

**ANALISIS ACTIVITY-BASED COSTING SYSTEM DALAM
HUBUNGANNYA PEMBEBANAN BIAYA PRODUKSI DAN
ACTIVITY BASED MANAGEMENT SYSTEM
STUDI KASUS PADA PT. ARWINA TRIGUNA SEJAHTERA**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



Oleh :

Theodorus Eko Hardiyanto

NIM : 962114055

NIRM : 960051121303120051

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2001

Skripsi

**ANALISIS ACTIVITY – BASED COSTING SYSTEM DALAM
HUBUNGANNYA PEMBEBANAN BIAYA PRODUKSI DAN
ACTIVITY BASED MANAGEMENT SYSTEM
STUDI KASUS PADA PT. ARWINA TRIGUNA SEJAHTERA**

Oleh :

Theodorus Eko Hardiyanto

NIM : 962114055

NIRM : 960051121303120051

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I

Tanggal : 21 Desember 2000



Drs. H. Herry Maridjo, M.Si.

Pembimbing II

Tanggal : 6 Januari 2001



Drs. FA. Joko Siswanto, MM., Akt.

Skripsi

**ANALISIS ACTIVITY – BASED COSTING SYSTEM DALAM
HUBUNGANNYA PEMBEBANAN BIAYA PRODUKSI DAN
ACTIVITY BASED MANAGEMENT SYSTEM
STUDI KASUS PADA PT. ARWINA TRIGUNA SEJAHTERA**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Theodorus Eko Hardiyanto

NIM : 962114055

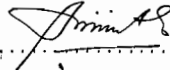




NIRM : 960051121303120051

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 25 Januari 2001

dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama lengkap	Tanda tangan
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.	
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, M.B.A	
Anggota	Drs. H. Herry Maridjo, M.Si.	
Anggota	Drs. FA. Joko Siswanto, MM., Akt	
Anggota	Drs. Hg. Suseno TW., M.S.	

Yogyakarta, 27 Januari 2001

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



Drs. Hg. Suseno TW., M.S.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

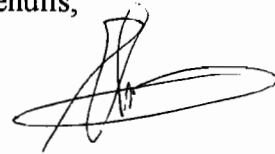
- **Papa, Mama dan dede yang tercinta**
 - **Embah Kakung di Surga**
- **Embah Putri, Eyang Kakung dan Eyang Putri yang terhormat**
 - **Seseorang nan jauh yang kusayangi**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 27 Januari 2001

Penulis,



Theodorus Eko Hardiyanto

NIM : 962114055

ABSTRAK

ANALISIS *ACTIVITY BASED COSTING (ABC) SYSTEM* DALAM HUBUNGANNYA PEMBEBANAN BIAYA PRODUKSI DAN *ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM) SYSTEM*

Studi Kasus pada : PT. Arwina Triguna Sejahtera-Cianjur, Jawa Barat

Theodorus Eko Hardiyanto
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2001

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui : 1) pembebanan biaya produksi yang diterapkan oleh perusahaan saat ini , 2) kondisi perusahaan saat ini jika diterapkan *ABC system*, 3) pembebanan biaya produksi berdasarkan *ABC system*, 4) penerapan *ABM system* dalam mengurangi atau menghilangkan aktivitas yang dianggap memboroskan. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Arwina Triguna Sejahtera, yang diprioritaskan pada 5 jenis kemasan plastik yang dihasilkan yaitu produk Tutup Atas Pitcher Bulat (TAPB), produk Tutup Bawah Pitcher Bulat (TBPB), produk Tutup Luar Sliding (TLS), produk Tutup Luar K-135 (TLK-135), dan produk Sendok 5 ml (S-5 ml).

Dalam penelitian ini, data-data yang diperlukan adalah laporan biaya produksi yang dimiliki oleh perusahaan serta ukuran aktivitas yang digunakan. Data tersebut diperoleh melalui proses wawancara, kuisisioner, dan dokumentasi. Adapun *descriptive research* yang dilakukan adalah dengan metode study kasus (*case study research*).

Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa 1) Pada umumnya PT. Arwina Triguna Sejahtera dalam pembebanan biaya produksi telah menggunakan sistem akuntansi tradisional. 2) Kondisi PT. Arwina Triguna Sejahtera secara teoritis telah memenuhi syarat untuk diterapkannya sistem ABC dalam pembebanan biaya produksi untuk 5 jenis kemasan plastik yang diteliti. 3) Jika dibandingkan antara sistem ABC dengan sistem akuntansi tradisional telah mengalami distorsi atau perbedaan yang bervariasi dalam pembebanan biaya produksi per unitnya, dimana hasil yang diperoleh yaitu : a) TAPB turun 16,16 %, b) TBPB turun 20,29 %, c) TLS turun 4,50 %, d) TLK-135 turun 11,96 % dan e) S-5 ml naik 10,23 %. Sedangkan jika secara keseluruhan dari kelima produk yang diteliti, pembebanan biaya produksi baik secara tradisional dengan sistem ABC akan menghasilkan nilai yang sama besarnya. 4) Dalam penerapan sistem ABM, terdapat aktivitas yang menyebabkan pemborosan biaya produksi sehingga perlu dikurangi atau dihilangkan yaitu aktivitas desain produk, aktivitas inspeksi, aktivitas barang rusak serta aktivitas pemindahan.

ABSTRACT
ANALYSIS OF ACTIVITY BASED COSTING (ABC) SYSTEM IN
RELATION TO THE PRODUCT-COST CHARGING AND THE ACTIVITY
BASED MANAGEMENT (ABM) SYSTEM

A Case Study at PT. Arwina Triguna Sejahtera –Cianjur , West Java

Theodorus Eko Hardiyanto
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2001

This research aimed at indentifying : 1) the product-cost charging set by the recent companies, 2) the condition of the recent companies when ABC system was applied, 3) the product-cost charging based on ABC system, 4) the application of ABM system in decreasing or eliminating wasteful activities. This research was carried out in PT. Arwina Triguna Sejahtera, and put 5 kinds of produced plastic package, namely : Top Lid of Round Pitcher (TLRP), Under-Lid of Round Pitcher (ULRP), Outside Lid of Sliding (OLS), Outside Lid of K-135 (OLK-135), and Spoon 5 ml (S- 5 ml).

In this research, data resulted from the company's report of product cost as well as the measure of activity. The data was obtained via an interview, questionnaire, and documentation. The descriptive research was carried out by a case study research.

This research generalized that 1) in general PT Arwina Triguna Sejahtera in the product cost charging has applied a traditional accounting, 2) the condition of PT Arwina Triguna Sejahtera has theoretically met the requirements for applying ABC system in the product-cost charging to 5 kinds of plastic package studied, 3) when compared between ABC system and traditional accounting system has subjected to distortion or diversity on product-cost charging per unit, in which the results were : a) TLRP decreased by 16.16%, b) ULRP decreased by 20.29% , c) OLS decreased by 4.50 % , d) OLK-135 decreased by 11.96 % , and e) S- 5 ml increased by 10.23 % . However, if all the five product being observed, the product-cost charging with ABC system would have the same value. 4) In the application of ABM system, there was an activity resulting a waste of product-cost, so it's necessary to eliminate or omit product-design , inspection , damaged-goods and removal activity.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yesus Kristus, yang telah memberikan rahmat-Nya kepada penulis sehingga penulis tetap diberikan petunjuk dan kekuatan dalam menyelesaikan tugas penyusunan skripsi yang berjudul “ Analisis *Activity Based Costing System* Dalam Hubungannya Pembebanan Biaya Produksi dan *Activity based Management System* “ pada PT. Arwina Triguna Sejahtera di Cipanas dengan baik, walaupun masih jauh dari kesempurnaan.

Laporan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis mendapat bimbingan dan saran-saran dari berbagai pihak yang sangat berguna, maka dengan tulus hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. Hg. Suseno TW, MS., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan kepada penulis guna penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Alvina Gunadi, SE., selaku direksi PT. Arwina Triguna Sejahtera Cipanas yang telah memberikan tempat melaksanakan penelitian guna penyusunan skripsi.
3. Bapak Drs. H. Herry Maridjo, M.Si., selaku dosen pembimbing I yang telah banyak membantu dengan sabar dalam memberikan bimbingan dan saran sehingga skripsi dapat tersusun dengan baik.

4. Bapak Drs. FA. Joko Siswanto, MM., Ak., selaku dosen pembimbing II yang telah banyak membantu dengan sabar dalam memberikan bimbingan dan saran sehingga skripsi dapat tersusun dengan baik.
5. Ibu Dra. YFG. Agustinawansari , MM., Ak., yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Drs. Edi Kustanto, MM., yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
7. Ibu Lucia Kurniawati, S.Pd., yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
8. Papa, Mama dan Dede, yang telah memberikan doa, materiil dan dorongan semangat kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini
9. Keluarga Besar Eyang Hadi Sutarto, yang telah memberikan doa dan dorongan semangat kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
10. Keluarga Besar Embah Imam Supangkat (Alm)., yang telah memberikan doa dan dorongan semangat kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini .
11. Team penelitian BEJ yang terdiri Sdr/i Pramono, Endar, Gabby, Deky, Dedy dan Mitha, yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
12. Sdr/i Agung, Endar, Danik, Widi, Emy, Eksi dan Heni, yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.

13. Rekan-rekan kelompok Flamboyan 21A yaitu Sdr. Holden, Koko, Arifin, Aryo, Gunawan, Widi, Ari, Excel, Donat, Joko, Tanto, Kiki, dan Verly yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
14. Rekan-rekan Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi yaitu Willi, Novema, Yogo, Agung, Pramono, Edo, Aji, Eksi, Endar, Mitha, Rinaldi, Erna, Sisil, Yanti, Lia, Adek, Nurhayati, Gunawan, Agnes, Debbi, Sinta, Herwin, Fransisca, Rina, Andre, Tutik, Triyoga, Ida, Ana, Agung P dan Heru yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
15. Rekan-rekan lainnya yang tidak dapat disebut satu per satu dimana telah membantu baik masukan dan saran dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa laporan skripsi ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu segala saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan lapang hati. Akhirnya penulis mengharapkan laporan skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca.

Penulis



Theodorus Eko Hardiyanto

962114055



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Batasan Masalah	4
C. Perumusan Masalah	5
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	6
F. Sistematika Penulisan	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Sistem Akuntansi Biaya Tradisional	9

1. Tinjauan mengenai Sistem Biaya Tradisional	9
2. Kelebihan dan Kelemahan Sistem Biaya Tradisional	12
3. <i>Unit-Based Activity Drivers</i>	15
B. Aktivitas	18
1. Pengertian aktivitas	18
2. Klasifikasi aktivitas	18
C. Activity-Based Costing (ABC) System	20
1. Latar Belakang Timbulnya <i>Activity Based Costing (ABC) System</i>	20
2. Pengertian <i>Activity-Based Costing (ABC) System</i>	22
3. Struktur <i>Activity-Based Costing (ABC) System</i>	23
4. Hirarki <i>Activity-Based Costing System</i>	25
5. Keuntungan dan kekurangan menggunakan <i>Activity-Based Costing System</i>	28
6. Syarat Penerapan <i>Activity-Based Costing System</i>	32
7. <i>Cost Driver</i> sebagai Perilaku Biaya	33
D. Konsep Dasar <i>Activity-Based Management (ABM) System</i>	35
1. Pengertian Activity-Based Management (ABM) system	35
2. Kaitan <i>Activity-Based Management system</i> dengan <i>Activity-Based Costing system</i>	36
3. <i>Activity-Based Management system</i> sebagai Sistem Pengelolaan Aktivitas	39
4. <i>Activity-Based Management System Reduction</i>	44

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	46
A. Jenis Penelitian	46
B. Tempat dan Waktu Penelitian	46
C. Subjek dan Objek Penelitian	46
1. Subjek Penelitian	46
2. Objek Penelitian	47
D. Data yang dicari dan Pengukurannya	47
E. Definisi Operasional Variabel	48
F. Teknik Pengumpulan Data	49
G. Teknik Analisis Data	49
BAB IV . GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	53
A. Sejarah Singkat Perkembangan Perusahaan	53
B. Spesifikasi Produk yang diteliti	55
C. Struktur Organisasi Perusahaan	55
D. Personalia	59
BAB V. ANALISA DATA	66
A. Perhitungan Biaya Produksi Menurut Penerapan Perusahaan	66
B. Kondisi Perusahaan Dalam Memenuhi Syarat-Syarat Penerapan Sistem <i>Activity Based Costing</i>	74
C. Perhitungan Biaya Produksi Menurut Sistem <i>Activity Based Costing</i> ...	80
1. Pengidentifikasian dan pengelompokan aktivitas	80

2. Pengalokasian atau pengidentifikasian biaya dengan berbagai aktivitas	82
3. Pembebanan biaya aktivitas ke <i>output</i>	82
4. Penentuan tarif kelompok (<i>pool rate</i>)	91
D. Penerapan Sistem <i>Activity Based Management</i> Dalam Rangka Mengurangi atau Menghilangkan <i>Non-Value Added Activity</i>	104
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	113
A. Kesimpulan	113
B. Keterbatasan Penelitian	116
C. Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

TABEL :	Halaman
V.1 Jenis kemasan plastik dan jumlah yang diproduksi	68
V.2 Total biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung untuk 5 jenis produk yang diteliti pada PT. Arwina Triguna Sejahtera tahun 1999	70
V.3 Biaya <i>Overhead</i> Pabrik untuk 5 jenis produk yang diteliti pada PT. Arwina Triguna Sejahtera tahun 1999	71
V.4 Total biaya produksi untuk 5 jenis produk yang diteliti pada PT. Arwina Triguna Sejahtera tahun 1999	72
V.5 Perbandingan unsur-unsur biaya produksi PT. Arwina Triguna Sejahtera	79
V.6 Pengidentifikasian aktivitas dan biaya ke <i>cost pool</i> serta <i>cost driver</i> yang digunakan	85
V.7 Ukuran Aktivitas yang digunakan	89
V.8 Pengalokasian biaya <i>overhead</i> pabrik ke <i>cost pool</i>	92
V.9 Rasio konsumsi setiap aktivitas pada PT. Arwina Triguna Sejahtera	94
V.10 Tarif Biaya <i>Overhead</i> Pabrik pada kelompok A	96
V.11 Tarif Biaya <i>Overhead</i> Pabrik pada kelompok B	97
V.12 Tarif Biaya <i>Overhead</i> Pabrik pada kelompok C	98
V.13 Tarif Biaya <i>Overhead</i> Pabrik pada kelompok D	99
V.14 Perhitungan Biaya <i>Overhead</i> Pabrik menurut sistem ABC	100
V.15 Biaya Produksi per unit menurut sistem ABC	101

V.16 Perbandingan pembebanan biaya produksi dengan sistem tradisional dan sistem ABC	102
V.17 Perbandingan pembebanan biaya produksi per unit dengan sistem tradisional dan sistem ABC	103

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR :	Halaman
II.1 Pembebanan <i>overhead</i> sistem tradisional	17
II.2 Hirarki <i>ABC system</i>	27
II.3 Bagaimana <i>ABM system</i> menggunakan <i>ABC system</i>	37
IV.1 Bagan Proses Produksi PT. Arwina Triguna Sejahtera	65
V.1 Perhitungan Biaya Produksi	69

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era globalisasi ini sangat dituntut adanya suatu sistem akuntansi biaya yang dapat memberikan suatu informasi ekonomi yang lebih bernilai dan berharga, sehingga perusahaan mampu bersaing dan menjadi kelompok dari perusahaan kelas dunia. Seorang manajer dalam menentukan beberapa keputusan dimana sebelumnya memerlukan informasi yang akurat di bandingkan dengan yang lainnya, dengan harapan dari penerapan sistem akuntansi tersebut dapat mengakumulasi biaya-biaya yang dapat terjadi secara tepat dan membebaskan biaya-biaya yang akurat.

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di seluruh bidang, terutama dalam manufaktur, banyak perusahaan yang melakukan perubahan komposisi biaya produksi serta berusaha lebih fleksibel dalam menghadapi permintaan konsumen di samping meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Sebelum terjadinya perkembangan tersebut, di bidang manufaktur komposisi biaya di dominasi oleh biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja, dimana kini dominasi tenaga kerja telah banyak digantikan oleh mesin-mesin modern dalam pengelolaan proses produksi sehingga nampak adanya perubahan kecenderungan struktur biaya. Perubahan proporsi biaya tersebut sejalan dengan perubahan di lingkungan manufaktur yang telah berubah dari padat karya ke padat modal yang merupakan akibat adanya otomatisasi dan kompleksitas proses produksi yang lebih inovatif. Sistem pembebanan biaya produksi tradisional dengan metode alokasi biaya dua

tahap (*two stage allocation*) yang menggunakan basis pembagi *volume related* seperti nilai bahan baku atau nilai rupiah langsung untuk mengalokasikan biaya overhead kepada produk, sudah kurang relevan apabila perusahaan menghasilkan produk yang beraneka ragam (*diversifikasi produk*) yang memanfaatkan teknologi modern. Sistem biaya tradisional lebih menekankan perhatian pada biaya-biaya yang berhubungan dengan tenaga kerja langsung dan menganggap biaya ini mempunyai kedudukan penting dalam struktur biaya produksi. Pada kenyataannya, penerapan teknologi maju justru menunjukkan keadaan yang berbeda dimana persentase biaya tenaga kerja langsung terhadap seluruh biaya menjadi semakin kecil. Sebagai akibatnya, biaya tenaga kerja langsung tidak relevan lagi digunakan sebagai dasar alokasi pada perusahaan yang telah menerapkan teknologi maju. Penelusuran dasar alokasi biaya produksi tidak langsung ini harus dilakukan terhadap aktivitas-aktivitas yang terjadi. Aktivitas-aktivitas dan sumber daya tambahan diperlukan untuk mendukung produk atau layanan yang makin kompleks dan beragam. Untuk itu diperlukannya suatu sistem baru yang dapat mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang akan memandu timbulnya biaya. Biaya-biaya yang ditimbulkan oleh aktivitas-aktivitas ini tidak bervariasi sesuai dengan input atau output tetapi sangat bervariasi menurut kebutuhan aktivitas itu sendiri. Sistem ini bekerja dengan anggapan bahwa aktivitas mengkonsumsi sumber daya dan produk memerlukan aktivitas. Jika pengelolaan yang dilakukan oleh manajemen efektif maka sebagai hasilnya adalah menurunnya biaya aktivitas bukan penambah nilai (*non value added activities*) dan sekaligus meningkatkan efisiensi aktivitas penambah nilai (*value added activities*). Sistem

pengelolaan biaya yang menekankan pada pemahaman terhadap aktivitas-aktivitas sehingga diketahui aktivitas penambah nilai atau aktivitas bukan penambah nilai bagi produk, dikenal dengan nama *Activity Based Costing (ABC) system*.

Activity Based Costing (ABC) system merupakan suatu sistem kalkulasi biaya yang mendistribusikan biaya-biaya terhadap semua kegiatan dan aktivitas perusahaan secara terkoordinasi. Suatu pemikiran dari *Activity Based Costing (ABC) system* yaitu unit-unit produk mendayagunakan aktivitas, aktivitas mendayagunakan sumberdaya, dan sumber daya memanfaatkan biaya. Dengan pemilahan tersebut, setiap proses pembiayaan akan semakin sederhana dengan menyusuri kegiatan atau proses yang terjadi. Salah satunya penggunaan *Activity Based Costing (ABC) system* ini adalah dalam penentuan biaya produksi yang diharapkan dapat memperoleh hasil yang akurat, sehingga dapat memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan terutama dalam menghadapi persaingan pasar. Sedangkan penggunaan sistem ABC untuk memperbaiki suatu usaha disebut *Activity Based Management (ABM) system*.

Activity Based Costing (ABC) system dan *Activity Based Management (ABM) system* adalah saling berkaitan satu sama lain. *Activity Based Costing (ABC) system* memberikan informasi dan *Activity Based Management (ABM) system* menggunakan informasi tersebut dalam berbagai analisis yang didesain untuk menghasilkan perbaikan yang berkesinambungan.

Untuk menghadapi lingkungan manufaktur maju (*advance manufacturing environment*), penerapan sistem pengelolaan biaya berdasarkan aktivitas (*Activity Based Costing system*) dimana sistem pengelolaan biaya dipusatkan pada

pengendalian aktivitas yang menyebabkan timbulnya biaya sangat diperlukan. Tujuan pengendalian terhadap aktivitas adalah menghilangkan pemborosan yang diakibatkan oleh adanya aktivitas bukan penambah nilai. Pengendalian dan pengelolaan terhadap aktivitas ini merupakan fokus utama dari *Activity Based Management (ABM) system*.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti ingin mencoba melakukan penelitian tentang biaya produksi atas produk dengan judul "*Analisis Activity Based Costing (ABC) system dalam hubungannya pembebanan biaya produksi dan Activity Based Management (ABM) system pada PT. Arwina Triguna Sejahtera*".

B. Batasan Masalah

1. *Activity Based Costing (ABC) system dan Activity Based Management (ABM) system* diterapkan untuk semua aktivitas dalam daur hidup suatu produk yaitu mulai tahap perancangan dan pengembangan, tahap produksi dan tahap distribusi produk. Dalam penelitian ini, peneliti membatasi pada tahap produksi, khususnya pembebanan biaya produksi.
2. Guna menentukan kemungkinan penerapan *Activity Based Costing (ABC) system* dalam hubungannya pembebanan biaya produksi dan *Activity Based Management (ABM) system* di PT. Arwina Triguna Sejahtera, peneliti membatasi penelitian pada realisasi anggaran biaya pada tahun 1999. Setelah hasil perhitungan biaya produksi berdasarkan *Activity Based*

Costing (ABC) system diperoleh, kemudian dibandingkan dengan hasil perhitungan dengan sistem akuntansi biaya tradisional.

3. Dalam penelitian, peneliti membatasi masalah hanya pada sistem perhitungan biaya produksi dan manajemen biaya yang saat ini diterapkan dalam pengambilan keputusan perusahaan.
4. Dalam penelitian, peneliti membatasi masalah hanya pada jenis produk kemasan plastik yaitu Tutup Atas Pitcher Bulat (TAPB), Tutup Bawah Pitcher Bulat (TBPB), Tutup Luar Sliding (TLS), Tutup Luar K-135 (TLK-135), dan Sendok 5 ml.

