Hansen dan Mowen (2003:389) “ *Value-Added Activity are those activities which are necessary to remain in business* “, jadi kebutuhan untuk melaksanakan aktivitas yang bernilai tambah merupakan suatu hal yang sangat penting agar dapat bertahan di dalam persaingan bisnis. Aktivitas dapat

dikatakan sebagai aktivitas bernilai tambah jika memenuhi kondisi sebagai berikut :

- (i) Suatu aktivitas dapat menghasilkan perubahan secara fisik atau secara kualitas atas suatu produk.
- (ii) Perubahan tersebut tidak dapat dihasilkan oleh proses aktivitas sebelumnya.
- (iii) Suatu aktivitas yang menjadi sarana awal agar aktivitas yang lain dapat berjalan.

Dalam pelaksanaannya, aktivitas bernilai tambah pun tidak selalu bisa berjalan efisien. Kriteria aktivitas yang efisien dan tidak efisien menurut Atkinson (2001:52) adalah :

“ An efficient activity consumes no excess resources. We can determine whether an activity performance is efficient by comparing one company's performance with that of competitors, which we defined earlier as benchmarking. An inefficient activity requires more resources than necessary to produce the desired outcome. ”

(2) Aktivitas tidak bernilai tambah (*Nonvalue Added Activity*)

Menurut Blocher (1999:107) aktivitas tidak bernilai tambah didefinisikan sebagai : *“ An activity that does not contribute to customer value or to the organization's needs ”*. Sementara menurut Hanson dan Mowen (2003:389), aktivitas adalah : *“ All activities other than those that are absolutely essential to remain in business, and therefore considered*

unnecessary ", jadi yang menjadi titik tekan apakah suatu aktivitas dapat dikatakan tidak bernilai tambah adalah ketika aktivitas tersebut tidak memberikan tambahan nilai terhadap produk yang diterima konsumen.

2.2.2. Indikator aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah

Indikator aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah sebagaimana diungkapkan oleh Ostrenga (1992:110) adalah sebagai berikut :

- (1) *Given choice, would your customer be willing to pay for this activity ?*
- (2) *If you quit performing this activity or, indeed, if you eliminated this entire process, would the customer care or even notice ?*
- (3) *If you quit performing this activity, would the output from this process still meet the customer's requirements ?*

Indikator-indikator tersebut dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Bersediakah pelanggan membayar untuk pelaksanaan aktivitas ini ?
Pertanyaan ini menilai apakah aktivitas tersebut merupakan kebutuhan pelanggan. Dimana pertanyaan ini mengasumsikan bahwa pelanggan hanya akan bersedia mengeluarkan uangnya untuk aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan saja. Sehingga jawaban 'ya' atas pertanyaan tersebut mengungkapkan bahwa aktivitas ini dibutuhkan oleh pelanggan atau dengan kata lain aktivitas tersebut bernilai tambah, sebaliknya jawaban 'tidak' menunjukkan bahwa aktivitas tersebut tidak bernilai tambah.

2. Jika aktivitas ini tidak dilaksanakan apakah pelanggan memperhatikan atau bahkan mencela ? Sama dengan pertanyaan pertama, jawaban 'ya' atas pertanyaan kedua mengungkapkan bahwa aktivitas ini dibutuhkan oleh pelanggan atau dengan kata lain aktivitas tersebut bernilai tambah, sebaliknya jawaban 'tidak' menunjukkan bahwa aktivitas tersebut tidak bernilai tambah.
3. Jika aktivitas ini tidak dilaksanakan apakah output dari proses ini masih memenuhi kebutuhan pelanggan ? Berbeda dengan 2 pertanyaan sebelumnya, jawaban 'ya' atas pertanyaan ketiga menunjukkan bahwa aktivitas tersebut tidak memiliki keterkaitan dengan proses produksi atau mempengaruhi produk yang dihasilkan atau dengan kata lain aktivitas tersebut tidak bernilai tambah, sebaliknya jawaban 'tidak' atas pertanyaan ketiga menunjukkan bahwa aktivitas tersebut bernilai tambah.

Setelah memisahkan aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, Ostrenga (1992:111) mengelompokkan aktivitas yang berlangsung menjadi 3 kelompok, yaitu :

- (1) *Real value added activities* adalah aktivitas yang benar-benar menambah nilai bagi konsumen.
- (2) *Business value added activity* yaitu aktivitas yang sebenarnya tidak menambah nilai bagi konsumen, tetapi sangat diperlukan oleh perusahaan yang bersangkutan.

(3) *Non value added activity* adalah aktivitas yang tidak menambah nilai yang diminta oleh konsumen dan juga menambah beban yang ditanggung oleh perusahaan jika aktivitas tersebut tetap dijalankan.

2.3. Konsep Analisis Aktivitas

2.3.1 Pengertian

Pengertian analisis aktivitas menurut Blocher (1999:590) adalah :
“ *Activity analysis is the process of identifying, delineating, and evaluating the activities required to complete a job, project or operation. A thorough activity analysis includes all the input factors and activities required to complete the task efficiently* ” . Sedangkan Hansen dan Mowen (2003:389) mendefinisikan analisis aktivitas sebagai : “ *the process of identifying, describing, and evaluating the activities an organization performs*”. Menurut Hansen dan Mowen analisis aktivitas meliputi :

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.*

2.3.2 Pengukuran Efisiensi Aktivitas

Produktivitas mempunyai fokus untuk menghasilkan produk secara efisien, dan pengukuran efisiensi seringkali dikaitkan dengan hubungan antara output dan input yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut. Hansen dan Mowen (2003:455) mengelompokkan 2 kategori efisiensi produktivitas sebagai berikut :

1. *Technical efficiency*, yaitu apapun kombinasi input yang digunakan untuk menghasilkan output yang ditetapkan, tidak ada salah satu unsur input yang digunakan melebihi kebutuhan untuk menghasilkan output tersebut. *Technical efficiency* dapat dicapai melalui beberapa alternatif cara yaitu :
 - a. Menggunakan input yang lebih sedikit untuk menghasilkan output yang sama.
 - b. Menggunakan input yang sama untuk menghasilkan output yang lebih banyak.
 - c. Menggunakan input yang lebih sedikit untuk menghasilkan output yang lebih banyak.
2. *Input trade-off efficiency*, yaitu dengan menggunakan kombinasi efisiensi produktivitas pada *technical efficiency*, namun dengan memilih alternatif yang dapat menghasilkan output secara maksimal dan biaya yang dikeluarkan paling rendah.

2.3.3 Tahapan Analisis Aktivitas

Analisis aktivitas menurut Atkinson (2001:53) dilaksanakan melalui 5 tahapan yakni :

1. *Identify the process objective*

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

2. *Chart the existing process*

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

3. *Classify all activities*

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

4. *Continuously improve*

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

5. *When possible, eliminate activities*

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

2.4. Konsep Manajemen Aktivitas

2.4.1. Pengertian *Activity-Based Costing* (ABC)

Pengertian *Activity-Based Costing* menurut Blocher (1999:95) adalah :
“ *A costing approach that assign cost to products or service based on their consumption of the resources caused by activities* ”. Sementara *Activity-Based Costing* oleh Hansen dan Mowen (2003:117) didefinisikan sebagai : “ *Activity-Based Costing is one that first traces costs to activities and then to product*”.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengertian *Activity-Based Costing* adalah metode pembebanan biaya pokok produksi yang membebankan biaya pada produk atau jasa berdasarkan konsumsi atas sumber daya perusahaan yang diserap melalui aktivitas yang dilalui dalam proses produksi. Dan pembebanan biaya overhead produksi dilakukan melalui dua tahap, pertama pada berbagai aktivitas dan kemudian dibebankan pada produk yang dihasilkan,

2.4.2. Manfaat *Activity-Based Costing*

Manfaat ABC menurut Blocher (1999:100) adalah ABC membantu mengurangi resiko penyimpangan yang ditimbulkan oleh alokasi biaya tradisional, metode ini memberikan gambaran yang jelas bagaimana produk, jasa, dan aktivitas memberikan kontribusi terhadap laba perusahaan dalam jangka panjang. Beberapa keuntungan penerapan metode ABC adalah :

- 1) *ABC* melaporkan biaya produk secara lebih akurat yang berguna untuk mengukur laba yang dihasilkan oleh suatu produk serta untuk

pengambilan kebijakan strategis terkait masalah penentuan harga jual, efisiensi produksi, pangsa pasar.

- 2) ABC dapat mengukur aktivitas yang memicu biaya lebih akurat, yang membantu manajer untuk mengembangkan produk dan proses produksi melalui keputusan desain produk yang lebih baik, kontrol atas biaya, dan memacu aktivitas yang bernilai tambah lainnya.
- 3) ABC memberikan laporan biaya relevan yang akurat untuk pengambilan keputusan.

2.4.3. Tahapan *Activity-Based Costing*

Menurut Blocher (1999:97), pelaksanaan sistem *Activity-Based Costing* dilakukan melalui 3 tahapan, yaitu :

1. Mengidentifikasi *resource cost* dan aktivitas

Resource cost dapat timbul sebagai dampak dari pelaksanaan suatu aktivitas tertentu. *Resource cost* sangat bervariasi macamnya antara lain : bahan baku, perlengkapan, pembelian, penanganan bahan baku, penyimpanan bahan baku, bangunan, peralatan, mesin produksi, listrik dan air, dll.

Sementara analisis aktivitas adalah proses mengidentifikasi pekerjaan yang telah selesai dilaksanakan oleh suatu perusahaan. Analisis aktivitas meliputi rekap data dari dokumen dan catatab yang ada, kuesioner,

observasi, dan melakukan wawancara secara langsung kepada karyawan yang dituju. Dalam perusahaan manufaktur ada 4 kategori aktivitas yaitu :

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

2. Membebankan *resource cost* pada aktivitas

Aktivitas menjadi pemicu *resources cost* yang digunakan. *Resources drivers* digunakan untuk membebankan *resource cost* ke aktivitas. Contoh pemicu biaya *resources* antara lain : (1) jumlah karyawan untuk aktivitas penggajian; (2) jumlah setting mesin untuk aktivitas setting mesin; (3) jam mesin untuk penggunaan mesin, dll.

3. Membebankan biaya aktivitas pada produk

Ketika biaya aktivitas telah diketahui, langkah selanjutnya adalah menghitung biaya tiap aktivitas yang dibebankan pada setiap unit yang

diproduksi. Sehingga produk yang telah sampai pada tahap akhir didalamnya telah terakumulasi jumlah biaya tiap aktivitas yang dilaluinya.

2.4.4. Pengertian *Activity-Based Management* (ABM)

Menurut Brimson dan Antos (1994:293) “ *Activity-Based Management support the quest for continuous improvement by providing managers with new insights into customers of activities / business processes and by permitting managers to adopt practices that add greater value to the organization*”. Mereka juga menyebutkan bagaimana manajemen berbasis aktivitas mendukung keputusan strategik dari perusahaan sebagai berikut :

“ *Activity-Based Management is a management system that employs activities, in particular, with information on how activities consumed resources to produce an output, whether they support the strategic objective of the firm, the performance improvement potential by eliminating waste, minimizing cost drivers and emulating object practices and how to support operational strategic decisions*”.

Sementara menurut Kaplan (1998:277) : “ *Activity-Based Management refers to the entire set of action that can be taken on a better informed basis with activity-based cost information*”. Sedangkan definisi yang dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2003:387) adalah : “ *Activity-Based Management is a system wide, integrated approach that focuses management’s attention on activities with objective of improving customer value and the profit achieved by providing this value*”.

