

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### ***2.1 Activity Based Management***

##### **2.1.1 Definisi *Activity Based Management* (ABM)**

Menurut Hansen dan Mowen (1999:478) *Activity Based Management* adalah pendekatan terpadu dan menyeluruh yang membuat perhatian manajemen berpusat pada aktivitas yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan nilai pelanggan dan laba yang diperoleh karena memberikan nilai tersebut. *Activity Based Management* menurut Supriyono (1999:354) adalah suatu disiplin (sistem yang luas dan pendekatan yang terintegrasi) yang memusatkan perhatian manajemen pada aktivitas-aktivitas dengan tujuan untuk meningkatkan nilai yang diterima oleh konsumen dan laba yang diperoleh dari penyediaan tersebut.

Menurut Blocher (2000:131) *Activity Based Management* adalah pengelolaan aktivitas untuk meningkatkan nilai yang diterima pelanggan dan untuk meningkatkan laba melalui peningkatan tersebut. Menurut Simamora (2003:139) *Activity Based Management* adalah proses manajemen yang menggunakan informasi yang dipasok oleh biaya dasar aktivitas untuk meningkatkan profitabilitas organisasional. Dari pengertian – pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *Activity Based Management* merupakan suatu pendekatan pengelolaan terpadu yang menekankan pada tingkat efisiensi dan efektivitas aktivitas-aktivitas perusahaan yang dapat memberi nilai tambah bagi pelanggan dan menaikkan laba perusahaan.

### **2.1.2 Tujuan, Manfaat, dan Keunggulan *Activity Based Management* (ABM)**

Tujuan *Activity Based Management* menurut Supriyono (1999:356) adalah meningkatkan nilai produk atau jasa yang diserahkan pada konsumen, dan oleh karena itu, dapat digunakan untuk mencapai laba ekstra dengan menyediakan nilai tambah bagi konsumennya. Menurut Mulyadi (1998:337) tujuan *Activity Based Management* adalah untuk *improvement* secara berkelanjutan terhadap *customer value* dan menghilangkan pemborosan. *Activity Based Management* memiliki banyak manfaat bagi suatu perusahaan. Manfaat utama *Activity Based Management* adalah dengan penerapan *Activity Based Management* 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, *Activity Based Management* dapat menjamin bahwa pembuatan keputusan, perencanaan, dan pengendalian didasarkan pada isu-isu bisnis dari luar dan tidak semata-mata berdasarkan informasi keuangan.

Keunggulan utama *Activity Based Management* menurut Blocher (2000:132) meliputi:

1. *Activity Based Management* mengukur efektivitas proses dan aktivitas bisnis kunci dan mengidentifikasi bagaimana proses dan aktivitas tersebut bisa diperbaiki untuk menurunkan biaya dan meningkatkan nilai bagi pelanggan.
2. *Activity Based Management* memperbaiki fokus manajemen dengan cara mengalokasikan sumber daya untuk menambah nilai aktivitas kunci,

pelanggan kunci, produk kunci, dan metode untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

### **2.1.3 Langkah-langkah Penerapan *Activity Based Management***

Menurut Supriyono (1999:357) penerapan *Activity Based Management* umumnya melibatkan langkah-langkah sebagai berikut:

- Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas
- Membedakan antar aktivitas bisnis bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah untuk produk dan jasa tertentu
- Menelusuri arus produk atau jasa melalui aktivitas
- Membebaskan nilai-nilai waktu dan biaya pada setiap aktivitas
- Menentukan keterkaitan antara aktivitas-aktivitas dengan fungsi-fungsidan lintas fungsi.
- Membuat arus produk dan jasa lebih efisien
- Mengurangi atau meniadakan aktivitas tidak bernilai tambah
- Menganalisis dua atau lebih aktivitas yang saling berhubungan untuk menentukan trade off di antara aktivitas tersebut agar mengarah padapengurangan biaya
- Penyempurnaan berkesinambungan

Menurut Hilton (2000:269) ada lima langkah penerapan *Activity Based Management*, yaitu:

1. Identifikasi aktivitas
2. Identifikasi aktivitas tidak bernilai tambah
3. Memahami activity linkages, root causes dan triggers

4. Melakukan pengukuran kinerja
5. Melaporkan biaya tidak bernilai tamba

#### **2.1.4 Faktor – faktor yang Mendukung Keberhasilan Penerapan *Activity Based Management***

- Budaya Organisasi  
Budaya organisasi mencerminkan kerangka berfikir dari karyawan termasuk perilaku, nilai, dan keyakinan yang dianut oleh karyawan.
- Dukungan dan komitmen manajemen puncak  
Penerapan *Activity Based Management* membutuhkan waktu dan sumber daya, sehingga dukungan dan peran dari manajemen puncak sangat diperlukan untuk keberhasilan penerapannya.
- 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.
- Pelatihan berkelanjutan  
Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan serta meningkatkan keahlian mereka terhadap lingkungan kerja mereka yang cepat berubah sangatlah penting.

#### **2.1.5 Tahapan pelaksanaan *Activity Based Management***

- *Activity Analysis*  
Pengendalian dimulai dari pemahaman kegiatan yang dikerjakan

- *Market Targeting*

Activity Based Management menuntut pihak manajemen senior untuk selalu menetapkan apa yang dibutuhkan pelanggan dan menyiapkan target operasional untuk mencapai kebutuhan tersebut.

