

ANALISIS METODE *ACTIVITY BASED MANAGEMENT* DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA PG. MOJOPANGGUNG

Santhya Widowati

¹Universitas Sebelas Maret, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Ekonomi
Jl. Ir. Sutami No.36, Ketingan, Kec. Jebres, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57126
e-mail: santhya.w2304@gmail.com

Abstrak

Manajemen PG. Modjopanggung memiliki tantangan untuk meningkatkan produksi perusahaan dan menyediakan produk yang berkualitas dan dapat memenuhi harapan konsumen tetapi dengan biaya produksi seefisien mungkin dengan menerapkan metode *Activity Based Management* yaitu salah satu metode pengelolaan aktivitas yang bertujuan meningkatkan nilai pelanggan dan menghasilkan laba.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan metode *Activity Based Management* (ABM) yang dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi pada PG. Mojopanggung.

Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik survei pendahuluan, studi kepustakaan, survei lapangan, observasi, *interview*, dan dokumentasi data-data untuk mendukung analisa dan hasil penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PG. Mojopanggung dalam aktivitas produksinya belum menerapkan *Activity Based Management* sebagai dasar aktivitasnya sehingga masih ada aktivitas yang tidak bernilai tambah yang tidak dihilangkan oleh perusahaan sehingga masih ada penggunaan sumber daya yang tidak memberi *value added* bagi perusahaan.

Kata kunci : *Aktivitas Berbasis Manajemen*, Efisiensi Biaya Produksi

Abstract

PG Modjopanggung management have to increase production number and serving quality product and fulfill consumer expectation but with an efficient production cost by implementing activity based management which is one of the methods used to bring up consumer value and for profit.

This study aims to know how activity based management has implemented in PG. Mojopanggung that may increase production Cost Efficiency.

Research method used was qualitative descriptive with case study analysis. Data was collected by techniques such as opening survey, literature study, field observation interview, and documenting datas for analyzing and result support.

Result of this study showed that PT PG Candi Baru Sidoarjo has not been implemented activity based management on their production activities, so that there are some non value added activities which are not willing to lose those activities by the company caused resource usage that does not getting any added value.

Keywords: *Activity Based Management, Eficiency Cost Production*

1. PENDAHULUAN

Persaingan dunia usaha yang semakin ketat akan menimbulkan tantangan bagi perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, sehingga para pelaku bisnis perlu untuk merencanakan strategi yang cocok dengan tujuan perusahaan. Dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, setiap negara di Asia Tenggara dituntut untuk meningkatkan potensi yang dimilikinya terutama pada perusahaan manufaktur. Perusahaan manufaktur dituntut untuk memproduksi barang dan jasa dengan kualitas yang tinggi namun dengan harga yang bersaing. Dengan memberikan kualitas produk yang tinggi, perusahaan manufaktur diharapkan mampu bersaing di pasaran baik dalam negeri maupun luar dengan harga pemerataan pendapatan maka pertumbuhan ekonomi akan membutuhkan waktu yang relatif lama untuk mencapai tingkat pertumbuhan yang tinggi. Begitu pula, sebaliknya jika pembangunan lebih difokuskan untuk mencapai tingkat pertumbuhan yang tinggi maka akan semakin besar kemungkinan untuk terjadinya ketimpangan dalam distribusi pendapatan.

Produk berkualitas merupakan elemen penting dalam pemasaran disebabkan karena tanpa adanya produk berkualitas maka pemasaran tidak dapat dilaksanakan. Menurut Kotler (2001) bahwa produk berkualitas merupakan segala sesuatu yang ditawarkan kedalam pasar untuk diperhatikan, dimiliki, dipakai atau dikomsusikan sehingga dapat memaksa suatu keinginan atau kebutuhan. Produk berkualitas lebih atraktif bagi konsumen guna memberikan dampak positif bagi pelaku bisnis dengan meningkatkan volume penjualan perusahaan (Fitriana, 2013). Selanjutnya, tindakan yang dapat dilakukan untuk menghasilkan produk yang berkualitas adalah menerapkan manajemen kualitas pada segala kegiatan organisasi, baik itu perusahaan besar maupun perusahaan kecil.

