

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Akuntansi Manajemen**

Akuntansi manajemen merupakan cabang akuntansi yang memasok informasi yang dibutuhkan oleh para manajer guna menentukan bagaimana sumber daya diperoleh dan digunakan dalam setiap jenis bisnis, baik berskala kecil maupun besar. Para manajer merupakan orang-orang dalam sebuah organisasi dan yang bertanggungjawab mengarahkan serta mengendalikan kegiatan-kegiatannya. Akuntansi manajemen berbeda dengan akuntansi keuangan yang berkaitan dengan penyediaan informasi bagi para pemegang saham, kreditor, investor dan pihak lain di luar organisasi.

Menurut Hansen dan Mowen (2013:7), Akuntansi manajemen adalah Proses mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasi dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan dan mengambil keputusan.

Menurut Ray H. Garrison (2012:3), Akuntansi manajemen sebagai suatu tipe akuntansi yang tidak dapat dibandingkan dengan akuntansi keuangan karena mempunyai karakteristik yang berlainan yang disebabkan oleh perbedaan pemakai atau pengguna informasi keuangan.

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa akuntansi manajemen adalah seni atau keterampilan dalam memperoleh berbagai laporan atau transaksi keuangan yang diperlukan oleh pihak manajemen untuk dapat memberikan manajer timbal balik dalam penetapan pengambilan keputusan bisnis.

##### **2.1.2 Activity Based Management**

###### **2.1.2.1 Pengertian Activity Based Management**

*Activity Based Management* adalah pengelolaan aktivitas untuk meningkatkan nilai (*value*) yang diterima oleh pelanggan, dan untuk meningkatkan laba melalui peningkatan nilai (*value*) tersebut. (Rudianto, 2013:172)

Manajemen Berdasarkan Aktivitas adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas untuk mencapai sasaran kerja dan tujuan organisasi melalui proses perbaikan terus –menerus. (Ari dan Darsono,2013:159)

*Activity Based Management* adalah yaitu mengelola sumber daya dan aktivitas untuk memperbaiki nilai produk atau jasa bagi pelanggan serta meningkatkan kompetisi dan profitabilitas perusahaan. (Blocher dkk, 2011:239)

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *Activity Based Management* adalah mengelola sumber daya dan aktivitas untuk memperbaiki nilai produk atau jasa bagi pelanggan serta meningkatkan nilai yang diterima oleh pelanggan dan untuk meningkatkan laba demi mencapai sasaran kerja dan tujuan organisasi melalui proses perbaikan terus – menerus.

### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat *Activity Based Management***

Menurut Zia (2011) Tujuan *Activity Based Management* adalah memperbaiki nilai yang diterima oleh pelanggan dan memperbaiki laba dengan memberikan nilai pelanggan. Oleh karena itu tujuan ini dapat dicapai dengan memfokuskan pada aktivitas – aktivitas yang terdapat dari pelanggan.

Menurut (Blocher dkk, 2011:131) *Activity Based Management* memiliki beberapa manfaat sebagai berikut:

- Melakukan perbaikan operasi.
- Mengurangi biaya.
- Meningkatkan nilai bagi suatu perusahaan.

Adapun manfaat utama *Activity Based Management* adalah selain dapat digunakan sebagai pengukur kinerja keuangan maupun non-keuangan, perusahaan akan dapat melakukan efisiensi biaya-biaya yang terjadi dalam operasi perusahaan dengan cara mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah. Di samping itu, ABM dapat menjamin bahwa pembuatan keputusan, perencanaan, dan pengendalian didasarkan pada isu-isu bisnis dari luar dan tidak semata-mata berdasarkan informasi keuangan.

### **2.1.2.3 Keunggulan *Activity Based Management***

Menurut Rudianto, (2013:172) keunggulan utama *Activity Based Management* sebagai berikut:

1. ABM mengukur efektifitas proses dan aktivitas (termasuk aktivitas bisnis kunci) serta mengidentifikasi bagaimana proses dan aktivitas tersebut bisa diperbaiki untuk menurunkan biaya dan meningkatkan nilai (*value*) bagi pelanggan.
2. ABM memperbaiki fokus manajemen dengan cara mengalokasikan sumber daya demi menambah nilai aktivitas kunci, pelanggan kunci, produk kunci, dan metode untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

### **2.1.2.4 Langkah – langkah *Activity Based Management***

Menurut Supriyono (2010:358), Langkah – langkah yang perlu dilakukan dalam penerapan ABM sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi aktivitas – aktivitas.
2. Membedakan antara aktivitas yang bernilai tambah dengan aktivitas yang tidak bernilai tambah untuk produk atau jasa tertentu.
3. Menelusuri arus produk atau jasa melalui aktivitas yang terjadi.
4. Membebankan nilai – nilai waktu dan biaya pada setiap aktivitas.
5. Menentukan keterkaitan antara aktivitas – aktivitas dengan fungsi – fungsi dan lintas fungsi.
6. Membuat arus produk dan jasa lebih efisien.
7. Mengurangi atau meniadakan aktivitas – aktivitas yang tidak bernilai tambah.
8. Menganalisa dua atau lebih aktivitas yang saling berhubungan untuk menentukan *trade off* diantara aktivitas – aktivitas tersebut agar mengarah pada pengurangan biaya.
9. Menyempurnakan berkesinambungan.