- *Bussiness Process Improvement*

Manajer harus menyelaraskan brmacam – macam proses yang ada dalam perusahaan

- *Activity Improvement*

Pemfokusan perhatian terhadap perbaikan jasa, proses bisnis dan aktivitas.

- *Procces Control*

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

### **2.1.6 Dimensi Activity Based Management**

*Activity Based Management* memiliki dua dimensi, yakni dimensi biaya dan dimensi proses. Yang dimaksud dimensi biaya adalah dimensi dalam *Activity Based Management* yang bertujuan untuk menyempurnakan keakuratan penelusuran biaya pada objek-objek biaya, sedangkan yang dimaksud dengan dimensi proses adalah dimensi activity based management yang memberikan kemampuan untuk melakukan dan mengukur perbaikan berkelanjutan.

#### 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 menganalisis keputusan - keputusan penting suatu organisasi. Ada tiga tahapan yang digunakan dalam menyempurnakan keakuratan penelusuran biaya pada objek-objek biaya. Tahapan tersebut, yaitu:

1. Mengidentifikasi biaya sumber daya. Yang dimaksud dengan sumberdaya adalah unsur ekonomis yang dibebankan atau digunakan dalam pelaksanaan aktivitas.
2. Menelusuri biaya-biaya sumber-sumber pada aktivitas-aktivitas. Aktivitas diartikan sebagai semua proses atau prosedur yang dilaksanakan dalam 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 yang dilakukan, mengapa aktivitas itu dilakukan dan seberapa baik aktivitas itu dilakukan. Dengan dimensi proses para manajer akan dapat terlibat dan menilai perbaikan yang berkelanjutan. Menurut Supriyono (1999:374) dimensi proses menyediakan informasi mengenai pekerjaan yang dilakukan dalam suatu aktivitas dan hubungan antara pekerjaan tersebut dengan aktivitas - aktivitas lainnya.

### **2.1.7 Pengertian *Activity Based Costing***

Pada dasarnya terdapat keterkaitan antara *Activity Based Management* (ABM) dan *Activity Based Costing* (ABC). Keterkaitan antara keduanya adalah

Activity Based Costing memfokuskan perhatian pada aktivitas dalam mengalokasikan biaya overhead pada produksi sedangkan Activity Based Management lebih memfokuskan perhatiannya pada aktivitas-aktivitas untuk mengurangi biaya. Menurut (blocher, chen, lin 2000;120) “*Activity Based Costing* adalah pendekatan penentuan biaya produksi yang membebankan biaya ke produksi atau jasa berdasarkan konsumsi sumber daya yang disebabkan karena aktivitas”.

Dengan sistem abc yang merupakan awal dari abm karena menyediakan informasi sebagai berikut :

- Sumber daya merupakan unsur ekonomis yang dibebankan atau digunakan dalam pelaksanaan aktivitas. Gaji dan bahan merupakan contoh sumber daya yang digunakan untuk melakukan aktivitas. Dasar pemikiran pendekatan perhitungan biaya ini adalah bahwa produk atau jasa perusahaan merupakan dari aktivitas dan aktivitas tersebut.
- Aktivitas adalah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi. Aktivitas juga didefinisikan sebagai kumpulan tindakan yang dilakukan dalam organisasi yang berguna untuk tujuan penentuan biaya berdasarkan aktivitas. Contohnya pemindahan bahan merupakan aktivitas pergudangan.

Dilihat dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *Activity Based Costing* (ABC) dapat dimanfaatkan untuk manajemen berbasis aktivitas (ABM). Untuk memperbaiki produk dan jasa melalui pengurangan atau penghapusan aktivitas-aktivitas organisasi yang tidak diperlukan dan mencari akar penyebab suatu masalah.

- **Prosedur *Activity Based Costing***

- a. **Prosedur tahap pertama**

1. Penggolongan aktivitas diklasifikasikan ke dalam beberapa kelompok yang mempunyai suatu interpretasi fisik yang mudah dan jelas serta cocok dengan segmen-segmen proses produksi yang dapat dikelola. ABC sistem hanyalah merupakan sisi pembebanan biaya sehingga belum mampu untuk menganalisis aktivitas untuk memisahkan mana yang merupakan aktivitas bernilai tambah dan mana aktivitas yang tidak bernilai tambah. Analisa aktivitas baru dapat dilakukan dengan menggunakan ABM yang merupakan pengembangan dari ABC.
2. Menghubungkan berbagai biaya dengan setiap kelompok aktivitas.
3. Penentuan kelompok-kelompok biaya yang homogen yaitu sekumpulan biaya overhead yang terhubung secara logis dengan tugas-tugas yang dilaksanakan dan berbagai macam biaya tersebut dapat diterangkan oleh suatu *cost driver* tunggal.
4. Penentuan tarif kelompok, yaitu tarif biaya *overhead* per unit *cost driver* yang dihitung untuk suatu kelompok aktivitas.

- b. **Prosedur tahap kedua**

Pada tahap kedua ini dilakukan pelacakan biaya untuk setiap kelompok *overhead* ke berbagai jenis produk dengan menggunakan tarif kelompok yang dikonsumsi oleh setiap produk. Jadi pada tahap ini biaya-biaya aktivitas yang terjadi dibebankan pada produk berdasarkan konsumsi aktivitas oleh produk.



