

Manajemen Berdasarkan Aktivitas

Source: Hansen & Mowen (2007) Chapter 5

Present By: Ayub W.S. Pradana

23 Maret 2016



FE UNISMA

ACTIVITY BASED MANAGEMENT-ABM (MANAJEMEN BERDASARKAN AKTIVITAS) (contd.)

- **Manajemen Berdasarkan Aktivitas (ABM)** adalah pendekatan untuk keseluruhan sistem yang terintegrasi dan berfokus pada perhatian manajemen atas berbagai aktivitas dengan tujuan meningkatkan nilai bagi pelanggan dan laba yang dicapai dengan mewujudkan nilai tersebut.
- **Sumber utama informasi ABM** adalah sistem perhitungan biaya berdasarkan aktivitas (***Activity Based Costing-ABC***)



ACTIVITY BASED MANAGEMENT-ABM (MANAJEMEN BERDASARKAN AKTIVITAS) (contd.)

Dua dimensi ABM:

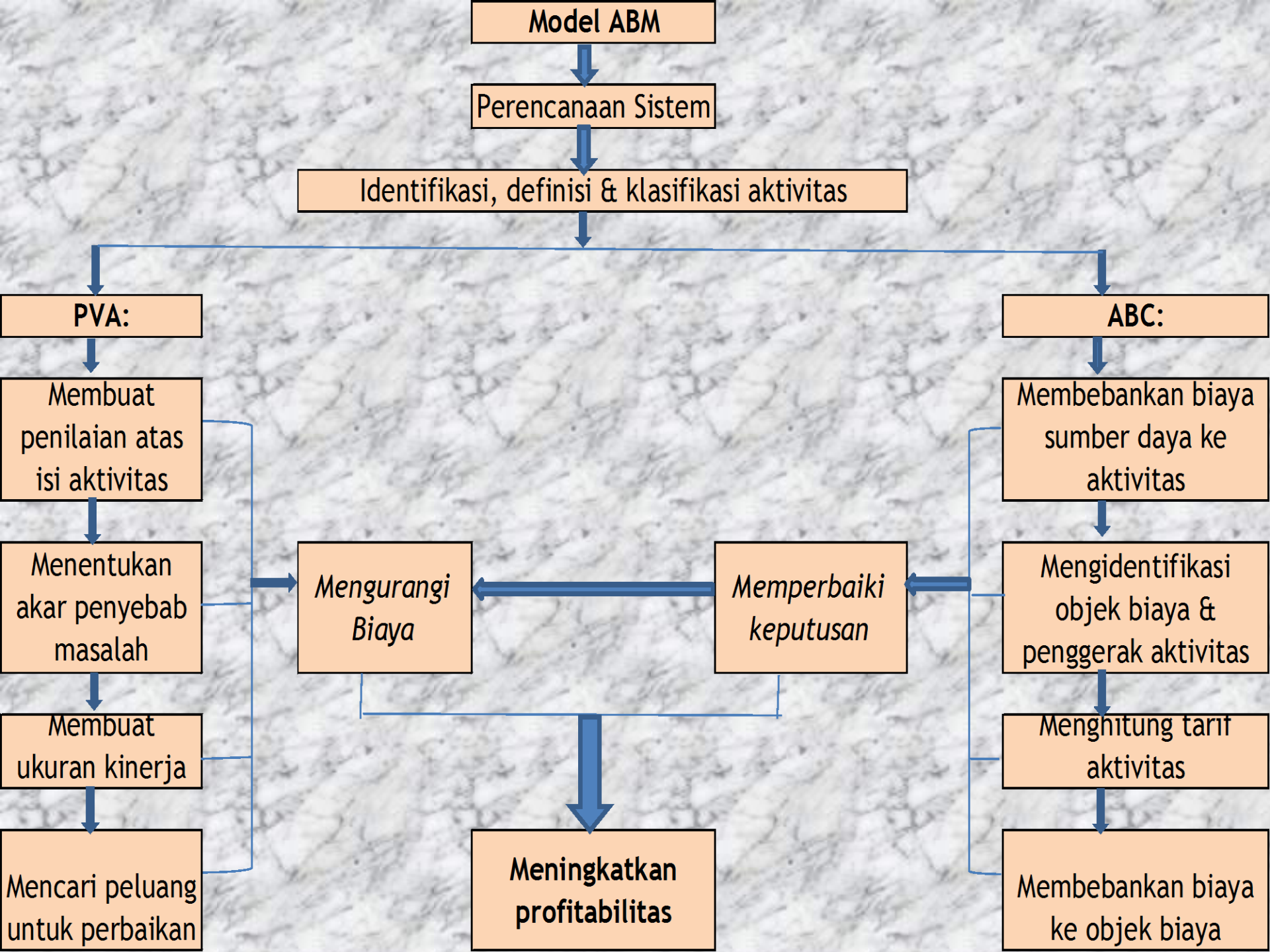
1. Dimensi biaya → memberikan informasi biaya mengenai berbagai sumber daya, aktivitas dan objek biaya yang menjadi perhatian seperti produk, pelanggan, pemasok dan saluran distribusi.
Tujuan → memperbaiki akurasi pembebanan biaya
2. Dimensi proses → memberikan informasi mengenai aktivitas apa saja yang dilakukan, mengapa harus dilakukan dan seberapa baik aktivitas tersebut dilakukan.
Tujuan → mengurangi biaya