Menurut Hilton (2010:269) ada lima langkah penerapan *Activity Based Management* sebagai berikut:

1. Identifikasi aktivitas.
2. Identifikasi aktivitas tidak bernilai tambah.
3. Memahami Actiity linkagers, root causes, dan triggers.
4. Melakukan pengukuran kinerja.
5. Melaporkan biaya tidak bernilai tambah.

#### **2.1.2.5 Faktor – faktor yang mendukung keberhasilan penerapan *Activity Based Management***

1. Budaya organisasi

Budaya organisasi mencerminkan kerangka berfikir dari karyawan termasuk perilaku nilai dan keyakinan yang dianut oleh karyawan. Budaya organisasi menunjukkan keterlibatan, kerja sama seperti partisipasi yang tinggi dari seluruh karyawan. Budaya organisasi sangatlah mendukung keberhasilan dari penerapan *Activity Based Management* di suatu organisasi.

2. Dukungan dan komitmen manajemen puncak

Penerapan suatu sistem manajemen biaya yang baru seperti ABM dan ABC membutuhkan waktu dan sumber daya, oleh karena itu dukungan dan peran dari manajemen puncak sangat diperlukan untuk keberhasilan penerapannya.

3. Perubahan proses

Perubahan bisa terjadi apabila diterapkannya suatu proses yang sudah dirancang untuk menghasilkan perubahan tersebut. Perbaikan dari proses yang sudah ada sangat mendukung keberhasilan penerapannya. Elemen-elemen dari proses diantaranya adalah daftar dari aktivitas, sekumpulan tujuan dan tindakan lanjutan.

#### 4. Pelatihan berkelanjutan

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan serta meningkatkan keahlian mereka terhadap lingkungan kerja mereka yang cepat berubah sangatlah penting. Keberhasilan penerapan dari program manajemen biaya yang baru membutuhkan keahlian, peran serta kerja sama dari karyawan suatu organisasi

### 2.1.2.6 Dimensi *Activity Based Management*

Menggunakan informasi *Activity Based Costing* untuk mengembangkan operasi dan menghilangkan biaya yang tidak bernilai tambah disebut *Activity Based Management*. Menggunakan *Activity Based Management* untuk menghilangkan aktivitas dan biaya yang tidak bernilai tambah. *Activity Based Manajemen* menekankan baik pada *product costing* maupun *process value analysis*. Terdapat 2 dimensi pada *Activity Based Management*, yaitu:

#### 1. Dimensi Biaya

Dimensi biaya memberikan informasi biaya dari sumber daya (*resources*), aktivitas (*activity*), produk dan pelanggan (*customer*). Dimensi biaya mencerminkan kebutuhan organisasi untuk menelusuri sumber-sumber pada aktivitas-aktivitas dan akhirnya membebankannya pada objek-objek untuk menganalisa keputusan-keputusan penting suatu organisasi. Ada tiga tahapan yang digunakan dalam menyempurnakan keakuratan penelusuran biaya pada objek-objek biaya. Adapun tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi biaya sumber daya. Maksudnya adalah unsur ekonomis yang dibebankan atau digunakan dalam pelaksanaan aktivitas.
- 2) Menelusuri biaya-biaya sumber pada aktivitas. Aktivitas diartikan sebagai semua proses atau prosedur yang dilaksanakan oleh perusahaan.
- 3) Membebankan biaya pada objek-objek biaya. Objek biaya adalah segala sesuatu yang menjadi tujuan pembebanan biaya pada aktivitas.

## 2. Dimensi Proses

Dimensi proses memberikan informasi tentang aktivitas-aktivitas apa saja yang dilakukan, mengapa aktivitas dilakukan, dan bagaimana pelaksanaannya. Dimensi ini ingin mengetahui kinerja setiap aktivitas yang dilakukan perusahaan. Dimensi ini menunjukkan informasi tentang continuous improvement yang dilakukan perusahaan.

### 2.1.2.7 Analisis Nilai Proses

Analisis Nilai Proses merupakan suatu analisa yang menghasilkan informasi tentang mengapa dan bagaimana suatu aktivitas atau pekerjaan dilakukan. Analisis ini menekankan pada upaya untuk memaksimalkan sistem penilaian kinerja secara keseluruhan dari pada performance individu. Analisis nilai proses dilakukan dengan 3 langkah, yaitu:

#### 1. Analisis penggerak

Inti dari informasi analisis penggerak ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan biaya aktivitas dan menjelaskan mengapa bisa terjadi. Dengan mengetahui apa yang menjadi penyebab biaya, maka perbaikan untuk menghemat penyebab biaya akan dapat dilakukan.