- **Pemilihan *Cost Driver***

*Cost driver* (pemicu biaya) adalah faktor-faktor yang menyebabkan perubahan biaya aktivitas *cost driver* merupakan faktor yang dapat diukur yang digunakan untuk membebankan.

Ada dua macam pemicu biaya :

- a. *Resource Driver*, adalah faktor yang menjadi penyebab konsumsi sumber daya oleh aktivitas.
- b. *Activity Driver*, adalah faktor yang menjadi penyebab timbulnya konsumsi aktivitas oleh *cost object* (Purwanto, 2003;67).

Dengan mengidentifikasi macam-macam *cost driver* yang berhubungan dengan aktivitas di perusahaan, maka faktor-faktor yang menjadi penyebab timbulnya biaya akan dapat diketahui sehingga memudahkan proses pengendalian biaya dan aktivitas di perusahaan tersebut.

Pada sistem ABM, *cost driver* data dipilih dari tipe-tipe *activity cost driver* adalah sebagai berikut :

- *Transaction drivers*

Digunakan untuk menghitung frekuensi aktivitas dan jumlah waktu pelaksanaan aktivitas

- *Duration drivers*

Menyajikan jumlah waktu yang diperlukan untuk melaksanakan suatu aktivitas

- *Intensity drivers*

Menyajikan jumlah sumber daya yang digunakan pada tiap pelaksanaan aktivitas

### **2.1.8 Syarat Penerapan ABC / ABM :**

Menurut (Sri Eka Fariyanti:2012) beberapa syarat perusahaan untuk penerapan ABC/ABM :

1. Perusahaan termasuk ke dalam kategori padat modal
2. Perusahaan yang memiliki difersifikasi produk / produk varian
3. Difersifikasi produk dan menggunakan fasilitas yang sama

### **2.1.9 Analisis Penggerak Biaya (*Cost Driver Analysis*)**

Dalam mengelola aktivitas, hal penting yang tidak boleh ditinggalkan adalah mengetahui penggerak aktivitas tersebut. Penggerak dapat diartikan juga sebagai penyebab biaya aktivitas. Setiap aktivitas memiliki masukan aktivitas dan keluaran aktivitas. Masukan aktivitas adalah sumber daya yang digunakan dalam aktivitas untuk menghasilkan keluaran aktivitas. Keluaran aktivitas adalah hasil dari aktivitas. Penggerak biaya menyatakan mengapa suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas harus dilaksanakan atau seberapa banyak usaha harus dikorbankan untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Menurut Supriyono (1999:375), analisis penggerak adalah proses untuk mengetahui akar penyebab terjadinya biaya aktivitas. Menurut Hansen dan Mowen (1999:388), analisis penggerak usaha adalah usaha mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab utama biaya aktivitas.

### ▪ Analisis Aktivitas

Supriyono (1999:412) mendefinisikan aktivitas itu adalah berbagai proses atau prosedur yang dilaksanakan dalam organisasi. Aktivitas-aktivitas adalah seluruh bagian dari suatu rangkaian nilai yang semuanya bekerja secara bersama-sama untuk menyediakan nilai bagi konsumen luar. Menurut Simamora,(2003:128) aktivitas (activity) adalah setiap kejadian atau transaksi yang merupakan pemicu biaya (cost driver ), yakni bertindak sebagai faktor penyebab (causal faktor) dalam pengeluaran biaya dalam organisasi. Dari pengertian - pengertian tersebut dapat disimpulkan aktivitas adalah proses dan prosedur yang dilakukan dalam organisasi ditujukan untuk menyediakan nilai bagi konsumen luar yang menyebabkan timbulnya biaya dalam organisasi. 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, sebagai berikut :

- a. Aktivitas apa yang telah dilakukan
- b. Berapa banyak orang yang telah melakukan aktivitas
- c. Waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan aktivitas
- d. Menentukan nilai aktivitas bagi organisasi, termasuk rekomendasi untuk memilih dan mempertahankan aktivitas bernilai tambah.

Inti dari pengertian diatas bahwa analisis aktivitas adalah mengeliminasi pemborosan yang ada pada aktivitas. Maka mengeliminasi aktivitas dapat

mengurangi biaya yang ada di dalam aktivitas. Adapun cara analisis aktivitas untuk mengurangi biaya :

1. Eliminasi aktivitas

Pendekatan ini memfokuskan pada aktivitas tidak bernilai tambah. Setelah aktivitas yang tidak bernilai tambah ini diidentifikasi, pengukuran harus dilakukan untuk menghilangkan aktivitas tersebut dari organisasi.

2. Pemilihan aktivitas

Pendekatan ini merupakan pemilihan diantara berbagai jenis aktivitas yang berasal dari strategi bersaing. Strategi yang berbeda akan menghasilkan aktivitas yang berbeda. Dengan semua hal lain sama, strategi desain dengan biaya terendah adalah yang harus dipilih. Jadi, pemilihan aktivitas dapat memiliki dampak yang besar terhadap pengurangan biaya.