C. Perumusan Masalah

1. Bagaimana pembebanan biaya produksi kepada produk yang diterapkan oleh perusahaan saat ini ?
2. Apakah kondisi perusahaan sudah memenuhi syarat untuk penerapan *Activity Based Costing (ABC) system* pada pembebanan biaya produksi ?
3. Bagaimana pembebanan biaya produksi kepada produk yang diterapkan berdasarkan penerapan *Activity Based Costing (ABC) system* ?
4. Bagaimana penerapan *Activity Based Management (ABM) system* dalam rangka mengurangi atau menghilangkan *non-value added activity* ?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pembebanan biaya produksi kepada produk yang diterapkan oleh perusahaan saat ini .
2. Untuk mengetahui kondisi perusahaan yang memenuhi syarat untuk penerapan *Activity Based Costing (ABC) system* pada pembebanan biaya produksi .
3. Untuk mengetahui pembebanan biaya produksi kepada produk yang diterapkan berdasarkan penerapan *Activity Based Costing (ABC) system*.
4. Untuk mengetahui penerapan *Activity Based Management (ABM) system* dalam rangka mengurangi atau menghilangkan *non-value added activity* yang ditetapkan oleh PT. Arwina Triguna Sejahtera .

E. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan akan bermanfaat :

1. Bagi manajer produksi PT. Arwina Triguna Sejahtera mendapatkan informasi mengenai penerapan *Activity Based Costing (ABC) system* dalam hubungannya pembebanan biaya produksi dan *Activity Based Management (ABM) system* sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan harga pokok sehingga dapat bertahan dalam persaingan secara efektif dan efisien.
2. Penelitian ini juga diharapkan bagi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta akan menjadi salah satu informasi yang akan dapat memperkaya wawasan

dalam berpikir serta dapat menambah kepustakaan dan dapat memberikan masukan pada bidang akuntansi biaya.

3. Bagi peneliti sendiri, mengharapkan dengan penulisan ini dapat :
 - a) Menambah dan menerapkan ilmu pengetahuan yang telah peneliti dapatkan selama ini.
 - b) Memperluas wawasan berpikir dan mempertajam pengamatan dan penganalisaan.
 - c) Melatih dan mengembangkan kemampuan melakukan penelitian.

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN.

Pada bab ini akan dibahas mengenai latar belakang, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI.

Pada bab ini akan dibahas mengenai teori-teori yang digunakan sebagai dasar dalam mengolah data yang diperoleh dari PT. Arwina Triguna Sejahtera .

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.

Pada bab ini akan dibahas mengenai jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, data yang dicari, teknik pengumpulan data serta teknik analisa data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.

Pada bab ini akan dibahas mengenai sejarah singkat perusahaan, spesifikasi produk yang diteliti, struktur organisasi perusahaan dan personalia.

BAB V ANALISIS DATA.

Pada bab ini akan dibahas mengenai permasalahan-permasalahan dalam penelitian yaitu perhitungan biaya produksi menurut perusahaan, kondisi perusahaan dalam memenuhi syarat-syarat penerapan sistem ABC, pembebanan biaya produksi menurut sistem ABC serta penerapan sistem ABM dalam rangka mengurangi atau menghilangkan *non-value added activity*.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.

Pada bab ini akan dibahas mengenai kesimpulan, keterbatasan penelitian serta saran dari pelaksanaan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Sistem Akuntansi Biaya Tradisional

1. Tinjauan mengenai Sistem Biaya Tradisional

Tujuan atau manfaat akuntansi biaya adalah menyediakan informasi biaya yang diperlukan manajemen dalam mengelola perusahaan yang diperlukan untuk :

- a) Perencanaan dan pengendalian biaya.
- b) Penentuan harga pokok produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dengan teliti dan tepat.
- c) Pengambilan keputusan oleh manajemen.

Sesuai dengan tujuan tersebut maka salah satu tugas akuntansi biaya yang sangat penting bagi perusahaan adalah mengembangkan sistem dan analisa biaya dalam rangka penentuan biaya produksi dan menganalisis penyimpangan dan pengendalian fisik.

“Sistem akuntansi biaya tradisional dirancang dalam suatu era dimana tenaga kerja langsung dan bahan baku menjadi faktor produksi utama, teknologi dalam keadaan stabil, kegiatan – kegiatan overhead mendukung produksi dan hanya ada jenis produk yang terbatas”
(Mulyadi, 1992: 35).

Perhitungan akuntansi biaya secara tradisional ini masih terus diterapkan meskipun terjadi perubahan yang dramatis dalam dunia usaha. Sistem ini

mengasumsikan produk-produk dan volume produksi yang terkait adalah penyebab timbulnya biaya. Oleh karena itu, fokus utama sistem biaya adalah individu dari produk-produk tersebut. Selain itu juga digunakan ukuran volume produksi seperti jam tenaga kerja langsung, jam mesin dan biaya material sebagai dasar alokasi biaya *overhead* ke produk. Sistem tradisional ini cukup akurat dalam melaporkan biaya produk jika aktivitas yang dilakukan berhubungan dengan volume produksi seperti aktivitas mesin untuk pengolahan bahan baku.

Menurut Mulyadi (1993: 98-99), pada sistem tradisional model yang sering digunakan dalam perhitungan biaya produk mengenal 3 elemen biaya yaitu :

- a) Bahan baku langsung, merupakan setiap biaya material yang dapat ditelusuri dan diidentifikasi sebagai bagian dari barang jadi.
- b) Tenaga kerja langsung, merupakan biaya upah dari setiap pekerja yang berhubungan langsung dengan biaya produksi.
- c) Biaya *overhead*, merupakan biaya diluar biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung yang berhubungan dengan proses pabrikase.

Sedangkan menurut sifatnya, biaya *overhead* pabrik dikelompokkan menjadi beberapa golongan yaitu :

- a) Biaya bahan penolong, adalah bahan yang yang tidak menjadi bagian produk jadi atau bahan yang meskipun pada akhirnya menjadi bagian produk jadi tetapi nilainya relatif kecil.

- b) Biaya tenaga kerja tidak langsung merupakan biaya tenaga kerja yang tidak dapat diidentifikasi pada produk atau tidak dikeluarkan secara langsung dalam proses produksi.
- c) Biaya reparasi dan pemeliharaan meliputi biaya pemakaian suku cadang dan *factory supplies*.
- d) Biaya yang timbul sebagai akibat dari penelitian aktiva tetap misalnya biaya penyusutan mesin dan aktiva tetap lainnya yang digunakan untuk keperluan pabrik.
- e) Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya, misalnya biaya asuransi mesin, kendaraan atau gedung pabrik.
- f) Biaya *overhead* lainnya yang secara langsung memerlukan pengeluaran uang tunai antara lain biaya listrik dan PAM, dan sebagainya.

Menurut Robin Copper dalam bukunya *the design of Management System* (1991: 94),

“Pembebanan biaya *overhead* yang biasa digunakan dalam sistem biaya tradisional menggunakan prosedur dua tahap (*two stage allocation system*). Pada tahap pertama biaya *overhead* dibebankan ke pusat-pusat yang telah diakumulasikan pada setiap pusat biaya didistribusikan ke setiap produk dengan mempergunakan tarip *overhead* yang telah ditetapkan sebelumnya baik berupa persentase dari biaya tertentu atau berupa tarip per unit produk”.

Menurut Cooper, Robin dan S. Kaplan (1991: 63),

“Manajemen biaya yang ada sekarang ini sudah tidak dapat lagi memberikan petunjuk yang berguna untuk mengelola operasi perusahaan manufaktur yang modern. Sistem biaya tradisional sudah tidak lagi sempurna dalam merefleksikan (*imperfectly reflect*) peningkatan efisiensi dan efektivitas yang terjadi bila perusahaan menggunakan pengendalian mutu terpadu (*Total Quality Control*), sistem pengendalian sesaat (*Just-in Time*) dan proses komputerisasi terpadu (*Computer Intergrated Manufacturing Processes*)”.

2. Kelebihan dan Kelemahan Sistem Biaya Tradisional

Menurut Mulyadi (1992 : 60), kelebihan yang terdapat pada sistem akuntansi biaya tradisional adalah :

- a) Mudah diterapkan, dimana sistem ini tidak banyak menggunakan pemacu biaya (*cost driver*) dalam mengalokasikan biaya *overhead* sehingga hal ini memudahkan bagi manajer untuk melakukan perhitungan. Selain itu pada sistem ini telah lama diterapkan, sehingga para manajerpun tidak terlalu sulit untuk melakukan penyesuaian.
- b) Mudah diaudit, karena jumlah *cost driver* yang digunakan tidak banyak dan biaya *overhead* dialokasikan berdasarkan *volume – based measure*, maka hal ini lebih memudahkan auditor melakukan proses audit.

Sedangkan kelemahan dari sistem biaya tradisional menurut Robin Cooper dan Robert S. Kaplan (1991: 3-4) adalah :

“Sistem biaya tradisional ini menghilangkan informasi biaya produk yang penting seperti informasi penurunan nilai perusahaan jika perusahaan mengurangi pengeluaran diskresi untuk misalnya pengembangan produk, informasi laba yang tepat bila perusahaan mengurangi waktu peluncuran produk (*product launch time*), *processing time*, dan *lead time* dengan penggunaan teknologi muktahir “.

Penyebab terjadinya kelemahan ini antara lain karena :

- a) Adanya biaya-biaya sumber daya yang dialokasikan ke produk yang tidak mengkonsumsi sumber daya tersebut. Contohnya adalah biaya penelitian dan pengembangan produk baru. Pada permulaan sirklus produk , bila teknis dan pembantu sangat besar tetapi volume produksi sangat kecil, maka manajer cenderung untuk mengalokasikannya ke produk-produk yang sedang diproduksi daripada ke produk-produk baru.
- b) Dikesampingkannya biaya-biaya yang berhubungan dengan produk yang dihasilkan atau dengan pelayanan konsumen. Contohnya biaya non produk, biaya pemasaran, biaya administrasi dan penjualan, biaya garansi dari produk yang ada. Biaya seperti ini dikesampingkannya karena biasanya biaya tidak dikapitalisasikan dan dialokasikan dalam persediaan.
- c) Distorsi yang ditimbulkan oleh pembebanan hanya sebagian dari output perusahaan sebagai produk, misalkan output perusahaan terdiri dari yang

riil (*tangible*) berupa produk dan yang tidak riil (*intangible*) berupa jasa, maka sistem biaya ini akan membebankan biaya tersebut ke dalam produk riil. Hal ini akan menimbulkan distorsi, apabila produk yang dihasilkan kecil. Namun sering terjadi biaya dari produk tidak riil ini dialokasikan ke produk-produk riil, sehingga biaya produk yang dilaporkan menjadi terlalu besar.

- d) Distorsi yang ditimbulkan oleh alokasi biaya tidak langsung yang tidak tepat ke produk-produk yang dihasilkan, yang menimbulkan 2 macam distorsi yaitu distorsi harga (*price distortion*), yang timbul bila sistem biaya ini menggunakan harga rata-rata dan terlalu besar daripada harga sesungguhnya dalam alokasi tahap pertama, dan distorsi kualikasi (*quality distortion*), yang ditimbulkan jika biaya dialokasikan secara langsung ke produk dengan menggunakan dasar yang tidak proporsional ke konsumen aktual oleh produk, pada tahap kedua.
- e) Pengalokasian biaya bersama (*joint cost*) ke produk. Misalnya suatu mesin diset-up untuk memproduksi suatu *batch* produk, maka biaya set up dialokasikan ke setiap unit didalam lokasi *batch*.
- f) Hanya menggunakan jam kerja langsung (atau biaya tenaga kerja langsung) sebagai dasar untuk mengalokasikan biaya *overhead* pabrik dari pusat biaya ke produk atau jasa.

- g) Hanya dasar alokasi yang berkaitan dengan volume yang digunakan untuk mengalokasikan biaya *overhead* pabrik dari pusat biaya ke produk dan jasa.
- h) Pusat biaya terlalu besar dan berisi mesin yang memiliki struktur biaya *overhead* yang sangat berbeda.
- i) Biaya pemasaran dan penyerahan produk dan jasa sangat berbeda di antara berbagai saluran distribusi, namun sistem akuntansi biaya tidak mempedulikan biaya pemasaran.

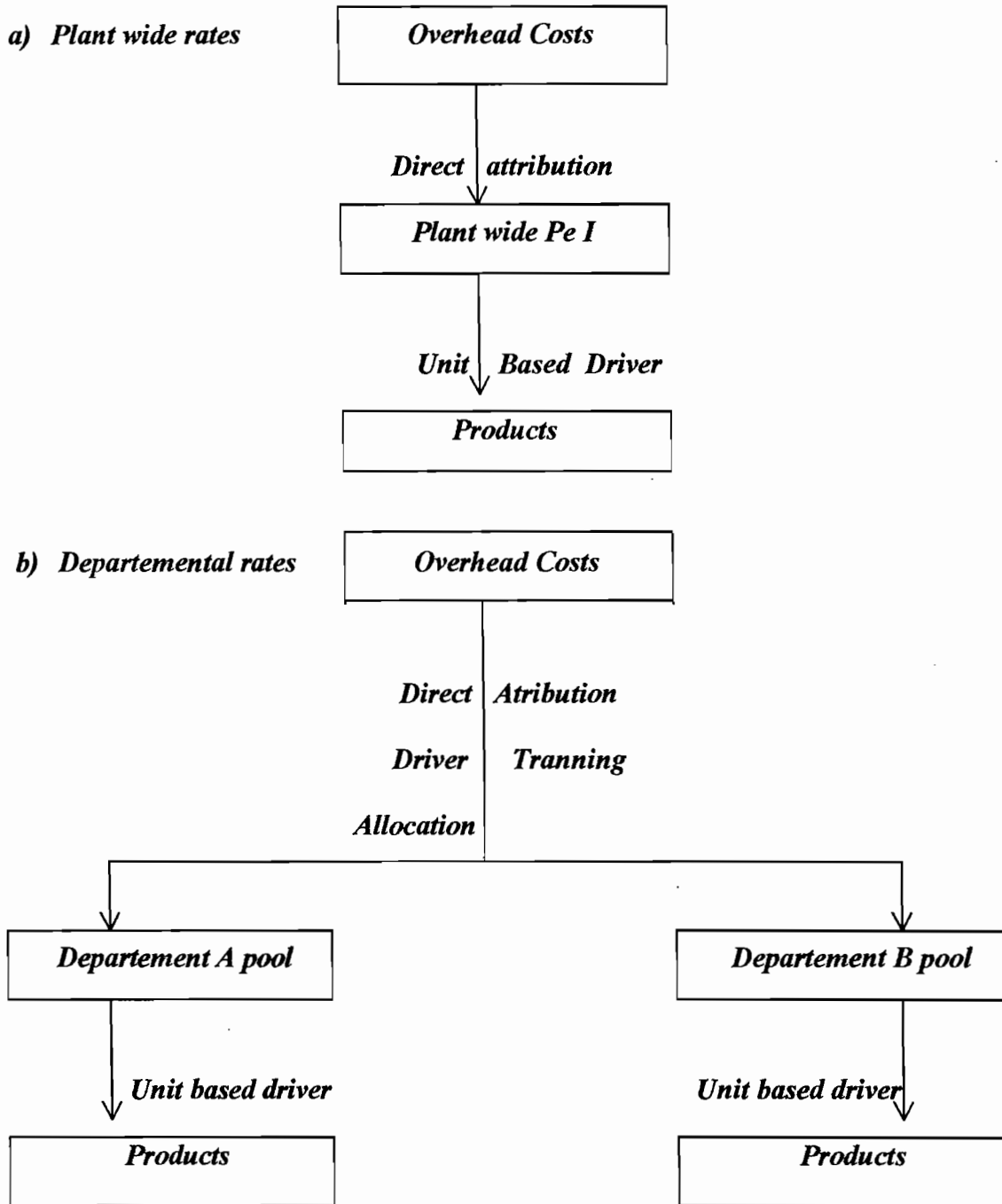
3. *Unit-Based Activity Drivers*

Dalam *Cost Management : Accounting and Control*, Don Hansen dan Maryanne Mowen (1995 : 293 – 295) mengatakan tentang pembebanan biaya *overhead* sistem tradisional yang menggunakan pemacu biaya yang berbasis pada unit produksi (*unit based activity drivers*). *Driver* atau pemacu biaya ini adalah faktor utama yang menyebabkan perubahan dalam biaya produksi bila volume/unit produksi juga berubah. Penggunaan *unit-based activity driver* dalam pembebanan biaya *overhead* ke produk ini mempunyai asumsi bahwa biaya *overhead* yang dikonsumsi oleh produk sangat berhubungan dengan unit produksi, yang dihitung dengan basis jam kerja karyawan, jam kerja mesin atau biaya bahan baku. Pemacu biaya ini dapat menggunakan tarif pabrik secara keseluruhan (*plant wide rates*) atau tarif departement (*departemental rates*).

Plant wide rates merupakan metode umum yang dipakai untuk membebankan biaya overhead ke produk. Pertama semua biaya *overhead* dibebankan ke satu kelompok biaya (*plant wide pool*). Setelah semua biaya dikumpulkan dalam pool, kemudian menghitung tarif (*plant wide rate*) dengan menggunakan pemacu tersebut adalah jam kerja karyawan. Membagi total biaya *overhead* dengan total jam kerja karyawan akan menghasilkan tarif *overhead* pabrik secara keseluruhan.

Pada *departemental rate*, biaya *overhead* dibebankan ke setiap departemen, sehingga menghasilkan kelompok biaya per departemen. Pada tahap berikutnya, perhitungan tarif sama dengan *plant wide rate*. Cara ini akan menghasilkan tarif yang berbeda untuk setiap departemen. *Departemental rate* ini juga merefleksikan konsumsi *overhead* yang lebih baik daripada *plant wide rate*.

Dalam lingkungan manufaktur yang sudah maju (*advanced manufacturing environment*), penggunaan *plant wide* ataupun *departemental rates* juga dapat menyebabkan distorsi biaya produksi. Terutama untuk memenangkan persaingan dalam pasar, perusahaan yang mengadakan *continous improvements*, *total quality management*, total kepuasan pelanggan dan teknologi yang lebih akurat untuk dapat menandinginya. Sistem biaya tradisional yang dianggap baik dan akurat di masa lampau saat ini tidak dapat diterima lagi penggunaannya.



Gambar 2-1

Pembebanan overhead sistem tradisional

Sumber : Don Hansen dan Maryanne Mowen, "Cost Management : Accounting and control ", 1995, hal. 294.

B. Aktivitas

1. Pengertian aktivitas

Aktivitas secara umum dapat diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan. Dalam lingkup pembahasan tentang akuntansi, khususnya akuntansi biaya, aktivitas yang dimaksud meliputi aktivitas dalam rangka memproduksi atau menghasilkan output barang atau jasa. Aktivitas tersebut menggambarkan cara yang dipergunakan perusahaan termasuk waktu dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Secara rinci aktivitas-aktivitas didefinisikan sebagai berikut :

Aktivitas merupakan suatu kombinasi dari orang, teknologi, bahan baku, metode dan lingkungan untuk menghasilkan produk atau jasa tertentu. Aktivitas itu menggambarkan apa yang dilakukan oleh suatu perusahaan, cara waktu digunakan dan keluaran atau output dari proses.

Sehingga hal ini dapat dikatakan pula bahwa aktivitas merupakan suatu proses yang mengkonsumsi *substantial resources* untuk menghasilkan output. Pada intinya fungsi aktivitas adalah untuk mengubah sumber daya (material, tenaga kerja dan teknologi) menjadi *output* / produk. Sekumpulan aktivitas yang dihubungkan oleh tujuan bersama disebut dengan fungsi.

2. Klasifikasi aktivitas

Sistem ABC mengklasifikasi aktivitas menjadi 4 kelompok menurut Cooper dan Kaplan (1991: 270-272) :

- a) Aktivitas berlevel unit (*unit – level activities*), merupakan aktivitas yang dikerjakan setiap satu unit produk yang diproduksi. Aktivitas dalam kelompok ini misalnya tenaga kerja langsung, bahan baku, jam mesin, dan jam listrik. Besar kecilnya biaya aktivitas ini dipengaruhi oleh jumlah produk yang diproduksi.
- b) Aktivitas berlevel *batch* (*batch-level activities*), merupakan kelompok aktivitas yang dikerjakan setiap kali suatu batch produk diproduksi, besar kecilnya aktivitas ini dipengaruhi oleh jumlah batch produk yang diproduksi. Aktivitas yang termasuk dalam kelompok ini misalnya aktivitas set-up, inspeksi, order pembelian, pemindahan bahan, penjadwalan dan produksi.
- c) Aktivitas berlevel produk (*product level activities*), merupakan aktivitas yang dikerjakan untuk mendukung berbagai produk yang diproduksi oleh perusahaan. Aktivitas tersebut tidak dipengaruhi oleh jumlah produk atau batch produk. Aktivitas yang termasuk dalam level ini misalnya : aktivitas penelitian dan pengembangan produk, desain produk dan spesifikasi produk.
- d) Aktivitas berlevel fasilitas (*facility level activities*), merupakan aktivitas yang menopang proses pemanufakturan secara umum yang diperlukan untuk menyediakan fasilitas perusahaan untuk memproduksi produknya. Aktivitas ini dimanfaatkan secara bersama-sama oleh berbagai jenis produk yang berbeda. Aktivitas yang termasuk dalam kelompok ini

misalnya aktivitas pemeliharaan gedung, manajemen pabrik, keamanan dan pengelolaan akuntansi.