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

2.4.5. Manfaat *Activity-Based Management*

Manfaat *Activity-Based Management* sebagaimana yang dikemukakan oleh Supriyono (1999 :356) adalah sebagai berikut :

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

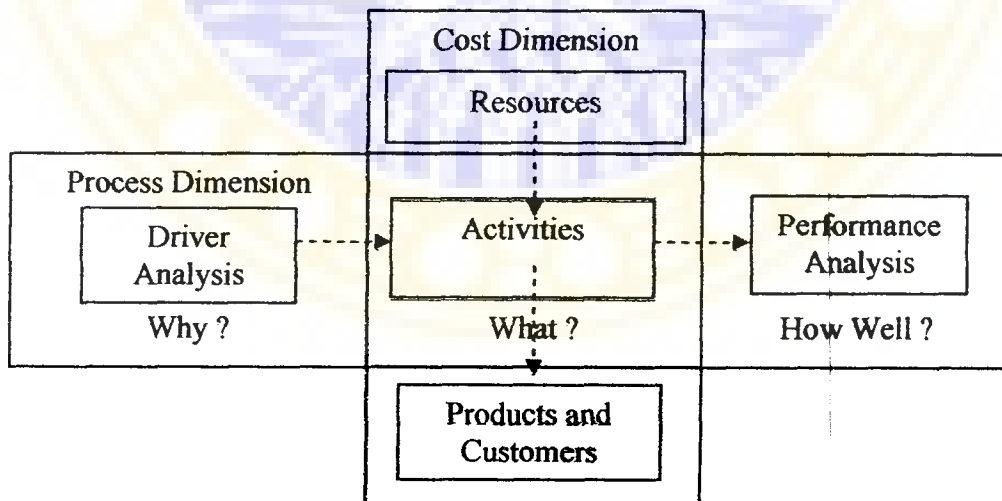
2.4.6. Dimensi dalam manajemen aktivitas

Sebagaimana dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2003:387) dimensi dalam manajemen aktivitas dibagi menjadi 2, yaitu :

1. *Cost dimension*, menyediakan informasi tentang biaya yaitu mengenai sumber daya, aktivitas, produk dan konsumen dimana biaya dari sumber daya dilacak ke aktivitas-aktivitas dan selanjutnya biaya-biaya aktivitas tersebut dibebankan ke produk dan konsumen. Dimensi biaya inilah yang disebut sebagai *Activity-Based Costing*.
2. *Process dimension*, menyediakan informasi tentang kegiatan apa yang dilaksanakan, mengapa suatu pekerjaan dilakukan dan sebaik apa hal tersebut dilaksanakan. Dimensi proses ini berhubungan dengan analisis pemicu biaya, analisis aktivitas, dan pengukuran kinerja. Dimensi ini mempunyai fokus utama pengurangan biaya produksi, juga menekankan pada maksimalisasi kinerja sistem secara luas. Dimensi proses inilah yang disebut dengan *Activity-Based Management*.

Gambar 2.1

Model 2 Dimensi Manajemen Berbasis Aktivitas



Sumber : Hansen dan Mowen (2003:388)

2.4.7. Keterkaitan antara ABC dengan ABM

Hubungan antara *Activity-Based Costing* dan *Activity-Based Management* sebagaimana yang dikemukakan oleh Hilton (2000:406) adalah :

“ Basic Activity-Based Costing determine :

1. All of the organization’s major activities within the value chain
2. The organization’s cost drivers and cost-driver rates appropriate for each activities

While Activity-Based Management adds :

1. The customer-perceived value of each activity
2. Value added and non-value added activities
3. Opportunities to enhance value added activities and reduce or eliminate non value added activities.”

2.4.8. Tahapan pelaksanaan *Activity-Based Management*

Terdapat beberapa langkah di dalam mengimplementasikan *Activity-Based Management* menurut Brimson dan Antos (1994:297), yaitu :

1. *Activity analysis*

“ *Excellence begins with understanding the work done*”. Pengidentifikasi kegiatan yang baik dimulai dengan mengetahui output suatu departemen dan mengidentifikasi proses untuk menghasilkan output tersebut. Setelah mengidentifikasi kegiatan tersebut, yang harus dilakukan selanjutnya adalah menjawab pertanyaan : Seberapa efektif aktivitas tersebut dilakukan ? Terdapat lima kriteria utama dalam menentukan efektifitas aktivitas tersebut, yaitu :



- a) Apakah aktivitas tersebut merupakan hasil dan permintaan konsumen ?
- b) Apakah aktivitas tersebut diikuti dengan pelatihan yang baik ?
- c) Berapa jumlah kapasitas yang tidak dimanfaatkan ?
- d) Berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan aktivitas tersebut ?

2. *Market targeting*

Activity-Based Management menuntut pihak manajemen untuk mengetahui sesuatu yang dibutuhkan pelanggan dan menyiapkan target operasional untuk mencapai kebutuhan tersebut. Peran dari manajemen adalah merencanakan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan perusahaan, menjalankan rencana, dan mengadakan pengendalian untuk meyakinkan bahwa kinerja aktual dilaksanakan konsisten dengan rencana tersebut.

Manajer departemen diharapkan untuk mengimplementasikan program *Total Quality Management (TQM)*, dan pada akhirnya manajer tersebut dapat mengukur tingkat kepuasan pelanggan.

3. *Business process improvement*

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

4. *Activity improvement*

Jalan terbaik untuk meningkatkan aktivitas atau proses bisnis adalah :

- a) *Eliminate wasteful work*
- b) *Eliminate root cause of problems*
- c) *Reduce workload*
- d) *Improve working methods*
- e) *Minimize unutilized capacity*

5. *Process control*

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

2.5. **Cost Reduction Melalui Manajemen Berbasis Aktivitas**

Pengertian *cost reduction* menurut Shillinglaw dan Mcgahran (1993:848) adalah sebagai berikut : “... *cost reduction is the set of activities that are designed to change operating methods and make lower cost standard attainable*”.

Manfaat nyata dari informasi biaya aktivitas dalam program pengurangan biaya adalah untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang menjadi penyebab utama timbulnya biaya tidak bernilai tambah. Johnson (1998:25) mengungkapkan bahwa, “ *Manager can achieve low cost, high quality, and flexibility simultaneously by focusing operating control an*

generators of non value added activity. Business become competitive and efficient by eliminating waste in operating activities, not by managing recorded cost”.

Menurut Hansen dan Mowen (2003:391) analisis aktivitas untuk tujuan *cost reduction* dapat ditempuh melalui 4 cara berikut :

1. Eliminasi aktivitas (*activity elimination*), berfokus pada aktivitas tidak bernilai tambah, setelah aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah teridentifikasi, harus dilakukan pengukuran guna mengeliminasi aktivitas tersebut.
2. Seleksi aktivitas (*activity selection*), melibatkan pemilihan diantara seperangkat aktivitas yang berbeda dengan dasar strategi bersaing. Strategi yang berbeda menyebabkan aktivitas yang dipilih juga akan berbeda.
3. Pengurangan aktivitas (*activity reduction*), dapat mengurangi sumber daya yang diperlukan oleh aktivitas. Pendekatan ini dimaksudkan untuk peningkatan efisiensi aktivitas bernilai tambah, atau dalam strategi jangka pendek berusaha untuk mereduksi aktivitas tidak bernilai tambah sampai aktivitas tersebut nantinya dapat benar-benar dieliminasi.
4. Pembagian aktivitas (*activity sharing*), dapat meningkatkan efisiensi aktivitas yang diperlukan dengan penggunaan *economic of scale*. Khususnya kuantitas pemicu biaya meningkat tanpa meningkatnya biaya total aktivitas. Cara ini dapat menurunkan biaya per unit dari pemicu biaya dan jumlah biayanya.

2.6. Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan *Activity-Based Management* telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya yaitu Wiwin Suryanto (1997) dan Ni Wayan Sumiastri (1999).

Wiwin Suryanto dalam skripsinya yang berjudul “ *Activity-Based Management* Dalam Rangka pengurangan biaya produksi pada PT “X” di Pasuruan, berkesimpulan bahwa PT “X” dalam melaksanakan proses produksinya masih terdapat aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai. Aktivitas-aktivitas tersebut menimbulkan biaya yang cukup besar, yaitu mencaai 23,8 % dari total biaya produksi, sehingga biaya produksi pada PT ”X” tergolong tidak efisien. PT “X” belum melaksanakan pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan, terutama aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan proses produksi. Hal ini terlihat dari jumlah aktivitas yang tidak menambah nilai dalam proses produksi masih cukup besar.

Ni Wayan Sumiastri dalam skripsinya yang berjudul “ *Activity-Based Management* untuk menganalisis aktivitas tak bernilai tambah dalam rangka efisiensi biaya pada paviliun RSUD Dr. Soetomo Surabaya ” berkesimpulan bahwa hasil penerapan manajemen aktivitas menunjukkan bahwa pada paviliu RSUD Dr Soetomo terdapat 6 aktivitas tidak bernilai tambah sebesar Rp 489.563.591,71 (atau sebesar 17,83 % dari biaya total paviliun). Perkiraan biaya yang dapat langsung dieliminasi dengan pelaksanaan alternatif aktivitas tersebut adalah aktivitas monitor pemakaian bahan baku dan peralatan, pengecekan sarana, dan pengawasan hasil kerja sebesar Rp 178.116.759,80. Sementara 3 aktivitas lainnya yaitu aktivitas pembuatan brosur,

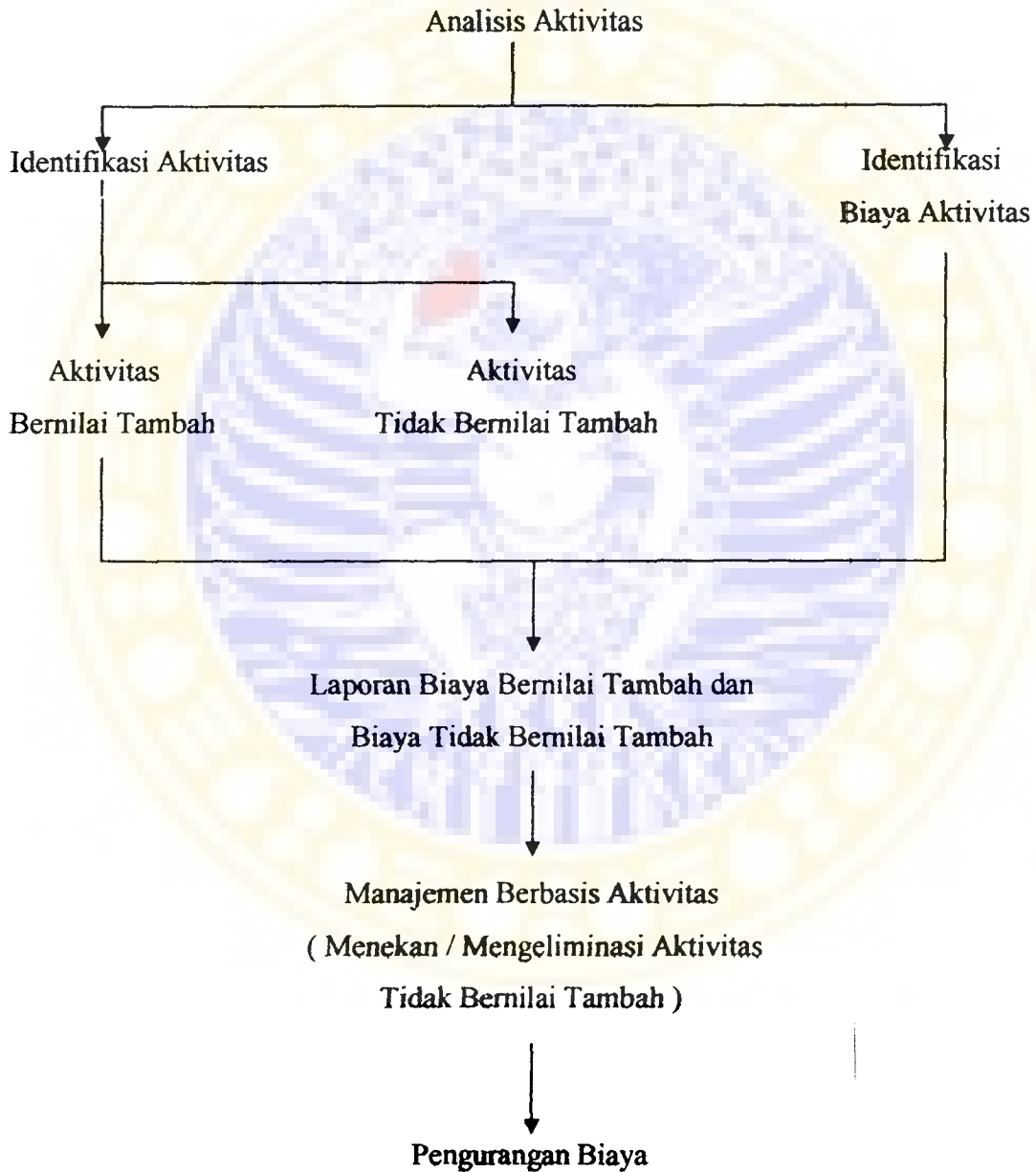
pembinaan staf dan petugas, serta perencanaan persediaan bahan dan peralatan masih memerlukan perancangan ulang.