#### 2. Analisis Aktivitas

Untuk menentukan aktivitas apa yang dilakukan, jumlah pekerja yang terlibat, waktu dan sumber ekonomi yang digunakan serta rekomendasi bagi manajemen tentang aktivitas tersebut.

Analisis aktivitas merupakan proses untuk mengidentifikasi, menjelaskan, dan mengevaluasi berbagai aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan (Hansen dan Mowen, 2012:237). Analisis aktivitas yang dilakukan ada empat langkah yaitu:

- 1) Aktivitas apa yang telah dilakukan.
- 2) Berapa banyak orang yang telah melakukan aktivitas.
- 3) Waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan aktivitas.
- 4) Menentukan nilai aktivitas bagi organisasi, secara keseluruhan organisasi termasuk rekomendasi untuk tetap mempertahankan aktivitas bernilai tambah setiap aktivitas bagi organisasi.

Dari empat hal tersebut, hasil akhir dari dari suatu analisa aktivitas adalah penentuan nilai tambah setiap aktivitas bagi organisasi. Oleh karena itu dalam analisa aktivitas, aktivitas dapat dibedakan menjadi dua jenis aktivitas, yaitu:

1) Aktivitas bernilai tambah (*value added activity*)

Aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas yang memberi kontribusi terhadap nilai pelanggan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan atau organisasi yang membutuhkannya. Aktivitas bernilai tambah merupakan aktivitas-aktivitas yang memang seharusnya dilakukan dan benar-benar diperlukan dalam penyediaan produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan pencapaian tujuan manajemen perusahaan. Misalnya, aktivitas perancangan produk, pemrosesan oleh tenaga kerja langsung, penambahan bahan langsung, dan aktivitas yang berkaitan dengan mesin dan pengiriman produk. *Value Added Activity* merupakan aktivitas yang diperlukan agar dapat bertahan dalam dunia bisnis. Jika aktivitas ini dihilangkan sudah pasti akan menurunkan kualitas dari produk yang dihasilkan yang akan berpengaruh terhadap konsumen dalam jangka panjang (Hansen dan Mowen, 2012:237).

Terdapat dua macam aktivitas bernilai tambah, yaitu:

- a. Aktivitas yang diperlukan (*required activity*), merupakan aktivitas yang harus dilaksanakan.
- b. Aktivitas diskusioner (*discretionary activity*), merupakan aktivitas kebijakan. Aktivitas disebut aktivitas bernilai tambah jika secara bersamaan memenuhi kondisi sebagai berikut:
  - Aktivitas yang dapat menimbulkan perubahan kondisi
  - Perubahan itu tidak dapat dicapai oleh aktivitas sebelumnya
  - Aktivitas ini memungkinkan aktivitas lainnya dapat dilakukan (Hansen dan Mowen, 2012:339).

Aktivitas bernilai tambah terbagi kedalam dua kategori, yaitu:

- a. suatu aktivitas mempunyai nilai, apabila aktivitas tersebut adalah penting bagi pelanggan.
- b. Suatu aktivitas mempunyai nilai, apabila aktivitas tersebut adalah penting terhadap berfungsinya organisasi.

2) Aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*)

Aktivitas tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang tidak memberikan kontribusi terhadap nilai konsumen atau terhadap kebutuhan organisasi. Aktivitas tidak bernilai tambah adalah semua aktivitas selain berbagai aktivitas yang paling penting untuk tetap bertahan sehingga dipandang tidak perlu (Hansen dan Mowen, 2012:238). Dari pengertian-pengertian yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas kunci bagi perusahaan untuk dapat melangsungkan hidup perusahaan dimana aktivitas ini dapat memberikan

nilai tambah pada konsumen dan dapat menambah laba perusahaan. Sebaliknya, aktivitas tidak bernilai tambah adalah aktivitas dalam perusahaan yang tidak efisien dan tidak memberikan kontribusi bagi perusahaan sehingga aktivitas ini perlu untuk dihilangkan agar tidak terjadi pemborosan dalam perusahaan.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:239) beberapa macam aktivitas yang tidak bernilai tambah yang biasanya terdapat pada industri, yaitu:

- *Scheduling*, merupakan aktivitas penjadwalan proses produksi untuk setiap jenis produk.
- *Moving*, merupakan aktivitas pemindahan bahan, barang dalam proses dan barang jadi dari satu departemen ke departemen lain.
- *Waiting*, merupakan aktivitas menunggu tersedianya bahan baku, menunggu datangnya barang dalam proses yang dikirimkan dari bagian atau departemen lain.
- *Inspeksi*, merupakan aktivitas pemeriksaan barang untuk meyakinkan bahwa barang telah memenuhi spesifikasi atau kualitas yang diharapkan.
- *Storing*, merupakan aktivitas penyimpangan bahan, barang dalam proses, produksi selesai sebagai penyediaan digudang menunggu waktu pemakaian atau pengiriman.