C. Activity-Based Costing (ABC) System

1. Latar Belakang Timbulnya *Activity Based Costing (ABC) System*

ABC system timbul sebagai akibat dari kebutuhan manajemen akan informasi akuntansi yang mampu mencerminkan konsumsi sumber daya dalam berbagai aktivitas untuk menghasilkan produk. Kebutuhan informasi biaya tersebut didorong oleh berbagai sebab berikut ini :

- a) Persaingan global yang tajam yang dihadapi oleh perusahaan manufaktur memaksa manajemen perusahaan tersebut untuk mencari berbagai alternatif pembuatan produk yang *cost effective*. Untuk menjadi produsen yang *cost effective*, manajemen harus dapat mengidentifikasi *non-value-added activity* dalam pembuatan produk mereka dan mempergunakan berbagai *management system* untuk menghilangkan *non-value-added activity* tersebut. Dengan demikian manajemen memerlukan informasi biaya yang mencerminkan konsumsi sumber daya dalam berbagai aktivitas untuk menghasilkan produk, bagi *value-added activity* maupun *non-value-added activity*. Dengan informasi biaya menurut aktivitas ini, manajemen pada posisi yang dapat mengendalikan dan memantau pengorbanan berbagai sumber daya dalam setiap aktivitas untuk menghasilkan produk.

- b) Penggunaan teknologi canggih dalam pembuatan produk menyebabkan proporsi *biaya overhead pabrik* dalam *product cost* menjadi jauh lebih tinggi dibandingkan dengan biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Di samping itu, sebagian besar biaya *overhead* pabrik dalam perusahaan berteknologi canggih merupakan *sunk cost* seperti biaya depresiasi mesin dan peralatan, amortisasi biaya penyusunan program komputer, amortisasi biaya perancangan dan pengujian produk baru.
- c) untuk memenangkan persaingan yang bersifat global dan tajam, perusahaan manufaktur harus menerapkan *market-driven strategy*. Manajemen perusahaan yang menerapkan strategi ini harus senantiasa melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap aktivitas-aktivitas yang digunakan untuk membuat produk. Untuk memantau dampak *improvement* berkelanjutan terhadap berbagai aktivitas untuk menghasilkan produk, manajemen memerlukan informasi yang cermat pengorbanan sumber daya dalam berbagai aktivitas pembuatan produk.
- d) *Market-driven strategy* menuntut manajemen perusahaan manufaktur untuk inovatif. Dengan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, *product-life cycle* menjadi semakin pendek. Informasi *product-life cycle cost* menjadi penting bagi manajemen sebagai dasar untuk memutuskan peluncuran produk baru, penghentian produksi produk tertentu, dan berbagai *strategic decision* yang lain.

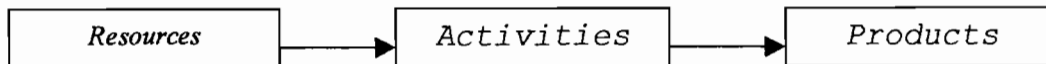
e) Pemanfaatan teknologi komputer dalam pengolahan data akuntansi memungkinkan dilakukannya pengolahan berbagai informasi biaya yang sebelumnya tidak terbayangkan pada waktu *manual system* maupun *bookkeeping-machine* digunakan. Berbagai cara alokasi biaya yang kasar yang dikembangkan pada waktu sistem akuntansi biaya yang mempergunakan *manual system* dapat digantikan dengan *cost assignment* atau *cost attribute* yang jauh lebih cermat dengan bantuan teknologi informasi, sehingga manajemen dapat memperoleh informasi biaya produk yang jauh lebih cermat.

2. Pengertian *Activity-Based Costing (ABC) System*

Ada berbagai macam pandangan yang berbeda mengenai *Activity-Based Costing* hingga saat ini. Pengertian *Activity-Based Costing system* menurut Mulyadi (1993 : 53) pada dasarnya merupakan suatu metode penentuan harga pokok produk (*product costing*) yang ditujukan untuk menyajikan informasi harga pokok secara cermat bagi kepentingan manajemen, dengan mengukur secara cermat konsumsi sumber daya dalam setiap aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk. Sedangkan pengertian yang dikemukakan oleh Lane K. Anderson dan Harold M. Sollenberger dalam buku *Management Accounting* (1992 : 97), mendefinisikan *ABC system* sebagai berikut :

“ *A system of accounting that focuses on activities performed to produce products. Activities become the fundamental costs accumulation points.* ”

Costs are traced to activities, and activities are traced to products based on each product's use of activities. These relationships for allocating costs to products are expressed pictorially as follows “.



Penerapan sistem *activity-based costing* sebagai alternatif perbaikan terhadap kalkulasi biaya produk akan menghasilkan informasi biaya yang akurat apabila biaya *overhead* menjadi bagian terbesar dari total biaya produksi dan perusahaan secara signifikan menghasilkan diversifikasi produk, kompleksitas proses produksi, beraneka ragam pelanggan.

3. Struktur *Activity-Based Costing (ABC) System*.

Activity-Based Costing (ABC) System merupakan suatu sistem yang pertama kali menelusuri biaya ke aktivitas dan kemudian ke produk. Kalkulasi biaya produk tradisional juga meliputi 2 tahap, akan tetapi dalam tahap pertama biaya ditelusuri ke departemen-departemen bukan ke aktivitas, sedangkan tahap kedua mencakup penelusuran biaya ke produk. Perbedaan utama antara kedua metode tersebut adalah jumlah pemacu biaya yang digunakan. *ABC system* menggunakan jumlah pemacu biaya yang lebih berbasis pada volume yang tipikal dalam sistem konvensional. Dalam kenyataannya, pendekatan *ABC system* memisahkan biaya *overhead* ke dalam kelompok biaya (*cost pool*) *overhead*, yaitu setiap kelompok biaya dikaitkan

dengan pemacu biaya yang berbeda. Selanjutnya suatu tarip *overhead* yang ditentukan dimuka dihitung untuk setiap *cost pool* dan setiap pemacu biaya. Sebagai konsekuensinya, metode ini telah meningkatkan akurasi perhitungan.

a) Prosedur tahap pertama.

Pada tahap pertama ini, penentuan harga pokok berdasarkan aktivitas meliputi 4 langkah :

- Penggolongan berbagai aktivitas.

Berbagai aktivitas diklasifikasikan ke dalam berbagai kelompok yang mempunyai suatu interpretasi fisik yang mudah dan jelas serta cocok dengan segmen-segmen proses produksi yang dapat dikelola.

- Pengalokasian berbagai biaya dengan berbagai aktivitas.

Menghubungkan berbagai biaya dengan setiap kelompok aktivitas.

- Penentuan kelompok biaya yang homogen (*homogeneous cost pool*).

Kelompok biaya yang homogen (*homogeneous cost pool*) adalah sekumpulan biaya *overhead* yang berhubungan secara logis dengan tugas-tugas yang dilaksanakan dan berbagai macam biaya tersebut dapat diterangkan oleh pemacu biaya tunggal. Jadi agar dapat dimaksudkan ke dalam suatu kelompok biaya yang homogen, aktivitas-aktivitas *overhead* harus dihubungkan secara logis dan mempunyai rasio konsumsi yang sama untuk semua produk. Rasio



konsumsi yang sama menunjukkan eksistensi dari sebuah *cost driver*. *Cost driver* tentunya harus dapat diukur sehingga *overhead* dapat dibebankan ke berbagai produk.

- Penentuan tarip kelompok (*pool rate*).

Pool rate merupakan tarip biaya *overhead* per unit *cost driver* yang dihitung untuk suatu kelompok aktivitas. Tarip kelompok dihitung dengan rumus total biaya *overhead* untuk kelompok aktivitas tertentu dibagi dengan dasar pengukuran aktivitas tersebut.

b) Prosedur tahap kedua.

Dalam tahap ini, biaya untuk setiap kelompok biaya *overhead* dilacak ke berbagai jenis produk. Hal ini dilaksanakan dengan menggunakan *pool rate* yang dikonsumsi oleh setiap produk. Ukuran ini merupakan penyederhanaan kualitas *cost driver* yang digunakan oleh setiap produk.

4. Hirarki *Activity-Based Costing System*

Untuk memberikan gambaran bagaimana analisis *ABC system* menyatakan hubungan antara aktivitas dan konsumsi sumber daya dan akhirnya pada laba, maka terlebih dahulu perlu dimulai dari pemusatan pada produk itu sendiri. Sistem akuntansi biaya tradisional yang menggunakan basis seperti biaya tenaga kerja langsung, jam mesin untuk mengalokasikan biaya-biaya tidak langsung dan aktivitas pendukung ke produk termasuk perubahan perbekalan, *set-up* dan pemeliharaan suku cadang. Sebaliknya

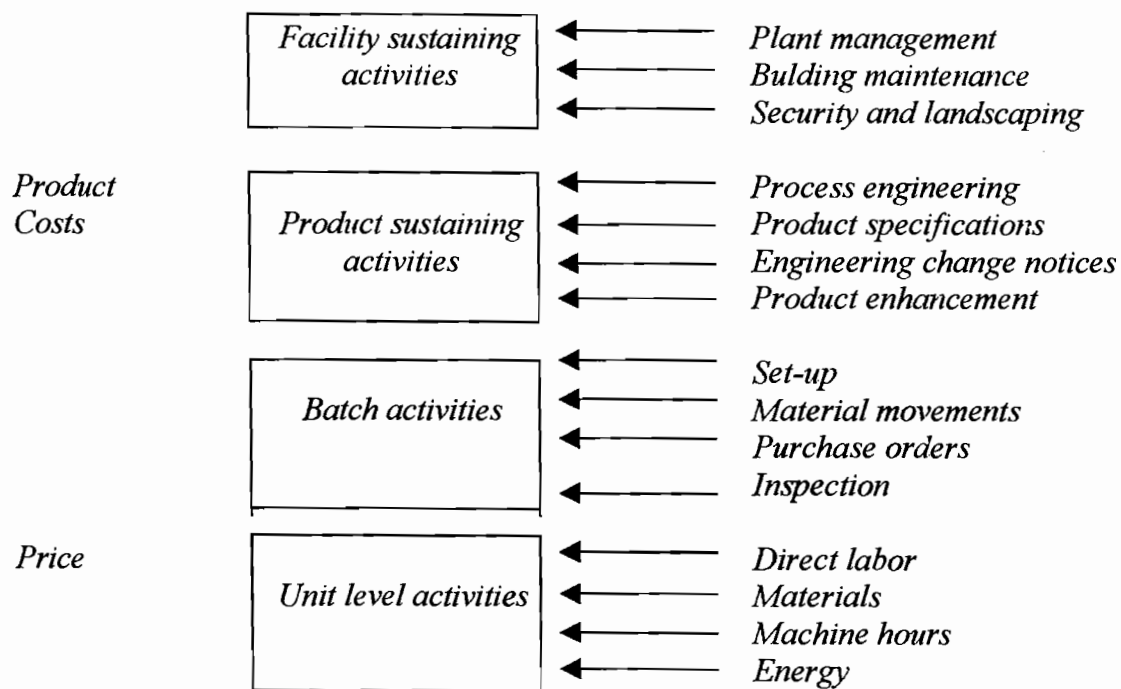
ABC system memisahkan biaya-biaya tidak langsung dan sumber daya pendukung melalui aktivitas, kemudian ia mengalokasikan biaya-biaya tersebut berdasarkan penyebab aktivitas (*cost driver* atau *driver of the activities*).

Pada saat memutuskan aktivitas dengan cara ini, suatu hirarki muncul. Beberapa aktivitas, seperti mengebor suatu lubang atau membentuk suatu permukaan dengan mesin, dilakukan berdasarkan unit individu. Sedangkan seperti *set-up*, pergerakan dan inspeksi suku cadang yang pertama memungkinkan unit *batch* diproses. Tetapi untuk spesifikasi produk, perekayasaan proses, penambahan produk dan catatan perubahan perekayasaan memberikan kapabilitas secara menyeluruh, yang memungkinkan perusahaan memproduksi produk, dan manajemen pabrik, bangunan dan pemeliharaan tanah, pemasaran dan penerangan membantu fasilitas *manufacturing*.

Hirarki tersebut memberikan manajer suatu cara pemikiran yang terstruktur mengenai hubungan antara aktivitas dan sumber daya yang dikonsumsi. Dengan demikian manajer perlu membedakan biaya-biaya tenaga kerja langsung, bahan langsung dan biaya listrik yang digunakan untuk memproses *batch* atau untuk mendukung suatu produk atau fasilitas. Menurut Cooper dan Kaplan T (1991 : 201), 4 kategori hirarki dan aktivitas pabrik membantu perusahaan untuk menentukan proses pengembangan *ABC system* untuk biaya pabrik, sebagai berikut :

- a) *Identify the major activities performed in the factory.*
- b) *Classify the activities into unit, batch, product-sustaining, and facility-sustaining categories.*
- c) *Attribute, to individual products, the expenses of the unit, batch, and product-sustaining activities using bases that reflect the underlying behavior of the product demands for these activities.*

Hirarki ABC system yang dinyatakan oleh Robin Cooper dan Robert Kaplan dalam *The Design of Cost Management System* (1991 : 272) sebagai berikut :



Gambar 2-2 Hirarki ABC system

Sumber : R.Cooper & R.S.Kaplan "The Design of cost Management System",1991, hal. 272

- *Facility-Sustaining activity* merupakan biaya yang berhubungan dengan kegiatan untuk mempertahankan kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan sehingga biaya ini dibebankan kepada produk atas dasar taksiran untuk produk yang dihasilkan pada kapasitas normal pabrik.
- *Product-sustaining activity* merupakan biaya yang berhubungan dengan penelitian dan pengembangan produk tertentu dan biaya-biaya untuk mempertahankan produk untuk tetap dipasarkan sehingga biaya ini dibebankan kepada produk berdasarkan taksiran jumlah unit produk tertentu yang akan dihasilkan selama umur produk tersebut.
- *Batch-related activity* merupakan biaya yang berhubungan dengan jumlah *batch* produk yang diproduksi sehingga besar kecilnya biaya ini tergantung dari frekuensi order produksi yang diolah oleh fungsi produksi.
- *Unit-level activity* merupakan biaya yang dibebankan kepada produk yang berdasarkan jumlah unit produk yang dihasilkan.

5. Keuntungan dan kekurangan menggunakan *Activity-Based Costing System*

Keuntungan yang diperoleh dengan menggunakan *system* ini adalah :

- a) Memperbaiki mutu pengambilan keputusan.

Dengan informasi biaya produk yang lebih teliti, kemungkinan manajemen melakukan pengambilan keputusan yang salah dapat

dikurangi. Informasi biaya produk yang lebih teliti sangat penting artinya bagi manajemen jika perusahaan menghadapi persaingan yang sangat tajam. Informasi harga pokok yang akurat mendukung basis penentuan harga jual pokok, keputusan bauran produk dan analisa profitabilitas lini produk dengan lebih baik. Selama ini kesalahan yang sering terjadi disebabkan oleh karena pembebanan biaya yang terlalu tinggi terhadap suatu produk, sementara produk yang lain disubsidi. Akibatnya usaha yang menguntungkan lebih unggul karena penentuan harga jual yang terlalu rendah (*under pricing*).

- b) Memungkinkan manajemen melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap kegiatan untuk mengurangi biaya *overhead* pabrik.

Activity-based costing (ABC) system mengidentifikasi biaya *overhead* pabrik dengan kegiatan yang menimbulkan biaya tersebut. Dengan demikian, informasi biaya yang dihasilkan oleh *ABC system* dapat digunakan oleh manajemen untuk memantau secara terus menerus berbagai kegiatan yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan melayani konsumen. Perbaikan berbagai kegiatan untuk menghasilkan produk untuk penghilangan kegiatan yang tidak menambah nilai bagi konsumen dapat dipertimbangkan oleh manajemen berdasarkan informasi biaya yang disajikan dengan *ABC system*.

- c) Memberikan kemudahan dalam penentuan biaya relevan.

Karena *ABC system* menyediakan informasi yang dihubungkan dengan berbagai kegiatan untuk menghasilkan produk, maka manajemen akan memperoleh kemudahan melalui informasi yang relevan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut berbagai kegiatan usaha mereka. Jika manajemen mempertimbangkan untuk melakukan perbaikan dalam kegiatan *set-up* fasilitas produksi, *ABC system* dengan cepat mampu menyediakan informasi biaya *batch-related activities* sehingga memungkinkan manajer mempertimbangkan akibat keputusan mereka terhadap konsumsi sumber daya untuk kegiatan tersebut.

- d) Memberikan informasi biaya menurut aktivitas untuk memungkinkan manajemen dan karyawan melakukan manajemen berbasis aktivitas (*activity-based management*). *ABC system* bukan sekedar alternatif penentuan *cost product* secara cermat, namun lebih daripada itu, merupakan sistem akuntansi biaya yang ditujukan untuk menghasilkan informasi biaya menurut aktivitas yang bermanfaat bagi manajemen dalam *activity-based management*. Di dalam *activity-based management*, manajer dan karyawan memfokuskan perhatian ke pengurangan dan eliminasi *non-value-added activity* ini dicerminkan dalam laporan biaya menurut aktivitas yang disajikan oleh *ABC system*.

Sedangkan kerugian atau kekurangan yang terdapat pada penggunaan system ini adalah :

- a) Sistem penentuan harga pokok dengan *ABC system* mensyaratkan bahwa perusahaan memproduksi berbagai macam produk dan berada didalam suatu lingkungan persaingan tertentu. Kondisi ini tidak selalu dapat dipenuhi oleh setiap perusahaan, akibatnya *ABC system* ini kurang ekonomis bila diterapkan pada perusahaan-perusahaan yang tidak memenuhi persyaratan tersebut.
- b) Sistem penentuan harga pokok dengan *ABC system* yang lebih menekankan pada permasalahan alokasi atau pembebanan biaya-biaya manufaktur, pemasaran, penelitian dan pengembangan dan sebagai, ternyata tidak menjelaskan bagaimana komposisi produk yang paling optimal.
- c) Beberapa biaya juga masih dialokasikan secara arbiter. Biaya itu misalnya biaya pemakaian gedung terdiri dari biaya sewa, depresiasi, asuransi dan pajak bangunan. Penelusuran biaya tersebut ke tiap aktivitas dan produk secara cermat menjadi sulit dan tidak praktis, maka ditempuh biaya secara arbiter.
- d) Dalam penentuan harga pokok produk masih terdapat juga penggunaan periode-periode waktu yang ditentukan secara arbiter. Beberapa biaya, misalnya biaya depresiasi aktiva, masih dialokasikan berdasarkan periode waktu yang ditentukan secara arbiter. Hal ini terpaksa dilakukan agar segera diperoleh harga pokok produk interim.

- e) Penentuan harga pokok dengan *ABC system* untuk biaya-biaya manufaktur mengabaikan beberapa biaya yang dapat diidentifikasi terhadap produk tertentu dari analisa harga pokok produk. Beberapa biaya yang berkaitan dengan produk tertentu yang diabaikan oleh *ABC system*, misalnya biaya pemasaran, biaya iklan, penelitian dan pengembangan perbaikan di lapangan dan pelayanan purna jual. Pengabaian biaya-biaya tadi menunjukkan bahwa informasi biaya produk yang dihasilkan sistem ABC belum dapat menunjukkan seluruh biaya produk.
- f) Sistem penentuan harga pokok dengan *ABC system* tidak dapat menunjukkan biaya-biaya yang dapat dihindarkan jika suatu produk, jasa atau segmen organisasi tertentu dieliminasi. Biaya-biaya tersebut misalnya gaji manajer pabrik, biaya ini tidak dapat dieliminasi jika salah satu produk yang diproduksi dihentikan.

6. Syarat Penerapan *Activity-Based Costing System*

Menurut Cooper dan Kaplan dalam bukunya *The Design of Cost Management System*, bahwa syarat dari penerapan *ABC system* ini adalah :

- a) Diversitas produk oleh perusahaan termasuk tinggi.

Dalam hal ini, perusahaan mempunyai berbagai macam produk atau lini produk yang diproses dengan mempergunakan berbagai fasilitas yang sama. Dengan demikian akan menimbulkan masalah dalam mengalokasikan atau membebankan sumber daya yang dikonsumsi oleh masing-masing produk.

b) Perusahaan menghadapi persaingan yang ketat.

Dalam hal ini, menunjukkan terdapatnya beberapa perusahaan yang memproduksi yang sama atau sejenis. Dengan adanya beberapa perusahaan yang memproduksi produk yang sama atau sejenis, maka masing-masing perusahaan akan bersaing untuk memperbesar pangsa pasarnya. Dalam persaingan seperti ini, informasi tentang harga pokok produksi yang akurat akan lebih mendukung berbagai macam pengambilan keputusan manajemen.

c) Biaya pengukuran dapat dikatakan rendah.

Dalam hal ini, menunjukkan bahwa biaya-biaya perancangan dan pengoperasian sistem tersebut harus lebih rendah dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh di masa yang akan datang.

7. *Cost Driver* sebagai Perilaku Biaya

Cost driver (pemacu biaya) adalah dasar alokasi yang digunakan oleh *ABC system*, yang merupakan faktor-faktor yang menentukan seberapa besar atau seberapa banyak usaha dan beban kerja yang dibutuhkan untuk melakukan suatu aktivitas.

Terdapatnya hubungan yang jelas antara jumlah pemacu biaya yang digunakan dengan tingkat ketepatan biaya produk. Apabila pemacu biaya yang digunakan semakin banyak, maka ketepatan biaya produk akan semakin akurat. Ada 2 (dua) kategori pemacu biaya yang dapat diidentifikasi yaitu :

- a) Pemacu biaya yang berhubungan dengan volume produksi (*volume based cost drivers*), merupakan pemacu biaya yang dianggap pemacu sejumlah biaya yang berkaitan dengan volume produksi. Pemacu biaya jenis ini telah mendominasi sistem akuntansi biaya tradisional. Sebagian besar biaya-biaya pemanufakturan dianggap berkaitan erat dengan pemacu biaya tersebut. Dalam hal ini variabilitas biaya-biaya pemanufakturan dianggap dapat diterangkan dengan besarnya jam tenaga kerja langsung, biaya tenaga kerja langsung, jam mesin, dan biaya bahan baku.
- b) Pemacu biaya yang tidak berhubungan dengan volume produksi (*non volume based cost drivers*). Pemacu biaya jenis ini dianggap memacu sejumlah biaya pemanufakturan, karena terdapatnya diversitas dan kompleksitas produk. Diversitas dan kompleksitas produk disebabkan oleh karena perusahaan memproduksi berbagai macam produk dengan karakteristik yang berbeda-beda, baik karena kerumitan rancangan, ukuran volume produksi, ukuran bentuk, maupun karakteristik lainnya. Jika perusahaan memproduksi berbagai macam produk dengan *batch* (ukuran volume dan karakteristik tertentu) yang berbeda-beda, maka akan timbul sejumlah biaya yang terjadi karena pola aktivitas untuk memproduksi setiap jenis produk yang berbeda-beda. Dalam hal ini, fokus pengukuran biaya diarahkan pertama-tama bukan ke produk, tapi ke unit-unit yang menyebabkan aktivitas terjadi.