Perbedaan dari skripsi pertama adalah Wiwin Suryanto meneliti efisiensi proses produksi pada PT "X" di Pasuruan yang memproduksi alat pertukangan yaitu mata bor, Sementara skripsi kedua yang disusun oleh Ni Wayan Sumiastri meneliti efisiensi pada perusahaan jasa yaitu Rumah Sakit Dr Soetomo Surabaya, sedangkan penulis saat ini sedang meneliti efisiensi proses produksi pada perusahaan percetakan surat kabar, tabloid, dan majalah yaitu PT Antar Surya Jaya.

Persamaan terletak pada perumusan masalahnya yaitu bagaimana peranan manajemen berbasis aktivitas (*Activity-Based Management*) dalam rangka pengurangan biaya produksi pada organisasi yang bersangkutan.

2.7. Model Analisis

Gambar 2.2
Bagan Model Analisis



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian dalam skripsi ini adalah penelitian dengan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus dengan menerapkan konsep yang ada dalam buku metode penelitiannya Robert K. Yin. Penelitian ini didahului dengan observasi dan kemudian hasil observasi tersebut dibandingkan dengan landasan teori yang ada dan memberi alternatif jalan keluar dengan metode yang lain.

Pertimbangan penulis untuk memilih studi kasus adalah :

1. Penelitian dapat lebih terpusat dan memberikan gambaran secara mendalam tentang subjek maupun objek penelitian, dan dalam prosesnya tetap memperhatikan konteks studi dengan memfokuskan pada pemahaman pemikiran dan persepsi penulis.
2. Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran bagaimana penerapan *Activity-Based Management* terhadap efisiensi biaya produksi, bukan untuk membuktikan adanya hubungan antara keduanya atau menguji hipotesis.
3. Penggunaan multi sumber sebagai bahan penelitian baik berupa dokumen, wawancara, maupun observasi jika hal tersebut diperlukan untuk mempertahankan kondisi latar yang sebenarnya.

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Antar Surya Jaya pada divisi percetakan. Di dalam penyusunan penelitian ini, terdapat beberapa batasan yang dilakukan oleh penulis karena menyesuaikan dengan kondisi yang ada pada PT Antar Surya Jaya Surabaya. Batasan penelitian ini juga dimaksudkan agar pembahasan di dalam penelitian ini nantinya tetap terfokus pada rumusan masalah dan tidak melebar membahas hal-hal yang tidak berkaitan secara langsung.

Batasan yang tercakup dalam penyusunan penelitian ini meliputi :

1. Kesimpulan penelitian yang dihasilkan nantinya tidak dapat digeneralisasi karena penelitian ini tidak dilakukan terhadap sampel dari suatu populasi penelitian, jadi hanya berlaku pada perusahaan yang menjadi objek penelitian saja.
2. Tidak keseluruhan perusahaan menjadi subjek penelitian, namun lebih difokuskan pada departemen percetakan, dan lebih difokuskan lagi untuk menilai efisiensi proses percetakan koran Surya dan Kompas.

3.3. Rancangan Penelitian

3.3.1. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang tertuang pada bab I, maka pertanyaan penelitian yang dapat diajukan adalah :

1. Apakah PT Antar Surya Jaya telah menerapkan perhitungan biaya aktivitas dalam proses produksinya ?

2. Apakah PT Antar Surya Jaya telah mengklasifikasikan aktivitas perusahaan ke dalam aktivitas yang bernilai tambah dan yang tidak bernilai tambah ?

3.3.2. Proposisi Penelitian

Proposisi mengarahkan peneliti kepada sesuatu yang harus diteliti dalam lingkup studi yang telah ditetapkan (Yin, 2003:29). Proposisi, selain mencerminkan isu teoritis yang penting, juga dapat mengarahkan peneliti untuk mencari bukti atau sumber data yang relevan (Yin, 2003:30). Proposisi yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi biaya produksi.

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah diajukan diatas, maka proposisinya adalah :

1. Perhitungan biaya aktivitas sangat bermanfaat untuk mengetahui biaya aktual masing-masing aktivitas yang dibebankan pada produk. Terutama pada perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu produk, maka aktivitas yang ditempuh oleh masing-masing produk tentu akan berbeda, dan sebagai konsekuensi logisnya biaya aktivitas yang dibebankan pada tiap-tiap produk nantinya tentu akan berbeda. *Activity-Based Costing sytem* merupakan metode perhitungan biaya yang membebankan biaya pada produk atau jasa sesuai dengan jumlah sumber daya yang dikonsumsi atas aktivitas yang dilalui. (Blocher, 1999:95)

2. Setelah melakukan perhitungan biaya aktivitas, langkah selanjutnya yang harus ditempuh untuk mencapai efisiensi biaya produksi adalah dengan melakukan analisis *value-added and non value-added activities*, karena dari biaya aktivitas yang dilakukan tidak semuanya memiliki nilai tambah secara langsung atas produk dilihat dari perspektif konsumen. *Activity-Based Management* memfokuskan untuk mengidentifikasi aktivitas yang bisa dieliminasi dan memastikan bahwa aktivitas yang diperlukan dapat dilakukan seefisien mungkin. Fungsi utama dari analisis aktivitas ini adalah untuk mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. (Blocher, 1999: 105)

3.3.3. Unit Analisis

Unit analisis adalah suatu sarana untuk menelusuri dan mencari data yang terkait dengan bahan atau topik penelitian. Data ini dikumpulkan dan diolah menjadi informasi bagi peneliti untuk melakukan analisis secara rinci guna mendapatkan kesimpulan mengenai rumusan masalah yang telah ditetapkan. Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah diajukan diatas, maka unit analisis dalam penelitian ini nantinya adalah :

1. Perhitungan biaya aktivitas
2. Pelaporan aktivitas bernilai tambah dan yang tidak bernilai tambah

3.4. Jenis dan Sumber Data

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

1. Data primer, yaitu data-data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan bagian keuangan, bagian perencanaan produksi, bagian PSDM, maupun staf dan karyawan PT Antar Surya Jaya. Data tersebut antara lain tentang sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, penjelasan fungsi dan tugas masing-masing bagian, hingga pelaksanaan proses produksi.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari arsip kepegawaian dan laporan biaya operasional PT Antar Surya Jaya.

3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang ditempuh dalam penyusunan skripsi ini adalah :

1. Survey pendahuluan

Dilakukan dengan mendatangi lokasi PT Antar Surya Jaya yang berlokasi di jalan KH. Abdul karim 37-39 yang menjadi subjek penelitian dengan tujuan untuk menggali informasi awal, sekaligus mendapatkan gambaran perusahaan secara umum yang dapat digunakan sebagai masukan dalam penulisan skripsi ini.

2. Studi pustaka

Dilakukan melalui pengumpulan literatur-literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas, terutama untuk penyusunan bab 2 yang

merupakan landasan teori yang akan dipakai sebagai acuan untuk melaksanakan tahapan proses penelitian yang nantinya akan disusun di dalam bab 4.

3. Studi lapangan

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

- a. Wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung kepada pihak yang terkait. Misalnya direktur, bagian akuntansi, bagian produksi, dll.
- b. Dokumentasi, yaitu untuk memperoleh data-data yang berupa arsip atau dokumen perusahaan. Adapun data yang didapatkan dari perusahaan antara lain : struktur organisasi PT Antar Surya Jaya, data personalia, data produksi, dll.
- c. Observasi, dilakukan pengamatan secara langsung atas berjalannya proses produksi dari awal hingga akhir, untuk kemudian *dicross-check* dengan data yang dikeluarkan pihak akuntansi untuk menilai kesesuaiannya.
- d. Pengolahan data, berupa kegiatan mengolah dan menganalisis data yang berhasil didapatkan peneliti, disesuaikan dengan konsep yang telah didapat dari literatur sebelumnya.

3.6. Teknik Analisis

Tahapan yang dilakukan dalam menganalisis data-data penelitian adalah:

1. Mengidentifikasi seluruh aktivitas-aktivitas yang dijalankan perusahaan.

2. Mengidentifikasi *cost drivers* dari setiap aktivitas.
3. Menentukan besarnya biaya setiap aktivitas, kemudian menganalisis pembebanan biaya tersebut atas produk yang dihasilkan melalui metode *Activity-Based Costing*.
4. Melakukan pengklasifikasian aktivitas-aktivitas tersebut kedalam aktivitas yang bernilai tambah atau aktivitas tidak bernilai tambah.
5. Melakukan pengelolaan aktivitas yaitu dengan menentukan alternatif-alternatif untuk menekan atau bahkan mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah, disamping juga melakukan usaha efisiensi aktivitas yang sudah bernilai tambah.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pada bulan Juli 1986, seorang wartawan Post Kota yang bernama Ivans Harsono diberi kepercayaan oleh pihak manajemen surat kabar Post Kota untuk memelopori pendirian surat kabar di Surabaya yang diberi nama Mingguan Surya dibawah naungan PT. Antar Surya Jaya. Lokasi awal PT Antar Surya Jaya pada tahun 1986 terletak di Jl. K. Abdul Karim 37-39 Surabaya, diresmikan oleh bapak Harmoko yang pada waktu itu menjabat sebagai menteri penerangan dan sekaligus pimpinan surat kabar Post Kota. Maka itulah awal mula kemunculan koran Surya yang saat itu masih diberi nama Mingguan Surya.

Tiga tahun setelah pendiriannya, yaitu pada bulan September 1989, terjadi kerjasama antara Post Kota dengan Kompas untuk mengelola bersama PT Antar Surya Jaya, sebanyak 50% saham PT Antar Surya Jaya dibeli oleh Kelompok Kompas Gramedia, semenjak saat itu Mingguan Surya berkembang menjadi Harian Surya. Dua bulan kemudian, yaitu pada bulan November 1989 PT Antar Surya Jaya mulai juga mulai mencetak tabloid Fun dan Ayo, yang termasuk dalam Kelompok Kompas Gramedia (KKG). Selain mencetak order dari pihak intern, dalam hal ini produk dari PT Antar Surya Jaya dan Kelompok Kompas

Gramedia, percetakan juga menerima order dari pihak ekstern yang ingin menggunakan jasa percetakan PT Antar Surya Jaya. Order yang diterima juga bervariasi, mulai dari brosur, poster, buku pelajaran, hingga komik, tabloid, dan surat kabar dengan oplah yang tidak terlalu besar.

Pada tahun 1997 diresmikan kantor baru PT Antar Surya Jaya yang berlokasi di Jl. Margorejo Indah D-108. Kantor tersebut ditempati oleh dua divisi PT Antar Surya Jaya yang lain yaitu divisi penerbitan yang berfungsi sebagai ujung tombak pencarian berita dan divisi bisnis yang menangani masalah penggalan dana perusahaan melalui iklan dan pengembangan produk baru, yang lokasi awalnya terletak di jalan Basuki Rahmat.

Perkembangan lebih lanjut dari PT Antar Surya Jaya adalah peningkatan profesionalitas kinerja perusahaan melalui pergantian struktur manajemen dan kepemilikan saham PT Antar Surya Jaya. Saham yang semula dimiliki bersama oleh Kelompok Kompas Gramedia dan Post Kota dengan perbandingan 50 : 50, semenjak bulan November 2001 saham PT Antar Surya Jaya 100% dimiliki oleh Kelompok Kompas Gramedia, sejak saat itu pula bisa dikatakan bahwa manajemen PT Antar Surya Jaya berada dibawah manajemen Kelompok Kompas Gramedia. Sebagai konsekuensi menjadi salah satu anak cabang dari Kelompok Kompas Gramedia, maka berbagai produk yang termasuk dalam Kelompok Kompas Gramedia juga mulai dicetak di PT Antar Surya Jaya antara lain berbagai judul komik terbitan Elex Media Komputindo, buku-buku terbitan PT Grasindo, tabloid Bola, Nova, Soccer, Otoplus, dan lain sebagainya.