PG. Mojopanggung ini merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pangan. Hasil utamanya adalah gula SHS (*Superior Hoof Suiker*). Hasil akhir inilah yang kemudian akan dilempar ke pasar (eskor). Kapasitas produksi perhari dapat menghasilkan 34.220 kuintal gula SHS. Proses produksi yang terjadi pada gula SHS dimulai dari pembelian bahan mentah (tebu) yang kemudian dilakukan pemerahan tebu (penggilingan) yang bertujuan untuk mendapatkan nira mentah. Dalam penggilingan ini, perlu ditambahkan air yang digunakan untuk menyerap kandungan gula yang masih ada terdapat dalam ampas akan larut sehingga nira mentah yang dihasilkan dapat maksimal. Selain nira mentah yang akan diproses dalam tahapan selanjutnya, proses penggilingan ini juga menghasilkan ampas akhir yang dapat dimanfaatkan sebagai bahan bakar stasiun ketel yang menghasilkan uap.

Pengelolaan aktivitas manajemen berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*) pada perusahaan seoptimal mungkin sehingga tercapai efisiensi biaya bagi perusahaan, dan juga meningkatkan efisiensi aktivitas yang mempunyai nilai tambah (*value added activity*)

bagi perusahaan. Untuk mengetahui aktivitas yang bernilai tambah atau tidak bernilai tambah, manajemen perusahaan harus mengetahui pemicu biaya (*cost driver*) dari setiap aktivitas tersebut. Informasi mengenai hal ini digunakan manajemen untuk mengambil keputusan yang mengarah pada pengurangan biaya (*cost reduction*).

Manajemen berdasarkan aktivitas *Activity Based Management* (ABM) adalah salah satu metode pengelolaan aktivitas yang bertujuan meningkatkan nilai pelanggan (*customer value*) dan menghasilkan laba. Keunggulan dari metode ini adalah penekanan pada biaya berdasarkan aktivitas (ABC) dan analisis nilai proses (*process value analysis*). Penentuan biaya pokok berdasarkan aktivitas meningkatkan akurasi pembebanan biaya dengan cara menelusuri biaya ke aktivitas tersebut, atau pada pemicu biayanya (*cost driver*). Sedangkan analisis proses menekankan pada analisis aktivitas yang berkaitan mengapa dan bagaimana pelaksanaan aktivitas tersebut. Tujuannya adalah mencari cara untuk melakukan aktivitas tersebut dengan lebih efisien, dan menghilangkan aktivitas yang tidak memberi tambah nilai tambah pada pelanggan. Sehingga dengan demikian manajemen akan mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan biaya yang efektif.

Fenomena yang terjadi pada perusahaan yang belum mencapai angka biaya produksi yang efisien maka penulis menggunakan penerapan metode *Activity Based Management* pada PG. Mojopanggung dalam perhitungan biaya produksinya diharapkan akan tercapai efisiensi biaya dan dapat menghasilkan produk dan jasa dengan kualitas yang tinggi dalam pandangan konsumen. Oleh karena itu, *Activity Based Management* merupakan cara yang paling baik untuk menganalisa aktivitas-aktivitas yang ada di produksi PG. Mojopanggung yang kemudian mengeliminasi pemborosan yang disebabkan aktivitas-aktivitas yang tidak memberi nilai tambah dan meningkatkan efisiensi aktivitas yang memiliki nilai tambah sehingga pada akhirnya dapat memenuhi target laba yang ditetapkan dan jangkauan anggaran yang telah dimiliki sehingga efisiensi biaya produksi dapat tercapai.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka penulis mengangkat topik dalam penelitian ini dengan judul “**Analisis Metode *Activity Based Management* dalam Upaya Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi “ (Studi Kasus pada PG. Mojopanggung)**”.