ACTIVITY BASED MANAGEMENT-ABM (MANAJEMEN BERDASARKAN AKTIVITAS) (contd.)

ABM merupakan sistem informasi yang bertujuan memperbaiki pengambilan keputusan dengan menginformasikan biaya yang akurat dan mengurangi biaya dengan mendorong serta mendukung berbagai usaha perbaikan berkelanjutan.

Tujuan keseluruhan ABM adalah meningkatkan **profitabilitas perusahaan.**



ACTIVITY BASED MANAGEMENT-ABM **(MANAJEMEN BERDASARKAN** **AKTIVITAS)**

Penyebab kegagalan implementasi ABM:

1. Kurangnya dukungan dari manajemen tingkat atas
2. Adanya penolakan untuk perubahan
3. Kurangnya keahlian menggunakan informasi aktivitas yang baru
4. Kegagalan dalam mengintegrasikan sistem ABM

ABM dan AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN (contd.)

Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen yang ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu:

1. Pemberian tanggung jawab
2. Pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*
3. Pengevaluasian kinerja
4. Pemberian penghargaan



ABM dan AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN (contd.)

Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban:

Mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

Tiga jenis sistem akuntansi pertanggungjawaban:

1. Berdasarkan keuangan (fungsional)
2. Berdasarkan aktivitas
3. Berdasarkan strategi



ABM dan AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN (contd.)

Sistem Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan keuangan (fungsional):

- ✓ memberikan tanggung jawab pada berbagai unit perusahaan dan menyatakan berbagai ukuran kinerja dalam bentuk keuangan.
- ✓ Biasanya diterapkan pada perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang stabil dengan produk, proses yang terstandarisasi dan tekanan persaingan rendah.



ABM dan AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas:

- ✓ adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dikembangkan untuk perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang mengalami perbaikan berkelanjutan.
- ✓ Sistem akuntansi ini mengukur kinerja dengan menekankan pada pandangan keuangan dan non keuangan.



FE UNISMA

PERBANDINGAN PERTANGGUNGJAWABAN BERDASARKAN KEUANGAN DENGAN AKTIVITAS (contd.)

1. PEMBERIAN TANGGUNG JAWAB

PERTANGGUNGJAWABAN BERDASARKAN KEUANGAN	PERTANGGUNGJAWABAN BERDASARKAN AKTIVITAS
1. Unit perusahaan	1. Proses atau aktivitas
2. Efisiensi operasional lokal	2. Efisiensi keseluruhan sistem
3. Akuntabilitas individu	3. Akuntabilitas tim
4. Hasil keuangan (tingkat lokal)	4. Hasil keuangan (peningkatan pendapatan, penurunan biaya, peningkatan penggunaan aset berkelanjutan)



PERBANDINGAN PERTANGGUNGJAWABAN BERDASARKAN KEUANGAN DENGAN AKTIVITAS (contd.)