4.1.2. Deskripsi Tugas dan Wewenang

Struktur organisasi PT Antar Surya Jaya dapat dilihat pada lampiran 1.

Uraian tugas dan wewenang dalam struktur organisasi tersebut adalah :

1. Direktur dan Wakil Direktur

Memimpin, mengatur, mengkoordinasikan, menentukan arah kebijakan perusahaan, serta melakukan monitoring dan evaluasi atas kinerja perusahaan secara umum.

2. PSDM

- a. Menyelenggarakan sistem administrasi umum dan kepegawaian sesuai dengan ketentuan tata laksana yang ada.
- b. Mengatur prosedur penerimaan karyawan baru, jadwal pelatihan dan training karyawan, pemindahan tugas ke bagian lain, dll.
- c. Mendokumentasikan arsip seluruh karyawan yang berisi data diri, gaji yang diterima, prestasi dan kinerja individu.

3. Keuangan

- a. Mengkoordinasikan pelaksanaan, pengelolaan, pengawasan, pengendalian, dan pengadministrasian semua kegiatan keuangan.
- b. Meneliti kelengkapan dan keabsahan dokumen yang dipakai sebagai dasar pencatatan akuntansi keuangan.
- c. Mempersiapkan penyusunan anggaran dan laporan keuangan yang dibutuhkan.

4. Divisi Percetakan

Merupakan divisi yang berperan dalam kegiatan operasional percetakan mulai dari kebutuhan intern seperti surat kabar, majalah, tabloid, komik, maupun percetakan untuk pihak ekstern berupa majalah, tabloid, poster, brosur, dll. Dalam melaksanakan tugasnya manajer percetakan dibantu oleh bagian perencanaan dan pengendalian anggaran (PPA) yang deskripsi tugasnya antara lain :

- a. Menganalisis order yang akan diterima dan menentukan apakah order tersebut akan diambil atau ditolak.
- b. Merencanakan anggaran produksi setiap order yang diterima
- c. Menentukan standar pencapaian kinerja proses produksi.
- d. Melakukan analisis efisiensi proses produksi.

Divisi percetakan dibagi menjadi 3 sub divisi, yaitu :

1) Pemasaran

a. *Account Executive*

Bertugas mencari pelanggan baru untuk memasarkan produk-produk yang dihasilkan PT Antar Surya Jaya, baik itu individu, organisasi, maupun perusahaan.

b. *Customer Service*

Bertugas melayani rekanan lama maupun baru yang telah didapat oleh *account executive*, dan menampung kritik, saran, dan kebutuhan dari para pelanggan.

2) Produksi

a. PPP (Perencanaan dan Pengendalian Produksi)

- i) Berperan dalam menentukan job / prosedur aktivitas apa saja yang harus dilalui oleh suatu produk yang akan dicetak.
- ii) Memberikan deskripsi terinci pada masing-masing unit produksi beserta jumlah bahan baku yang digunakan.

b. Pra Cetak

- i) Bertugas menentukan *lay out / design* surat kabar, tabloid, majalah.
- ii) Membuat film negatif dan positif dari *design* yang telah dibuat.
- iii) Melakukan *design manual* atau *montage* dari hasil cetakan film sebelum dibuat *plate*.
- iv) Membuat *plate* dari hasil proses *montage*.

c. Cetak Web / Koran

- i) Bertugas mengoperasikan mesin cetak web.
- ii) Menempatkan *plate* dan tinta pada mesin cetak web.
- iii) Mengawasi proses pencetakan hingga selesai.

d. Cetak Tabloid / Majalah

- i) Bertugas mengoperasikan mesin cetak majalah.
- ii) Menempatkan *plate* dan tinta pada mesin cetak majalah.
- iii) Mengawasi proses pencetakan hingga selesai.

- iv) Melakukan proses penyampulan.
 - v) Melakukan proses pengeleman atau penjahitan majalah.
 - vi) Melakukan pemotongan hasil cetakan.
- e. Cetak Lembar Jilid
- i) Bertugas mengoperasikan mesin cetak lembar.
 - ii) Menempatkan plate dan tinta pada mesin cetak lembar.
 - iii) Mengawasi proses pencetakan hingga selesai.
 - iv) Melakukan pemotongan kertas hasil cetakan.
- f. Maintenance mesin
- i) Bertugas merawat dan membersihkan mesin cetak agar tetap dalam kondisi yang baik untuk melakukan proses pencetakan selanjutnya.
 - ii) Memperbaiki mesin cetak yang rusak atau mengalami gangguan teknis.
- 3) Prasarana Sarana Umum dan Logistik / Gudang
- a. PSU (Prasarana dan Sarana Umum)
- i) Menyediakan peralatan dan perlengkapan kantor dan administrasi yang dibutuhkan oleh bagian yang lain.
 - ii) Melakukan pembelian dan pemesanan perlengkapan kantor yang habis atau belum tersedia di gudang.

b. Logistik

- i) Menyediakan bahan baku dan logistik yang dibutuhkan dalam proses produksi.
- ii) Melakukan pembelian dan pemesanan bahan baku dan logistik yang habis atau belum tersedia di gudang.

5. Divisi Penerbitan**1) Pimred**

Memimpin, mengkoordinasikan, dan mengawasi kinerja karyawan pada divisi penerbitan.

2) Redaktur Pelaksana

- a. Menentukan penugasan wartawan tentang bidang dan wilayah kerjanya.
- b. Menerima hasil editan berita dari redaktur, untuk kemudian menentukan berita tersebut ditempatkan di halaman berapa.
- c. Menentukan lay out surat kabar secara umum.

3) Redaktur

Menerima berita dari wartawan untuk dicek kebenarannya. Dan baru kemudian melakukan pengeditan atas laporan berita yang diterima.

4) Wartawan

Mencari berita dan membuat laporannya sesuai dengan bidang yang ditugaskan dan di daerah yang telah ditentukan.

6. Divisi Bisnis

1) Sirkulasi

- a. Mengatur sirkulasi distribusi surat kabar kepada pelanggan
- b. Berusaha menambah sirkulasi di daerah tertentu yang belum banyak terjangkau.

2) Iklan

- a. Bertugas mencari sponsor yang mau mengiklankan produk atau jasanya.
- b. Menentukan harga space iklan dan potongan yang diberikan kepada pelanggan.

3) *Product Development*

- a. Membuat perbaikan terhadap kualitas produk yang sudah ada.
- b. Melakukan terobosan dengan meluncurkan produk-produk baru.

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1. Identifikasi Aktivitas

Sebelum melakukan analisis *Activity-Based Management*, langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengetahui terlebih dahulu aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh unit-unit produksi PT Antar Surya Jaya selama melakukan proses percetakan surat kabar. Tidak semua aktivitas yang dilakukan oleh PT Antar Surya Jaya dimasukkan sebagai dasar penghitungan biaya produksi, hanya aktivitas yang benar-benar dilalui oleh produk saja yang diperhitungkan. Rute (*Routing*) aktivitas-aktivitas yang dijalani untuk mencetak surat kabar dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Unit gudang bahan baku
 - a. Aktivitas penerimaan bahan baku adalah aktivitas menerima bahan baku dari pemasok yang akan digunakan untuk proses produksi, yang terdiri dari berbagai jenis kertas, tinta, roll film, bahan plate, bahan kimia, serta bahan pendukung yang lain.
 - b. Aktivitas penyimpanan bahan baku adalah aktivitas menyimpan dan menempatkan bahan baku pada posisi yang tepat agar memudahkan dalam proses pengambilan bahan baku ketika akan digunakan dalam proses pencetakan.
 - c. Aktivitas Pendistribusian bahan baku adalah proses pengiriman bahan baku dari gudang ke bagian yang membutuhkan.

2. Unit Pracetak

- a. Film printing adalah aktivitas untuk memindahkan atau mencetak design format surat kabar dalam bentuk file pada roll film.
- b. Montage adalah proses design secara manual untuk menempelkan atau menggabungkan halaman yang satu dengan halaman yang lain, sehingga 1 lembar kertas berisi 4 halaman koran bolak-balik.
- c. Cetak plate adalah proses mencetak hasil montage pada lempengan plate.

3. Unit Cetak

- a. Setting Mesin Cetak adalah proses set up mesin cetak sebelum digunakan untuk mencetak.
- b. Pemasangan Plate adalah proses pemasangan plate pada mesin cetak
- c. Pengisian Tinta adalah proses pengisian tinta pada mesin cetak, apakah itu warna hitam, biru, kuning, atau merah.
- d. Proses mencetak

4. Unit Pengepakan

- a. Pengepakan adalah aktivitas pengepakan surat kabar sesuai jumlah eksemplar yang dibutuhkan oleh masing-masing agen.

4.2.2. Identifikasi Biaya dan Pemicu Biaya

Langkah kedua dalam penerapan *Activity-Based Management* adalah pengidentifikasian biaya-biaya yang timbul selama proses produksi pada PT Antar Surya Jaya untuk kemudian dilakukan pengklasifikasian sesuai kelompok-kelompok biaya (*cost pool*) yang berada dalam suatu pusat aktivitas yang sama. Tahap ini sekaligus menentukan pemicu biayanya (*cost driver*) dari masing-masing aktivitas untuk mengetahui besarnya tarif / rate yang dijadikan sebagai acuan untuk menghitung biaya yang akan dibebankan pada aktivitas tersebut. Secara rinci biaya-biaya yang timbul selama bulan Desember 2005 dapat dilihat pada tabel 4.1.

Berikut ini adalah uraian mengenai masing-masing kelompok biaya tersebut :

a. Kelompok biaya yang merupakan biaya-biaya yang termasuk *unit level activity*, yaitu biaya yang dibebankan pada setiap satu unit produk, dapat dihubungkan dengan jam mesin, KWh, jam kerja karyawan.

1. Penyusutan Mesin

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berkaitan dengan penyusutan masa manfaat mesin yang digunakan dalam proses produksi. Pemicu biayanya adalah jam mesin

2. Pemeliharaan dan Sparepart Mesin

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berkaitan dengan perawatan dan perbaikan sparepart mesin cetak yang rusak atau mengalami gangguan

teknis. Besarnya atribusi biaya untuk aktivitas ini tergantung pada lama pemakaian dan umur mesin. Pemicu biayanya adalah jam mesin.

3. Listrik

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk bisa menjalankan mesin cetak dan peralatan pendukung yang lain selama proses produksi. Besarnya jumlah listrik yang dikonsumsi berbanding lurus dengan lamanya penggunaan mesin. Pemicu biayanya adalah KWh.

4. Tinta

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berkaitan dengan penggunaan tinta dengan komposisi warna hitam, merah, kuning, dan biru. Besarnya atribusi biaya untuk aktivitas ini tergantung pada frekuensi cetakan dan jenis warna yang digunakan. Pemicu biayanya adalah jumlah kilogram tinta yang digunakan.

5. Pengelolaan Bahan Baku (*Material Handling*)

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berkaitan dengan aktivitas penerimaan, penyimpanan dan pendistribusian bahan baku. Besarnya atribusi biaya untuk aktivitas ini tergantung pada jumlah kerja karyawan. Pemicu biayanya adalah jam kerja karyawan.

6. Pengepakan

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berkaitan dengan pembagian jumlah eksemplar yang akan didistribusikan pada masing-masing agen.

Besarnya atribusi biaya untuk aktivitas ini tergantung pada jumlah karyawan. Pemicu biayanya adalah jam kerja karyawan.

- b. Kelompok biaya yang merupakan biaya-biaya yang termasuk *batch level activity*, yaitu biaya yang dikenakan pada setiap sekumpulan produk diproduksi, diantaranya dapat dihubungkan dengan setting mesin, pengepakan

1. Setting Mesin

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berkaitan dengan aktivitas setup mesin cetak setiap kali akan melakukan proses pencetakan. Besarnya atribusi biaya untuk aktivitas ini tergantung pada frekuensi cetakan. Pemicu biayanya adalah frekuensi cetakan.

2. Film Printing

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berkaitan dengan aktivitas pemindahan design surat kabar dari bentuk file ke dalam roll film. Besarnya atribusi biaya untuk aktivitas ini tergantung pada pemakaian roll film. Pemicu biayanya adalah panjang roll film yang digunakan.