2. METODE

Objek penelitian ini bersifat kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus, dimana pengembangan konsep dan penghimpunan fakta yang dilakukan dengan tidak melakukan hipotesa. Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi secara langsung terhadap objek penelitian, interview, dan dokumentasi data-data yang dibutuhkan untuk mendukung analisa dan hasil penelitian. Selain itu, penelitian dengan metode studi kasus merupakan penelitian yang alamiah dan lebih mementingkan proses penelitian bukan hasil dari penelitian.

Studi kasus merupakan penelitian yang menggunakan analisis sumber bukti. Menurut Yin (2004:101) bukti atau data untuk keperluan studi kasus dapat berasal dari enam sumber bukti yaitu: dokumen, rekaman, arsip, wawancara, pengamatan lapangan, observasi dan perangkat-perangkat fisik.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data kualitatif adalah data yang berupa gambaran umum dari objek yang diteliti dan tidak dapat diukur atau dikuatifikasikan secara langsung seperti latang belakang, lokasi perusahaan, struktur organisasi, proses produksi, dan hasil produksinya.
- b. Data kuantitatif adalah data yang dinyatakan berupa angka- angka dalam laporan keuangan dan dapat diukur atau dikuantifikasikan secara langsung seperti laporan laba rugi, laporan biaya produksi, dan rencana produksi dan realisasinya.

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari :

- a. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung baik melalui wawancara atau tanya jawab baik secara lisan maupun tertulis dengan pihak-pihak yang berwenang dalam bidang produksi dan keuangan pada perusahaan tersebut mengenai laporan biaya dari semua aktivitas yang dilakukan oleh departemen produksi PG. Candi Baru Sidoarjo dan laporan proses produksinya.
- b. Data sekunder yaitu merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau dicatat oleh pihak lain. Didalam data sekunder ini peneliti mengambil data dari sumber-sumber tertulis seperti buku-buku literatur, internet, maupun data-data yang diperoleh dari wawancara pra penelitian terhadap permasalahan yang menjadi topik dalam penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Cost driver itu sendiri terdiri dari 2 jenis yaitu *resources driver* yang melekat pada biaya itu sendiri dan *activity driver* yang melekat pada aktivitas itu sendiri. Dengan adanya suatu *cost driver* yang tepat, maka biaya tersebut dapat dialokasikan secara tepat ke masing-masing unit aktivitas.

Tabel 1.1
Biaya dan Cost Driver

Biaya	<i>Cost Driver</i>
Bahan baku langsung	Banyaknya ton tebu yang digunakan
Tenaga Kerja Langsung	Jumlah jam tenaga kerja
Bahan Bakar	Jam mesin
Bahan penolong	Nira mentah yang diproses
Tenaga Kerja Tidak Langsung	Jumlah jam tenaga kerja
Pemeliharaan pabrik	Luas pabrik
Perawatan mesin	Jam mesin
Penyusutan mesin	Jam mesin

Listrik	Jam mesin
---------	-----------

Manajemen berbasis aktivitas membantu manajemen untuk menggunakan sumber daya seefisien mungkin. Setelah perhitungan pembebanan biaya ke produk diketahui, maka dilakukan analisis terhadap aktivitas. Hal ini dilakukan untuk menentukan aktivitas apa saja yang bernilai tambah dan aktivitas apa saja yang tidak memberikan nilai tambah. Pengelompokan *Value Added Activities*(VAA) dan *Non Value Added Activities* (NVAA).

Tabel 1.2
Indikator Analisis Aktivitas

No	Indikator Pertanyaan	Jawaban	VA/ NVA
1	Bersediakah perusahaan membayar pelaksanaan aktivitas ini?	Ya	VA
		Tidak	NVA
2	Jika aktivitas tidak dilaksanakan, apakah perusahaan akan memperhatikan atau mencela?	Ya	VA
		Tidak	NVA
3	Jika aktivitas tidak dilaksanakan, apakah <i>output</i> dari proses ini masih memenuhi kebutuhan perusahaan?	Ya	VA
		Tidak	NVA

Aktivitas yang termasuk *Business Value Added Activities* adalah pemeliharaan pabrik. Aktivitas pemeliharaan pabrik tetap dilaksanakan karena aktivitas ini dilakukan untuk memelihara aset perusahaan dan agar proses produksi berjalan lancar tanpa gangguan. Sehingga perusahaan harus melaksanakan aktivitas tersebut untuk meningkatkan konsumen dan laba perusahaan.