Hasil akhir yang ingin dicapai dalam analisa aktivitas adalah penurunan biaya (*cost reduction*) yang ditimbulkan karena adanya *continues improvement*. Dalam lingkungan yang kompetitif, perusahaan harus mampu mengirimkan produk yang diinginkan konsumen, dalam waktu yang tepat serta harga yang rendah. Hal ini mendorong perusahaan harus selalu melakukan perbaikan yang terus menerus dalam melaksanakan aktivitas. Menurut Hansen dan Mowen (2009:240) Analisis aktivitas yang dapat digunakan menurunkan biaya melalui dengan empat cara, yaitu:

1) Eliminasi aktivitas

Memusatkan pada aktivitas yang tidak bernilai tambah. Aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah harus diidentifikasi dan diukur kemudian mengeliminasi aktivitas-aktivitas tersebut.

2) Seleksi aktivitas

Pemilihan serangkaian aktivitas yang berbeda yang disebabkan karena strategi yang saling bersaing. Strategi berbeda membutuhkan aktivitas berbeda. Dipilih aktivitas yang biayanya rendah untuk hasil yang sama.

### 3) Pengurangan aktivitas

Pengurangan waktu dan konsumsi sumber ekonomi yang diperlukan suatu aktivitas. Pendekatan ini terutama ditujukan untuk peningkatan efisiensi dan peningkatan aktivitas tidak bernilai tambah dapat hilang.

### 4) Pembagian aktivitas

Pembagian aktivitas dapat meningkatkan efisiensi aktivitas yang diperlukan dengan memanfaatkan skala ekonomi, khususnya dengan meningkatkan kualitas cost driver tanpa meningkatkan biaya aktivitas.

Aktivitas ini menimbulkan biaya tidak bernilai tambah yang merupakan biaya yang disebabkan oleh aktivitas tidak bernilai tambah atau kinerja yang tidak efisien dari aktivitas bernilai tambah. Biaya inilah yang harus dikurangi oleh pihak manajemen dengan mengurangi atau mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah dan mengoptimalkan aktivitas bernilai tambah.

## 3. Pengukuran kinerja Aktivitas

Pengukuran kinerja aktivitas digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan yang dilaksanakan dan hasil-hasil yang dicapai untuk menilai seberapa baik pekerjaan itu dilaksanakan. Pengukuran kinerja aktivitas juga dirancang untuk mengetahui adanya perbaikan berkelanjutan. Menurut Kusnadi (2009:385) Ukuran kinerja aktivitas berpusat pada:

- 1) Efisiensi, memfokuskan pada hubungan antara masukan aktivitas dan keluaran aktivitas.
- 2) Efektifitas, yaitu melakukan serangkaian pelaksanaan kegiatan dengan benar.
- 3) Kualitas, menggambarkan hubungan dengan pelaksanaan kegiatan sejak awal sampai akhir yang tidak mengandung unsur cacat.
- 4) Waktu, yang diperlukan untuk melakukan suatu aktivitas merupakan titik kritis karena dalam waktu yang lama akan membutuhkan lebih banyak sumber daya yang digunakan.

### **2.1.2.8 Ukuran Kinerja Aktivitas**

Pengukuran kinerja merupakan penilaian seberapa baik aktivitas dan proses yang dilakukan, yang akan menjadi dasar bagi pihak manajemen dalam meningkatkan profitabilitas (Hansen dan Mowen, 2012:241). Terdapat dua ukuran kinerja aktivitas, yaitu:

## A. Ukuran keuangan bagi kinerja aktivitas

### 1. Pelaporan biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah

Sistem akuntansi perusahaan harus membedakan antara biaya bernilai tambah dengan biaya tidak bernilai tambah karena peningkatan kinerja aktivitas memerlukan eliminasi aktivitas tidak bernilai tambah dan mengoptimalkan aktivitas bernilai tambah. Jadi, perusahaan harus mengidentifikasi dan secara formal melaporkan biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah bagi aktivitas.

### 2. Pelaporan trend biaya aktivitas

Pelaporan trend biaya aktivitas adalah dengan membandingkan biaya untuk setiap aktivitas sepanjang waktu. Tujuannya adalah memperbaiki aktivitas yang ditunjukkan oleh penurunan biaya dan dengan demikian dapat dilihat penurunan biaya tidak bernilai tambah dari suatu periode ke periode selanjutnya.

### 3. Peranan Standar Keizen

Perhitungan biaya keizen mengacu pada pengurangan biaya produk dan proses yang ada. Dalam istilah operasional, hal ini diartikan ke daam pengurangan biaya tidak bernilai tambah. Pengontrolan proses pengurangan biaya ini, melalui pengulangan penggunaan dua sub siklus utama, yaitu:

#### b. Siklus perbaikan berkelanjutan/keizen

Siklus ini didefinisikan dengan urutan Rencana-Lakukan-Periksa-Bertindak.