3. Proses Montage

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berkaitan dengan aktivitas lay out secara manual yaitu penggabungan 4 halaman yang berbeda ke dalam 1 lembar kertas secara bolak-balik. Besarnya atribusi biaya untuk aktivitas ini tergantung pada frekuensi cetakan. Pemicu biayanya adalah jumlah halaman yang akan dipindahkan ke plate.

4. Proses Cetak Plate

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berkaitan dengan aktivitas pemindahan hasil montage pada lempengan plate. Untuk 1 muka halaman (terdiri dari dua halaman) dengan hasil cetakan 1 warna cukup hanya dengan 1 plate saja, tetapi untuk 1 muka halaman *full colour* membutuhkan 4 buah plate. Besarnya atribusi biaya untuk aktivitas ini tergantung pada jumlah plate yang digunakan. Pemicu biayanya adalah jumlah plate.

5. Bahan Kimia

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berkaitan dengan penggunaan bahan kimia yang digunakan untuk mencetak negatif film menjadi lembaran dan juga untuk menghilangkan cat yang menempel pada plate. Besarnya atribusi biaya untuk aktivitas ini tergantung pada frekuensi cetakan. Pemicu biayanya adalah frekuensi cetakan.

6. Air

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan setiap kali melakukan proses pencetakan. Air ini digunakan untuk membersihkan silinder yang digunakan untuk menempatkan plate. Besarnya atribusi biaya untuk aktivitas ini tergantung pada jumlah plate yang dipasang pada mesin. Pemicu biayanya adalah jumlah plate.

c. Kelompok biaya yang merupakan biaya-biaya yang termasuk *facility sustaining activity*, yaitu biaya yang dibebankan untuk menunjang keseluruhan proses produksi, diantaranya :

1. Penyusutan Gedung

Biaya yang dibebankan oleh perusahaan berkaitan dengan penyusutan masa manfaat gedung yang ditempati. Besarnya atribusi biaya untuk aktivitas ini tergantung pada estimasi masa manfaat gedung dan luas lahan yang digunakan. Pemicu biayanya adalah luas lantai.

2. Penyusutan Peralatan

Biaya yang dibebankan oleh perusahaan untuk mendukung operasional perusahaan seperti komputer, forklift, mesin cetak film, mesin cetak plate. Besarnya atribusi biaya untuk aktivitas ini tergantung pada jam kerja perusahaan. Pemicu biayanya adalah jam mesin.

Tabel 4.1
Biaya Overhead Perusahaan selama Bulan Desember 2005

No	Biaya Overhead Perusahaan	Jumlah (Rp)
1	Penyusutan mesin	
	- Surya	32.916.666
	- Kompas	41.250.000
2	Pemeliharaan & sparepart mesin	
	- Surya	33.972.590
	- Kompas	42.465.753
3	Listrik	99.631.968
4	Pemakaian roll film	109.616.000
5	Penggunaan plate	130.200.000
6	Pemakaian tinta	45.337.500
7	Pemakaian bahan kimia	15.500.000
8	Penggunaan air	1.138.320
9	Penyusutan gedung	12.500.000
10	Penyusutan peralatan	
	- Forklift	2.583.333
	- Komputer	66.667
	- Mesin print film	7.500.000
	- Mesin cetak plate	1.333.333
	Jumlah	576.012.130

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Tabel 4.2
Data Produksi

Deskripsi	Surya		Kompas	
	1 kali produksi	Sebulan (31hr)	1 kali produksi	Sebulan (31hr)
Jumlah eksemplar	73.000	2.263.000	45.000	1.395.000
Jumlah kertas (kg)	10.714	332.134	34.615	1.073.065
Jumlah plate	64	1.984	104	3.224
Jumlah roll film	4.160 cm	128.960 cm	13.520 cm	419.120 cm

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

4.3. Pembahasan

4.3.1. Perhitungan Besarnya Tarif untuk Masing-masing Aktivitas

Setelah mengetahui pemicu biaya masing-masing aktivitas, tahap selanjutnya adalah menentukan jumlah sumber daya yang diserap oleh masing-masing aktivitas dengan cara mencari prosentase yang didapat dari membagi pemicu biaya yang dikonsumsi tiap aktivitas dengan total keseluruhan aktivitas pemicu biayanya. Prosentase itu kemudian dikalikan dengan total biaya yang diserap oleh unit-unit aktivitas untuk mendapatkan biaya masing-masing aktivitas.

Penjabaran proses perhitungan besarnya tarif per aktivitas tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Karyawan

$$\text{Besarnya tarif} = \text{Rp } 1.000.000 / \text{bln} = \frac{32.258}{31 \text{ hr}} / \text{hr} = \frac{\text{Rp } 4.032}{8 \text{ jam}} / \text{jam}$$

2. Penyusutan Mesin

Metode yang digunakan oleh perusahaan dalam menyusutkan mesin cetak adalah metode garis lurus, dengan estimasi nilai residu 100 juta dan masa manfaat 15 tahun. Mesin yang digunakan untuk mencetak koran Surya adalah Uniman 4/2, sedangkan mesin untuk mencetak koran Kompas menggunakan Goss Urbanite.

$$\text{Uniman 4/2} = \frac{\text{Rp } 8 \text{ M} - 100 \text{ jt}}{20 \text{ thn}} = \frac{395.000.000}{12 \text{ bln}} / \text{thn} = \frac{32.916.666}{31 \text{ hari}} / \text{bln}$$

$$= \frac{1.061.828}{\text{hari}} = \text{Rp } 176.971 / \text{jam}$$

$$\frac{\quad}{6 \text{ jam}}$$

$$\text{Goss Urbanite} = \text{Rp } 10 \text{ M} - 100 \text{ jt} = \frac{495.000.000}{\text{thn}} = \frac{41.250.000}{\text{bln}}$$

$$\frac{\quad}{20 \text{ thn}} \quad \frac{\quad}{12 \text{ bln}} \quad \frac{\quad}{31 \text{ hari}}$$

$$= \frac{1.330.645}{\text{hari}} = \text{Rp } 55.443 / \text{jam}$$

$$\frac{\quad}{24 \text{ jam}}$$

3. Pemeliharaan dan Sparepart Mesin

Besarnya biaya pemeliharaan dan sparepart perusahaan dianggarkan sebesar 5 % dari harga perolehan mesin.

$$\text{Uniman 4/2} = 5\% \times \text{Rp } 8 \text{ M} = \frac{400.000.000}{\text{thn}} = \frac{1.095.890}{\text{hr}}$$

$$\frac{\quad}{365 \text{ hr}} \quad \frac{\quad}{6 \text{ jam}}$$

$$= \text{Rp } 182.648 / \text{jam}$$

$$\text{Goss Urbanite} = 5\% \times \text{Rp } 10 \text{ M} = \frac{500.000.000}{\text{thn}} = \frac{1.369.863}{\text{hr}}$$

$$\frac{\quad}{365 \text{ hr}} \quad \frac{\quad}{24 \text{ jam}}$$

$$= \text{Rp } 57.078 / \text{jam}$$

4. Listrik

$$\text{Besarnya tarif} = \frac{\text{Rp } 99.631.968}{\text{bln}}$$

$$\frac{\quad}{122.098 \text{ KWh}}$$

$$= \text{Rp } 816 / \text{KWh}$$

5. Roll Film

Roll film yang digunakan untuk mencetak koran 1 roll panjangnya 75 m atau 7500 cm dan lebarnya 35 cm untuk koran Surya dan 45 cm untuk koran Kompas. Satu halaman membutuhkan roll film sepanjang 65 cm untuk satu warna saja, jika halaman itu *full colour*, maka dibutuhkan 4 lembaran roll film dengan panjang 65 cm.

Untuk koran Surya, halaman yang berwarna hitam putih sebanyak 16 halaman, dan yang *full colour* sebanyak 12 halaman dikali 4 lembar roll film. Total lembaran film yang dibutuhkan koran Surya untuk sekali proses produksi adalah 64 lembar, jika dikalikan 65 cm, maka total konsumsi roll film yang dikonsumsi adalah 4.160 cm.

Sementara untuk koran Kompas, halaman yang berwarna hitam putih sebanyak 16 halaman, dan yang *full colour* sebanyak 48 halaman dikali 4 lembar roll film. Total lembaran film yang dibutuhkan koran Kompas untuk sekali proses produksi adalah 208 lembar, jika dikalikan 65 cm, maka total konsumsi roll film yang dikonsumsi adalah 13.520 cm.

$$\begin{aligned} \text{Besarnya tarif} &= \frac{\text{Rp } 109.616.000 / \text{bln}}{31 \text{ hr}} = \frac{3.536.000 / \text{hr}}{17.680 \text{ cm}} \\ &= \text{Rp } 200 / \text{cm} \end{aligned}$$

6. Plate

Untuk koran Surya, halaman yang berwarna hitam putih sebanyak 16 halaman, dan yang *full colour* sebanyak 12 halaman dikali 4 lembar plate.

Total lembaran plate yang dibutuhkan koran Surya untuk sekali proses produksi adalah 64 lembar plate.

Sementara untuk koran Kompas, muka halaman yang berwarna hitam putih sebanyak 8 lembar, dan yang *full colour* sebanyak 24 lembar dikali 4 lembar plate. Total lembaran plate yang dibutuhkan koran Kompas untuk sekali proses produksi adalah 104 lembar.

$$\begin{aligned} \text{Besarnya tarif} &= \text{Rp } 130.200.000 / \text{bln} = \frac{4.200.000}{31 \text{ hr}} / \text{hr} \\ &= \frac{168 \text{ plate}}{\text{hr}} \\ &= \text{Rp } 25.000 / \text{plate} \end{aligned}$$

7. Tinta

Pemakaian tinta untuk koran Surya dalam sekali produksi rata-rata membutuhkan 15 kg warna hitam dan 5 kg untuk warna merah, kuning, dan biru. Pemakaian tinta untuk koran Kompas dalam sekali produksi rata-rata membutuhkan 20 kg warna hitam dan 10 kg untuk warna merah, kuning, dan biru.

$$\begin{aligned} \text{Besarnya tarif} &= \text{Rp } 10.462.500 / \text{bln} = \frac{337.500}{31 \text{ hr}} / \text{hr} \\ \text{Tinta Hitam} &= \frac{25 \text{ kg}}{\text{hr}} \\ &= \text{Rp } 13.500 / \text{kg} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Besarnya tarif} &= \text{Rp } 34.875.000 / \text{bln} = \frac{1.125.000}{31 \text{ hr}} / \text{hr} \\ \text{Tinta Warna} &= \frac{45 \text{ kg}}{\text{hr}} \\ &= \text{Rp } 25.000 / \text{kg} \end{aligned}$$

8. Bahan Kimia

$$\begin{aligned} \text{Biaya bahan / aktivitas} &= \text{Rp } 15.500.000 / \text{bln} = \frac{500.000}{31 \text{ hr}} / \text{hr} \\ &= \text{Rp } 250.000 / \text{proses} \end{aligned}$$

9. Air

$$\begin{aligned} \text{Biaya bahan / aktivitas} &= \text{Rp } 1.138.320 / \text{bln} = \frac{36.720}{31 \text{ hr}} / \text{hr} \\ &= \text{Rp } 270 / \text{plate} \end{aligned}$$

10. Penyusutan Gedung

$$\begin{aligned} \text{Biaya /aktivitas} &= \text{Rp } 5 \text{ M} - 500 \text{ jt} = \frac{150.000.000}{30 \text{ thn}} / \text{thn} = \frac{12.500.000}{12 \text{ bln}} / \text{bln} \\ &= \frac{403.226}{24 \text{ jam}} / \text{hari} = \frac{\text{Rp } 16.801}{7500 \text{ M}^2} / \text{jam} = \text{Rp } 2,24 / \text{M}^2 \end{aligned}$$