2. PENETAPAN UKURAN KINERJA

UKURAN BERDASARKAN KEUANGAN	UKURAN BERDASARKAN AKTIVITAS
1. Anggaran unit perusahaan	1. Standar berorientasi pada proses
2. Perhitungan biaya standar	2. Standar bernilai tambah
3. Standar statis	3. Standar dinamis
4. Standar yang saat ini dapat dicapai	4. Standar optimal



PERBANDINGAN PERTANGGUNGJAWABAN BERDASARKAN KEUANGAN DENGAN AKTIVITAS (contd.)

3. EVALUASI KINERJA

EVALUASI KINERJA BERDASARKAN KEUANGAN	EVALUASI KINERJA BERDASARKAN AKTIVITAS
1. Efisiensi keuangan	1. Pengurangan waktu
2. Biaya yang dapat dikendalikan	2. Perbaikan kualitas
3. Biaya aktual versus standar	3. Pengurangan biaya
4. Ukuran keuangan	4. Pengukuran trend



PERBANDINGAN PERTANGGUNGJAWABAN BERDASARKAN KEUANGAN DENGAN AKTIVITAS

4. PEMBERIAN PENGHARGAAN

PENGHARGAAN BERDASARKAN KEUANGAN	PENGHARGAAN BERDASARKAN AKTIVITAS
1. Berdasarkan kinerja keuangan	1. Berdasarkan kinerja multidimensi
2. Penghargaan individual	2. Penghargaan kelompok
3. Kenaikan gaji	3. Kenaikan gaji
4. Promosi	4. Promosi
5. Bonus & pembagian laba	5. Bonus, pembagian laba & keuntungan



ANALISIS NILAI PROSES (*PROCESS VALUE ANALYSIS-PVA*)

Analisis Nilai Proses (PVA):

- ✓ merupakan hal yang fundamental bagi akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas
- ✓ Berfokus pada akuntabilitas berbagai aktivitas dan menekankan pada maksimalisasi kinerja keseluruhan sistem
- ✓ Berkaitan dengan analisis penggerak, analisis aktivitas dan pengukuran kinerja aktivitas.



PVA- Analisis Penggerak

Analisis penggerak adalah usaha yang dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang merupakan akar pemicu dari biaya aktivitas.

Tujuan mengetahui akar pemicu adalah agar dapat mengambil tindakan untuk memperbaiki aktivitas tersebut.

Contoh:

Suatu analisis dapat mengungkapkan akar pemicu biaya perpindahan bahan baku adalah tata letak pabrik. Sehingga pengaturan ulang tata letak pabrik dapat mengurangi biaya perpindahan bahan baku.



PVA- ANALISIS AKTIVITAS

Analisis aktivitas adalah proses untuk mengidentifikasi, menjelaskan, dan mengevaluasi berbagai aktivitas yang dilakukan perusahaan.

Analisis aktivitas harus menunjukkan empat hasil yaitu:

1. Aktivitas apa saja yang dilakukan
2. Berapa banyak orang yang melakukan aktivitas tersebut
3. Waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas
4. Penilaian atas nilai aktivitas bagi perusahaan.



PVA- ANALISIS AKTIVITAS

Aktivitas dapat diklasifikasikan atas:

1. Aktivitas bernilai tambah
2. Aktivitas tak bernilai tambah



AKTIVITAS BERNILAI TAMBAH

- ✓ Adalah berbagai aktivitas yang dibutuhkan untuk dapat bertahan dalam bisnis.
- ✓ Terdiri atas:
 1. **Aktivitas bernilai tambah berdasarkan peraturan**, yaitu aktivitas yang disyaratkan untuk memenuhi peraturan hukum
 2. **Aktivitas discretionary**, yaitu aktivitas yang bernilai tambah jika secara simultan memenuhi syarat:
 - a. Aktivitas yang menghasilkan perubahan kondisi
 - b. Perubahan kondisi yang tidak dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya
 - c. Aktivitas yang memungkinkan berbagai aktivitas lainnya dilakukan.
- ✓ Contoh : aktivitas pemotongan pipa pada pabrik silinder hidrolik.