3. Pengurangan aktivitas

Pendekatan ini mengurangi waktu dan sumber daya yang diperlukan oleh sebuah aktivitas. Pendekatan ini dimaksudkan untuk mengurangi biaya aktivitas bernilai tambah yang dilaksanakan tidak efisien sehingga dapat dilakukan peningkatan efisiensinya, atau dalam strategi jangka pendek untuk memperbaiki aktivitas tidak bernilai tambah sampai dengan aktivitas tersebut dapat dieliminasi.

4. Pembagian aktivitas

Pendekatan ini meningkatkan efisiensi dari aktivitas yang diperlukan dengan menggunakan skala ekonomis. Khususnya, kuantitas dari penggerak dapat dikurangi sehingga biaya aktivitas berkurang. Cara ini dapat menurunkan biaya total dan biaya per unit untuk setiap penggerak biaya.

## ▪ **Pengukuran Kinerja**

Menurut Supriyono (1999:185), pengukuran kinerja adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitas. Menurut Hansen dan Mowen (2012:241), ukuran waktu kinerja adalah cenderung bersifat non keuangan meskipun sesungguhnya dapat diukur secara keuangan, sedangkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas merupakan ukuran kinerja baik secara keuangan maupun non keuangan.

### 1. Ukuran Kinerja Keuangan

Ukuran kinerja keuangan harus menyediakan informasi spesifik mengenai dampak kinerja aktivitas yang dinyatakan dalam satuan uang. Ukuran keuangan harus menunjukkan penghematan potensial dan penghematan sesungguhnya (Supriyono 1999:390). Ukuran kinerja keuangan bagi kinerja aktivitas meliputi:

- Pelaporan biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Bagian akuntansi suatu perusahaan hendaknya memberikan laporan tentang biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Pemisahan biaya ini dimaksudkan agar:
  - a. Dapat meusatkan perhatian pada pengurangan dan akhirnya penghilangan biaya tidak bernilai tambah.
  - b. Manajemen dapat mengetahui pemborosan yang terjadi di perusahaan.
  - c. Memantau aktivitas program pengelolaan aktivitas dengan menyajikan biaya tidak bernilai tambah pada manajemen dalam bentuk yang dapat diperbandingkan antar periode.
  - d. Laporan trend biaya aktivitas. Jika manajemen melaksanakan tindakan untuk menghilangkan aktivitas tidak bernilai tambah, manajemen dapat

membandingkan *biaya* untuk setiap aktivitas antar periode akuntansi. Jika pengelolaan aktivitas telah dilakukan dengan efektif, dengan sendirinya akan menurunkan biaya aktivitas bukan penambah nilai.

- *Benchmarking*

Benchmarking adalah digunakannya praktik terbaik sebagai standar untuk mengukur kinerja aktivitas. Aktivitas unit tertentu yang dipandang terbaik akan ditetapkan sebagai standar. Kemudian, aktivitas yang sama yang berada dalam unit-unit organisasi yang lain menjadikannya sebagai acuan kinerja aktivitas.

- *Activity flexible budgeting*

Adanya *activity flexible budgeting* memungkinkan dilakukannya prediksi biaya aktivitas yang akan terjadi dengan berubahnya penggunaan aktivitas. Manfaat terpenting yang didapat dari aktivitas ini adalah manajer dapat membagi biaya aktivitas menjadi komponen bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, membedakan antara dampak biaya dan dampak volume, serta didapat laporan biaya kapasitas aktivitas yang digunakan dan yang tidak digunakan.

- *Life cycle cost budgeting*

Biaya daur hidup produk adalah biaya yang berkaitan dengan produk dalam keseluruhan daur hidupnya.

## 2. Ukuran Kinerja Non Keuangan

Dalam akuntansi pertanggungjawaban berbasis aktivitas, ukuran kinerja keuangan memegang peranan penting. Banyak informasi-informasi yang dibutuhkan oleh manajemen. Informasi-informasi keuangan yang digunakan sebagai ukuran kinerja adalah:

- Ukuran produktivitas

Produktivitas berhubungan dengan produk keluaran secara efisien dan terutama ditujukan kepada hubungan antara keluaran dengan masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

- Ukuran kualitas

Suatu kualitas merupakan ukuran untuk mengukur kinerja dari suatu perusahaan. Ukuran yang biasanya dipakai misalnya berapa produk cacat per-unit barang jadi, persentase produk rusak dari jumlah unit yang diperbaiki.

- Ukuran waktu

Ada dua karakteristik penting yang berkaitan dengan waktu, yaitu keandalan dan kecepatan respon. Keandalan berarti suatu aktivitas diserahkan tepat waktu, kecepatan berarti respon diukur dengan jangka waktu yang diperlukan untuk memproduksi keluaran.

Pengukuran kinerja aktivitas juga dirancang untuk mengetahui adanya perbaikan berkelanjutan. Ukuran kinerja aktivitas berpusat pada :

1. Efisiensi

Efisiensi memfokuskan hubungan antara masukan aktivitas dan keluaran aktivitas.

2. Efektivitas

Yang dimaksud efektivitas yakni melakukan serangkaian pelaksanaan kegiatan dengan benar.

### 3. Kualitas

Kualitas menggambarkan hubungan dengan pelaksanaan kegiatan sejak awal sampai akhir yang tidak mengandung rusak atau cacat.

### 4. Waktu

Waktu yang diperlukan untuk melakukan suatu aktivitas merupakan titik kritis karena waktu yang lebih lama lebih banyak sumber daya yang digunakan.