11. Penyusutan Peralatan

- a. Forklif Rp 360.000.000, nilai residu Rp 50 jt

$$\begin{aligned} \text{Biaya /aktivitas} &= \text{Rp } 360 \text{ jt} - 50 \text{ jt} = \frac{31.000.000}{10 \text{ thn}} / \text{thn} \\ &= \frac{2.583.333}{31 \text{ hr}} / \text{bln} = \frac{83.333}{24 \text{ jam}} / \text{hari} = \text{Rp } 3.472 / \text{jam} \end{aligned}$$

b. **Komputer Pracetak Rp 4.500.000, nilai residu Rp 500 rb**

$$\begin{aligned} \text{Biaya /aktivitas} &= \frac{\text{Rp } 4.500.000 - 500.000}{5 \text{ thn}} = \frac{800.000}{12 \text{ bln}} \\ &= \frac{66.667}{31 \text{ hr}} = \frac{2.150}{24 \text{ jam}} = \text{Rp } 89 / \text{jam} \end{aligned}$$

c. **Mesin print film**

$$\begin{aligned} \text{Biaya /aktivitas} &= \frac{\text{Rp } 500 \text{ jt} - 50 \text{ jt}}{5 \text{ thn}} = \frac{90.000.000}{12 \text{ bln}} \\ &= \frac{7.500.000}{31 \text{ hr}} = \frac{241.935}{24 \text{ jam}} \\ &= \text{Rp } 10.800 / \text{jam} \end{aligned}$$

d. **Mesin cetak plate**

$$\begin{aligned} \text{Biaya /aktivitas} &= \frac{\text{Rp } 90.000.000 - 10.000.000}{5 \text{ thn}} = \frac{16.000.000}{12 \text{ bln}} \\ &= \frac{1.333.333}{31 \text{ hr}} = \frac{43.010}{24 \text{ jam}} = \text{Rp } 1.792 / \text{jam} \end{aligned}$$

Tabel 4.3

Ikhtisar Aktivitas dan Cost Driver

Aktivitas	Tingkatan Aktivitas	Jenis Biaya	Jumlah (Rp)	Jumlah Tiap Poll (Rp)	Cost Driver	Jumlah Cost Driver
Penerimaan bahan baku	Unit	Karyawan	64.512	64.512	Jam Kerja	16
Penyimpanan bahan baku	Unit	Karyawan	129.024	129.024	Jam Kerja	32
Pendistribusian bahan baku	Unit	Karyawan	64.512	64.512	Jam Kerja	16
Film Printing	Batch	Karyawan	129.024	4.167.354	Cm	17.680
		Listrik	2.330			
		Roll film	3.536.000			
		Bahan kimia	500.000			
Proses Montage	Batch	Karyawan	129.024	129.024	Halaman	168
Proses Cetak plate	Batch	Karyawan	129.024	4.331.354	Plate	168
		Listrik	2.330			
		Bahan plate	4.200.000			
Setting Mesin	Batch	Karyawan	129.024	501.120	Jam Mesin	2,4
		Listrik	372.096			
Proses Cetak Koran	Unit	Tinta	1.597.500	6.799.494	Jam Mesin	14
		Karyawan	548.352			
		Penyusutan mesin Cetak	1.505.370			
		Pemeliharaan & Sparepart Mesin Cetak	1.552.512			
		Listrik	1.550.400			
		Air	45.360			
Pengepakan	Unit	Karyawan	548.352	548.352	Jam Kerja	136
Pengelolaan Gedung & Peralatan	Facility	Penyusutan gudang	14.516	24.515	M ²	10.944
		Penyusutan gedung cetak	9999			
	Facility	Penyusutan Forklift	48.608	130.583	Jam Mesin	14
		Peny. Komputer	1.246			
		Peny. Mesin cetak film	68.544			
		Peny. Mesin cetak plate	12.185			

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

4.3.2. Akumulasi Biaya Produksi untuk Masing-masing Aktivitas

Tabel 4.4
Akumulasi Biaya Produksi

Aktivitas	Cost Driver	Jumlah Cost Driver	Tarif / CD	Atribusi Biaya			
				CD	Surya Jumlah (Rp)	CD	Kompas Jumlah (Rp)
Penerimaan bahan baku	Jam Kerja	16	4.032	8	32.256	8	32.256
Penyimpanan bahan baku	Jam Kerja	32	4.032	16	64.512	16	64.512
Pendistribusian bahan baku	Jam Kerja	16	4.032	8	32.256	8	32.256
Film Printing	Cm	17.680	235,7	4.160	980.512	13.520	3.186.664
Proses Montage	Halaman	168	768	64	49.152	104	79.872
Proses Cetak Plate	Plate	168	25.781,86	64	1.650.039	104	2.681.313
Setting mesin	Jam Mesin	2,4	208.800	1	208.800	1,4	292.320
Proses Cetak Koran	Jam Mesin	14	485.678	6	2.914.068	8	3.885.424
Pengepakan	Jam Kerja	136	4.032	56	225.792	80	322.560
Pengelolaan Gedung & Peralatan	M2	10.944	2.24	4.248	9516	6.696	14.999
	Jam Mesin	14	9.327	6	55.962	8	74.616
Jumlah Biaya Proses					6.222.865		10.666.792
Biaya kertas					69.641.000		224.997.500
Jumlah Biaya Produksi					75.863.865		235.664.292
Harga / Eksemplar				73.000	1.039	45.000	5.237

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

4.3.3. Klasifikasi Aktivitas

Setelah mengetahui harga produk per eksemplar, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis aktivitas dan biaya aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan. Untuk mengetahui klasifikasi aktivitas bernilai tambah, tidak bernilai tambah dan *business value-added*, digunakan indikator aktivitas sebagaimana yang digunakan oleh Ostrenga (1992:110).

Tabel 4.5
Klasifikasi Aktivitas Perusahaan

Aktivitas Perusahaan	Indikator 1	Indikator 2	Indikator 3	RVA, BVA, NVA
Penerimaan Bahan Baku	Tidak	Tidak	Tidak	BVA
Penyimpanan Bahan Baku	Tidak	Tidak	Tidak	BVA
Pendistribusian Bahan Baku	Tidak	Tidak	Tidak	BVA
Film Printing	Ya	Ya	Tidak	RVA
Proses Montage	Ya	Ya	Tidak	RVA
Proses Cetak Plate	Ya	Ya	Tidak	RVA
Setting Mesin	Tidak	Tidak	Tidak	BVA
Proses Cetak Koran	Ya	Ya	Tidak	RVA
Pengepakan	Tidak	Tidak	Tidak	BVA

Keterangan :

- Indikator 1 : Bersediakah pelanggan membayar aktivitas ini ?
- Indikator 2 : Jika aktivitas ini tidak dilakukan apakah pelanggan akan memperhatikan ?
- Indikator 3 : Jika aktivitas ini tidak dilaksanakan, apakah output dari proses ini masih memenuhi kebutuhan pelanggan ?

4.3.4. *Cost Reduction* dan Analisis Efisiensi Biaya Produksi

Dari tabel 4.5 dapat dilihat bahwasanya tidak terdapat aktivitas tidak bernilai tambah yang dilaksanakan oleh perusahaan, hal itu dapat diartikan bahwa semua aktivitas yang ada pada PT Antar Surya Jaya adalah aktivitas yang bernilai tambah atau minimal aktivitas yang dibutuhkan oleh perusahaan. Langkah selanjutnya yang harus ditempuh adalah melakukan analisa untuk pengurangan biaya dari aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut.

1. Aktivitas Penerimaan Bahan Baku

Efisiensi atas aktivitas ini dapat dilakukan melalui *activity sharing* atas karyawan bagian penerimaan bahan baku. Aktivitas yang semula terdapat 2 orang karyawan yang masing-masing khusus menerima bahan baku koran Surya atau Kompas saja, bisa dilakukan oleh seorang karyawan saja yang menangani penerimaan bahan baku koran Surya dan Kompas sekaligus. Sementara satu karyawan yang lain bertugas pada waktu atau hari yang lain, atau juga bisa dialihkankan untuk menangani pekerjaan yang lain.

2. Aktivitas Penyimpanan Bahan Baku

Efisiensi atas aktivitas ini dapat dilakukan melalui *activity sharing* dengan karyawan di bagian pendistribusian bahan baku. Karyawan dibagian ini berjumlah 4 orang, yang bertugas untuk menangani koran Surya dan Kompas yang masing-masing berjumlah 2 orang. Karyawan di bagian ini dapat juga

berfungsi sebagai bagian distribusi bahan baku, sehingga tidak perlu ada karyawan di bagian distribusi bahan baku.

3. Aktivitas Pendistribusian Bahan Baku

Efisiensi atas aktivitas ini dilakukan melalui *activity elimination* atas karyawan sebagaimana telah dijelaskan pada aktivitas penyimpanan bahan baku diatas.

4. *Film Printing*

Efisiensi atas aktivitas ini berupa *activity reduction* atas penggunaan roll film pada koran Kompas melalui pengaturan layout halaman *full colour* dan B/W. Untuk sisi halaman *full colour* yang semula sebanyak 48 halaman bisa dilakukan efisiensi hingga 40 halaman, sehingga jumlah sisi halaman B/W yang semula 16 halaman menjadi 24 halaman. Perhitungan efisiensi biaya yang terjadi adalah sebagai berikut :

Total lembaran film yang dibutuhkan koran Kompas untuk sekali proses produksi adalah B/W sebanyak 24 halaman, dan yang *full colour* sebanyak 40 halaman dikali 4 lembar roll film, total lembaran roll film yang dibutuhkan adalah 184 lembar, jika dikalikan 65 cm, maka total konsumsi roll film yang dikonsumsi adalah 11.960 cm.

$$\begin{aligned} \text{Biaya bahan roll film} &= 11.960 \text{ cm} \times \text{Rp } 200,- \\ &= \text{Rp } 2.392.000,- \end{aligned}$$

5. Proses Montage

Aktivitas ini sudah cukup efisien.

6. Proses Cetak Plate

Sejalan dengan pengaturan layout halaman *full colour* dan B/W, maka kebutuhan plate koran Kompas juga bisa dikurangi. Untuk sisi halaman *full colour* yang semula sebanyak 24 halaman bisa dilakukan efisiensi hingga 20 halaman, sehingga jumlah sisi halaman B/W yang semula 8 halaman menjadi 12 halaman. Perhitungan efisiensi biaya yang terjadi adalah sebagai berikut :

Total lembaran plate yang dibutuhkan koran Kompas untuk sekali proses produksi adalah B/W sebanyak 12 lembar, dan yang *full colour* sebanyak 20 lembar dikali 4 lembar plate, total lembaran plate yang dibutuhkan adalah 92 lembar.

$$\begin{aligned}\text{Biaya bahan plate} &= 92 \text{ lembar} \times \text{Rp } 25.000 / \text{plate} \\ &= \text{Rp } 2.300.000,-\end{aligned}$$

7. Setting Mesin

Efisiensi atas aktivitas ini dapat dilakukan melalui efisiensi waktu setting mesin yang semula untuk koran Surya membutuhkan waktu 1 jam, bisa menjadi 45 menit. Sementara untuk koran Kompas yang semula membutuhkan waktu 1,4 jam, bisa menjadi 1 jam.

8. Proses Cetak Koran

Pemakaian tinta untuk koran Kompas dalam sekali produksi yang semula rata-rata membutuhkan 20 kg warna hitam dan 10 kg untuk warna merah, kuning, dan biru. Jika dilakukan efisiensi warna, maka bahan tinta yang

dibutuhkan sekitar 17,5 kg warna hitam dan 7,5 kg untuk warna merah, kuning, dan biru.

Biaya bahan tinta hitam = 17,5 kg x Rp 13.500 = Rp 236.250,-

Biaya bahan tinta warna = 22,5 kg x Rp 25.000 = Rp 562.500,-

9. Pengepakan

Efisiensi atas aktivitas ini dapat dilakukan melalui *activity reduction* atas karyawan bagian pengepakan. Aktivitas yang semula untuk koran Surya terdapat 7 orang karyawan, bisa dilakukan oleh 6 orang karyawan. Sementara untuk koran Surya terdapat 10 orang karyawan, bisa dilakukan oleh 8 orang karyawan.