Contoh pemacu biaya jenis ini :

Aktivitas	Cost driver
Biaya penerimaan dan penanganan bahan baku.	Banyaknya order pembelian.
Biaya yang berkaitan dengan perengkayasaan produk.	Banyaknya perintah perubahan perengkayasaan.
Biaya penjadwalan produksi.	Banyaknya pengiriman.
Pengendalian mutu.	Jumlah inspeksi.
Pengendalian persediaan.	Jumlah nomor komponen.

D. Konsep Dasar *Activity-Based Management (ABM) System*

1. Pengertian *Activity-Based Management (ABM) system*

Saat ini, akuntan biaya menyadari bahwa manufaktur dan pengadaan jasa adalah aktivitas yang berkaitan. Dengan demikian, mereka mengarahkan perhatian pada biaya aktivitas tersebut. *ABM system* mengaitkan konsumsi sumber daya terhadap aktivitas yang suatu perusahaan lakukan dan biaya aktivitas produk atau pelanggan.

Pengertian *Activity-Based Management (ABM) system* menurut Michael O'Guin (1991: 2) adalah sebagai berikut :

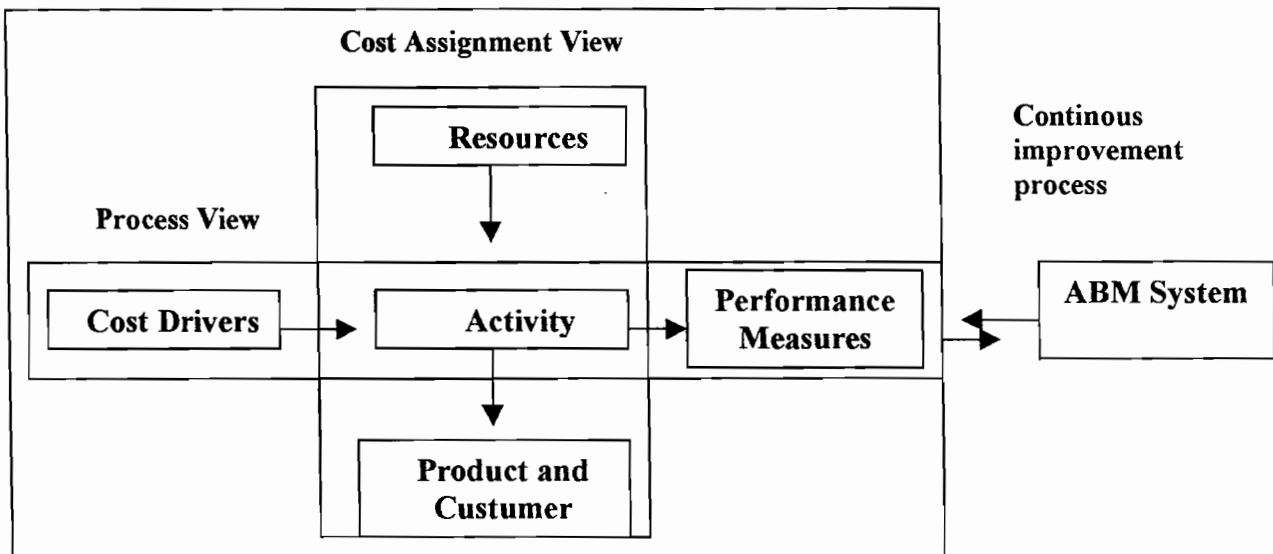
“Activity-Based Management system is a system which links resource consumption to the activities a company performs and the activities to product or customer. This system drastically improves an executive's

ability to manage his/her business. ABC system provides executives with an entirely new view of the relationship between a business and processes and its'customer. ABM system uses ABC system to measure and control these relationship “.

Jadi *Activity-Based Management system* bertujuan untuk memberikan pandangan baru kepada eksekutif sehubungan dengan pembuatan keputusan yang berkaitan dengan pemanfaatan dan produktivitas penggunaan sumber daya perusahaan, dengan memberikan perhatian kepada hubungan antara pengkonsumsian sumber daya perusahaan dengan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakannya, dan antara aktivitas tersebut dengan produk atau konsumennya.

2. Kaitan *Activity-Based Management system* dengan *Activity-Based Costing system*

ABM system dan ABC system saling terkait satu sama lainnya. *ABC system* memberikan informasi dan *ABM system* menggunakan informasi ini dalam berbagai analisis yang didesain untuk mengarahkan tekanan bersaing serta menghasilkan perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*). Dalam artikel yang berjudul “*Activity-Based Management : ABM system put ABC system information to work*” (1993), Barry J. Brinker mengulas hubungan bagaimana *ABM system* menggunakan informasi *ABC system*.



Gambar 2-3 Bagaimana *ABM system* menggunakan informasi *ABC system*

Menurut Hansen dan Mowen dalam bukunya *Management Accounting* (1997 : 393), model *ABC system* di atas mempunyai 2 bagian, setiap bagian memainkan peranan yang penting dalam *ABM system*.

Bagian pertama merupakan pandangan pengalokasian biaya (*cost assignment view*). Pada pandangan ini merefleksikan kebutuhan untuk membagi sumber daya biaya (*cost of resources*) terhadap aktivitas dan biaya aktivitas (*cost of resources*) terhadap objek biaya (*cost object*), seperti pelanggan dan produk agar dapat menganalisis keputusan yang kritical. Keputusan ini termasuk penetapan harga, pengadaan produk dan menetapkan prioritas untuk usaha perbaikan.

Bagian kedua dari model *ABC system* merupakan pandangan proses. Pada pandangan ini merefleksikan kebutuhan untuk suatu kategori informasi yang baru mengenai kinerja aktivitas. Informasi ini menunjukkan apa yang menyebabkan pekerjaan (pemacu biaya / *cost driver*) dan bagaimana baiknya pekerjaan dilakukan (pengukuran kinerja/ *performance measures*). Ia membantu mengidentifikasi kesempatan perbaikan dan cara-cara untuk melakukan perbaikan.

Pemacu biaya (*cost driver*) adalah faktor-faktor yang menentukan muatan kerja dan usaha yang diperlukan untuk melaksanakan suatu aktivitas. *Cost driver* menyatakan “apa sebabnya” suatu aktivitas dilaksanakan dan “berapa banyak usaha” harus dikeluarkan sehingga mengetahui yang dapat meningkatkan usaha yang diperlukan untuk melakukan suatu aktivitas.

Pengukuran kinerja (*performance measures*) menggambarkan pekerjaan yang dilakukan dan hasil dicapai dalam suatu aktivitas. *Performance measures* menyatakan “bagaimana baiknya” suatu aktivitas dilakukan.

ABM system memiliki 2 (dua) tujuan, yaitu :

- a) Memperbaiki nilai yang diterima oleh pelanggan.
- b) Memperbaiki laba dengan memberikan nilai pelanggan.

Dalam kedua tujuan ini baru akan tercapai bila memfokuskan pada pengelolaan aktivitas-aktivitas.

3. *Activity-Based Management system* sebagai Sistem Pengelolaan Aktivitas

Biaya bukan penambah nilai adalah biaya yang disebabkan oleh aktivitas bukan penambah nilai (*non value-added activities*). Pengelolaan aktivitas berusaha mengidentifikasi dan akhirnya menghilangkan aktivitas bukan penambah nilai bahkan meningkatkan efisiensi aktivitas penambah nilai.

Tujuan pengelolaan aktivitas ini adalah menghilangkan pemborosan dan dengan demikian biaya dapat dikurangi. Sumber pemborosan itu sendiri (aktivitas bukan penambah nilai / *non value-added activities*) tetap ada sebagai penyebab timbulnya biaya. Contohnya, biaya pemindahan bahan baku dan barang setengah jadi di dalam pabrik merupakan aktivitas bukan penambah nilai. Manajemen dapat membeli *material handling system* guna meningkatkan efisiensi aktivitas tersebut, yang sering disebut sebagai pengelolaan biaya karena biaya pemindahan berkurang tetapi aktivitas pemindahan tetap ada. Bila manajemen mengubah tata letak mesin produksi menjadi *cellular manufacturing* maka usaha ini disebut pengelolaan aktivitas karena aktivitas pemindahan yang sebenarnya tidak diperlukan dalam proses produksi dan dapat dihilangkan.

Penting untuk menyadari bahwa mengelola aktivitas bukanlah suatu tugas pemeliharaan, melainkan suatu perbaikan yang terus menerus dari semua aspek perusahaan dan melibatkan usaha pencarian yang terus menerus terhadap kemungkinan perbaikan yang meliputi penelaahan yang hati-hati dan bermetodologi atas setiap aktivitas.

Menurut Lawrence H. Hammer (1994 : 379) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) cara untuk mengelola aktivitas agar tercapai efektifitas dan efisiensi dalam proses produksi yaitu :

- a) Pengurangan aktivitas (*activity reduction*), merupakan suatu pendekatan pengurangan biaya terutama ditujukan kepada perbaikan efisiensi aktivitas penambah nilai atau kepada perbaikan aktivitas bukan penambah nilai sebagai strategi jangka pendek sampai aktivitas tersebut dihilangkan.
- b) Penghilangan aktivitas (*activity elimination*), merupakan suatu pengurangan biaya dapat dicapai dengan melakukan penghilangan aktivitas bukan penambah nilai. Sebagai contoh, aktivitas penyeliaan terhadap bahan baku yang diterima dari pemasok diperlukan untuk menjamin bahwa pemasok menyerahkan barang sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. dengan cara memilih pemasok yang mampu menyerahkan bahan baku tanpa catat dan yang bersedia memperbaiki kinerjanya, maka perusahaan akan dapat menghilangkan kebutuhan aktivitas penyelia sehingga biaya proses produksi berkurang. Sebagai akibatnya produk yang menggunakan suku cadang tersebut akan mengalami penurunan biaya sehingga konsumen akan mengalami penurunan harga akibat pembagian aktivitas.

Sedangkan menurut Peter B.B Turney, Ph.D. (1992 : 20-25) pengelolaan aktivitas bukan suatu tugas pemeliharaan, melainkan merupakan

suatu proses perbaikan yang terus menerus (*continuous*) terhadap semua aspek dari perusahaan.

Untuk memperbaiki dan meningkatkan performa/kinerja aktivitas, ada 3 (tiga) tahap yaitu :

a) Menganalisa aktivitas untuk mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan, dengan cara memahami apa sebabnya pekerjaan dilakukan dan bagaimana baiknya pekerjaan tersebut dilakukan sehingga merupakan kunci untuk mengeliminasi pemborosan dan juga dapat memperkuat posisi strategi seperti yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pada tahap ini ada beberapa petunjuk untuk menganalisa aktivitas sebagai berikut :

- Mengidentifikasi aktivitas yang tidak penting.

Aktivitas yang bernilai terbagi dalam 2 (dua) kategori. Pertama, suatu aktivitas bernilai bila aktivitas tersebut penting bagi pelanggan. Misalnya, menggosok optik dengan teliti mempunyai nilai bagi pelanggan, karena pelanggan menginginkan kinerja optik yang baik. Kedua, suatu aktivitas bernilai bila aktivitas tersebut adalah penting terhadap fungsi organisasi. Misalnya pembuatan laporan keuangan bukan perhatian pelanggan, tetapi merupakan kebutuhan suatu organisasi dan bagi pemegang saham, bankir, dan pemerintah. Sedangkan semua aktivitas lain yang tidak bernilai tambah (*non value-added*) adalah kandidat untuk dieliminasi.

Seperti misalnya aktivitas ekspedisi atas produk. Pelanggan tidak peduli apakah produk di ekspedisi atau tidak, sehingga aktivitas ekspedisi ini tidak menambah nilai bagi pelanggan. Nilai pelanggan (*customer value*) adalah mengenai apa yang pelanggan peroleh (*realization*) dan apa yang mereka berikan mendapatkannya (*sacrifice*).

$$\text{Customer value} = \text{Realization} - \text{Sacrifice}$$

- Menganalisis aktivitas yang signifikan.

Suatu perusahaan dapat memiliki 200 sampai 300 aktivitas. Menganalisis seluruh aktivitas tersebut akan memakan waktu dan sumber daya. Kuncinya adalah memfokuskan pada aktivitas yang signifikan yaitu aktivitas untuk pelanggan atau aktivitas untuk mempersiapkan usaha. Misalnya, aktivitas yang berjumlah 20 % dari total aktivitas tapi menyebabkan 80 % biaya, maka aktivitas tersebut bernilai untuk dianalisis.

- Bandingkan aktivitas terhadap praktek yang terbaik.

Setiap konsumen seharusnya mempunyai perbandingan terhadap aktivitas yang sama dalam perusahaan lain atau dalam bagian lain dari organisasi yang sama. Aktivitas yang mempunyai nilai tambah tidak berarti ia efisien atau bahwa pekerjaannya bermutu baik.

Membandingkan suatu aktivitas terhadap suatu “*benchmark*” dari praktek yang baik seperti faktor-faktor mutu, tenggang waktu, fleksibilitas, biaya dan kepuasan pelanggan.

- Menguji kaitan-kaitan antara aktivitas.

Aktivitas bekerja sama dalam suatu rantai untuk mencapai tujuan umum. Kaitan dari rantai tersebut harus dibangun, sehingga dapat meminimalkan waktu dan duplikasi pekerjaan.

- b) Meneliti pemacu biaya, dengan cara mengidentifikasi aktivitas yang mempunyai kinerja yang buruk dan aktivitas yang tidak perlu adalah langkah pertama untuk perbaikan. Langkah berikutnya adalah mencari faktor-faktor yang menyebabkan manajer melakukan aktivitas tidak perlu tersebut. Faktor tersebut adalah pemacu biaya (*cost drivers*).
- c) Mengukur hal-hal yang seharusnya dilakukan oleh suatu aktivitas apabila aktivitas tersebut memberikan kontribusi kepada organisasi dan pelayanan yang menguntungkan kepada pelanggannya. Sistem pengukuran kinerja aktivitas tersebut mempunyai 3 unsur yaitu :
- Menentukan misi.
 - Mengkomunikasikan tujuan.
 - Mengembangkan tolok ukur.

4. *Activity-Based Management System Reduction*

Cara terbaik untuk mengurangi biaya salah satu dari beberapa butir perhatian *ABM system* adalah cara-cara aktivitas digunakan atau dilakukan, kemudian didistribusikan kembali sumber daya yang bebas melalui perbaikan kinerja. Lima petunjuk berikut ini menunjukkan bagaimana mengurangi biaya dengan mengelola aktivitas :

a) Mengurangi waktu dan usaha.

Suatu unsur yang terpenting dalam perbaikan adalah mengurangi waktu dan usaha yang diperlukan untuk melaksanakan suatu aktivitas. Reduksi ini berasal dari perbaikan proses atau produk. Misalnya, waktu untuk menjalankan suatu mesin dapat dikurangi dengan memperbaiki pelatihan, penempatan peralatan di lokasi yang tepat, dan sebagainya. Memperbaiki mutu merupakan cara yang pasti untuk memperbaiki biaya. Karena mutu yang jelek memerlukan banyak uang dan pekerjaan lebih dari sekali. *ABM system* benar-benar cocok untuk setiap program perbaikan, *ABM system* mendorong tindakan yang memperbaiki mutu dan mengarahkan perhatian terhadap perbaikan mutu, dengan potensi reduksi waktu dan usaha yang besar.

b) Mengeliminasi aktivitas yang tidak perlu.

Beberapa aktivitas merupakan kandidat untuk dieliminasi karena mereka tidak bernilai tambah untuk perusahaan. Mengeliminasi aktivitas

ini mengurangi biaya secara keseluruhan dan biaya produk, karena tidak lagi menggunakan aktivitas tersebut.

c) Memilih aktivitas yang biayanya rendah.

Perancang produk dan proses sering mempunyai pilihan diantara aktivitas. Mereka dapat mengurangi biaya dengan menyelidiki aktivitas yang biayanya paling murah, karena setiap aktivitas ini mempunyai biaya yang berbeda.

d) Membagi aktivitas sedapat mungkin.

Apabila seorang pelanggan mempunyai kebutuhan yang unik, maka perlu dilakukan aktivitas yang khusus bagi pelanggan tersebut. Apabila pelanggan mempunyai kebutuhan yang umum adalah pemborosan apabila tidak melakukan pelayanan untuk kebutuhan tersebut dengan aktivitas yang sama.

e) Menyebarkan kembali sumber daya yang tidak digunakan.

Dalam analisa terakhir, biaya dapat dikurangi hanya apabila sumber dayanya disebarkan kembali. Mengurangi beban kerja dari suatu aktivitas tidaklah dengan sendirinya, mengurangi peralatan atau jumlah orang yang ditugaskan pada aktivitas tersebut.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti adalah studi kasus, dimana peneliti berupaya untuk memperoleh suatu data dari perusahaan secara langsung.

Penelitian studi kasus dimaksudkan untuk mempelajari secara intensif latar belakang, keadaan saat ini, interaksi lingkungan dari suatu unit sosial tertentu individual, kelompok, lembaga atau masyarakat.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT. Arwina Triguna Sejahtera dan direncanakan menghabiskan waktu kurang lebih 6 bulan.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

- a) Pimpinan perusahaan.
- b) Kepala bagian produksi.
- c) Kepala bagian pemasaran.
- d) Kepala bagian administrasi dan keuangan.
- e) Kepala bagian personalia.
- f) Kepala bagian akuntansi.

2. Objek Penelitian

- a) Elemen-elemen biaya produksi.
- b) Aktivitas-aktivitas yang menimbulkan biaya produksi.

D. Data yang dicari dan Pengukurannya

Data yang merupakan suatu konsep dimana memiliki nilai yang akan diidentifikasi melalui suatu kerangka pemikiran. Melihat dari yang telah penulis kemukakan pada bab sebelumnya, penulis juga dapat mengemukakan adanya variabel-variabel dalam melakukan evaluasi pada skripsi ini. Data dan pengukuran yang dipakai peneliti adalah :

1. Sistem akuntansi biaya, yang terdiri dari sistem tradisional dan *Activity Based Costing (ABC) system* . pengukuran yang digunakan adalah sebagai berikut :
 - a) Pada sistem tradisional pengukuran dilakukan berdasarkan jumlah produk yang diproduksi.
 - b) Pada *Activity Based Costing (ABC) system* pengukuran dilakukan berdasarkan aktivitas yang dikonsumsi oleh masing-masing produk selama proses produksi.
2. Biaya produksi yang terdiri dari bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Pengukuran yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a) Bahan baku langsung, berdasarkan jumlah bahan baku yang dipakai untuk membuat masing-masing produk.
- b) Biaya tenaga kerja langsung, berdasarkan jumlah jam kerja langsung yang diserap dalam pembuatan produk.
- c) Biaya *overhead* pabrik, untuk sistem tradisional menggunakan jumlah unit produksi dan untuk *Activity Based Costing (ABC) system* menggunakan *cost driver*.

E. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan peneliti dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Sistem akuntansi biaya tradisional yaitu sistem akuntansi biaya yang menggunakan biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung sebagai dasar dalam mengalokasikan biaya *overhead*.
2. *Activity Based Costing (ABC) system* adalah sistem akuntansi biaya yang menelusuri biaya produksi menurut aktivitas yang dilakukan terhadap suatu produk.
3. Biaya produksi adalah akumulasi dari segala biaya yang timbul selama proses produksi yang terdiri dari biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai peneliti adalah sebagai berikut :

1. Data utama dikumpulkan melalui wawancara , kuisisioner, dokumentasi serta observasi sebagai instrumennya kepada seluruh pihak manajemen yang terkait dalam PT. Arwina Triguna Sejahtera .
2. Data sekunder berupa laporan biaya produksi untuk menghasilkan suatu produk pada PT. Arwina Triguna Sejahtera yang meliputi biaya bahan baku, tenaga kerja, dan *overhead* serta data yang diperoleh melalui bahan-bahan literatur atau kepustakaan.

G. Teknik Analisis Data

Langkah-langkah yang dilakukan untuk menjawab permasalahan yang ada :

1. Untuk menjawab permasalahan pertama, peneliti memakai metode deskriptif historis dengan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a) Menyajikan data biaya produksi yang dilakukan oleh perusahaan yang meliputi proses dan unsur-unsur biaya produksi pada tahun 1999.
 - b) Menghitung tarip biaya produksi pada tahun 1999 yang dilakukan oleh perusahaan meliputi penjumlahan total biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* pabrik.
 - c) Membebankan biaya produksi ke produk menurut perusahaan.



2. Untuk menjawab permasalahan kedua, peneliti memakai langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Mengidentifikasi kondisi yang ada pada PT. Arwina Triguna Sejahtera berkaitan dengan perancangan pembebanan biaya produksi berdasarkan sistem ABC. Teknik yang digunakan dalam mengidentifikasi kondisi yang ada dalam perusahaan, yaitu penulis mengumpulkan data yang dibutuhkan dari pihak-pihak yang terkait didalam perusahaan seperti bagian akuntansi, personalia, keuangan dan sebagainya. Data tersebut meliputi jenis produk yang diproduksi, diversitas produk, kompleksitas produk dan jenis biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menghasilkan produk tersebut. Untuk melengkapi data yang sudah diperoleh dari bagian yang diperlukan, penulis akan melengkapi dengan mengadakan wawancara langsung kepada pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan dan konsumen dari pihak luar perusahaan .
- b) Dari berbagai informasi yang diperoleh dengan cara pengumpulan data dan wawancara kemudian diidentifikasi apakah kondisi perusahaan secara teoritis memenuhi syarat bagi diterapkannya sistem pembebanan biaya produksi berdasarkan aktivitas atau *ABC system*. Langkah tersebut diikuti dengan membandingkan kondisi yang ada dengan syarat-syarat yang diidealkan untuk merancang sistem pembebanan biaya produksi berdasarkan *ABC system*. Adapun syarat-syarat secara teoritis agar perusahaan dapat menerapkan *ABC system* adalah :

- Diversitas produk yang dihasilkan cukup tinggi.
 - Perusahaan menghadapi persaingan yang cukup ketat dengan perusahaan yang sejenis.
 - Jumlah biaya *overhead* pabrik (BOP) cukup tinggi.
 - Biaya pengukuran dapat dikatakan rendah.
 - Kesiapan sumber daya manusia.
- c) Langkah berikutnya setelah informasi yang diperlukan telah terkumpul, kemudian dibandingkan dengan konsep-konsep secara teoritis bagi penerapan akuntansi berbasis aktivitas, sehingga dapat disimpulkan apakah kondisi tersebut memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan untuk penerapan sistem ABC tentang karakteristik perusahaan tersebut .
3. Untuk menjawab permasalahan ketiga, peneliti memakai langkah-langkah sebagai berikut :
- a) Tahap pertama :
- Menentukan aktivitas-aktivitas yang menimbulkan biaya dan mengklasifikasikan aktivitas tersebut berdasarkan kelompok yang mempunyai interpretasi yang jelas dan mudah serta sesuai dengan segmen-segmen proses produksi.
 - Membebankan berbagai biaya ke dalam aktivitas.
 - Penentuan kelompok-kelompok biaya (*cost pool*) yang homogen.