Tabel 1.3
Pelaporan *Value Added Activities* dan *Non Value Added Activities*

Aktivitas	Total Biaya (Rupiah)	RVA (Rupiah)	BVA (Rupiah)	NVA (Rupiah)
Mencacah tebu menjadi kecil-kecil	11.014.261.880	11.014.261.880		
Menggiling tebu untuk menghasilkan nira	14.863.671.821	14.863.671.821		
Pemurnian nira	1.287.456.345	1.287.456.345		
Penguapan untuk memisahkan nira dan air	637.610.468	637.610.468		
Pembentukan kristal gula	623.095.484	623.095.484		

Pemisahan kristal gula dan setrup	471.861.984	471.861.984		
Menyeleksi ukuran kristal gula	1.164.338.309			1.164.338.309
Pembungkusan gula	148.772.000	148.772.000		
Mengangkut gula ke gudang	124.823.000			124.823.000
Menyimpan gula di gudang	124.823.000			124.823.000
Pemeliharaan pabrik	1.480.802		1.480.802	
Jumlah	1.178.273.585	818.841.936	11.426.343	348.005.504
Persentase (%)	100%	69,50%	0,97%	29,54%

Pembahasan

Mengetahui aktivitas yang menyebabkan timbulnya biaya, maka pihak manajemen dapat menentukan aktivitas mana saja yang membutuhkan usaha pengurangan biaya. Dalam pengurangan biaya ada empat cara, yaitu eliminasi aktivitas, seleksi aktivitas, reduksi aktivitas dan pembagian aktivitas. Aktivitas yang tidak bernilai adalah aktivitas yang dapat dieliminasi atau direduksi. Hal tersebut dilakukan untuk perbaikan secara berkelanjutan agar proses produksi bisa berjalan lebih efisien dan meningkatkan nilai bagi konsumen. Pengurangan biaya (*cost reduction*) perlu dilakukan seiring dengan munculnya beberapa aktivitas tidak bernilai tambah di PT. PG. Mojopanggung tersebut karena aktivitas tersebut nantinya hanya berdampak pada munculnya biaya yang tidak bernilai tambah yang tentu saja merugikan bagi pihak perusahaan.

Berdasarkan hasil analisa sebelumnya tampak bahwa ada beberapa aktivitas yang dapat digabungkan dengan aktivitas lain yang sejenis, direduksi volume aktivitasnya atau bahkan ada yang perlu untuk dieliminasi. Aktivitas tersebut antara lain:

1. Menyeleksi ukuran kristal gula
Pihak perusahaan melalui salah seorang pegawainya membenarkan bahwa aktivitas ini merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah karena aktivitas ini secara tidak langsung telah dilakukan oleh aktivitas sebelumnya yakni pembentukan kristal gula dan setrup. Dengan demikian, pengerjaan menyeleksi ukuran gula dapat dieliminasi.
2. Mengangkut gula ke gudang.
Aktivitas ini bisa saja dihilangkan atau diminimalkan apabila tidak ada aktivitas penyimpanan barang jadi di gudang.
3. Menyimpan gula di gudang.
Penyimpanan merupakan salah satu aktivitas tidak bernilai tambah yang biasanya timbul dalam industri. Aktivitas ini tidak bernilai tambah bagi

perusahaan karena akan menimbulkan biaya tanpa ada penambahan manfaat dari aktivitas ini.