#### **2.1.9 Pengertian Aktivitas**

- Aktivitas adalah unit dasar kerja yang dilakukan dalam sebuah organisasi dan dapat juga digambarkan sebagai suatu pengumpulan tindakan dalam suatu organisasi yang berguna bagi para manajer untuk melakukan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan (Hansen dan Mowen 2006;41).
- Aktivitas adalah setiap kejadian atau transaksi yang merupakan pemicu biaya (*cost driver*). Yakni bertindak sebagai faktor penyebab dalam pengeluaran biaya dalam organisasi. (Simamora, 2003;128).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan aktivitas merupakan poin utama dalam organisasi yang bermanfaat bagi manajer untuk melakukan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Diperlukan berbagai aktivitas dan setiap aktivitas tersebut memerlukan sumber daya untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Aktivitas inilah penyebab timbulnya biaya. Adanya persaingan dalam usaha yang cukup ketat membuat perusahaan harus tetap meningkatkan efisien dan efektifitas dari semua aktivitas untuk menghasilkan produksi baik barang maupun jasa. Hal ini



membuat pihak manajemen mulai menggunakan berbagai macam sistem manajemen untuk mengevaluasi kembali mengenai aktivitas-aktivitas dengan mengklasifikasikan semua aktivitas tersebut ke dalam dua bagian yaitu aktivitas yang dapat memberi nilai tambah (*value added activity*) dan aktivitas yang tidak dapat memberi nilai tambah (*non-value added activity*). Dalam proses produksi suatu perusahaan, tidak semua aktivitas bernilai tambah bagi perusahaan. Kemungkinan dalam proses produksi ada beberapa aktivitas yang tidak bernilai tambah atau kurang memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Inilah yang kemudian menjadi sasaran dalam penerapan Activity Based Management sehingga dengan ABM diharapkan aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut dapat diminimalkan.

▪ **Aktivitas Bernilai Tambah (*Value Added Activity*) dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (*Non Value Added Activity*)**

Dalam proses produksi suatu perusahaan, tidak semua aktivitas adalah aktivitas yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Kadang - kadang ada beberapa bagian aktivitas yang tidak atau kurang memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Inilah yang kemudian menjadi sasaran dalam penerapan Activity Based Management sehingga dengan Activity Based Management diharapkan aktivitas - aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah tersebut dapat diminimalkan. Menurut Hansen dan Mowen (1997:489) *value added activity* adalah merupakan aktivitas yang diperlukan agar dapat bertahan dalam bisnis. Jika aktivitas ini dihilangkan, sudah pasti akan menurunkan kualitas dari produk yang dihasilkan yang akan berpengaruh

terhadap konsumen dalam jangka panjang. Menurut Blocher (2000:133), aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas yang memberi kontribusi terhadap nilai konsumen dan memberikan kepuasan kepada pelanggan atau organisasi yang membutuhkan. Supriyono (1999:417) menyebutkan bahwa terdapat dua macam aktivitas bernilai tambah, yaitu:

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

Menurut Blocher (2000:133), aktivitas tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang tidak memberikan kontribusi terhadap nilai konsumen atau terhadap kebutuhan organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (1999:480), aktivitas tidak bernilai tambah adalah semua aktivitas selain dari aktivitas yang penting dilakukan untuk bertahan dalam bisnis atau aktivitas yang perlu namun tidak efisien dan dapat diperbaiki. Menurut Kusnadi (2000:383), beberapa macam aktivitas tidak bernilai tambah yang biasanya terdapat pada industri:

1. Penjadwalan

Penjadwalan merupakan kegiatan yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menentukan bilamana produk yang berbeda itu diproses dan berapa banyak yang akan diproduksi.

## 2. Pemindahan

Pemindahan adalah kegiatan yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk memindahkan bahan mentah, barang dalam proses, dan barang jadi dari suatu departemen ke departemen lain.

## 3. Menunggu.

Menunggu adalah suatu kegiatan saat bahan mentah atau bahan dalam proses menggunakan waktu dan sumber daya dalam menunggu proses selanjutnya.

## 4. Inspeksi

Inspeksi merupakan suatu kegiatan yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menjamin agar produk sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan.

## 5. Penyimpanan

Penyimpanan adalah suatu kegiatan yang menggunakan waktu dan sumber daya sementara barang atau material masih disimpan sebagai persediaan. 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.

## **2.2 Pengertian Asuransi**

Berikut adalah beberapa definisi asuransi menurut beberapa sumber :

1. Menurut Undang-Undang No. 2 Tahun 1992 Asuransi atau pertanggungan adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih, dengan mana pihak penanggung mengikatkan diri pada tertanggung, dengan menerima premi asuransi untuk memberikan penggantian pada tertanggung karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti, atau untuk memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungkan.

2. Menurut Pasal 246 Kitab Undang-undang Hukum Dagang (KUHD) Asuransi atau pertanggungan adalah suatu perjanjian, dengan mana seorang penanggung mengikatkan diri pada tertanggung dengan menerima suatu premi, untuk memberikan penggantian kepadanya karena suatu kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, yang mungkin akan dideritanya karena suatu peristiwa yang tak tertentu.