- Menghitung tarif masing-masing *cost pool* dengan cara membagi jumlah semua biaya dengan suatu ukuran aktivitas yang dilakukan (*cost driver*).

b) Tahap kedua :

- Pada tahap ini, dilakukan pembebanan biaya-biaya aktivitas ke produk berdasarkan permintaan konsumsi atau aktivitas oleh masing-masing bagian produk. Ini berarti biaya-biaya dari setiap *cost pool* dibebankan ke setiap produk.

Cara pembebanannya = **Tarif X Jumlah (unit) pemacu biaya yang digunakan.**

4. Untuk menjawab permasalahan keempat, peneliti memakai langkah-langkah sebagai berikut :
 - a) Tentukan aktivitas-aktivitas yang merupakan *non valued added activities* dimana aktivitas tersebut dianggap sebagai pemborosan bagi perusahaan.
 - b) Tentukan pengurangan atau penghapusan aktivitas bukan penambah nilai (*non valued added activities*) yang telah ditentukan pada langkah pertama untuk menjadikan biaya produksi lebih efisien.
 - c) Tentukan upaya perbaikan terhadap penyebab inefisiensi biaya produksi.

BAB IV . GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perkembangan Perusahaan.

Perusahaan ini mulai dirintis sejak tahun 1972 yang berasal dari hubungan kerjasama antar keluarga dalam membentuk suatu perusahaan perseorangan atau individu, dimana semula perusahaan ini bernama perusahaan *Arwin Plastics* dengan alamat Jalan Raya Cipanas No. 87. Perusahaan ini mengambil usaha pada bidang plastik dengan mempergunakan mesin-mesin manual (*hand pressed*), dengan melayani kebutuhan kemasan plastik sistem injeksi untuk industri kecil.

Seiring dengan kemajuan teknologi dan dunia industri, pada tahun 1994, perusahaan ini mengadakan perubahan nama dan bentuk badan usaha menjadi PT. Arwina Triguna Sejahtera yang beralamatkan di jalan Raya Mariwati Kp. Tarigu Dsn. Sindanglaya, Pacet-Cianjur Jawa Barat. Luas area total yang dimiliki oleh perusahaan adalah sekitar 5 Hektar. Pemindahan lokasi pabrik dan kantor yang ditentukan oleh perusahaan ini karena letaknya sangat jauh dari pemukiman penduduk dan banyak terdapatnya sumber air yang sangat dibutuhkan dalam proses produksi kemasan plastik ini.

Dalam PT. Arwina Triguna Sejahtera ini merupakan "*Sister Company*" yang bergerak khusus di bidang *moulding* dan *injection*. Selama ini PT. Arwina Triguna Sejahtera dalam menjalankan usaha *home industri* ini selalu mempergunakan modal sendiri/keluarga serta menjalin hubungan kerjasama dengan hampir semua pabrik farmasi di seluruh Indonesia, seperti : PT. Dumex Indonesia, PT. Merck Indonesia,

PT. Metiska, PT. Squibb Indonesia, PT. UP John Indonesia, PT. Organon, PT. Warner Lambert, PT. Hoechst Indonesia, PT. Pfizer Indonesia, PT. Sterling Products, PT. Beecham Pharmaceutical, dan sebagainya. Selain itu, perusahaan ini juga telah mengadakan hubungan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan diluar farmasi, seperti dengan PT. Nutrifood Indonesia. Dalam mengembangkan usaha perusahaan, mulai tahun 1997 PT. Arwina Triguna Sejahtera lebih mengutamakan penyempurnaan teknologi *moulding* dan *injection* dengan dukungan mesin-mesin yang canggih pula.

Sebagai suatu "Sister Company", memang perusahaan ini dalam melayani kebutuhan produk kemasan plastik, hanya menerima order dengan sistem pesanan dari konsumen. Jadi selama ini dalam proses produksi hanya sebatas pesanan yang diminta oleh konsumen.

PT. Arwina Triguna Sejahtera dalam memproduksi berbagai produk kemasan plastik ini, didukung oleh 250 karyawan. Produk pertama yang dihasilkan oleh perusahaan adalah produk PE. SEAL CAP untuk PT. Bayer Indonesia. Kemudian ditahun 1994, dengan dukungan teknologi German (UHL. System Indonesia), PT. Arwina Triguna Sejahtera memproduksi pula *mould* dan *injection product* untuk *component* sepatu merk : Adidas, Nike, Reebok, Mizuno, dan sebagainya. PT. Arwina Triguna Sejahtera sendiri dalam proses produksi ini memiliki mesin *injection*, mesin *scall* / pembungkus, cetakan dan mesin pemanas (kompor).

Dengan berjalannya waktu, produk-produk PT. Arwina Triguna Sejahtera makin dikenal dan diminati konsumen sehingga pengembangan sarana dan prasarana produksi berlangsung terus menerus.

B. Spesifikasi Produk yang diteliti.

Pada saat-saat ini, produk yang dihasilkan oleh PT. Arwina Triguna Sejahtera adalah produk kemasan plastik sistem mould and injection dengan puluhan jenis model dan tipe yang sesuai dengan order pesanan dari konsumen. Dikarenakan jenis dan tipe produk yang terlalu banyak atau beragam ini, maka penulis hanya akan mengambil 5 jenis produk yang akan dianalisis, yaitu :

1. Produk tutup atas pitcher bulat (TAPB).
2. Produk tutup bawah pitcher bulat (TBPB).
3. Produk tutup luar sliding (TLS).
4. Produk tutup luar K-135 (TLK-135).
5. Produk sendok 5 ml (S-5 ml).

C. Struktur Organisasi Perusahaan.

Organisasi dibangun untuk mencapai tujuan yang hanya dapat diwujudkan melalui usaha yang melibatkan banyaknya individu. Organisasi pada hakekatnya adalah sekelompok orang yang memiliki ketergantungan satu dengan yang lainnya, yang secara bersama-sama memfokuskan usaha mereka untuk mencapai tujuan tertentu atau menyelesaikan tugas tertentu. Salah satu bentuk organisasi adalah

perusahaan. Untuk itu perusahaan juga memerlukan struktur organisasi. Struktur organisasi ini merupakan suatu hubungan dan tanggungjawab antar fungsional atau personal dalam pengelolaan suatu organisasi. Struktur organisasi ini bertujuan untuk memberikan kepastian dalam garis kewenangan, koordinasi dan pengawasan sehingga dapat dicegah timbulnya *overlap* atau gap yang dapat menimbulkan konflik. Dari struktur organisasi yang dimiliki oleh PT. Arwina Triguna Sejahtera ini akan tampak hirarki masing-masing bagian atau jabatan, yang dapat dilihat dari lampiran 1.

Adapun tugas, tanggungjawab, dan wewenang tiap bagian organisasi pada PT. Arwina Triguna Sejahtera sebagai berikut :

1. Komisaris :

- Cenderung pasif dan tidak terjun secara langsung dalam operasional perusahaan sehari-hari, tetapi tetap harus memantau seluruh kegiatan perusahaan dari jauh serta menjadi penasehat.
- Mengadakan rapat secara berkala.
- Memantau perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

2. Direktur :

- Mengadakan pengawasan, pengarahan, dan petunjuk bagi karyawan guna mendapatkan langkah kerja yang sistematis.
- Menyusun perencanaan strategis yang akan dijalankan oleh perusahaan.
- Membewahi dan mengkoordinir semua bagian secara langsung.
- Menyusun tujuan dan kebijakan perusahaan secara umum.

- Bertanggungjawab atas seluruh hasil kinerja perusahaan kepada komisaris.
- Memilih pejabat eksekutif yang handal dan kompeten.

3. *Marketing Manager* :

- Menyusun perencanaan strategik pemasaran.
- Memantau perkembangan penjualan di pasaran.
- Bertanggungjawab penuh atas keberhasilan dan peningkatan penjualan produk.
- Menyelidiki dan memberikan tanggapan atas produk baru.
- Bertanggungjawab atas hasil penjualan produk perusahaan kepada direktur.

4. *Production Manager* :

- Merencanakan dan melaksanakan kegiatan produksi.
- Memberikan penawaran kepada pelanggan untuk jenis barang yang baru.
- Bertanggungjawab terhadap pesanan yang telah masuk dalam perusahaan.
- Mengawasi, dan memberikan pengarahan kepada masing-masing sub bagian tentang kerjanya.
- Bertanggungjawab atas proses produksi akan produk perusahaan kepada direktur.
- Menjaga kelancaran proses produksi dan kualitas hasil produksi.

5. *Quality Control Manager* :

- Mengawasi dan mengontrol produk yang akan dijual.
- Mengawasi komponen yang akan digunakan dan pengepakan yang dilakukan .
- Bertanggungjawab atas hasil produk perusahaan kepada direktur.

6. *Accounting Manager* :

- Bertanggungjawab atas segala kelancaran operasional keuangan perusahaan.
- Merencanakan dan merancang sistem dan prosedur akuntansi bagi perusahaan.
- Mempertanggungjawabkan hasil pengolahan data akuntansi kepada direktur.
- Bertanggungjawab atas tersedianya berbagai laporan keuangan .
- Melakukan pengecekan terhadap tagihan yang diajukan sebelum mendapat persetujuan.
- Membuat kalkulasi, pembukuan serta melaporkan pajak yang harus dibayar.

7. *Purchasing Manager* :

- Menyelenggarakan pembelian persediaan dan inventarisasi kantor.
- Mengontrol stok persediaan bahan baku.
- Membuat perencanaan jadwal dan besarnya nilai atau jumlah pembelian.

- Bertanggungjawab atas kerja bagian pembelian perusahaan kepada direktur.

8. *Bendahara* :

- Bertanggungjawab atas masalah-masalah kas dan bank.
- Mengawasi operasional kas dan bank.
- Sebagai pembantu utama direktur.

9. *Sekretaris* :

- Mengkoordinir tugas-tugas administrasi perusahaan.
- Memperlancar pekerjaan pimpinan dalam hal surat menyurat, pengarsipan dokumen.
- Menjalankan administrasi dengan baik, rapih dan lengkap agar dapat menjaga keamanan harta kekayaan perusahaan.

D. Personalia .

Salah satu unsur penting dalam kegiatan suatu perusahaan yang secara langsung mempengaruhi tingkat produktivitas dan tujuan perusahaan adalah karyawan. Produktivitas perusahaan tidak hanya ditentukan oleh lengkapnya mesin dan bahan baku yang cukup tersedia, tetapi juga ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia. Untuk itu perusahaan harus menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan memotivasi semangat kerja karyawan, agar produktivitas kerja optimal. Berikut ini adalah gambaran personalia PT. Arwina Triguna Sejahtera :

1. Jumlah tenaga kerja.

Jumlah karyawan yang bekerja di PT. Arwina Triguna Sejahtera adalah sebanyak 250 orang, dengan rincian sebagai berikut :

- Karyawan staff : 30 orang
- Karyawan produksi : 200 orang
- Karyawan umum : 20 orang.

2. Jam kerja

PT. Arwina Triguna Sejahtera menetapkan aturan bahwa setiap karyawan diwajibkan untuk menjalankan tugasnya selama 8 jam setiap harinya, yang dibagi dalam 3 sesi (*shiff*) yaitu :

- Sesi I : Pk. 07.00 s.d 16.00 WIB
- Sesi II : Pk. 16.00 s.d 24.00 WIB
- Sesi III : Pk. 24.00 s.d 07.00 WIB

Dan jatah *shiff* dilakukan secara bergiliran. Sedangkan untuk karyawan yang masuk pada hari minggu dan hari libur, akan mendapatkan upah lembur.

3. Jaminan sosial.

Para karyawan di perusahaan ini selain mendapatkan gaji, juga memperoleh jaminan lain yang bersifat sosial antara lain berupa :

- Tunjangan Hari Raya (THR).
- Bonus Tahunan.
- Rantuan pengobatan pegawai.

- Tempat tinggal (mess) karyawan.
- Uang lembur.
- Pemberian fasilitas keselamatan kerja seperti tutup telinga, sarung tangan karet, dan sebagainya.

4. Produksi.

Dalam menyelesaikan suatu pesanan, memerlukan suatu koordinasi yang baik antara bagian-bagian yang ada didalam perusahaan agar dalam pengerjaannya tidak dijumpai suatu hambatan. Untuk itu, PT. Arwina Triguna Sejahtera dalam proses produksi ini dibantu oleh adanya alat-alat berteknologi tinggi seperti :

- 42 unit mesin plastik *injection*.
- 1 unit mesin *blowing* otomatis.
- 5 unit mesin pembungkus (*scall*).
- 42 unit cetakan.
- 4 unit mesin pemanas (kompos gas).

Sedangkan bahan baku yang digunakan untuk memproduksi produk kemasan plastik ini adalah biji plastik yang diperoleh dari luar negeri. Hal ini terjadi, karena PT. Arwina Triguna Sejahtera menganggap bahwa biji plastik yang dihasilkan oleh dalam negeri memiliki kualitas plastik yang lebih rendah daripada biji plastik dari luar negeri, sehingga akan menurunkan pula standart kualitas produk kemasan plastik. Pada dasarnya bahan baku biji plastik ini

jenisnya banyak sekali, tetapi dari pihak PT. Arwina Triguna Sejahtera hanya mempergunakan jenis biji plastik yaitu *plastik polypropiline (PP)*, *plastik polystrine (PS)*, dan *plastik polyethine (PE)*.

Dalam melakukan kegiatan produksi ini, PT. Arwina Triguna Sejahtera harus melalui beberapa tahap yaitu :

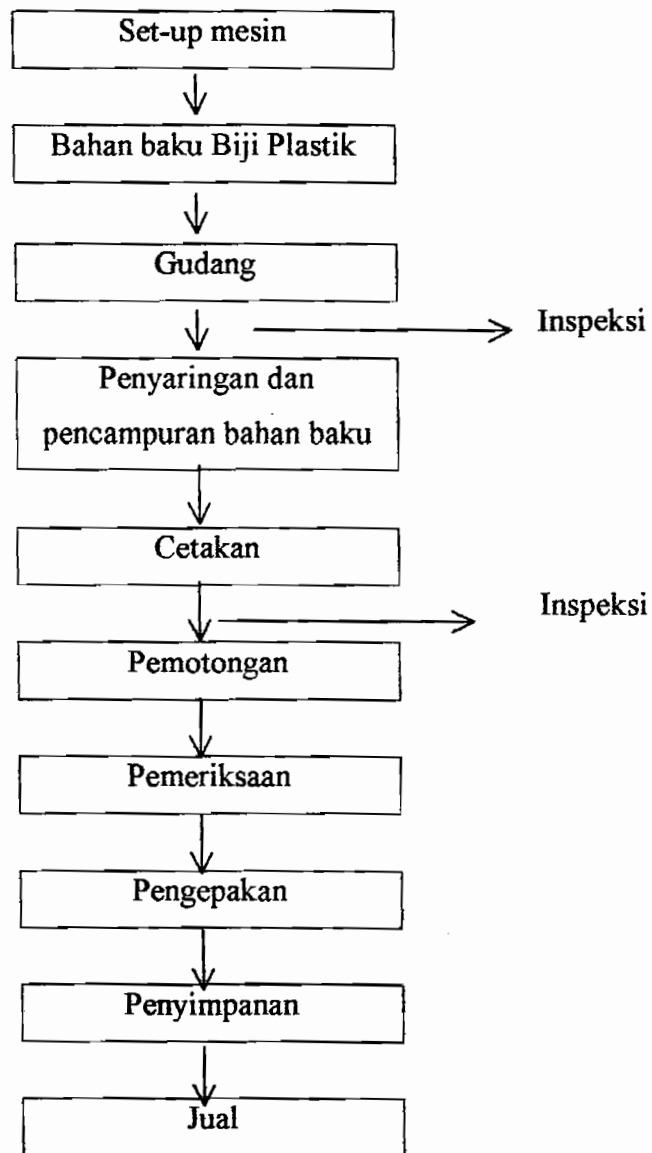
- a) Penyetelan mesin, dimana dalam proses ini karyawan menset-up mesin mengenai ketebalan mesin, cetakan yang akan dipergunakan, derajat kepanasan yang dipakai dan sebagainya.
- b) Proses penyaringan dan pencampuran bahan baku (*mixing*), setelah bahan baku diteliti dari jenis, tipe maupun kualitas yang telah diterima dari pemasok yang sesuai dengan standart bahan baku yang sesuai, maka selanjutnya adalah pengadukan dan penyaringan bahan baku dengan tujuan agar tidak adanya lagi partikel-partikel logam yang akan mengakibatkan kerusakan pada mesin. Biji plastik yang telah disaring, kemudian dilakukan pendinginan agar menjadi kering. Tentunya dengan pengeringan bahan baku ini diharapkan jika biji plastik tersebut masih dalam keadaan basah dan lembab maka produk yang dihasilkan akan berkualitas rendah. Setelah biji plastik mengering, maka selanjutnya dapat dicampur dengan bahan pewarna sesuai dengan pesanan dan kebutuhan.
- c) Proses pencetakan, dalam proses ini bahan diserahkan pada bagian pencetakan untuk diolah dalam mesin injection atau mesin blowing.

Bahan baku plastik dimasukkan ke dalam bak penampungan kemudian dipanaskan. Setelah lumer bahan plastik tersebut diinject ke cetakan yang telah disediakan dengan tekanan tertentu secara otomatis. Setelah bahan plastik dicetak dan didinginkan, kemudian bahan plastik itu dilepaskan dari tempat cetakan. Proses ini memakan waktu kira-kira satu short/menit menghasilkan 2 sampai 6 produk. Ini tergantung dari jenis produk yang diinginkan. Barang yang telah dicetak, selanjutnya diperiksa agar sesuai dengan mutu dan standart yang ditentukan.

- d) Proses pemotongan, setelah produk selesai dicetak, maka proses selanjutnya adalah memotong sisa-sisa dari bahan yang telah dicetak sesuai dengan bentuk produk tersebut. Selama waktu pemotongan produk ini, kemudian secara perlahan-lahan akan keluar dari pipa dan akan masuk kembali ke dalam cetakan. Hal ini berlangsung secara berulang-ulang sampai menghasilkan produk yang baik.
- e) Proses pemeriksaan, dalam proses ini dilakukan pemeriksaan kualitas dari produk kemasan plastik yang telah jadi sesuai dengan pesanan dan standart yang akan dijual dipasar.
- f) Proses pengepakan, setelah produk berhasil melewati proses pemeriksaan akhir, kemudian produk tersebut dilakukan pengepakan agar dapat menjaga kualitas barang serta mempermudah dalam pengiriman barang.

g) Proses penyimpanan, setelah semua proses produksi selesai, maka produk diangkut terlebih dahulu ke gudang untuk dilakukan penyimpanan sementara sebelum dikirimkan ke pihak konsumen yang telah memesannya.

Gambar. IV.1 Bagan Proses Produksi PT. Arwina Triguna Sejahtera.



Sumber : Proses Produksi PT. Arwina Triguna Sejahtera.

BAB V. ANALISA DATA

Dari hasil penelitian mengenai data khusus PT. Arwina Triguna Sejahtera, penulis mencoba untuk menganalisa penerapan pembebanan biaya produksi pada produk yang diterapkan oleh PT. Arwina Triguna Sejahtera. Dalam akuntansi biaya, biaya dapat digolongkan dengan berbagai cara dimana dalam mengklasifikasikan data, biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan suatu produk diperlukan perincian secara detail. Mengacu pada kondisi yang ada pada perusahaan, bahwa terlihat perusahaan saat ini telah menerapkan sistem akuntansi tradisional.

Dalam sub bab berikut ini penulis akan melakukan perhitungan biaya produksi yang berdasarkan data yang ada dengan menggunakan sistem akuntansi tradisional, mengetahui kondisi perusahaan yang sesuai dengan penerapan dari syarat sistem ABC, pembebanan biaya produksi dengan sistem ABC, serta sistem ABM.

A. Perhitungan Biaya Produksi Menurut Penerapan Perusahaan

Dalam memperhitungkan biaya produksi dengan sistem tradisional, biaya-biaya yang ada diakumulasikan kemudian dialokasikan ke masing-masing unit produksi. Pada dasarnya biaya produksi dapat dikelompokkan kedalam 3 unsur yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan Biaya *overhead* pabrik.

Ketiga unsur biaya produksi tersebut kemudian harus dialokasikan ke masing-masing produk. Dasar pengalokasiannya adalah sebagai berikut :

1. Biaya bahan baku, pengalokasiannya dilakukan berdasarkan bahan baku langsung yang digunakan masing-masing produk.
2. Biaya tenaga kerja langsung, pengalokasiannya dilakukan berdasarkan jumlah jam tenaga kerja yang digunakan untuk masing-masing produk.
3. Biaya *overhead* pabrik, pengalokasiannya dilakukan berdasarkan jumlah unit produksi yang berkaitan erat dengan biaya-biaya tersebut.