#### c. Siklus pemeliharaan

Siklus ini didefinisikan dengan urutan Standar-Lakukan-Periksa-Bertindak.

### 4. *Banchmarking*

*Banchmarking* merupakan suatu pendekatan dalam penentuan standar yang digunakan untuk membantu mengidentifikasi peluang perbaikan aktivitas, mencapai praktek terbaik dalam industri silang untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam hal tugas, aktivitas atau proses. Tujuannya adalah untuk menjadi yang terbaik dalam pelaksanaan aktivitas dan proses.

### 5. Perhitungan Anggaran Biaya Daun hidup

Daur biaya hidup adalah waktu keberadaan produk dari pengonsepan hingga tidak terpakai. Biaya daur hidup produk adalah semua biaya yang berhubungan dengan produk untuk keseluruhan daur hidupnya. Hal ini meliputi pengembangan (perencanaan, rancangan, dan pengujian), produksi (aktivitas konveksi), dan dukungan logistik (pengiklanan, pendistribusian, jaminan, dan lain-lain). Biaya hidup keseluruhan adalah biaya daur hidup suatu produk

ditambah dengan biaya pasca pembelian oleh pelanggan, meliputi operasional, dukungan, pemeliharaan dan pembuangan.

#### 6. Anggaran Fleksibel aktivitas

Anggaran fleksibel aktivitas memungkinkan dilakukannya prediksi biaya aktivitas yang akan terjadi dengan berubahnya aktivitas. Analisis varians dalam rangka aktivitas ini membuat manajemen dapat membagi biaya aktivitas menjadi komponen bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Membedakan antara dampak biaya dan dampak volume, serta melaporkan biaya kapasitas aktivitas yang digunakan atau tidak. Juga kemampuan untuk menghitung biaya dari berbagai tingkat penggunaan aktivitas memungkinkan perhitungan biaya yang diperkirakan sebagai standar aktiva intern.

### **B. Ukuran non-keuangan bagi kinerja aktivitas**

#### 1. Ukuran efisiensi

Produktifitas mengukur seberapa efisien masukan (*input*) yang digunakan untuk memproduksi keluaran (*output*).

#### 2. Ukuran kualitas

Ukuran non-keuangan yang digunakan untuk mengukur kualitas yang berkaitan dengan melakukan aktivitas dengan benar sejak aktivitas tersebut dilakukan pertama kali. *Output* aktivitas yang cacat perlu diulang hingga pembebanan biaya yang tidak dibutuhkan dan pengurangan efisiensi.

#### 3. Ukuran waktu

Terdapat dua karakteristik kinerja yang berhubungan dengan waktu yaitu keandalan (*Reliability*) dan ketertanggapan (*Responsiveness*). Keandalan berarti kemampuan untuk memenuhi tanggal pengiriman yang dijanjikan. Ketertanggapan mengukur waktu tenggang yang dibutuhkan untuk membuat keluaran yang diperlukan. (Hansen dan Mowen, 2012:242).

### **2.1.2.9 Analisis pemicu biaya**

Menurut Atkinson, dkk (2011:138) menyatakan bahwa analisis pemicu biaya merupakan suatu metode pengidentifikasian faktor-faktor yang menyebabkan biaya aktivitas atau menjelaskan mengapa biaya aktivitas tersebut terjadi. Dengan mengetahui dan mengelola pemicu tiap-tiap aktivitas maka manajemen akan mendapat informasi mengenai apa yang menjadi penyebab timbulnya biaya.

Menurut Blocher, dkk (2011:107) membedakan pemicu biaya menjadi empat jenis, yaitu:

1. Berdasarkan aktivitas

Pemicu biaya berdasarkan aktivitas ditentukan dengan menggunakan analisis aktivitas, yaitu deskripsi terperinci dari aktivitas-aktivitas spesifik yang dilakukan dalam operasional perusahaan.

2. Berdasarkan volume

Pemicu biaya berdasarkan volume yaitu jenis biaya seperti bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung.

3. Berdasarkan struktur

Pemicu biaya berdasarkan struktur bersifat strategis karena meliputi rencana dan keputusan yang memiliki dampak jangka panjang.

4. Berdasarkan pelaksanaan

Pemicu biaya berdasarkan pelaksanaan adalah faktor-faktor yang dapat diatur perusahaan dalam pembuatan keputusan operasional jangka pendek untuk menurunkan biaya.

### 2.1.3 Aktivitas

#### 2.1.3.1 Pengertian Aktivitas

Aktivitas merupakan tugas atau tindakan spesifik yang dilakukan. Aktivitas dapat berupa satu tindakan atau *batch* dari beberapa tindakan (Blocher dkk, 2011:205).