AKTIVITAS TAK BERNILAI TAMBAH

- ✓ Adalah semua aktivitas selain aktivitas yang paling penting untuk tetap bertahan dalam bisnis , sehingga dipandang tidak perlu.
- ✓ Dapat diidentifikasi dari ketidakmampuannya memenuhi salah satu dari tiga syarat aktivitas bernilai tambah.
- ✓ Contoh: pengerjaan ulang karena produk cacat
- ✓ Biaya tak bernilai tambah: adalah berbagai biaya yang disebabkan oleh aktivitas tak bernilai tambah atau kinerja tidak efisien dari aktivitas bernilai tambah.



PENGURANGAN BIAYA

- **Tujuan analisis aktivitas** adalah eliminasi pemborosan untuk mengurangi biaya.
- Berbagai usaha untuk mengurangi biaya dari berbagai produk dan proses yang ada yang mengarah pada penurunan biaya yang tak bernilai tambah disebut sebagai **perhitungan biaya Kaizen**.
- Analisis aktivitas dalam perhitungan biaya Kaizen dapat mengurangi biaya melalui empat cara yaitu:
 1. Eliminasi aktivitas
 2. Pemilihan aktivitas
 3. Pengurangan aktivitas
 4. Penyatuan aktivitas



PVA- PENGUKURAN KINERJA AKTIVITAS

- Adalah untuk menilai seberapa baik berbagai aktivitas dan proses dilakukan untuk memperbaiki profitabilitas.
- Terdapat dalam bentuk keuangan dan non keuangan
- Ukuran kinerja aktivitas berpusat pada tiga dimensi utama:
 1. Efisiensi (keuangan)
 2. Kualitas (non keuangan)
 3. Waktu (non keuangan)



PVA- PENGUKURAN KINERJA AKTIVITAS

- Ukuran keuangan untuk efisiensi aktivitas meliputi:
 1. Laporan biaya bernilai tambah dan tak bernilai tambah
 2. Trend dalam laporan biaya aktivitas
 3. Penetapan standar Kaizen (perbaikan yang direncanakan untuk periode masa mendatang)
 4. *Benchmarking* (identifikasi berbagai peluang perbaikan aktivitas)
 5. Perhitungan biaya siklus hidup

PERHITUNGAN BIAYA PELANGGAN DAN PEMASOK BERDASARKAN AKTIVITAS

- Pengetahuan tentang biaya pelanggan dan pemasok dapat menjadi informasi penting untuk memperbaiki profitabilitas perusahaan.
- *ABC (Activity Based Costing)* dapat digunakan untuk menentukan keakuratan biaya pelanggan dan pemasok.



PERHITUNGAN BIAYA PELANGGAN BERDASARKAN AKTIVITAS (contd.)

- Pembebanan biaya layanan pelanggan pada pelanggan dilakukan dengan cara yang sama dengan biaya produksi dibebankan pada produk, yaitu:
 1. Aktivitas yang digerakkan pelanggan diidentifikasi dan dimasukkan dalam daftar kamus aktivitas.
 2. Biaya sumber daya yang dipakai dibebankan pada aktivitas
 3. Biaya aktivitas dibebankan kepada setiap pelanggan.

Contoh aktivitas yang digerakkan pelanggan: memasukkan pesanan, mengambil pesanan, mengirim, melakukan tindakan penjualan, mengevaluasi kredit klien.

PERHITUNGAN BIAYA PELANGGAN BERDASARKAN AKTIVITAS (contd.)