Untuk menjawab permasalahan pertama yaitu mengenai cara pembebanan biaya produksi yang dilakukan oleh PT. Arwina Triguna Sejahtera, penulis akan menjelaskan seluruh biaya-biaya yang terjadi selama proses produksi berlangsung menurut setiap jenis produk yang diteliti sesuai dengan informasi biaya yang diberikan oleh perusahaan sendiri. Selama tahun 1999, PT. Arwina Triguna Sejahtera telah memproduksi berbagai macam jenis kemasan plastik sesuai dengan pesanan dari berbagai kliennya. Jumlah seluruh produk kemasan plastik yang telah dihasilkan oleh perusahaan adalah 24.300.000 unit dari 75 jenis kemasan plastik. Walaupun PT. Arwina Triguna Sejahtera telah memproduksi berbagai macam produk kemasan plastik, tetapi penulis hanya akan mempergunakan 5 jenis kemasan plastik seperti halnya yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya mengenai spesifikasi produk yang diteliti. Berikut ini adalah informasi 5 (lima) jenis produk kemasan plastik dan jumlah yang diproduksinya.

Tabel V.1 Jenis kemasan plastik dan jumlah yang diproduksi.

Jenis Produk	TAPB	TBPB	TLS	TLK- 135	S 5 ml	Produk Lain	Total
Jumlah produksi tahun 1999	720.000	720.000	360.000	780.000	12.000.000	9.720.000	24.300.000

Sumber : Data Produksi PT. Arwina Triguna Sejahtera

Pada dasarnya perusahaan dalam pembebanan biaya produksi bagi jenis produk TAPB, TBPB, TLS, TLK-135, dan S-5 ml telah mengalokasikannya sebesar 60 % dari total biaya produksi seluruh produk yang dihasilkan. Hasil laporan biaya produksi dari PT. Arwina Triguna Sejahtera selama tahun 1999 untuk seluruh produk kemasan plastik akan ditunjukkan pada gambar V.1.

Gambar V.1
PT. Arwina Triguna Sejahtera
Perhitungan Biaya Produksi
Untuk tahun yang berakhir 31 Desember 1999

Bahan baku :

Plastik <i>polyethine</i> (PE)	Rp. 170.000.000,00
Plastik <i>polypropiline</i> (PP)	Rp. 142.080.000,00
Plastik <i>polystrine</i> (PS)	<u>Rp. 579.960.000,00</u>
Total bahan baku langsung	Rp. 892.040.000,00
Biaya Tenaga Kerja langsung	Rp. 1.045.440.000,00
Biaya <i>overhead</i> pabrik :	
Bahan penolong	Rp. 542.489.000,00
Biaya listrik	Rp. 432.000.000,00
Biaya asuransi aktiva tetap	Rp. 22.500.000,00
Tenaga kerja tidak langsung	Rp. 172.800.000,00
Penyusutan aktiva tetap	Rp. 561.595.000,00
Pemeliharaan dan reparasi aktiva tetap	Rp. 136.200.000,00
Biaya pengepakan dan pengiriman	Rp. 5.000.000,00
Biaya kesejahteraan karyawan	Rp. 50.000.000,00
Biaya <i>setup</i> mesin	Rp. 1.988.855,00
Biaya <i>sample</i> barang	Rp. 1.924.735,00
Biaya barang rusak	Rp. 1.445.900,00
Biaya Inspeksi	Rp. 3.207.892,00
Total biaya <i>overhead</i> pabrik	<u>Rp. 1.931.151.382,00</u>
Total biaya produksi	Rp. 3.868.631.382,00

Sumber : Data Produksi PT. Arwina Triguna Sejahtera

Dari informasi biaya produksi, jenis kemasan plastik serta jumlah produk yang diproduksi diatas, maka langkah selanjutnya adalah biaya-biaya yang terjadi selama produksi akan dikelompokkan berdasarkan unsur-unsur biaya setiap jenis produk kemasan plastik yang ada. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel V.2 , V.3 , dan V.4.

Tabel V.2
Total Biaya Bahan Baku dan Biaya Tenaga Kerja Langsung
untuk 5 Jenis Produk yang diteliti pada PT. Arwina Triguna Sejahtera
Tahun 1999

Jenis	Biaya Bahan Baku (Rp)		Biaya Tenaga Kerja Langsung (Rp)		Total Biaya Bahan Baku dan Biaya Tenaga Kerja langsung (Rp)	
	Per unit	Total	Per unit	Total	Per unit	Total
TAPB	64,8	46.656.000,00	105,6	76.032.000,00	170,4	122.688.000,00
TBPB	118,4	85.248.000,00	198	142.560.000,00	316,4	227.808.000,00
TLS	486	174.960.000,00	145,2	52.272.000,00	631,2	227.232.000,00
LK-135	162	126.360.000,00	115,7538462	90.288.000,00	277,7538462	216.648.000,00
S- 5 ml	8,5	102.000.000,00	22,176	266.112.000,00	30,676	368.112.000,00
Total		535.224.000,00		627.264.000,00		1.162.488.000,00

Sumber : Data Produksi PT. Arwina Triguna Sejahtera

Tabel V.3

Biaya *Overhead* Pabrik untuk 5 Jenis Produk yang diteliti pada PT. Arwina Triguna Sejahtera
Tahun 1999

Jenis BOP	TAPB (Rp)	TBFB (Rp)	TLS (Rp)	TLK-135 (Rp)	S-5 ml (Rp)	Total (Rp)
Bahan penolong	41.275.335,00	41.275.335,00	20.637.667,00	44.713.416,00	177.591.648,00	325.493.400,00
Listrik	12.804.480,00	12.804.480,00	6.402.240,00	13.867.200,00	213.321.600,00	259.200.000,00
Asuransi aktiva tetap	666.900,00	666.900,00	333.450,00	722.250,00	11.110.500,00	13.500.000,00
Tenaga kerja tidak langsung	11.520.000,00	40.320.000,00	17.280.000,00	11.520.000,00	23.040.000,00	103.680.000,00
Penyusutan aktiva tetap	16.645.676,00	16.645.676,00	8.322.000,00	18.027.199,0	277.316.449,00	336.957.000,00
Pemeliharaan dan reparasi aktiva tetap	4.036.968,00	4.036.968,00	2.018.848,00	4.372.020,00	67.255.196,00	81.720.000,00
Pengiriman produk	148.200,00	148.200,00	74.100,00	160.500,00	2.469.000,00	3.000.000,00
Kesejahteraan karyawan	1.482.000,00	1.482.000,00	741.000,00	1.605.000,00	24.690.000,00	30.000.000,00
Setup mesin	58.950,00	58.950,00	29.475,00	63.842,00	982.096,00	1.193.313,00
Biaya sample barang	57.049,00	57.049,00	28.525,00	61.784,00	950.434,00	1.154.841,00
Biaya barang rusak	42.857,00	42.857,00	21.428,00	46.413,00	713.985,00	867.540,00
Biaya inspeksi	95.082,00	95.082,00	47.541,00	102.973,00	1.584.057,00	1.924.735,00
Total BOP	88.833.497,00	117.633.496,00	55.936.274,00	95.262.597,00	801.024.965,00	1.158.690.829,00

Sumber : Data Produksi PT. Arwina Triguna Sejahtera

Tabel V.4
 Total Biaya Produksi untuk 5 Jenis Produk yang diteliti
 pada PT. Arwina Triguna Sejahtera
 Tahun 1999

Jenis	Total Biaya Bahan Baku dan Biaya Tenaga Kerja Langsung (Rp)		Biaya <i>Overhead</i> pabrik (Rp)		Total Biaya produksi (Rp)	
	Perunit	Total	Perunit	Total	Perunit	Total
TAPB	170,4	122.688.000,00	123,3798569	88.833.497,00	293,7798569	211.521.497,00
TBPB	316,4	227.808.000,00	163,3798556	117.633.496,00	479,7798556	345.441.496,00
TLS	631,2	227.232.000,00	155,3785389	55.936.274,00	786,5785389	283.168.274,00
TLK-135	277,7538462	216.648.000,00	122,1315346	95.262.597,00	399,8853808	311.910.597,00
S- 5 ml	30,676	368.112.000,00	66,75208042	801.024.965,00	97,42808042	1.169.136.965,00
Total		1.162.488.000,00		1.158.690.829,00		2.321.178.829,00

Sumber : Data Produksi PT. Arwina Triguna Sejahtera

Dengan demikian besarnya perincian pembebanan biaya produksi untuk setiap jenis produk kemasan plastik yang diteliti oleh penulis pada PT. Arwina Triguna Sejahtera adalah sebagai berikut :

1. Tutup Atas Pitcher Bulat (TAPB) :

Biaya bahan baku = Rp. 64,80

Biaya tenaga kerja langsung = Rp. 105,60

Biaya *overhead* pabrik = Rp. 123,3798569

Biaya produksi per unit TAPB = Rp. 293,7798569

2. Tutup Bawah Pitcher Bulat (TBPB) :

Biaya bahan baku = Rp. 118,40

Biaya tenaga kerja langsung = Rp. 198,00

Biaya *overhead* pabrik = Rp. 163,3798556

Biaya produksi per unit TBPB = Rp. 479,7798556

3. Tutup Luar Sliding (TLS) :

Biaya bahan baku = Rp. 486,00

Biaya tenaga kerja langsung = Rp. 145,20

Biaya *overhead* pabrik = Rp. 155,3785389

Biaya produksi per unit TLS = Rp. 786,5785389

4. Tutup Luar K-135 (TLK-135) :

Biaya bahan baku = Rp. 162,00

Biaya tenaga kerja langsung = Rp. 115,7538462

Biaya *overhead* pabrik = Rp. 122,1315346

Biaya produksi per unit TLK-135 = Rp. 399,8853808

5. Sendok 5 ml (S-5 ml) :

Biaya bahan baku = Rp. 8,50

Biaya tenaga kerja langsung = Rp. 22,176

Biaya *overhead* pabrik = Rp. 66,75208042

Biaya produksi per unit S-5 ml = Rp. 97,42808042

Sistem akuntansi tradisional diatas sudah menjelaskan seluruh biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik yang dikonsumsi perunit produk. Untuk selanjutnya, penulis akan menggunakan informasi-informasi yang diberikan oleh perusahaan untuk menjawab permasalahan apakah kondisi perusahaan memenuhi syarat-syarat untuk pembebanan biaya produksi berdasarkan aktivitas (*ABC system*).

B. Kondisi Perusahaan Dalam Memenuhi Syarat-Syarat Penerapan Sistem *Activity Based Costing*

Pada bagian ini akan dibahas mengenai apakah kondisi perusahaan saat ini benar-benar telah memenuhi syarat-syarat diberlakukannya penerapan sistem ABC dalam pembebanan biaya produksi. Seperti yang telah dikemukakan oleh Cooper dan



Kaplan dalam bukunya *The Desain of Cost Management System*, bahwa syarat dari penerapan *ABC system* ini adalah :

1. Diversitas produk oleh perusahaan termasuk tinggi.
2. Perusahaan menghadapi persaingan yang ketat.
3. Kesiapan sumber daya manusia.
4. Jumlah biaya *overhead* pabrik yang cukup tinggi.
5. Biaya pengukuran dapat dikatakan rendah.

Dari hasil pengamatan yang didapat oleh penulis adalah :

1. Diversitas produk oleh perusahaan termasuk tinggi.

Dalam perusahaan ternyata selama tahun 1999 telah menghasilkan berbagai macam produk kemasan plastik yaitu sebanyak 75 jenis kemasan plastik, dimana dari ke-75 jenis tersebut selalu menggunakan fasilitas yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun setiap produk kemasan plastik ini bervariasi baik dalam bentuk, jenis bahan yang dipergunakan, serta ukurannya yang disesuaikan dengan pesanan atau permintaan konsumen, tetapi secara keseluruhan proses produksi selalu saja mempergunakan fasilitas mesin yang sama yaitu mesin plastik *injection*, mesin *blowing* otomatis, mesin pembungkus (*scall*), cetakan, serta mesin pemanas (kompos gas). Jadi PT. Arwina Triguna Sejahtera ini memiliki diversitas produk yang cukup tinggi ditinjau dari jenis produk, jenis bahan dan ukuran atau model kemasan plastik tersebut.

2. Perusahaan menghadapi persaingan yang ketat.

Saat ini terjadi perkembangan yang cukup pesat di lingkungan manufaktur khususnya dalam dunia industri dimana hal ini ditandai dengan penggunaan mesin-mesin yang berteknologi tinggi dan kebijakan perusahaan yang lebih mengarah ke padat modal dari pada padat karya. Ternyata dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi ini juga berpengaruh pada perusahaan manufaktur kemasan plastik, dimana selalu mengalami perubahan teknologi, arus biaya dan produk. Untuk itu perusahaan manufakturpun semakin memerlukan peran akuntansi yang lebih modern pula.

Selain itu dengan kemajuan teknologi ini juga berdampak pada semakin ketat persaingan antar perusahaan yang sejenis, untuk itu setiap perusahaan dituntut untuk mampu menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Persaingan pada dunia industri kemasan plastik ini ditunjukkan dengan semakin banyaknya beroperasi perusahaan industri plastik yang ada saat ini dengan menawarkan fasilitas-fasilitas yang menarik seperti PT. Nirmala Peninsula Indonesia (Jakarta), CV. Kuda Sembrani (Surakarta) dan sebagainya.

Keadaan yang demikian memnuntut PT. Arwina Triguna Sejahtera melakukan efisiensi dalam tiap bagian. Oleh sebab itu sangat diperlukannya informasi biaya yang akurat bagi perusahaan sehingga dapat membantu pihak manajemen perusahaan dalam mengambil berbagai macam keputusan perusahaan.

3. Kesiapan sumber daya manusia.

Salah satu faktor yang penting dalam keberhasilan perusahaan adalah sumber daya manusia. Walaupun suatu perusahaan telah dilengkapi dengan kecanggihan teknologi yang ada tetapi semuanya itu tidak didukung oleh adanya kehandalan dari sumber daya manusia itu sendiri, maka tentunya perusahaan tersebut akan tidak berjalan sesuai dengan rencananya. Jika perusahaan akan menerapkan sistem ABC ini, maka perusahaan tersebut dituntut untuk memiliki serta menyediakan tenaga ahli yang profesional serta berwawasan tinggi dibidangnya. Dari data yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan bahwa :

- a) Setiap unit didalam perusahaan terdapat karyawan yang ahli dalam bidangnya.
- b) Untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian dari setiap karyawan yang ada telah dilakukan pelatihan dan pembinaan secara berkala sehingga karyawan tersebut mamahami terhadap setiap aktivitas yang dikerjakan.
- c) Terdapat banyak karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang sudah lama dalam bidangnya, sehingga memiliki pengalaman yang matang pula serta mengenal secara cermat terhadap seluruh aktivitas-aktivitas yang dikerjakan.
- d) Perusahaan merekrut karyawan-karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan dan keterampilan yang cocok dengan bidang dibutuhkannya

seperti halnya selalu memantau para lulusan mahasiswa yang berprestasi tinggi dari beberapa perguruan tinggi yang ada seperti ATMI Solo untuk ditarik menjadi karyawan.

Selain faktor-faktor tersebut sumber daya manusia yang justru sangat dibutuhkan perannya adalah komisaris karena ditangan beliaulah yang akan memutuskan apakah bersedia menerapkan sistem akuntansi berdasarkan aktivitas atau tidak, mengingat bahwa dalam perusahaan ini masih memerlukan sumber daya manusia yang banyak karena masih sering terjadi perangkapan tugas oleh seseorang.

4. Jumlah biaya *overhead* pabrik yang cukup tinggi.

Melihat data seluruh bagian yang ada pada PT. Arwina Triguna Sejahtera nampak bahwa persentase jumlah total biaya *overhead* pabrik terhadap biaya keseluruhan sebesar 49,92 % dan hal ini menunjukkan bahwa biaya *overhead* pabrik yang dimiliki oleh PT. Arwina Triguna Sejahtera cukup tinggi.

Dalam keadaan saat ini PT. Arwina Triguna Sejahtera sedang menjalani tahap perluasan usaha sehingga dapat diprediksikan dalam beberapa tahun mendatang akan terjadi peningkatan kembali proporsi biaya *overhead* pabrik terhadap biaya secara keseluruhan. Apalagi didukung dengan rencana penggunaan mesin-mesin baru yang semakin lebih canggih untuk proses produksi, sehingga pada unit inilah akan banyak biaya overhead pabrik yang terserap.

Tabel V.5

Perbandingan unsur-unsur biaya produksi PT. Arwina Triguna Sejahtera.

No.	Jenis Biaya	Jumlah	Persentase (%)
1	Biaya bahan baku	Rp. 892.040.000,00	23,06
2	Biaya tenaga kerja langsung	Rp. 1.045.440.000,00	27,02
3	Biaya <i>overhead</i> pabrik	Rp. 1.931.151.382,00	49,92
		Rp. 3.868.631.382,00	100

5. Biaya pengukuran dapat dikatakan rendah.

Untuk dapat mengetahui apakah perancangan pembebanan biaya produksi berdasarkan sistem ABC lebih rendah dibandingkan dengan biaya produksi yang selama ini telah diterapkan oleh perusahaan, maka baru bisa terjawab setelah melihat langsung bagaimana hasil biaya produksi jika diterapkannya sistem ABC tersebut. Sehingga hasil kondisi perusahaan dapat memenuhi syarat dengan penerapan ini baru akan terjawab pada permasalahan yang ketiga setelah ini. Selain itu, diperlukannya penelitian tersendiri untuk membahas suatu masalah yaitu manfaat yang diperoleh dimasa yang akan datang jika dibandingkan dengan biaya yang mungkin dikeluarkan selama proses produksi berlangsung.

C. Perhitungan Biaya Produksi Menurut Sistem *Activity Based Costing*

PT. Arwina Triguna Sejahtera selama ini telah menghasilkan 75 jenis produk kemasan plastik yang ada untuk dijual kepada konsumen. Dikarena dengan jenis dan tipe produk yang terlalu banyak atau beragam ini, maka penulis hanya akan mengambil 5 jenis kemasan produk plastik yang dianalisis yaitu :

1. Produk Tutup Atas Pitcher Bulat (TAPB)
2. Produk Tutup Bawah Pitcher Bulat (TBPB)
3. Produk Tutup Luas Sliding (TLS)
4. Produk Tutup Luar K-135 (TLK-135)
5. Produk Sendok 5 ml (S-5 ml)

Penentuan biaya produksi dengan sistem *Activity Based Costing system* meliputi 4 langkah yaitu pengidentifikasian dan pengelompokan aktivitas, pengalokasian atau pengidentifikasian biaya dengan aktivitas, pembebanan biaya aktivitas ke output, dan penentuan tarif kelompok.

1. Pengidentifikasian dan pengelompokan aktivitas

Langkah pertama dalam menghitung alokasi biaya produksi menurut sistem ABC adalah pengidentifikasian aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi karena sistem ABC beranggapan bahwa produk merupakan akumulasi dari kumpulan bermacam-macam aktivitas.

Dalam tahap ini tidak perlu mencatat seluruh aktivitas secara rinci dan panjang, karena hal ini disatu sisi akan semakin banyak jumlah aktivitas yang dimasukkan serta semakin akurat pula perlakuan terhadap biaya. Selain itu, terjadi pula biaya yang tidak sedikit untuk merancang, menerapkan, memelihara, dan menggunakan sistem yang kompleks yang melibatkan sejumlah aktivitas tersebut. Konsekuensinya catatan aktivitas yang panjang tersebut dikurangi dengan menggabungkan aktivitas-aktivitas yang sejenis. Misalnya untuk pemeliharaan mesin pabrik, cukup diidentifikasi dengan aktivitas pemeliharaan mesin pabrik, tidak perlu mengidentifikasi aktivitas-aktivitas mikro yang mendukung pemeliharaan mesin tersebut, seperti aktivitas penggantian oli, penggantian baut, *service* bulanan, penggantian *spare-parts*, dan sebagainya.

Aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan proses pembuatan produk kemasan plastik di PT. Arwina Triguna Sejahtera adalah sebagai berikut :

- a) Aktivitas pemakaian listrik.
- b) Aktivitas pemakaian bahan penolong.
- c) Aktivitas penyusutan aktiva tetap.
- d) Aktivitas pemeliharaan dan reparasi aktiva tetap.
- e) Aktivitas perlindungan aktiva tetap.
- f) Aktivitas setup mesin.
- g) Aktivitas kesejahteraan karyawan.
- h) Aktivitas tenaga kerja tak langsung.

- i) Aktivitas desain produk
- j) Aktivitas barang rusak
- k) Aktivitas inspeksi
- l) Aktivitas pemindahan

2. Pengalokasian atau pengidentifikasian biaya dengan berbagai aktivitas

Pada dasarnya bahwa setiap aktivitas yang terjadi selama proses produksi berlangsung akan menimbulkan biaya. Setelah menggolongkan berbagai macam aktivitas produksi, maka langkah selanjutnya adalah menghubungkan berbagai macam biaya overhead dengan setiap *cost pool*. Pengidentifikasian biaya-biaya ini akan jelas pada tabel V.6.

3. Pembebanan biaya aktivitas ke *output*

Setelah melakukan pengidentifikasian aktivitas di atas, kemudian langkah selanjutnya adalah pengelompokkan kembali ke dalam *cost pool* (kelompok biaya). Untuk memasukkan ke dalam setiap *cost pool* yang homogen, aktivitas biaya *overhead* ini harus mempunyai rasio konsumen yang sama untuk semua jenis kemasan plastik yang menunjukkan eksistensi dari sebuah *cost driver* (pemacu biaya) serta memiliki hubungan yang logis.

Penentuan *cost driver* pada sistem *Activity Based Costing* sangat berbeda dengan sistem tradisional. Pada sistem tradisional, *cost driver* yang digunakan adalah *volume based measurement*, sedangkan pada sistem *Activity Based Costing* *cost driver* yang digunakan adalah tidak hanya *volume based*

measurement, tetapi juga *batch level related measurement*, *product level related measurement*, dan *facility level related measurement*.

Pengelompokan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi pada PT. Arwina Triguna Sejahtera ke dalam *cost pool* dilakukan dengan mengelompokkan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan unit (*unit level activity*), *batch* (*batch activity cost*), fasilitas (*facility sustaining activity costs*), produk (*product sustaining activity cost*), serta *cost driver* yang digunakan dari setiap aktivitas yang ada.

a) Berhubungan dengan unit (*unit level activity cost*).