10. Penyusutan

a. Penyusutan Mesin koran Surya

Metode yang digunakan oleh perusahaan dalam menyusutkan mesin cetak adalah metode garis lurus, dengan estimasi nilai residu 100 juta dan masa manfaat 15 tahun. Namun dalam praktek di lapangan, masih terdapat *idle capacity* atas mesin yang digunakan untuk mencetak koran Surya yaitu Uniman 4/2. Hal tersebut disebabkan karena teknologi dan kemampuan mesin Uniman 4/2 yang masih terbatas, hal ini tercermin dari angka 4/2 yang artinya kemampuan cetak mesin hanya mampu untuk mencetak 4 warna (*full colour*) pada satu sisi halaman, dan maksimal 2 warna saja untuk sisi halaman baliknya.

Sementara mesin untuk mencetak koran Kompas yang menggunakan Goss Urbanite sudah memiliki kemampuan mencetak hingga 4/4. Yaitu mampu mencetak 4 warna (*full colour*) pada satu sisi halaman, dan 4 warna (*full colour*) pada sisi halaman baliknya. Selain itu juga kapasitas cetak mesin Goss Urbanite juga jauh lebih besar jika dibandingkan dengan mesin Uniman 4/2. Hal ini berimbas pada frekuensi pemakaian mesin yang lebih banyak untuk mesin Goss Urbanite untuk melayani cetakan intern perusahaan maupun pihak ekstern.

Berikut adalah tarif beban penyusutan mesin Uniman /jam jika bisa digunakan *full capacity* seperti mesin Goss, sehingga beban penyusutan yang dibebankan tidak sebesar yang telah dilaporkan diatas, yaitu :

$$\begin{aligned} \text{Uniman 4/2} &= \text{Rp } 8 \text{ M} - 100 \text{ jt} = \frac{395.000.000}{\text{thn}} = \frac{32.916.666}{\text{bln}} \\ &= \frac{1.061.828}{\text{hari}} = \frac{\text{Rp } 44.243}{\text{jam}} \end{aligned}$$

b. Pemeliharaan dan Sparepart Mesin koran Surya

Sejalan dengan beban penyusutan mesin diatas, jika mesin Uniman 4/2 digunakan *full capacity*, maka biaya pemeliharaan dan sparepart mesin yang dibebankan / jamnya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Uniman 4/2} &= 5\% \times \text{Rp } 8 \text{ M} = \frac{400.000.000}{\text{thn}} = \frac{1.095.890}{\text{hr}} \\ &= \text{Rp } 55.443 / \text{jam} \end{aligned}$$

4.3.5. Akumulasi Biaya Produksi Setelah Analisis Efisiensi Biaya Produksi

Tabel 4.6

Ikhtisar Aktivitas Setelah *Cost Reduction*

Aktivitas	Tingkatan Aktivitas	Jenis Biaya	Jumlah (Rp)	Jumlah Tiap Poll (Rp)	Cost Driver	Jumlah Cost Driver
Penerimaan bahan baku	Unit	Karyawan	32.256	32.256	Jam Kerja	8
Penyimpanan bahan baku	Unit	Karyawan	129.024	129.024	Jam Kerja	32
Pendistribusian bahan baku	Unit	Karyawan	-	-	Jam Kerja	-
Film Printing	Batch	Karyawan	129.024	3.855.354	Cm	16.120
		Listrik	2.330			
		Roll film	3.224.000			
		Bahan kimia	500.000			
Proses Montage	Batch	Karyawan	129.024	129.024	Halaman	168
Proses Cetak plate	Batch	Karyawan	129.024	4.031.354	Plate	154
		Listrik	2.330			
		Bahan plate	3.900.000			
Setting Mesin	Batch	Karyawan	129.024	400.344	Jam Mesin	1,75
		Listrik	271.320			
Proses Cetak Koran	Unit	Tinta	1.376.250	5.018.646	Jam Mesin	14
		Karyawan	548.352			
		Penyusutan mesin Cetak	709.002			
		Pemeliharaan & Sparepart Mesin Cetak	789.282			
		Listrik	1.550.400			
		Air	45.360			
Pengepakan	Unit	Karyawan	451.584	451.584	Jam Kerja	112
Pengelolaan Gedung & Peralatan	Facility	Penyusutan gudang	14.516	24.515	M ²	10.944
		Penyusutan gedung cetak	9999			
	Facility	Penyusutan Forklift	48.608	130.583	Jam Mesin	14
		Peny. Komputer	1.246			
		Peny. Mesin cetak film	68.544			
		Peny. Mesin cetak plate	12.185			

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Tabel 4.7
Akumulasi Biaya Produksi Setelah *Cost Reduction*

Aktivitas	Cost Driver	Jumlah Cost Driver	Tarif / CD	Atribusi Biaya					
				CD	Surya Jumlah (Rp)		CD	Kompas Jumlah (Rp)	
					Setelah	Sebelum		Setelah	Sebelum
Penerimaan bahan baku	Jam Kerja	8	4.032	4	16.128	32.256	4	16.128	32.256
Penyimpanan bahan baku	Jam Kerja	32	4.032	16	64.512	64.512	16	64.512	64.512
Pendistribusian bahan baku	Jam Kerja	-	-	-	-	32.256	-	-	32.256
Film Printing	Cm	16.120	239	4.160	994.240	980.512	11.960	2.858.440	3.186.664
Proses Montage	Halaman	168	768	64	49.152	49.152	104	79.872	79.872
Proses Cetak Plate	Plate	154	26.178	62	1.623.036	1.650.039	92	2.408.376	2.681.313
Setting mesin	Jam Mesin	1,75	228.768	0,75	171.576	208.800	1	228.768	292.320
Proses Cetak Koran	Jam Mesin	14	358.475	6	2.150.850	2.914.068	8	2.867.800	3.885.424
Pengepakan	Jam Kerja	112	4.032	48	193.536	225.792	64	258.048	322.560
Pengelolaan Gedung & Peralatan	M2	10.944	2.24	4.248	9.516	9516	6.696	14.999	14.999
	Jam Mesin	14	9.327	6	55.962	55.962	8	74.616	74.616
Jumlah Biaya Proses					5.328.508	6.222.865		8.871.559	10.666.792
Persentasi Efisiensi Biaya Produksi					14,37%			16,83%	
Biaya kertas					69.641.000	69.641.000		224.997.500	224.997.500
Jumlah Biaya Produksi					74.969.508	75.863.865		233.869.059	235.664.292
Harga / Eksemplar				73.000	1.027	1.039	45.000	5.197	5.237

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Dari data yang tertera pada tabel 4.7. diatas, terlihat bahwasanya telah terjadi proses efisiensi biaya produksi untuk koran Surya dari yang sebelumnya Rp 6.222.865,- menjadi Rp 5.328.508,- dan untuk koran Kompas Rp 10.666.792,- menjadi Rp 8.871.559,- setelah dilakukan analisis efisiensi aktivitas dan *cost reduction* atas biaya-biaya aktivitas. Dapat disimpulkan bahwa dengan biaya atau input yang lebih sedikit dapat menghasilkan output yang sama, atau dengan kata lain efisiensi biaya yang terjadi disebabkan oleh *technical efficiency*.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan pada bab 4, dapat ditarik beberapa kesimpulan yang sekaligus menjadi jawaban atas pertanyaan penelitian yang dikemukakan pada bab 3, sebagai berikut :

1. PT Antar Surya Jaya telah menerapkan perhitungan biaya aktivitas dengan menggunakan metode *Activity-Based Costing* dalam menentukan harga pokok produksinya. Hal tersebut dapat dilihat dari pembebanan biaya overhead pada masing-masing aktivitas yang terkait, dan baru kemudian biaya aktivitas-aktivitas tersebut dibebankan pada produk yang terkait.
2. PT Antar Surya Jaya belum melakukan analisis manajemen aktivitas, karena masih terdapat beberapa pos biaya yang masih memungkinkan untuk dilakukan penghematan biaya. Pada koran Surya efisiensi biaya dapat ditempuh melalui peningkatan jumlah order yang akan dicetak pada mesin Uniman 4/2. Sehingga beban penyusutan mesin dan biaya pemeliharaan dan sparepart mesin yang dibebankan per jam mesinnya semakin rendah. Biaya yang semula Rp 1.061.826 dan Rp 1.095.888 untuk sekali proses produksi, maka setelah dilakukan analisa manajemen aktivitas melalui pemanfaatan kapasitas mesin yang tidak terpakai, biaya tersebut dapat ditekan menjadi Rp 265.458 (Rp 44.243,- x 6 jam) dan

Rp 332.658 (Rp 55.443,- x 6 jam). Dalam sehari penghematan yang dapat dilakukan adalah sebesar Rp 1.559.598, dan dalam sebulan penghematan yang dapat dilakukan adalah sebesar Rp 48.347.538.

Pada koran Kompas efisiensi biaya dapat ditempuh melalui biaya roll film, plate, dan tinta yang semula Rp 2.704.000, Rp 2.600.000 dan Rp 1.020.000 untuk sekali proses produksi, maka setelah dilakukan analisa manajemen aktivitas biaya tersebut dapat ditekan menjadi Rp 2.392.000, Rp 2.300.000 dan Rp 423.750. Dalam sehari penghematan yang dapat dilakukan adalah sebesar Rp 1.208.250, dan dalam sebulan penghematan yang dapat dilakukan adalah sebesar Rp 37.455.750.

5.2. SARAN

Saran yang dapat diberikan penulis untuk peningkatan kinerja PT Antar Surya Jaya di kemudian hari adalah :

1. Untuk koran Surya alternatif cara yang dapat ditempuh agar tujuan efisiensi biaya dapat tercapai, yaitu menambah jam kerja mesin Uniman 4/2 dari yang semula 6 jam, menjadi 20 – 24 jam agar tidak ada *idle capacity*. Penambahan jam kerja ini dapat dilakukan dengan cara mencari order cetakan yang sesuai dengan kemampuan mesin Uniman 4/2, yaitu mencetak 4 warna (*full colour*) pada satu sisi halaman, dan maksimal 2 warna pada sisi halaman dibaliknya. Apabila alternatif penambahan jam kerja mesin melalui penambahan order cetakan tidak

dapat dilakukan, maka alternatif menjual mesin yang sekarang dipakai untuk mencetak koran Surya yaitu Uniman 4/2 dan menggantinya dengan mesin yang lain seperti Goss Urbanite yang memiliki kemampuan cetak 4/4, ataupun mesin lain yang serupa dengan Goss Urbanite menjadi suatu hal yang patut dipertimbangkan oleh PT Antar Surya Jaya.

2. Untuk koran Kompas alternatif cara yang dapat ditempuh agar tujuan efisiensi biaya dapat tercapai, yaitu melakukan pengaturan layout halaman *full colour* dan B/W. Untuk sisi halaman *full colour* yang semula sebanyak 24 halaman bisa dilakukan efisiensi hingga 20 halaman, sehingga jumlah sisi halaman B/W yang semula 8 halaman menjadi 12 halaman. Melalui pengaturan warna ini penghematan dapat dilakukan atas biaya roll film, lempengan plate, dan tinta.

Daftar Kepustakaan

Atkinson, Anthony A. (et.al.). 2001. *Management Accounting*. Third Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc.

Blocher, Edward J. (et.al.). 1999. *Cost Management : A Strategic Emphasis*. International Edition. McGraw-Hill Companies, Inc.

Brimson, James A. and John Antos. 1994. *Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities and Non Profit Organizations*. New York : John Wiley and Sons, Inc.

Hansen, Don R. And Maryanne M. Mowen. 1997. *Cost Management : Accounting and Control*. Cincinnati : International Thomson Publishing.

----- . 2003. *Management Accounting*. Sixth edition. Ohio : South-Western College Publishing Co.

Hilton, Ronald W. (et.al.). 2000. *Cost Management : Strategies for Business Decision*. International edition. New York : McGraw-Hill Companies, Inc.