### **2.2.1 Jenis jenis Asuransi**

Asuransi yang umum di Indonesia terdapat tiga jenis, yaitu asuransi sosial, asuransi jiwa, dan asuransi kerugian. Berikut ini adalah definisi dari asuransi tersebut :

1. Asuransi Sosial : Asuransi jenis ini merupakan bagian dari kewajiban pemerintah menurut undang-undang yang bertujuan untuk memberikan jaminan dasar bagi masyarakat tanpa mempertimbangkan kepentingan untuk mendapatkan keuntungan komersial. Jenis asuransi wajib yang harus dimiliki, contoh saja masyarakat di Yogyakarta. Tidak ada warga Yogyakarta yang memperkirakan waktu kejadian letusan gunung yang merenggut banyak korban jiwa dan melululantakkan harta benda meskipun sudah diperkirakan bahwa kemungkinan gunung Merapi meletus ada mengingat gunung tersebut merupakan gunung berapi. Tidak ada warga Aceh yang menduga bahwa gempa yang mengguncang daerahnya akan menimbulkan tsunami yang menyapu kehidupan dan harta benda.

2. Asuransi Jiwa : Ada beragam resiko yang dilibatkan dalam asuransi ini yang meliputi resiko kecelakaan yang mungkin akan terjadi walaupun tidak bisa dipastikan, resiko hari tua yang sudah pasti akan terjadi meskipun waktu dan jangka waktunya tidak bisa diprediksi, dan resiko kematian yang pasti terjadi tetapi waktunya tidak bisa ditentukan secara pasti. Asuransi investasi, asuransi kesehatan, asuransi tahapan, asuransi pensiun, dan asuransi pendidikan merupakan bagian dari asuransi jiwa.

3. Asuransi Kerugian : Ada beberapa jenis asuransi yang termasuk dalam asuransi kerugian, yaitu asuransi diri terhadap kecelakaan atau kesehatan, asuransi kepentingan keuangan atau pecuniary, asuransi tanggung jawab hukum atau liability, dan asuransi harta benda yang berupa properti maupun kendaraan.

### **2.2.2 Keuntungan Asuransi**

Perusahaan asuransi sebagai lembaga keuangan tentu saja mengharapkan keuntungan atas usaha yang dijalankan. Keuntungan ini digunakan untuk membiayai seluruh aktivitasnya. Demikian pula dengan nasabah yang mengharapkan polis asuransi akan menerima manfaat dari jasa asuransi tersebut.

Berikut ini keuntungan dari pihak asuransi dan pihak nasabah :

#### **1. Pihak Asuransi**

- a. Keuntungan dari premi yang diberikan oleh nasabah.
- b. Keuntungan dari hasil penyertaan modal di perusahaan lain.
- c. Keuntungan dari hasil bunga dari investasi disurat-surat berharga.

#### **2. Pihak Nasabah**

- a. Terhindar dari resiko kehilangan atau kerugian.
- b. Memberikan rasa aman.
- c. Memberikan simpanan yang pada saat jatuh tempo dapat diambil kembali.
- d. Memperoleh penggantian akibat kerusakan atau kehilangan.
- e. Memperoleh penghasilan di masa yang akan datang.

### **2.2.3 Bauran Pemasaran**

Bauran pemasaran adalah kumpulan dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan yang digunakan oleh suatu badan usaha untuk mencapai tujuan pemasaran dalam pasar sasaran. Bauran pemasaran terdapat empat komponen, yaitu : Produk, Harga, Promosi, dan Distribusi.

- Produk

Pengertian produk menurut Kotler & Armstrong (2001: 346) adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Jasa menurut Kotler (1991: 260) : Setiap tindakan atau kegiatan yang ditawarkan suatu pihak kepada yang lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun.

- Harga

Harga menurut Kotler (2001 : 439) adalah sejumlah uang yang dibebankan atas suatu produk atau jasa, atau jumlah dari nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat karena memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut.

- Promosi

Promosi adalah suatu usaha dari pemasar dalam menginformasikan dan mempengaruhi orang atau pihak lain sehingga tertarik untuk melakukan transaksi atau pertukaran produk barang atau jasa yang dipasarkannya. Promosi juga merupakan teknik komunikasi yang secara penggunaannya atau penyampaiannya dengan menggunakan media seperti: pers, televisi, radio, papan nama, poster dan lain-lain yang bertujuan untuk menarik minat konsumen terhadap hasil produksi suatu perusahaan. Promosi sebagai media untuk menjembatani kepentingan produsen dengan konsumen. Promosi juga dapat didefinisikan oleh para ahli : Menurut Saladin (2002:123), “Promosi adalah suatu komunikasi informasi penjual dan pembeli yang bertujuan untuk merubah sikap dan tinakah laku pembeli, yang sebelumnya tidak mengenal menjadi mengenal sehingga menjadi pembeli dan

mengingat produk tersebut”. Promosi mempunyai lima fungsi yang sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi. Kelima fungsi tersebut adalah:

1. Memberikan Informasi (*Informing*)

Promosi membuat konsumen sadar akan produk-produk baru, mendidik mereka tentang berbagai fitur dan manfaat merek, serta memfasilitasi penciptaan citra sebuah perusahaan yang menghasilkan produk atau jasa. Promosi menampilkan peran informasi bernilai lainnya, baik untuk merek yang diiklankan maupun konsumennya, dengan mengajarkan manfaat-manfaat baru dari merek yang telah ada.