Aktivitas merupakan sebagai unit dasar kerja yang dilakukan dalam sebuah organisasi dan dapat juga digambarkan sebagai suatu pengumpulan tindakan dalam suatu organisasi yang berguna bagi para manager untuk melakukan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. (Hansen dan Mowen, 2009:41)

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa aktivitas merupakan tugas atau tindakan spesifikasi suatu organisasi yang berguna bagi para manager untuk melakukan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

#### 2.1.3.2 Klasifikasi Aktivitas

Untuk mengidentifikasi biaya sumber daya pada berbagai aktivitas, perusahaan perlu mengklasifikasikan seluruh aktivitas menurut cara bagaimana aktivitas tersebut mengkonsumsi sumber daya (Blocher, 2011:210).

Aktivitas diklasifikasikan ke dalam satu dari empat kategori aktivitas berikut:

1. Aktivitas tingkat unit (*unit level activity*)

Merupakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan setiap kali memproduksi satu unit produk atau aktivitas yang melekat dan mempengaruhi pada satu unit produk yang dihasilkan. Contohnya jam mesin, contoh dari biaya tipe ini adalah

- biaya pemelihara mesin, pemakaian bahan baku langsung, pemakaian jam kerja langsung, serta pemasukan komponenen dan inspeksi setiap unit.
2. **Aktivitas tingkat kelompok (*batch level activity*)**  
Merupakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan setiap kali memproduksi satu batch produk atau jasa. Contoh aktivitas tingkat kelompok adalah persiapan mesin, pengaturan pesanan pembelian, penjadwalan produksi, inspeksi yang dilakukan oleh batch, penanganan bahan baku dan percepatan proses produksi. Semakin banyak batch yang diproduksi, semakin banyak pula sumber daya yang diperlukan. Besar kecilnya biaya dari aktivitas ini tergantung frekwensi order produksi yang diolah, biaya ini tidak dipengaruhi oleh jumlah unit produk yang diproduksi dalam setiap order.
  3. **Aktivitas tingkat produk (*product level activity*)**  
Aktivitas-aktivitas yang digunakan untuk mendukung berbagai produk yang digunakan oleh perusahaan, contohnya desain produk, pembelian suku cadang yang dibutuhkan oleh produk serta engineering change. Biaya yang timbul dari aktivitas ini tidak dipengaruhi oleh jumlah unit produk maupun jumlah batch produksi yang dihasilkan.
  4. **Aktivitas tingkat fasilitas (*facility level activity*)**  
Merupakan aktivitas-aktivitas yang mendukung proses manufaktur secara keseluruhan dalam pabrik agar dapat menyediakan kapasitas operasi tingkat dasar untuk menunjang aktivitas produksi diperusahaan. Contohnya manajemen pabrik, penyediaan keamanan untuk memelihara mesin pabrik dengan fungsi umum, pengelolaan pabrik, pembayaran pajak bangunan dan asuransi pabrik, serta penutupan buku setiap bulan. Beberapa perusahaan menyebutkan aktivitas ini sebagai aktivitas pendukung bisnis atau infrastruktur.

#### **2.1.3.4 Karakteristik Aktivitas**

Aktivitas dikatakan mempunyai nilai tambah apabila berupa aktivitas kebijakan yang harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Aktivitas tersebut menyebabkan perubahan keadaan.
2. Perubahan keadaan tidak dapat dicapai dengan aktivitas sebelumnya.
3. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain dilaksanakan (Hansen dan Mowen, 2012:238).

#### **2.1.3.5 Tahapan Pelaksanaan Aktivitas**

Menurut Atkinson (2006:53) menyatakan secara spesifik analisis aktivitas dapat dilaksanakan melalui empat tahap, yaitu sebagai berikut:

1. Identifikasi tujuan proses  
Tujuan dari proses ini diketahui dari keinginan atau harapan konsumsi dari proses tersebut.
2. Pencatatan aktivitas  
Mencatat seluruh aktivitas yang digunakan untuk produk atau jasa dari awal sampai akhir proses.
3. Klasifikasi  
Mengklasifikasi seluruh aktivitas bernilai tambah (*value added*) maupun aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added*).
4. Perbaikan berkelanjutan  
Meningkatkan efisiensi seluruh aktivitas dan merencanakan aktivitas yang tak bernilai tambah secara berkesinambungan.

#### **2.1.4 Hubungan Activity Based Manajemen Dengan Efisiensi Biaya Produksi**

Menurut Hansen dan Mowen (2009:224) *Activity Based management* adalah suatu pendekatan di seluruh sistem dan terintegrasi, yang memfokuskan perhatian manajemen pada berbagai aktivitas, dengan tujuan lain meningkatkan nilai untuk pelanggan dan labai sebagai hasilnya.

Menurut Sukirno (2012:240), penggunaan sumber-sumber dikatakan efisien apabila:

1. Seluruh sumber-sumber daya yang tersedia sepenuhnya digunakan.
2. Corak penggunaannya adalah sudah sedemikian rupa sehingga tidak terdapat lagi corak penggunaan lain yang akan memberikan tambahan kemakmuran bagi masyarakat atau individu.