- Contoh:

Suatu perusahaan memproduksi suku cadang kecil untuk 11 pembeli utama. ABC digunakan untuk membebankan biaya produksi pada produk. Dari kesebelas pelanggan, terdapat satu rekening yang mencatat 50% dari total penjualan dan 10 rekening untuk penjualan lainnya. Pesanan yang dibuat untuk kesepuluh pelanggan yang lebih kecil memiliki ukuran yang kira-kira sama. Data mengenai aktivitas pelanggan RPT adalah sebagai berikut:

PERHITUNGAN BIAYA PELANGGAN BERDASARKAN AKTIVITAS (contd.)

	Pelanggan Besar	Sepuluh pelanggan yg lebih kecil	Total
Unit yang dibeli	500.000	500.000	1.000.000
Pesanan yang dibuat	2	200	202
Jumlah tindakan penjualan	10	210	220
Biaya produksi	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000
Biaya pemenuhan pesanan yg dialokasikan*	\$ 202.000	\$ 202.000	\$ 404.000
Biaya tenaga penjualan yg dialokasikan*	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 220.000
* Dialokasikan berdasarkan volume penjualan			



PERHITUNGAN BIAYA PELANGGAN BERDASARKAN AKTIVITAS (contd.)

Dari soal tersebut dapat dihitung:

Tarif aktivitas pemenuhan pesanan = \$ 404.000/202 pesanan = \$ 2.000 per pesanan

Tarif aktivitas penjualan = \$220.000/220 tindakan penjualan = \$ 1.000 per tindakan penjualan

Biaya yang dibebankan ke setiap kelompok pelanggan:

	Pelanggan Besar	Sepuluh pelanggan yang lebih kecil
Biaya pemenuhan pesanan	\$ 4.000	\$ 400.000
Biaya tenaga penjualan	\$ 10.000	\$ 210.000



PERHITUNGAN BIAYA PELANGGAN BERDASARKAN AKTIVITAS

- Dari hasil perhitungan tersebut terlihat:
 1. biaya untuk melayani pelanggan besar ternyata lebih kecil daripada biaya untuk melayani pelanggan kecil, sehingga pelanggan besar mungkin dapat dikenakan harga yang lebih rendah.
 2. Perhitungan di atas menimbulkan pertanyaan signifikan sehubungan dengan pelanggan kecil: mengapa lebih sulit menjual kepada pelanggan kecil? Mengapa tindakan penjualan lebih banyak dibutuhkan? Apakah mereka kurang diberikan informasi tentang produk? dll.

PERHITUNGAN BIAYA PEMASOK BERDASARKAN AKTIVITAS

- Perhitungan biaya berdasarkan aktivitas juga dapat membantu manajer mengidentifikasi biaya yang sebenarnya dari para pemasok, dimana biaya dihubungkan dengan kualitas, keandalan dan waktu pengiriman untuk kemudian ditambahkan pada biaya pembelian.
- Pembebanan biaya untuk aktivitas yang berhubungan dengan pemasok mengikuti pola yang sama dengan perhitungan biaya pelanggan dan perhitungan harga pokok produk pada ABC.
- Contoh aktivitas yang digerakkan pemasok: aktivitas membeli, menerima, memeriksa barang/komponen yang datang, mempercepat pengiriman produk karena keterlambatan pengiriman dari pemasok, mengerjakan ulang produk karena komponen yang cacat, dll.



Tugas Pertemuan 5

- Tugas Individu: -
- Tugas Kelompok:
 1. Mengerjakan latihan 5-1, 5-3, 55 (H&M Ch 5, hal 262-267)
 2. Tugas penelitian 5-27 (H&M Ch 5, hal 286)
 3. Mengerjakan Kasus Keputusan manajerial 5-26 (H&M Ch 5, hal 284-285)
 4. Presentasi u/ pertemuan ke 6 (bagi kelompok yg bertugas)



**Thank
You**

Mahalo

Kiitos

Tack

Toda

Grazie

Obrigado

Thanks

Takk

Merci

Gracias



FE UNISMA