2. Membujuk (*Persuading*)

Media promosi atau iklan yang baik akan mampu mempersuasi pelanggan untuk mencoba produk dan jasa yang ditawarkan. Terkadang persuasi berbentuk mempengaruhi permintaan primer, yakni menciptakan permintaan bagi keseluruhan kategori produk. Lebih sering, promosi berupaya untuk membangun permintaan sekunder, permintaan bagi merek perusahaan yang sekunder.

3. Mengingat (*Reminding*)

Iklan menjaga agar merek perusahaan tetap segar dalam ingatan para konsumen. Saat kebutuhan muncul, yang berhubungan dengan produk dan jasa yang diiklankan, dampak promosi di masa lalu memungkinkan merek pengiklan hadir di benak konsumen. Iklan lebih jauh didemonstrasikan untuk mempengaruhi pengalihan merek dengan mengingatkan konsumen yang akhir-akhir ini belum membeli merek yang tersedia dan mengandung atribut-atribut yang menguntungkan.



#### 4. Menambah Nilai (*Adding Value*)

Terdapat tiga cara mendasar dimana perusahaan dapat member nilai tambah bagi penawaran-penawaran mereka, inovasi, penyempurnaan kualitas, atau mengubah persepsi konsumen. Ketiga komponen nilai tambah tersebut benar-benar independen. Promosi yang efektif menyebabkan merek dipandang lebih elegan, lebih bergaya, lebih bergengsi dan dapat lebih unggul dari tawaran pesaing.

#### 5. Mendampingi upaya-upaya lain dari perusahaan (*Assisting*)

Iklan merupakan salahsatu alat promosi, iklan dapat mengawasi proses penjualan produk-produk perusahaan dan memberikan pendahuluan yang bernilai bagi wiraniaga sebelum melakukan kontrak personal dengan para pelanggan yang prospektif. Upaya, waktu dan biaya periklanan dapat dihemat karena lebih sedikit waktu yang diperlukan untuk memberi informasi kepada prospek tentang keistimewaan dan keunggulan produk jasa. Terlebih lagi, iklan melegitimasi atau membuat apa yang dinyatakan klaim oleh perwakilan penjual lebih kredibel.

Adapun bauran promosi sebagai berikut :

- Advertising : merupakan semua penyajian non personal, promosi ide-ide, promosi produk atau jasa yang dilakukan sponsor tertentu yang dibayar.
- Sales Promotion : berbagai insentif jangka pendek untuk mendorong keinginan mencoba atau membeli suatu produk atau jasa.
- Public relation and publicity : berbagai program untuk mempromosikan dan/atau melindungi citra perusahaan atau produk individualnya.
- Personal Selling : Interaksi langsung dengan calon pembeli atau lebih untuk melakukan suatu presentasi, menjawab langsung dan menerima pesanan.

- Direct marketing : penggunaan surat, telepon, faksimil, e-mail dan alat penghubung nonpersonal lain untuk berkomunikasi secara langsung atau mendapatkan tanggapan langsung dari pelanggan tertentu dan calon pelanggan.

#### **2.2.4 Saluran Distribusi**

Menurut Warren J. Keegan (2003) Saluran Distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan barang tersebut dari produsen sampai ke konsumen. Pendistribusian yang baik akan mempengaruhi volume penjualan produk perusahaan. Berikut adalah jenis-jenis saluran distribusi sektor jasa, antara lain :

a. Tingkat 0

(Produsen – Konsumen)

Bentuk saluran distribusi ini merupakan yang paling pendek dan sederhana karena tanpa menggunakan perantara. Produsen dapat menjual barang yang dihasilkannya melalui pos atau langsung mendatangi rumah konsumen (dari rumah ke rumah).

Oleh karena itu saluran ini disebut saluran distribusi langsung.

b. Tingkat 1

(Produsen – Pengecer – Konsumen)

Saluran ini hanya mempunyai satu perantara penjualan yaitu pengecer. Pengecer bertindak sebagai agen yang kemudian menjual produk langsung ke tangan konsumen.

c. Tingkat 2

(Produsen – Pedagang Besar – Pengecer – Konsumen)

Saluran distribusi ini dinamakan saluran distribusi tradisional. Produsen hanya melayani penjualan dalam jumlah besar kepada pedagang besar saja, tidak menjual kepada pengecer. Pembelian oleh pengecer dilayani pedagang besar, dan pembelian oleh konsumen dilayani pengecer saja.

d. Tingkat 3

(Produsen – pedagang grosir – Pedagang Besar – Pengecer – Konsumen)

Dalam saluran distribusi, produsen sering menggunakan pedagang grosir sebagai perantara untuk menyalurkan barangnya kepada pedagang besar yang kemudian menjualnya kepada toko-toko kecil lalu dijual kepada konsumen. (Swastha dan Irawan, 1997, 295-297).