Dalam *cost pool* ini, telah ditetapkan bahwa *cost driver* yang digunakan adalah jumlah unit yang diproduksi. Hal ini disebabkan karena biaya-biaya yang termasuk dalam kelompok ini dipengaruhi oleh besarnya jumlah unit produk kemasan yang dihasilkan. Sehingga biaya aktivitas unit level ini bersifat proporsional dengan jumlah unit produksi. Jadi semakin banyak unit produk yang dihasilkan oleh perusahaan, maka biaya-biaya yang termasuk dalam kelompok biaya ini semakin besar pula. Untuk itu, biaya-biaya aktivitas yang termasuk dalam kelompok ini adalah biaya listrik, biaya bahan penolong, dan biaya kesejahteraan karyawan.

b) Berhubungan dengan fasilitas (*facility sustaining activity cost*).

Dalam *cost pool* ini, telah ditetapkan bahwa *cost driver* yang digunakan adalah kapasitas normal mesin untuk menghasilkan produk. Hal ini

disebabkan karena biaya-biaya yang termasuk dalam kelompok ini berhubungan dengan aktivitas untuk mempertahankan kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu biaya-biaya ini dianggap konstan jumlahnya dari tahun ke tahunnya tanpa perubahan yang berarti. Namun biaya-biaya ini tetap harus dialokasikan ke produk yang dihasilkan perusahaan tetapi bukan sesungguhnya dihasilkan, karena jumlah unit produk yang sesungguhnya dihasilkan berubah-ubah dari tahun ke tahun. Dengan demikian biaya-biaya ini tetap akan dibebankan ke produk atas dasar taksiran unit produk yang dihasilkan pada kapasitas normal perusahaan. Untuk itu, biaya-biaya aktivitas yang termasuk dalam kelompok ini adalah biaya penyusutan aktiva tetap, biaya pemeliharaan dan reparasi aktiva tetap, biaya tenaga kerja tidak langsung dan biaya asuransi aktiva tetap.

c) Berhubungan dengan *batch* (*batch activity cost*).

Dalam *cost pool* ini, telah ditetapkan bahwa *cost driver* yang digunakan adalah *production run*. Hal ini disebabkan karena biaya-biaya yang termasuk dalam kelompok ini berhubungan dengan frekuensi order produksi yang diolah oleh fungsi produksi. Selain itu, dalam *cost pool* ini tidak dipengaruhi oleh jumlah unit produk yang dihasilkan dalam setiap order. Untuk itu, biaya-biaya aktivitas yang termasuk dalam kelompok ini adalah biaya inspeksi dan biaya setup mesin.

d) Berhubungan dengan *product* (*product activity cost*).

Dalam *cost pool* ini, telah ditetapkan bahwa *cost driver* yang digunakan adalah banyaknya barang contoh yang tersedia. Hal ini disebabkan karena biaya-biaya yang termasuk dalam kelompok ini berhubungan dengan pengembangan dan penelitian produk tertentu serta mempertahankan produk untuk tetap dipasarkan. Selain itu, dalam *cost pool* ini berkaitan dengan produk spesifik dan biasanya dikerjakan tanpa memperhatikan berapa batch dan unit yang diproduksi atau dijual oleh divisi penjualan. Untuk itu, biaya-biaya aktivitas yang termasuk dalam kelompok ini adalah biaya *sample* barang, biaya barang rusak serta biaya pengepakan dan pengiriman .

Tabel V.6

Pengidentifikasi aktivitas dan biaya ke *cost pool* serta *cost driver* yang digunakan

Aktivitas yang ada pada PT. Arwina Triguna Sejahtera	Kelompok Biaya Unit Level (A)	Kelompok Biaya Fasilitas Level (B)	Kelompok Biaya Batch Level (C)	Kelompok Biaya Product Level (D)
Aktivitas pemakaian listrik	Biaya listrik	-	-	-

Tabel V.6. Pengidentifikasian aktivitas dan biaya ke *cost pool* serta *cost driver* yang digunakan (Lanjutan)

Aktivitas yang ada pada PT. Arwina Triguna Sejahtera	Kelompok Biaya Unit Level (A)	Kelompok Biaya Fasilitas Level (B)	Kelompok Biaya <i>Batch</i> Level (C)	Kelompok Biaya <i>Product</i> Level (D)
Aktivitas pemakaian bahan penolong	Biaya bahan penolong	-	-	-
Aktivitas kesejahteraan karyawan	Biaya kesejahteraan karyawan	-	-	-
Aktivitas penyusutan aktiva tetap	-	Biaya penyusutan aktiva tetap	-	-
Aktivitas pemeliharaan dan reparasi aktiva tetap	-	Biaya pemeliharaan dan reparasi aktiva tetap	-	-

Tabel V.6. Pengidentifikasian aktivitas dan biaya ke *cost pool* serta *cost driver* yang digunakan (Lanjutan)

Aktivitas yang ada pada PT. Arwina Triguna Sejahtera	Kelompok Biaya Unit Level (A)	Kelompok Biaya Fasilitas Level (B)	Kelompok Biaya <i>Batch</i> Level (C)	Kelompok Biaya <i>Product</i> Level (D)
Aktivitas perlindungan aktiva tetap	-	Biaya asuransi aktiva tetap	-	-
Aktivitas pengawasan produksi	-	Biaya tenaga kerja tidak langsung	-	-
Aktivitas setup mesin	-	-	Biaya setup mesin	-
Aktivitas inspeksi	-	-	Biaya inspeksi	-
Aktivitas desain produk	-	-	-	Biaya <i>sample</i> barang
Aktivitas barang rusak	-	-	-	Biaya barang rusak

Tabel V.6. Pengidentifikasian aktivitas dan biaya ke *cost pool* serta *cost driver* yang digunakan (Lanjutan)

Aktivitas yang ada pada PT. Arwina Triguna Sejahtera	Kelompok Biaya Unit Level (A)	Kelompok Biaya Fasilitas Level (B)	Kelompok Biaya Batch Level (C)	Kelompok Biaya Product Level (D)
Aktivitas pemindahan	-	-	-	Biaya pengepakan & pengiriman
Cost driver yang digunakan	Unit yang diproduksi	Kapasitas normal mesin	<i>Production run</i>	Jumlah barang contoh

Pada Tabel V.7 akan dijelaskan mengenai ukuran aktivitas pada *cost driver* yang digunakan pada PT. Arwina Triguna Sejahtera.

Tabel V.7

Ukuran aktivitas yang digunakan

<i>Driver</i> aktivitas	TAPB	TBPB	TLS	TLK-135	S-5 ml	Total
Daya Listrik (KWH)	97.004	97.004	48.502	105.054	1.616.073	1.963.637
Jumlah Bahan Penolong (kg)	2.160	2.160	1.080	2.340	36.000	43.740
Jumlah Unit yang Diproduksi (Unit)	720.000	720.000	360.000	780.000	12.000.000	14.580.000
Jam Mesin (Jam)	5.720	5.720	5.720	5.720	85.800	108.680
Jam Pemeliharaan Aktiva Tetap (Jam)	288	288	288	288	4.320	5.472

Tabel V.7. Ukuran aktivitas yang digunakan (Lanjutan)

<i>Driver</i> aktivitas	TAPB	TBPB	TLS	TLK-135	S-5 ml	Total
Kapasitas normal mesin (Unit)	864.000	864.000	864.000	864.000	12.960.000	16.416.000
Jam Tenaga Kerja Langsung (Jam)	6.240	6.240	6.240	6.240	93.600	118.560
<i>Production</i> <i>Run</i>	107	107	53	116	134	517
Frekuensi Inspeksi (Kali)	96	96	48	104	120	464
Jumlah Barang Contoh (Unit)	377	311	71	294	8.123	9.176

Tabel V.7. Ukuran aktivitas yang digunakan (Lanjutan)

<i>Driver</i> aktivitas	TAPB	TBPB	TLS	TLK-135	S-5 ml	Total
Jumlah Barang Rusak (Unit)	431	356	81	336	9.286	10.490
Jam pengepakan (Jam)	336	278	64	263	7254	8.195

Sumber : Data Produksi PT. Arwina Triguna Sejahtera

4. Penentuan tarif kelompok (*pool rate*)

Langkah terakhir dalam sistem *Activity Based Costing* adalah menentukan tarif kelompok yang dihitung untuk suatu kelompok aktivitas, dimana sebelumnya mengalokasikan biaya *overhead* dari masing-masing kelompok biaya ke setiap jenis produk dengan menggunakan *cost driver* yang telah ditetapkan sebagai dasar alokasinya. Hal ini dapat dilihat dari tabel V.8 sampai tabel V.13

Tabel V.8

Pengalokasian biaya *overhead* pabrik ke *cost pool*

Biaya Overhead Pabrik	Kelompok Unit Level (A)	Kelompok Fasilitas Level (B)	Kelompok Batch Level (C)	Kelompok Product Level (D)
Biaya listrik	Rp.259.200.000,00	-	-	-
Biaya bahan penolong	Rp.325.493.400,00	-	-	-
Biaya kesejahteraan karyawan	Rp. 30.000.000,00	-	-	-
Biaya penyusutan aktiva tetap	-	Rp. 336.957.000,00	-	-
Biaya pemeliharaan dan reparasi aktiva tetap	-	Rp. 81.720.000,00	-	-
Biaya asuransi aktiva tetap	-	Rp. 13.500.000,00	-	-

Tabel V.8 Pengalokasian biaya *overhead* pabrik ke *cost pool* (Lanjutan).

Biaya Overhead Pabrik	Kelompok Unit Level (A)	Kelompok Fasilitas Level (B)	Kelompok Batch Level (C)	Kelompok Product Level (D)
Biaya tenaga kerja tidak langsung	-	Rp.103.680.000,00	-	-
Biaya setup mesin	-	-	Rp. 1.193.313,00	-
Biaya inspeksi	-	-	Rp. 1.924.735,00	-
Biaya barang contoh	-	-	-	Rp.1.154.841,00
Biaya barang rusak	-	-	-	Rp. 867.540,00
Biaya pengepakan dan pengiriman	-	-	-	Rp.3.000.000,00
Total per kelompok	Rp. 614.693.400,00	Rp. 535.857.000,00	Rp.3.118.048,00	Rp.5.022.381,00

Berdasarkan data diatas, rasio konsumsi setiap aktivitas antara jenis kemasan plastik TAPB, TBPB, TLS, TLK-135, S-5 ml, dan produk lain yang dihasilkan oleh PT.

Arwina Triguna Sejahtera.

Tabel V.9

Rasio konsumsi setiap aktivitas pada PT. Arwina Triguna Sejahtera

Jenis Aktivitas	Driver Aktivitas	TAPB	TBPB	TLS	TLK-135	S-5 ml
Aktivitas pemakaian listrik	Daya Listrik (KWH)	0,049	0,049	0,025	0,054	0,823
Aktivitas pemakaian bahan penolong	Jumlah Bahan Penolong (kg)	0,049	0,049	0,025	0,054	0,823
Aktivitas kesejahteraan karyawan	Jumlah Unit yang Diproduksi (Unit)	0,049	0,049	0,025	0,054	0,823
Aktivitas penyusutan aktiva tetap	Jam Mesin (Jam)	0,053	0,053	0,053	0,053	0,790
Aktivitas pemeliharaan dan reparasi aktiva tetap	Jam Pemeliharaan Aktiva Tetap (Jam)	0,053	0,053	0,053	0,053	0,790
Aktivitas perlindungan aktiva tetap	Kapasitas Normal Mesin (Unit)	0,053	0,053	0,053	0,053	0,790

Tabel V.9 Rasio konsumsi setiap aktivitas pada PT. Arwina Triguna Sejahtera (Lanjutan)

Jenis Aktivitas	Driver Aktivitas	TAPB	TBPB	TLS	TLK-135	S-5 ml
Aktivitas pengawasan produksi	Jam Tenaga Kerja Langsung (Jam)	0,053	0,053	0,053	0,053	0,790
Aktivitas setup mesin	Production Run	0,207	0,207	0,103	0,224	0,259
Aktivitas inspeksi	Frekuensi Inspeksi (Kali)	0,207	0,207	0,103	0,224	0,259
Aktivitas desain produk	Jumlah Barang Contoh (Unit)	0,041	0,034	0,008	0,032	0,885
Aktivitas barang rusak	Jumlah Barang Rusak (Unit)	0,041	0,034	0,008	0,032	0,885
Aktivitas pemindahan	Jam pengepakan	0,041	0,034	0,008	0,032	0,885

Tabel V.10

Tarif Biaya *Overhead* Pabrik pada kelompok A(*Cost pool* unit level)

	TAPB	TBPB	TLS	TLK-135	S-5 ml	Total
Ukuran jumlah unit produksi (unit)	720.000	720.000	360.000	780.000	12.000.000	14.580.000
Tarif Biaya <i>Overhead</i> (Rp) ¹⁾	30.355.230,00	30.355.230,00	15.177.614,00	32.884.832,00	505.920.494,00	614.693.400,00

$$\begin{array}{l}
 \text{1) Tarif biaya } \textit{overhead} \text{ pabrik} \\
 \text{per jenis plastik}
 \end{array}
 = \frac{\text{Total tarif BOP}}{\text{Total unit produk plastik}}
 \times \text{Jumlah Produk/jenis}$$

Tabel V.11

Tarip Biaya *Overhead* Pabrik pada kelompok B(*Cost pool facility level*)

	TAPB	TBPB	TLS	TLK-135	S-5 ml	Total
Ukuran kapasitas normal mesin (unit)	864.000	864.000	864.000	864.000	12.960.000	16.416.000
Tarif Biaya <i>Overhead</i> (Rp) ²⁾	28.203.000	28.203.000	28.203.000	28.203.000	423.045.000	535.857.000,00

$$\begin{array}{l}
 \text{per jenis plastik} \\
 \text{Tarif Biaya } \textit{overhead} \text{ pabrik} = \frac{\text{Total BOP}}{\text{Total kapasitas normal mesin}} \times \text{Jumlah kapasitas normal mesin/jenis}
 \end{array}$$

Tabel V.12

Tarif Biaya *Overhead* Pabrik pada kelompok C(*Cost pool batch level*)

	TAPB	TBPB	TLS	TLK-135	S-5 ml	Total
Ukuran <i>production run</i>	107	107	53	116	134	517
Tarif Biaya <i>Overhead</i> (Rp) ³⁾	645.321,00	645.321,00	319.645,00	699.601,00	808.160,00	3.118.048,00

$$\begin{array}{l}
 \text{Tarif biaya } \textit{overhead} \text{ pabrik} \\
 \text{per jenis plastik}
 \end{array}
 = \frac{\text{Total BOP}}{\text{Total pengangkutan}} \times \text{Jumlah pengangkutan per jenis plastik}$$

Tabel V.13

Tarif Biaya *Overhead* Pabrik pada kelompok D*(Cost pool Product level)*

	TAPB	TBPB	TLS	TLK-135	S-5 ml	Total
Ukuran jumlah barang contoh (unit)	377	311	71	294	8.123	9.176
Tarif Biaya <i>Overhead</i> (Rp) ⁴⁾	206.347,00	170.222,00	38.861,00	160.917,00	4.446.033,00	5.022.381,00

$$^4) \text{ Tarif biaya } \textit{overhead} \text{ pabrik per jenis plastik} = \frac{\text{Total BOP}}{\text{Total barang contoh}} \times \text{Jumlah barang contoh per jenis plastik}$$



Setelah menghitung tarif biaya *overhead* dari masing-masing *cost pool* ke setiap jenis plastik, maka selanjutnya adalah menghitung biaya *overhead* dan biaya produksi PT. Arwina Triguna Sejahtera untuk masing-masing jenis plastik dengan menggunakan sistem *Activity Based Costing* yang tampak pada tabel V.14.

Tabel V.14

Perhitungan Biaya *Overhead* Pabrik menurut sistem ABC (Rp)

Tipe produksi	TAPB	TBPB	TLS	TLK-135	S-5 ml
BOP kelompok A	30.355.230,00	30.355.230,00	15.177.614,00	32.884.832,00	505.920.494,00
BOP kelompok B	28.203.000,00	28.203.000,00	28.203.000,00	28.203.000,00	423.045.000,00
BOP kelompok C	645.321,00	645.321,00	319.645,15	699.601,00	808.160,00
BOP kelompok D	206.347,00	170.222,00	38.861,00	160.917,00	4.446.033,00
Total BOP	59.409.898,00	59.373.773,00	43.739.120,00	61.948.351,00	934.219.687,00
Unit produksi (unit)	720.000	720.000	360.000	780.000	12.000.000
Biaya <i>overhead</i> per unit	82,51374722	82,46357361	121,4975556	79,42096282	77,85164058

Tabel V.15

Biaya produksi per unit menurut sistem ABC

Jenis	Biaya Bahan Baku Langsung (Rp)	Biaya Tenaga Kerja Langsung (Rp)	Biaya <i>Overhead</i> (Rp)	Biaya produksi per unit
TAPB	64,80	105,60	82,51374722	252,9137472
TBPB	118,40	198,00	82,46357361	398,8635736
TLS	486,00	145,20	121,49755556	752,6975556
TLK-135	162,00	115,7538462	79,42096282	357,174809
S- 5 ml	8,50	22,176	77,85164058	108,5276406

Selanjutnya pada tabel V.16 akan tampak suatu hasil perbandingan antara pembebanan biaya produksi secara keseluruhan bagi produk TAPB, produk TBPB, produk TLS, produk TLK-135 serta produk S-5 ml antara sistem tradisional dengan sistem *activity based costing*.

Tabel V.16

Perbandingan pembebanan Biaya Produksi

Dengan sistem tradisional dan sistem *Activity Based Costing*

Produk	Bahan Baku (Rp)		Tenaga Kerja Langsung (Rp)		Overhead Pabrik (Rp)		Total Biaya Produksi (Rp)	
	Tradisional	ABC	Tradisional	ABC	Tradisional	ABC	Tradisional	ABC
TAPB	46.656.000,00	46.656.000,00	76.032.000,00	76.032.000,00	88.833.497,00	59.409.898,00	211.521.497,00	182.097.898,00
TBPB	85.248.000,00	85.248.000,00	142.560.000,00	142.560.000,00	117.633.496,00	59.373.773,00	345.441.496,00	287.181.773,00
TLS	174.960.000,00	174.960.000,00	52.272.000,00	52.272.000,00	55.936.274,00	43.739.120,00	283.168.274,00	270.971.120,00
TLK-135	126.360.000,00	126.360.000,00	90.288.000,00	90.288.000,00	95.262.597,00	61.948.351,00	311.910.597,00	278.596.351,00
S-5 ml	102.000.000,00	102.000.000,00	266.112.000,00	266.112.000,00	801.024.965,00	934.219.687,00	1.169.136.965,00	1.302.331.687,00
Total	535.224.000,00	535.224.000,00	627.264.000,00	627.264.000,00	1.158.690.829,00	1.158.690.829,00	2.321.178.829,00	2.321.178.829,00

Pada tabel V.16 tampak bahwa dalam pembebanan biaya produksi secara keseluruhan baik melalui sistem tradisional dengan sistem *activity based costing* akan menghasilkan total biaya produksi akhir yang sama, walaupun pada biaya *overhead* pabrik terjadi perbedaan hasilnya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan *cost driver* yang digunakan. Sedangkan pada tabel V.17 akan tampak suatu hasil perbandingan antara pembebanan biaya produksi per unit antara sistem akuntansi tradisional dengan sistem *activity based costing*.

Tabel V.17

Perbandingan pembebanan Biaya Produksi per unit

Dengan sistem tradisional dan sistem *Activity Based Costing*

Jenis Produk	Tradisional (Rp)	Sistem ABC (Rp)	<i>Under / Over</i> <i>cost (Rp)</i>	%
TAPB	293,7798569	252,9137472	40,8661097	16,16
TBPB	479,7798556	398,8635736	80,916282	20,29
TLS	786,5785389	752,6975556	33,8809833	4,50
TLK-135	399,8853808	357,174809	42,7105718	11,96
S-5 ml	97,42808042	108,5276406	(11,0995602)	(10,23)

Pada tabel V.17 di atas, dapat dilihat bahwa untuk jenis plastik TAPB, TBPB, TLS dan TLK-135 perhitungan biaya produksi menurut sistem ABC ternyata hasil pembebanan biaya produksinya lebih rendah daripada hasil

perhitungan biaya produksi yang selama ini telah diterapkan oleh perusahaan atau sistem tradisional. Sedangkan untuk jenis kemasan plastik S-5 ml, karena pada pembebanan biaya produksi menurut perusahaan selama ini atau sistem tradisional pada sebelumnya telah terjadi kesalahan maka pada pembebanan biaya produksi menurut sistem ABC terjadi peningkatan biaya produksi kembali. Timbulnya perbedaan pembebanan biaya produksi menurut sistem ABC dengan sistem yang diterapkan oleh perusahaan selama ini disebabkan karena adanya perbedaan penentuan *cost driver* yang digunakan baik dalam sistem tradisional atau sistem yang selama ini diterapkan oleh perusahaan maupun pada sistem ABC.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan mempergunakan sistem ABC dalam pembebanan biaya produksi ternyata selain memberikan informasi hasil yang lebih akurat, tetapi juga semakin memperbaiki mutu pengambilan keputusan oleh pihak manajemen perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat pula.

D. Penerapan Sistem *Activity Based Management* Dalam Rangka Mengurangi atau Menghilangkan *Non-Value Added Activity*

Seperti yang diketahui bahwa *Activity Based Management system* merupakan suatu perbaikan secara terus menerus dalam peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan sehingga mencapai kepuasan pelanggan, dengan cara menghilangkan pemborosan yang diakibatkan oleh adanya aktivitas-

aktivitas yang tidak menambah nilai (*non-value added activity*) yang dibebankan pada produk sehingga akhirnya biaya produksi dapat ditekan.