Dengan mengeliminasi tiga *Non Value Added Activities*, didapat penghematan terhadap biaya produksi sebesar Rp1.413.984.309. Jumlah tersebut merupakan akumulasi dari tiga aktivitas yakni dari menyeleksi ulang ukuran kristal gula sebesar Rp1.164.338.309, mengangkut gula ke gudang sebesar Rp124.823.000 dan dari aktivitas menyimpan gula di gudang sebesar Rp124.823.000.

Setelah mengidentifikasi setiap aktivitas, manajemen dapat melakukan analisis biaya serta mengelompokkan aktivitas ke dalam aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah. Kemudian manajemen dapat melakukan pengurangan biaya terhadap aktivitas yang tidak bernilai tambah. Dengan menerapkan *activity based management* dalam mengelola aktivitas dan biaya produksi perusahaan, maka total biaya produksi dapat ditekan sebesar Rp1.413.984.309 dari Rp30.462.195.093 menjadi Rp29.046.460.784.

4. KESIMPULANDAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dijelaskan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Kelebihan :

1. Perusahaan PG. Mojopanggung ini belum menerapkan *Activity Based Management* (ABM) sebagai dasar informasi untuk menentukan biaya-biaya aktivitas-aktivitas.

Kelemahan :

1. Biaya-biaya yang terjadi karena aktivitas yang tidak diperlukan yaitu aktivitas menyeleksi ukuran gula kristal, mengangkut gula ke gudang, dan menyimpan gula ke gudang selama proses produksi sehingga mengakibatkan pemborosan biaya. Dalam perhitungan tidak diminimalisir tetapi dihilangkan dari perhitungan disebabkan tidak memerlukan biaya-biaya aktivitas.

b. Saran

Dari kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan kepada PG. Mojopanggung sebagai bahan pertimbangan untuk perbaikan yang berkelanjutan sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Perusahaan PG. Mojopanggung diharapkan menerapkan *Activity Based Management* (ABM).

Pihak manajemen juga dapat menata ulang letak pabrik dan gudang dengan baik sehingga efisien. Sehingga pemindahan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Sehingga pemborosan waktu dan biaya dapat dikurangi selama proses produksi.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menerapkan *Activity Based Management* (ABM) pada perusahaan yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A. 1995. *Management Accounting. International Edition*. New Jersey: Prentice-Hall Internasional, Inc.
- Blocher, Edward J. 1999. *Management Biaya*. Jilid 1, Edisi 1. Terjemahan: A. Susty Ambriani. 2000 Jakarta: Salemba Empat.
- Brimson, James A, and John Antos. 1991. *An Activity Based Costing Approach*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Carter and Usry. (2006). *Akuntansi Biaya Edisi 13*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fariyani, Siti Eka. 2012. “*Efisiensi Biaya Produksi Dengan Metode Activity Based Management*”. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Gunasekaran, R. Mc NEIL and D. SINGH. 2000. *Activity based Management in a Small Company a Case Study. The Journal Production Planning & Control*. Vol. 11 No. 4:391-399.
- Moloeng, Lexy J. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung :PT Remaja Rosdakarya.
- Shillinglaw, Gordon, Kathleen T. McGahran. 1993. *Accounting: A Management Approach*. Ninth Edition. Illinois: Irwin.
- Parengkuan, M. 2013. *Identifikasi Non Value Added Activity Melalui Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Hotel Sedona Manado*. Jurnal EMBA 1 (2): 109-117.
- Supriyono. 1999. *Manajemen Biaya: suatu reformasi Pengelolaan Bisnis: Cetakan Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Roztock, Narcyz. 1976. *Activity Based Management for Electronic Commerce: A Structured Implementaton Procedure Case Study Business to Consumer (B2C)*. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 5 No. 1 (April, 1976), pp. 1-10.

Sukirno, Sadono. 1994. *Pengantar Teori Mikro Ekonomi*. Edisi 2. Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Sitorus, Marcellia Helmy dkk. 2014. *Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Sahid Kawanua Manado*. Jurnal EMBA 2 (3):1001-1009.