### **2.2.5 Bauran Komunikasi Pemasaran**

Peran komunikasi Pemasaran. Komunikasi pemasaran (marketing communication) adalah sarana dimana perusahaan berusaha menginformasikan, membujuk, dan meningkatkan konsumen secara langsung maupun secara tidak langsung tentang produk dan merek yang dijual. Intinya, komunikasi pemasaran merepresentasikan “suara” perusahaan dan mereknya serta merupakan sarana dimana perusahaan dapat membuat dialog dan membangun hubungan dengan konsumen. Bauran komunikasi pemasaran, menurut Kotler (2005:249) merupakan penggabungan dari lima model komunikasi dalam pemasaran, yaitu :

1. Periklanan : Setiap bentuk presentasi yang bukan dilakukan orang dan promosi gagasan, barang, atau jasa oleh sponsor yang telah ditentukan
2. Promosi Penjualan : Berbagai jenis insentif jangka pendek untuk mendorong orang mencoba atau membeli produk atau jasa.

3. Hubungan masyarakat dan pemberitaan : Berbagai program yang dirancang untuk mempromosikan atau melindungi citra perusahaan atau masing-masing produknya

4. Penjualan pribadi : Interaksi tatap muka dengan satu atau beberapa calon pembeli dengan maksud untuk melakukan presentasi, menjawab pertanyaan, dan memperoleh pemesanan.

5. Pemasaran langsung dan interaktif : Penggunaan surat, telepon , faksimili,e-mail, atau internet untuk berkomunikasi langsung atau meminta tanggapan atau berdialog dengan pelanggan tertentu dan calon pelanggan.

- Segmentasi Pasar

Pasar adalah individu atau organisasi yang tertarik dan bersedia membeli produk tertentu untuk mendapatkan manfaat yang akan memuaskan kebutuhan atau keinginan tertentu, memiliki sumber daya (waktu dan uang) untuk terlibat dalam transaksi. Segmentasi pasar adalah usaha untuk mengelompokkan pasar dari pasar yang bersifat heterogen menjadi bagian-bagian pasar yang memiliki sifat homogenen. Segmentasi pasar mengandung pengertian bahwa karena pasar sifatnya heterogen, maka akan adanya kesulitan dalam memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu perlu memilih pasar yang dipilih adalah bagian yang memiliki ciri-ciri yang sama dan cocok memenuhi tuntutan dan kebutuhan pasar melalui produk unggulan yang akan di jual.

- Tujuan Segmentasi Pasar

- a. Memberikan pelayanan yang lebih baik terhadap calon atau pemegang polis.
- b. Meningkatkan daya saing anda di pasar.

- c. Meningkatkan penjualan dan meningkatkan pangsa pasar.
  - d. Menemukan komunikasi pasar yang efektif.
- Manfaat Segmentasi Pasar
    - a. Memberikan solusi produk dan layanan.
    - b. Mempermudah komunikasi yang lebih efektif terhadap pasar sasaran.
    - c. Mempermudah pengembangan pasar.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang bertujuan untuk mempermudah mengumpulkan data, menganalisis data dan mengolah data.

Adapun beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut :

Tabel 2.1  
Penelitian terdahulu

<b>Nama Peneliti (Tahun)</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Metode Analisis Data</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Afian Gunarso, 2012	Analisis penggunaan Activity Based Management untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi dan Profitabilitas pada Perusahaan Tahu UD. 3 S' PRIMA Kota Batu	deskriptif naratif	Hasil dari penelitian ini Perusahaan tahu UD. 3 S'PRIMA memiliki beberapa aktivitas ada proses produksinya, dengan melakukan pengelolaan dan analisis aktivitas maka dapat diketahui biaya yang bernilai tambah rendah maka biaya produksi dapat diminimalkan , dan proses produksi dapat lebih efisien. Dengan melakukan proses produksi yang lebih efisien, diharapkan perusahaan ini dapat meminimalkan biaya produksi dan meningkatkan profitabilitasnya.
Siti Eka Fariyani, 2012	Efisiensi Biaya Produksi dengan Metode	Analisis Activity Based Management	Untuk mengetahui pelaksanaan <i>Activity Based Management</i> yang ada pada industry sepatu Khalish Shoes yang diterapkan mampu mendorong efisiensi biaya produksi atau tidak.

	Activity Based Management		Penelitian ini menghasilkan bahwa dengan menggunakan Activity Based Management dan berdasarkan informasi dari <i>Activity Based Costing</i> dapat menganalisis aktivitas – aktivitas dengan cara mengeliminasi aktivitas – aktivitas yang tidak bernilai tambah. Di ukur dengan menghitung pengukuran kinerja untuk biaya overhead pabrik atas aktivitas – aktivitas yang sudah ada, diketahui biaya overhead pabrik telah mengalami pengeliminasian aktivitas tidak bernilai tambah yang benar – benar dapat dihilangkan. Dengan menggunakan analisis activity based management perusahaan Khalish Shoes dapat menghemakan biaya overhead pabrik.
Bambang Ardiansyah, 2010	Analisis Manufacturing Cycle Effectiveness Dalam Mengurangi Non Value Added Activities	Analisis manufacturing cycle effectiveness (MCE)	Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai <i>manufacturing cycle effectiveness</i> (MCE) dapat diterapkan dalam perusahaan, guna mengurangi dan menghilangkan aktivitas bukan penambahan nilai ( <i>non value added activities</i> ) untuk menghasilkan <i>value</i> bagi customer dan bagi perusahaan dapat memperbaiki aktivitas dengan memilih langkah yang efektif dan relevan guna perbaikan perusahaan secara berkelanjutan.