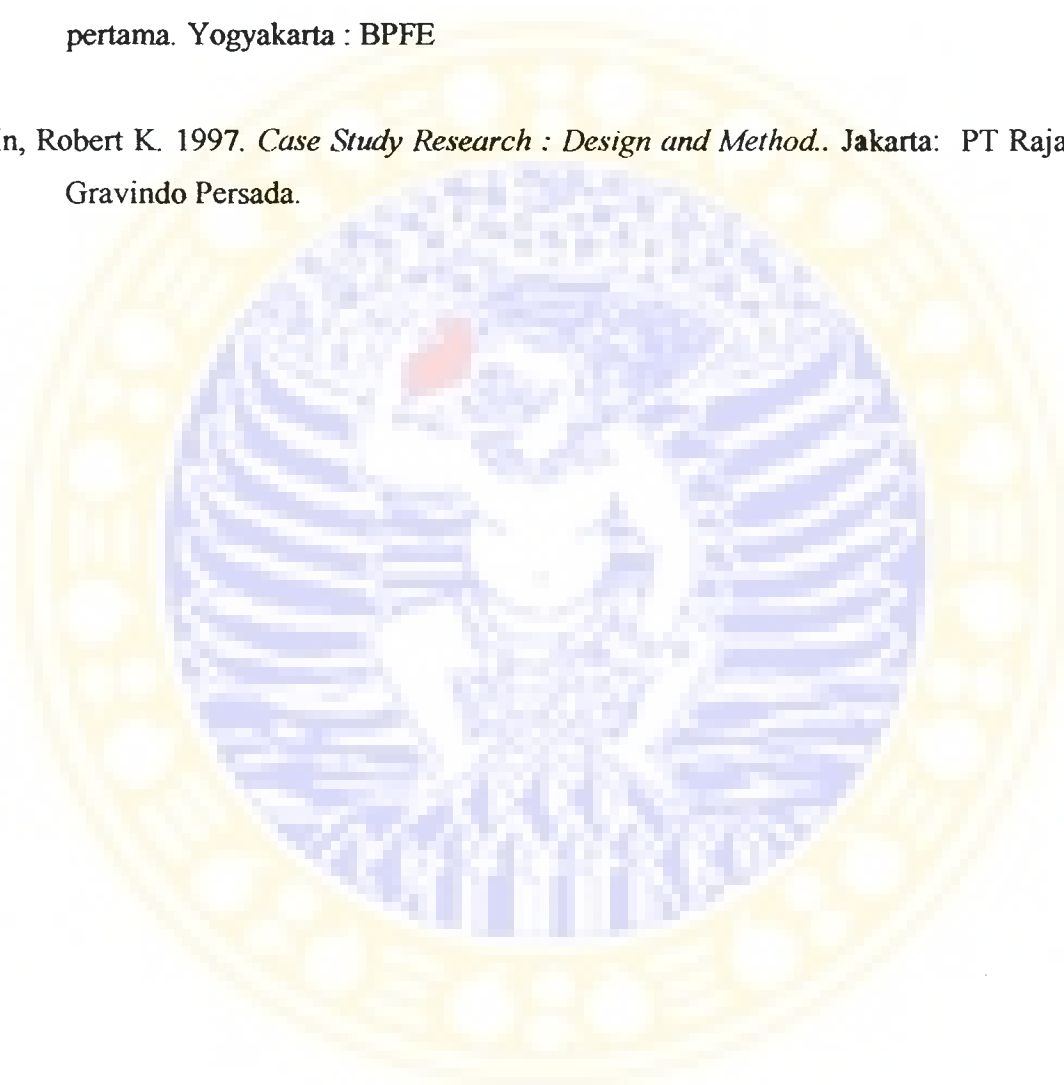
Kaplan, Robert S. (et.al.). 1998. *The Design of Cost Management System*. New Jersey : Prentice Hall, Inc.

Ostrenga, Michael R. (et.al.). 1992. *The Ernst Young Guide to Total Cost Management*. New York : John Wiley and Sons. Inc.

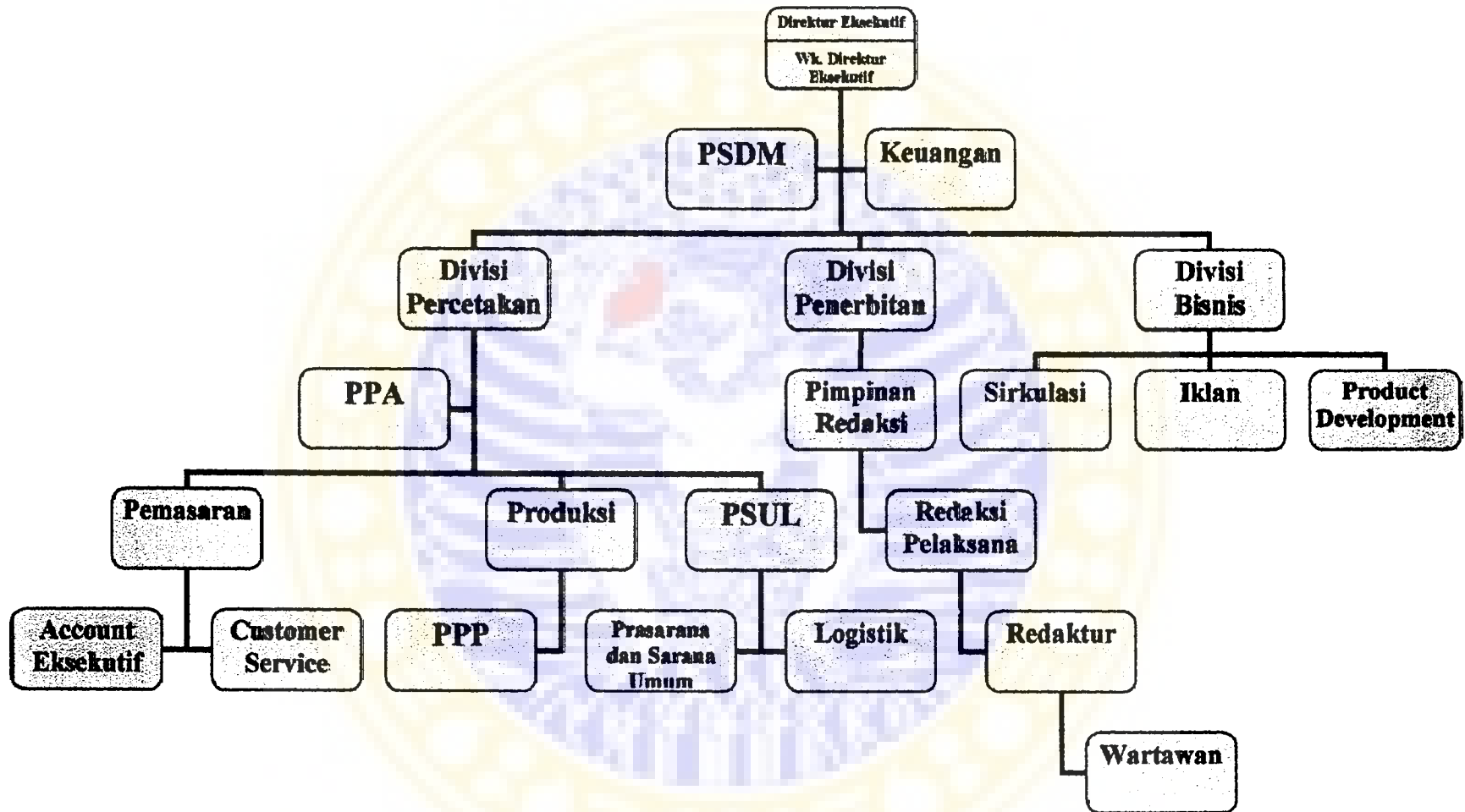
Shillinglaw, Gordon and Kathleen T. McGahran. 1993. *Accounting : A Management Approach*. Ninth edition. Illinois : Irwin Homewood, Inc.

Supriyono. 1999. *Manajemen Biaya : Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis*. Cetakan pertama. Yogyakarta : BPFE

Yin, Robert K. 1997. *Case Study Research : Design and Method*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.



Struktur Organisasi PT Antar Surya Jaya



Sumber : Data Intern Perusahaan

Atribusi Jam Kerja Karyawan

Aktivitas Perusahaan	Jumlah Karyawan	Tarif / Jam	Jam Kerja / hari	Surya Jumlah (Rp)	Kompas Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)
Penerimaan bahan baku	1	4.032	8	32.256		
- Surya	1	4.032	8		32.256	64.512
- Kompas						
Penyimpanan bahan baku	2	4.032	8	64.512		
- Surya	2	4.032	8		64.512	129.024
- Kompas						
Pendistribusian bahan baku	1	4.032	8	32.256		
- Surya	1	4.032	8		32.256	64.512
- Kompas						
Film printing	2	4.032	8	64.512		
- Surya	2	4.032	8		64.512	129.024
- Kompas						
Proses Montage	2	4.032	8	64.512		
- Surya	2	4.032	8		64.512	129.024
- Kompas						
Proses Cetak plate	2	4.032	8	64.512		
- Surya	2	4.032	8		64.512	129.024
- Kompas						
Setting mesin	2	4.032	8	64.512		
- Surya	2	4.032	8		64.512	129.024
- Kompas						
Proses cetak	6	4.032	8	193.536		
- Surya	11	4.032	8		354.816	548.352
- Kompas						
Pengepakan	7	4.032	8	225.792		
- Surya	10	4.032	8		322.560	548.352
- Kompas						

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Atribusi Beban Penyusutan Mesin

Aktivitas Perusahaan	Tarif / Jam	Pemakaian	Surya Jumlah (Rp)	Kompas Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)
Proses cetak	176.971	6 jam	1.061.826	-	1.505.370
Proses cetak	55.443	8 jam	-	443.544	

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Atribusi Biaya Pemeliharaan dan Sparepart Mesin

Aktivitas Perusahaan	Tarif / Jam	Pemakaian	Surya Jumlah (Rp)	Kompas Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)
Proses cetak	182.648	6 jam	1.095.888		1.552.512
Proses cetak	57.078	8 jam		456.624	

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Atribusi Biaya Listrik

Aktivitas Perusahaan	Tarif / KWh (Rp)	Daya (KWh)	Pemakaian (Jam)	Surya Jumlah (Rp)	Kompas Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)
Film Printing - Surya - Kompas	816	0,42 0,42	1,6 5,2	548	1.782	2.330
Proses Cetak Plate - Surya - Kompas	816	0,42 0,42	1,6 5,2	1548	1.782	2.330
Setting mesin - Surya - Kompas	816	190 190	1 1,4	155.040	217.056	372.096
Proses cetak - Surya - Kompas	816	190 190	4 6	620.160	930.240	1.550.400

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Atribusi Biaya Bahan Roll Film

Aktivitas Perusahaan	Tarif / cm	Pemakaian (Cm)	Surya Jumlah (Rp)	Kompas Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)
Film Printing	200	4.160	832.000	-	3.536.000
Film Printing	200	13.520	-	2.704.000	

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Atribusi Biaya Bahan Plate

Aktivitas Perusahaan	Tarif / Plate	Pemakaian (Plate)	Surya Jumlah (Rp)	Kompas Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)
Proses Cetak Plate	25.000	62	1.600.000	-	4.200.000
Proses Cetak Plate	25.000	104	-	2.600.000	

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Atribusi Biaya Tinta

Aktivitas Perusahaan	Tarif / kg	Pemakaian (Kg)	Surya Jumlah (Rp)	Kompas Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)
Proses Cetak a. Surya b. Kompas	13.500 (Hitam)	15 20	202.500	270.000	472.500
Proses Cetak a. Surya b. Kompas	25.000 (Merah, Biru, Kuning)	15 30	375.000	750.000	1.125.000

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Bahan Kimia

Aktivitas Perusahaan	Tarif / Proses	Pemakaian	Surya Jumlah (Rp)	Kompas Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)
Film printing	250.000	1	250.000	-	500.000
Film printing	250.000	1	-	250.000	

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Atribusi Biaya Pemakaian Air

Aktivitas Perusahaan	Tarif / Plate	Pemakaian	Surya Jumlah (Rp)	Kompas Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)
Proses cetak	270	64	17.280	-	45.360
Proses cetak	270	104	-	28.080	

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah

Atribusi Beban Penyusutan Gedung

Aktivitas Perusahaan	Tarif / M ²	Luas (M ²)	Jam	Surya Jumlah (Rp)	Kompas Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)
Pengelolaan Gedung (Gudang)	2,24	450	24	7.258	-	14.516
- Surya				-	7.258	
- Kompas				-	-	
Pengelolaan Gedung (Proses cetak)	2,24	168	6	2.258	-	9.999
- Surya (14m x 12m)				-	-	
- Kompas (24m x 18m)				-	7.741	

Sumber : Data intern perusahaan yang diolah