*Activity based management* merupakan payung bagi perubahan budaya yang diperlukan untuk persaingan global. Adapun komponen-komponen yang mendukung keberhasilan *Activity Based Management*, yaitu:

##### 1. *Just In Time*

Merupakan proses produksi yang komprehensif dan sistem manajemen persediaan dimana bahan baku dan suku cadang dibeli dan diproduksi sebanyak yang dibutuhkan dan pada saat yang tepat pada setiap tahap proses produksi.

##### 2. *Strategic Planning*

Suatu perencanaan yang menyeluruh dan terpadu yang meningkatkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk pencapaian tujuan perusahaan melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

3. *Activity Accounting*

Akuntansi yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas di dalam operasi perusahaan.

4. *Life Cycle management*

Melibatkan manajemen aktivitas mulai dari tahap pengembangan untuk menjamin agar biaya daur hidup secara total jumlahnya lebih rendah dibandingkan kompetitor.

5. *Performance management*

Suatu kegiatan mengelola kinerja yang berorientasi kepada pandangan strategi ke masa depan sehingga kinerja tersebut dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk pihak-pihak yang membutuhkannya.

6. *Investment management*

Bagaimana seorang manajer investasi mengelola uang, dimana dalam proses ini dibutuhkan pemahaman terhadap berbagai piranti investasi, dan berbagai strategi yang dapat digunakan untuk menyeleksi piranti tersebut.

7. *Continuons Improvement*

Teknik manajemen dimana para manajer dan pekerja setuju terhadap program *Continuons Improvement* dalam hal kualitas dan faktor keberhasilan kritis

8. *Benchmarking*

Proses mengidentifikasi faktor keberhasilan kritis (*critical success factor*) yang dicapai perusahaan lain atau unit lain diperusahaan dengan tujuan mengimplementasikannya sebagai perbaikan dalam proses perusahaan untuk mtncapai kinerja yang baik.

9. *Target Costing*

Menentukan biaya yang diharapkan untuk suatu produk berdasarkan harga yang komepetitif. Sehingga produk tersebut akan dapat memperoleh laba yang diharapkan.

10 *Costomer value Analysis*

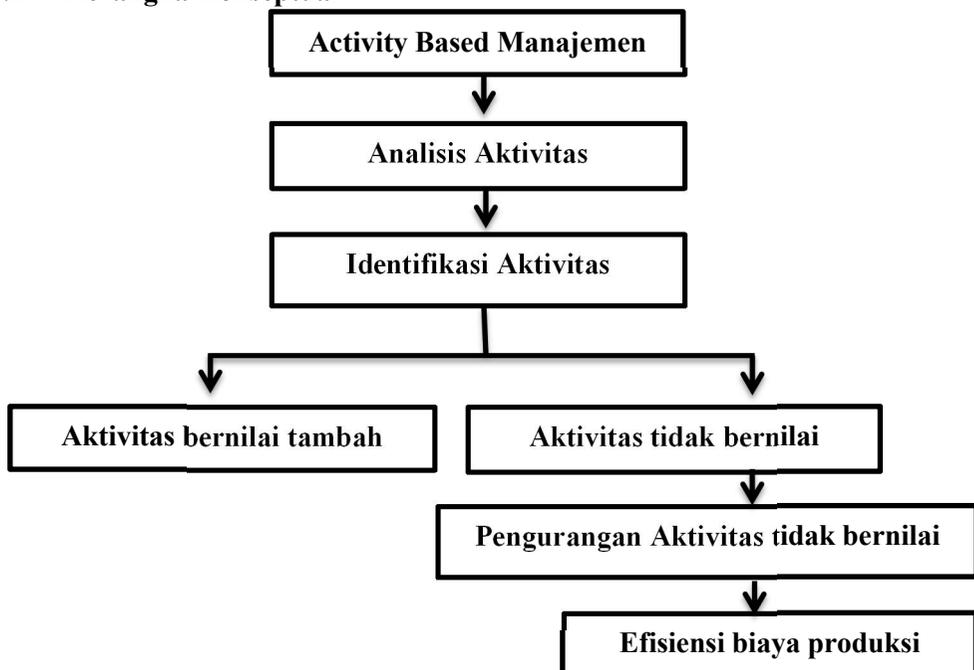
Suatu analisis yang digunakan untuk menentukan apakah suatu aktivitas memiliki nilai bagi pelanggan atau tidak dengan cara melihat apa yang diperoleh pelanggan dibandingkan dengan pengorbanan untuk memperoleh suatu produk atau jasa.

Komponen-komponen tersebut digunakan untuk mengelola aktivitas-aktivitas agar dapat mengeliminasi pemborosan.misalnya mengeliminasi pemborosan yang menekan persediaan, mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah, mengefisiensi aktivitas-aktivitas bernilai tambah yang tidak efisien,

mengeliminasi kerusakan. Dari semua hal itu maka laba dari perusahaan akan dapat dicapai dengan optimal dan berkesinambungan.

Penerapan teori Activity Based Management diarahkan untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan melalui analisis aktivitas, sehingga dapat diidentifikasi mana yang merupakan aktivitas yang bernilai tambah dan mana yang merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Karena meningkatnya persaingan banyak perusahaan berusaha menghapus aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai karena mereka menambah biaya yang tidak perlu. Sistem akuntansi suatu perusahaan harus membedakan antara biaya yang menambah nilai dan biaya yang tidak menambah nilai. Pelaporan biaya yang tidak menambah nilai secara terpisah memotivasi para manajer untuk menempatkan lebih banyak tekanan pada pengendalian biaya-biaya yang tidak menambah nilai. Dengan dikontrolnya biaya-biaya yang tidak menambah nilai akan menyebabkan hilangnya pemborosan-pemborosan biaya, sehingga pada akhirnya akan tercapai efisiensi biaya produksi (Hansen dan Mowen, 2009:918).

## 2.2 Kerangka Konseptual



Bagan 2.1 Skema Kerangka Konseptual.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Pemetaan hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama Penlitian dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1	Marcellia Helmy Sitoru, Agus T. Poputra, Treesje Runtu (2014)	Penerapan <i>Activity Based management</i> untuk meningkatkan efisiensi pada hotel sahid kawanua manado	Penelitian yang digunakan bersifat deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan pada divisi <i>room</i> ditemukan aktivitas tak bernilai tambah yang cukup besar dan setelah dilakukan manajemen aktivitas, maka biaya tak bernilai tambah dapat direduksi dengan menerapkan metode <i>Activity Based Management</i> . Manajemen dapat melakukan pengurangan biaya tak bernilai tambah, sehingga dapat menciptakan efisiensi.	Persamaannya sama- sama menggunakan Metode perhitungan <i>Activity Based Management</i> sedangkan perbedaannya pada objek penelitian
2	Meiny Parengku an (2013)	Identifikasi <i>non value added activity</i>	Penelitian yang digunakan bersifat	Dengan menerapkan metode <i>Activity-Based</i>	Persamaanya sama- sama menggunakan Metode

		melalui <i>activity based management</i> untuk meningkatkan efisiensi hotel sedona manado	deskriptif	<i>Management, Hotel Sedona Manado</i> melakukan pengurangan biaya tidak bernilai tambah sehingga hal ini dapat menciptakan efisiensi tanpa harus mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan pihak Hotel Sedona Manado kepada para pelanggan dan dengan menggunakan <i>Activity-Based Management</i> maka total biaya di divisi room Hotel Sedona Manado dapat berkurang sebanyak Rp. 129.030.624,92 dari Rp.1.272.182.106,80 menjadi Rp. 1.143.151.481,88.	perhitungan <i>Activity Based Management</i> sedangkan perbedaannya pada objek penelitian
3	Afian Gunarso (2011)	Analisis penggunaan <i>Activity Based Management</i>	Penelitian yang dilakukan bersifat kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada aktivitas yang bernilai tambah	Persamaannya sama-sama menggunakan Metode perhitungan

		(ABM) untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi dan Profitabilitas pada Perusahaan Tahu UD. 3 S' PRIMA Kota Batu	dengan menggunakan studi kasus	rendah bagi perusahaan, yaitu aktivitas persiapan, Inspeksi, pemindahan, dan penggoerngan tahu. Dengan menerapkan ABM pengambilan keputusan dapat lebih akurat karena data yang disediakan lebih relevan. Penerapan ABM dapat menghilangkan aktivitas yang bernilai tambah rendah sehingga dapat menghindari biaya-biaya yang tidak memberikan manfaat bagi perusahaan.	<i>Activity Based Management</i> Perbedaannya peneliti Variabel dependen tidak hanya efisiensi biaya produksi tapi juga meningkatkan efisiensi
4	Dyah Mahastuti Retno, Naaruddin M, Aniar (2013)	Peningkatan efisiensi biaya produksi dengan metode <i>activity based management</i> di pt. Xyz	Jenis penelitian yang digunakan <i>applied research</i>	Dengan menggunakan <i>Activity Based Management</i> , yaitu memperpendek jarak pemindahan material yang merupakan aktivitas tidak	Persamaannya sama-sama menggunakan Metode perhitungan <i>Activity Based Management</i>

				<p>bernilai tambah, maka penghematan yang seharusnya dapat dilakukan oleh pihak manajemen PT. XYZ selama April 2012 sampai Maret 2013 adalah sebesar Rp.106.799.849 Dengan demikian tercapai efisiensi pengurangan biaya produksi sebesar 0,23%.</p>	
--	--	--	--	--	--