Pada dasarnya sistem *Activity Based Management* dapat diterapkan pada suatu perusahaan jika sebelumnya perusahaan tersebut telah menerapkan sistem *Activity Based Costing* atau setidaknya kondisi perusahaan telah memenuhi syarat untuk dilaksanakannya sistem *Activity Based Costing*. Hal ini disebabkan karena sistem *Activity Based Costing* dan sistem *Activity Based Management* sangat terkait satu sama lainnya, dimana dengan diterapkannya sistem *Activity Based Costing* akan memberikan informasi harga pokok secara cermat dengan mengukur konsumsi sumber daya dalam setiap aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk bagi kepentingan manajemen. Sedangkan sistem *Activity Based Management* akan menggunakan informasi yang telah dihasilkan oleh sistem *Activity Based Costing* tersebut ke dalam berbagai analisis yang didesain untuk menghasilkan usaha perbaikan yang berkesinambungan melalui pengidentifikasian serta menghilangkan aktivitas-aktivitas yang bukan penambah nilai. Bagi PT. Arwina Triguna Sejahtera, penerapan sistem *Activity Based Management* sebenarnya telah dapat dijalankan oleh pihak manajemen. Hal ini didasarkan pada kondisi perusahaan saat ini juga telah memenuhi persyaratan untuk diterapkannya sistem *Activity Based Costing* seperti yang telah dibahas pada permasalahan kedua. Sehingga dengan kondisi perusahaan yang sama inilah mendukung diterapkan sistem *Activity Based Management*. Untuk itu, pada bagian ini penulis akan berusaha untuk menerapkan sistem *Activity Based*

Management ini dalam pengelolaan aktivitas-aktivitas yang terjadi pada PT. Arwina Triguna Sejahtera.

Cara yang ditempuh dalam meningkatkan efisiensi pelaksanaan seluruh aktivitas yang terjadi dalam pengelolaan sistem *Activity Based Management* adalah : (1) pengklasifikasian aktivitas, (2) pengurangan aktivitas, (3) penghilangan aktivitas.

Pada PT. Arwina Triguna Sejahtera, selama proses produksi berlangsung telah terjadi 12 (dua belas) aktivitas. Perusahaan dalam melakukan pengelolaan aktivitas-aktivitas yang ada guna pengurangan atau eliminasi terhadap pemborosan biaya, dapat mengambil langkah awal yaitu pengklasifikasian seluruh aktivitas-aktivitas yang terjadi ke dalam kelompok aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*) atau aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value added activity*). Penulis menganalisa bahwa ternyata dari seluruh aktivitas ini, terdapat 9 (sembilan) aktivitas yang masuk dalam kelompok aktivitas bernilai tambah yaitu Aktivitas pemakaian listrik, aktivitas pemakaian bahan penolong, aktivitas penyusutan aktiva tetap, aktivitas pemeliharaan dan reparasi aktiva tetap, aktivitas perlindungan aktiva tetap, aktivitas setup mesin, aktivitas kesejahteraan karyawan, aktivitas tenaga kerja tak langsung, dan aktivitas desain produk. Sedangkan 3 (tiga) aktivitas termasuk dalam kelompok aktivitas tidak bernilai tambah yaitu aktivitas inspeksi, aktivitas barang rusak dan aktivitas pemindahan.

1. Aktivitas Penambah Nilai (*value added activity*)

Aktivitas penambah nilai merupakan aktivitas untuk mempertahankan perusahaan atau bagiannya tetap bertahan dalam bisnisnya. Sehingga aktivitas

ini harus dilaksanakan oleh perusahaan tersebut. Selain itu , aktivitas dapat dikatakan sebagai aktivitas penambah nilai (*value added activity*) apabila aktivitas tersebut telah memenuhi syarat sebagai berikut :

- a. Aktivitas yang bersangkutan menyebabkan terjadinya perubahan keadaan.
- b. Perubahan keadaan yang terjadi tidak dapat dicapai dengan aktivitas sebelumnya.
- c. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan.

Pada ke-11 aktivitas yang terjadi di PT. Arwina Triguna Sejahtera, ternyata terdapat 9 (sembilan) aktivitas bernilai tambah yaitu :

- a) Aktivitas pemakaian listrik, merupakan aktivitas yang diperlukan oleh bagian produksi untuk membantu pelaksanaan operasional dalam membuat produk jadi. Aktivitas ini perlu dilaksanakan karena dengan aktivitas ini kemungkinan akan menyebabkan aktivitas lainnya dapat terlaksana seperti pencetakan bahan baku plastik menjadi produk jadi.
- b) Aktivitas pemakaian bahan penolong, merupakan aktivitas yang diperlukan oleh bagian produksi untuk menambah nilai produk yang dihasilkan. Sehingga dengan adanya aktivitas ini menyebabkan perubahan keadaan yang terjadi pada produk jadi dari keadaan yang biasa menjadi lebih menarik.
- c) Aktivitas penyusutan aktiva tetap, merupakan aktivitas operasional yang diperlukan oleh perusahaan untuk melakukan penyusutan terhadap aktiva

tetap milik perusahaan yang harus dibebankan pada setiap periode akuntansi.

- d) Aktivitas pemeliharaan dan reparasi aktiva tetap, merupakan aktivitas operasional untuk melakukan perawatan atas seluruh aktiva tetap perusahaan sehingga kualitas produk tetap terjaga. Aktivitas ini sangat diperlukan karena dengan aktivitas ini akan memperbaiki keadaan dari aktivi tetap itu sendiri.
- e) Aktivitas perlindungan aktiva tetap, merupakan aktivitas operasional yang diperlukan bagi perusahaan untuk melakukan perlindungan seluruh aktiva tetap milik perusahaan terhadap peristiwa-peristiwa yang akan terjadi suatu saat sehingga mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.
- f) Aktivitas setup mesin, merupakan aktivitas operasional yang diperlukan oleh bagian produksi untuk mengatur mesin mengenai ketebalan mesin, cetakan yang akan dipergunakan, derajat kepanasan yang dipakai dan sebagainya. Tentunya dengan adanya aktivitas ini akan menyebabkan terjadinya perubahan keadaan dimana mesin-mesin yang belum siap dipakai menjadi siap dipakai serta memungkinkan aktivitas pencetakan dan pencampuran bahan baku plastik dapat terlaksana.
- g) Aktivitas kesejahteraan karyawan, merupakan aktivitas operasional perusahaan untuk lebih meningkatkan kinerja dari para karyawan yang ada pada perusahaan itu dengan cara pihak manajemen memperhatikan pula kepentingan-kepentingan dari karyawannya. Sehingga dengan adanya

aktivitas ini akan menyebabkan perubahan keadaan dari kinerja karyawan yang biasa saja menjadi semangat kinerja karyawan yang meningkat tinggi untuk menghasilkan produk jadi.

- h) Aktivitas tenaga kerja tak langsung, merupakan aktivitas operasional perusahaan yang melakukan perubahan keadaan sehingga menghasilkan keteraturan dengan mengubah aktivitas yang tidak terkoordinasi menjadi terkoordinasi.
- i) Aktivitas desain produk, merupakan aktivitas operasional perusahaan untuk memberikan gambaran secara detail mengenai rancangan produk yang akan dibuat baik bagi konsumen maupun bagian produksi itu sendiri. Sehingga aktivitas ini sangat diperlukan karena akan memungkinkan aktivitas produksi lainnya terlaksana.

2. Aktivitas Bukan Penambah Nilai (*non-value added activity*)

Pada dasarnya bahwa pengurangan atau eliminasi pemborosan biaya dapat tercapai dengan melakukan penghapusan aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah. Untuk itu, aktivitas inspeksi terhadap bahan baku yang diterima dari pemasok, aktivitas barang rusak dan aktivitas pemindahan perlu dihilangkan.

Aktivitas inspeksi merupakan aktivitas yang diperlukan untuk menjamin bahwa pemasok menyerahkan barang sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan agar produk yang menggunakan bahan baku tersebut dapat memenuhi spesifikasi mutu yang telah ditetapkan. Walaupun

dari aktivitas inspeksi ini tidak menimbulkan suatu kerugian bagi perusahaan, tetapi sebenarnya aktivitas ini hanya diperlukan oleh perusahaan karena adanya kemungkinan pemasok yang tidak menyerahkan bahan baku sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan sebelumnya. Apabila perusahaan telah memilih pemasok yang mampu menyerahkan bahan baku tanpa cacat serta bersedia meningkatkan kinerjanya, maka aktivitas inipun bisa dihilangkan sehingga dapat menekan biaya produksi yang ada.

Barang rusak terjadi karena adanya cacat dalam proses produksi sehingga dikembalikan oleh klien. Hal ini tentunya menyebabkan terjadinya kerugian yang sangat berarti bagi perusahaan, karena barang tersebut tetap memerlukan biaya produksi yang sama tetapi tidak dapat dijual sehingga terjadi pemborosan biaya produksi.

Aktivitas pemindahan merupakan aktivitas operasional yang diperlukan dengan menggunakan waktu dan sumber daya yang ada untuk menyerahkan barang jadi dari perusahaan kepada pihak *customer*. Walaupun aktivitas pemindahan tidak menimbulkan kerugian, tetapi aktivitas tersebut dianggap tidak memberikan nilai tambah bagi customer.

Setelah melakukan pengklasifikasian terhadap aktivitas ke dalam kelompok aktivitas bernilai tambah maupun aktivitas tidak bernilai tambah, langkah selanjutnya dalam pengelolaan aktivitas ini adalah melakukan pengurangan aktivitas dengan cara mengurangi waktu dan sumber daya yang diperlukan oleh suatu aktivitas. Pelaksanaan pengurangan aktivitas ini ditujukan kepada perbaikan efisiensi aktivitas

bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah. Dalam kelompok aktivitas bernilai tambah yang terjadi pada PT. Arwina Triguna Sejahtera, terdapat aktivitas yang dalam pelaksanaannya terjadi ketidakefisienan. Aktivitas ini adalah aktivitas desain produk. Hal ini disebabkan karena pada aktivitas desain produk terjadi penumpukan jumlah barang contoh yang dihasilkan secara berlebihan, sehingga tampak terlalu menghabiskan sumber daya serta waktu yang diperlukan oleh aktivitas tersebut. Hal inilah yang perlu dilakukan pengurangan aktivitas desain produk walaupun tidak harus sampai hilang, karena perusahaanpun masih tetap memerlukan aktivitas ini sehingga tercapai efisiensi pelaksanaan aktivitas desain produk. Sedangkan kelompok aktivitas tidak bernilai tambah yang perlu dilakukannya pengurangan aktivitas adalah aktivitas inspeksi. Hal ini disebabkan karena sebenarnya aktivitas ini hanya akan diperlukan jika terjadi pemasok tidak menyerahkan bahan baku yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk itu perusahaan dapat melakukan pengurangan terhadap aktivitas ini jika perusahaan telah menerapkan cara yaitu selalu mengirimkan spesifikasi bahan baku yang dipesan kepada pemasok agar tidak terjadi kesalahan klerikel serta hanya mencari pemasok yang telah memiliki program peningkatan kualitas melalui sertifikat ISO. Sehingga perusahaan akhirnya dapat melakukan penekanan terhadap penggunaan waktu dan sumber daya yang dipergunakan oleh aktivitas inspeksi ini.

Langkah ketiga yang dapat ditempuh dalam pengelolaan sistem *Activity Based Management* ini adalah penghilangan aktivitas. Pada langkah ini dapat ditempuh dengan melakukan penghilangan aktivitas tidak bernilai tambah yaitu :

1. Aktivitas barang rusak, hal ini disebabkan karena aktivitas ini hanya memberikan kerugian yang harus ditanggung bagi perusahaan. Walaupun barang rusak yang ada sebenarnya dapat dilakukan perbaikan dengan melalui aktivitas pengerjaan kembali sehingga dihasilkan produk yang lebih baik dari sebelumnya, tetap saja akan terjadi pemborosan dan tidak bernilai tambah bagi *customer*. Untuk itu, perusahaan harus segera melakukan penghilangan terhadap aktivitas barang rusak dan akhirnya biayapun menjadi berkurang.
2. Aktivitas pemindahan, walaupun aktivitas pemindahan tidak menimbulkan kerugian, tetapi aktivitas tersebut dianggap tidak memberikan nilai tambah bagi customer. Oleh sebab itu, perusahaan harus segera melakukan penghilangan terhadap aktivitas pemindahan dan akhirnya biayapun menjadi berkurang.

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian ini baik terhadap sistem pembebanan biaya produksi yang diterapkan oleh perusahaan, kondisi perusahaan selama ini terhadap penerapan sistem *Activity Based Costing*, pembebanan biaya produksi berdasarkan sistem *Activity Based Costing* dan usaha perbaikan terhadap aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah (*non-value added activity*) dalam sistem *Activity Based Management* pada PT. Arwina Triguna Sejahtera, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada tahun 1999, PT. Arwina Triguna Sejahtera dalam pembebanan biaya produksi telah menggunakan sistem akuntansi tradisional seperti pada umumnya. Hanya saja dalam pembebanan biaya produksi tersebut, untuk jenis kemasan plastik sendok 5 ml (S-5 ml) telah mengalami distorsi antara pembebanan biaya produksi yang sebenarnya dengan harga jual produk itu sendiri dimana biaya produksi lebih besar daripada harga jualnya..
2. Secara umum, PT. Arwina Triguna Sejahtera sebenarnya telah dapat menerapkan sistem *Activity Based Costing* dalam pembebanan biaya produksi. Hal ini didasarkan pada seluruh kondisi perusahaan yang terjadi saat ini telah memenuhi syarat-syarat yang harus terpenuhi jika suatu perusahaan akan menerapkan sistem ABC ini, yaitu :
 - a) Diversitas produk oleh perusahaan termasuk tinggi.

- b) Perusahaan menghadapi persaingan yang ketat.
 - c) Kesiapan sumber daya manusia.
 - d) Jumlah biaya *overhead* pabrik yang cukup tinggi.
 - e) Biaya pengukuran dapat dikatakan rendah.
3. Dalam pembebanan biaya produksi berdasarkan sistem ABC pada PT. Arwina Triguna Sejahtera, sistem ini telah mengalokasikan salah satu biaya produksi yaitu biaya *overhead* pabrik dengan menggunakan dasar alokasi jumlah unit yang diproduksi, kapasitas normal mesin untuk menghasilkan produk, *production run*, dan banyaknya barang contoh yang tersedia. Sehingga jika hasil pembebanan biaya produksi per unit berdasarkan sistem ABC dibandingkan dengan sistem yang selama ini diterapkan oleh perusahaan, akan menunjukkan bahwa adanya distorsi atau perbedaan dimana ternyata dengan sistem ABC dapat memberikan informasi biaya produksi yang akurat daripada pembebanan biaya produksi menurut perusahaan yaitu untuk produk Tutup Atas Pitcher Bulat (TAPB) turun 16,16 %, Tutup Bawah Pitcher Bulat (TBPB) turun 20,29 %, Tutup Luar *Sliding* (TLS) turun 4,50 %, dan Tutup Luar K-135 (TLK-135) turun 11,96 %, dan produk Sendok 5 ml (S-5 ml) naik 10,23 %. Pada produk Sendok 5 ml (S-5 ml) memerlukan adanya usaha perbaikan penetapan harga jual produknya agar tidak mengalami kerugian serta tetap dapat bersaing di pasaran. Hal ini disebabkan karena pada sistem pembebanan yang diterapkan oleh perusahaan selama ini telah mengalami kesalahan perhitungan, sedangkan dengan diterapkannya sistem ABC semakin

menambah besar kesalahan dalam pembebanan biaya produksi tersebut. Tetapi jika diamati dari pembebanan biaya produksi secara keseluruhan untuk produk TAPB, produk TBPB, produk TLS, produk TLK-135 serta produk S-5 ml baik dengan sistem tradisional maupun sistem ABC ternyata menghasilkan total biaya produksi yang sama nilainya.

4. Dalam penerapan sistem *Activity Based Management (ABM)*, aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam perusahaan selama ini ternyata terdapat 9 (sembilan) aktivitas bernilai tambah yaitu aktivitas pemakaian listrik, aktivitas pemakaian bahan penolong, aktivitas penyusutan aktiva tetap, aktivitas pemeliharaan dan reparasi aktiva tetap, aktivitas perlindungan aktiva tetap, aktivitas setup mesin, aktivitas kesejahteraan karyawan, aktivitas tenaga kerja tak langsung, dan aktivitas desain produk serta 3 (tiga) aktivitas yang dianggap sebagai aktivitas tidak bernilai tambah (*non-value added activity*) yaitu aktivitas inspeksi, aktivitas barang rusak serta aktivitas pemindahan. Ternyata dari seluruh aktivitas yang terjadi, terdapat aktivitas yang dapat menyebabkan pemborosan biaya produksi baik dari kelompok aktivitas bernilai tambah yaitu aktivitas desain produk maupun aktivitas tidak bernilai tambah yaitu aktivitas inspeksi, aktivitas barang rusak serta aktivitas pemindahan. Dengan demikian keempat aktivitas yaitu aktivitas desain produk, aktivitas inspeksi, aktivitas barang rusak serta aktivitas pemindahan perlu dikurangi atau dihilangkan, sehingga biaya produksi dapat ditekan dan harga kembali dapat bersaing dipasaran.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian ini, penulis mengalami berbagai keterbatasan.

Adapun keterbatasan yang terjadi adalah :

1. Dalam pembebanan biaya produksi PT. Arwina Triguna Sejahtera untuk produk TAPB, TBPB, TLS, TLK-135 serta S-5 ml tidak didapatkan data berupa angka-angka, melainkan dalam bentuk persentase dari total biaya produksi bagi 75 jenis kemasan plastik. Sehingga penulis tidak dapat melacak kebenaran data yang diperoleh untuk mendukung analisis pembebanan biaya produksi. Tetapi semua data yang ada diperoleh sebagai bahan dalam penulisan ini benar-benar dari PT. Arwina Triguna Sejahtera.
2. Dikarenakan dengan jenis produk kemasan plastik yang telah diproduksi oleh PT. Arwina Triguna Sejahtera terlalu banyak yaitu 75 jenis kemasan plastik serta adanya keterbatasan waktu yang dimiliki dalam penelitian, maka penulis hanya menentukan 5 jenis kemasan plastik yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu produk TAPB, TBPB, TLS, TLK-135 serta S-5 ml.

C. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka beberapa saran perbaikan yang dapat dijalankan berkaitan dengan topik penelitian yaitu analisis sistem *Activity Based Costing* dalam hubungannya pembebanan biaya produksi dan sistem *Activity Based Management* oleh PT. Arwina Triguna Sejahtera, sebagai berikut :

1. Perusahaan hendaknya meninjau kembali perbaikan prosedur pembebanan biaya produksi atau menetapkan harga jual baru khusus untuk produk kemasan plastik sendok 5 ml (S-5 ml), karena selama ini perusahaan selalu mengalami kerugian dari penjualan produk yang bersangkutan.
2. Perusahaan dapat menambah tenaga kerja yang lebih profesional terutama karyawan yang memiliki keahlian dalam merancang dan mendesain sistem ABC dan sistem ABM, karena masih terjadi perangkapan tugas yang diemban oleh karyawan serta dengan menerapkan kedua sistem tersebut menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam pembebanan biaya produksi secara lebih akurat.
3. Perusahaan mulai membentuk tim khusus, dengan tugas melakukan penelitian dan pengkajian lebih lanjut sistem ABC dan sistem ABM guna memperhitungkan besarnya biaya perancangan sistem dan pengoperasiannya. Sehingga jika biaya yang dibutuhkan ternyata lebih rendah daripada manfaat yang diperoleh, maka tim tersebut dapat melanjutkan ke langkah berikutnya yaitu mendesainnya.
4. Perusahaan hendaknya mulai menerapkan sistem *Activity Based Costing* (ABC) dan sistem *Activity Based Management* (ABM), supaya pembebanan biaya produksi yang dialokasikan ke masing-masing produk benar-benar menunjukkan konsumsi sumber daya yang sebenarnya digunakan untuk produk tersebut, sehingga informasi biaya yang ada dapat memberikan

gambaran pada pihak manajemen untuk pengambilan keputusan yang maksimal.

5. Dalam penerapan sistem *Activity Based Management* (*ABM*), perusahaan diharapkan dapat :

- a) memperbaiki keadaan dalam memilih pemasok secara tepat yang akan menyediakan bahan baku guna proses produksi, dengan cara perusahaan selalu mengirimkan spesifikasi bahan yang dipesan kepada pemasok serta hanya mencari pemasok bahan baku yang memiliki program peningkatan kualitas (seperti yang memiliki program ISO).
- b) dengan konsisten melakukan pengiriman karyawan untuk mengikuti training atau pelatihan kerja dan sebagainya. Sehingga keterampilan karyawan dalam menjalankan tugasnya semakin tinggi.
- c) memperbaiki tata letak mesin produksi atau dengan *material handling system* guna meningkatkan efisiensi dari aktivitas pemindahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Brinker, Barry J. 1994 . *Activity Based Management : Emerging Practices in Cost Management*. Boston, Massachusetts : Warren, Gorham & Lamont.
- Brimson, James A.. 1991. *Activity Accounting : An Activity Based Costing Approach*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Cooper, Robin. dan Robert S. Kaplan. 1991 . *The Design of Cost Management System : Text, Cases, and Readings*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Garrison, dan Noreen. 2000 . *Akuntansi Manajerial*. Buku 1. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Halim, Abdul. Tjahjono, Achmad. dan Muh. Fakhri Husein. 1998 . *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi I. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Hansen, Don. R. dan Maryanne M. Mowen. 1997 . *Cost Management*. Cicinnati : South-Western College Publishing Co.
- Hansen, Don. R. dan Maryanne M. Mowen. 1997 . *Management Accounting*. Cicinnati : South-Western College Publishing Co.
- Merchant, Kenneth A. 1998 . *Modern Management Control System*. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Mulyadi. 1992 . *Akuntansi biaya*. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada.
- Mulyadi, dan Johny Setyawan. 2000 . *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi ke-1. Cetakan ke-2. Yogyakarta : Penerbit Aditya Media.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1992 . *Activity Based Costing : Suatu pengantar*. Jakarta : PT. Rineka Cipta .
- Tunggal, Amin Widjaja. 1994 . *Manajemen Biaya Terpadu*. Cetakan pertama. Jakarta : Penerbit Harvarindo .

Tunggal, Amin Widjaja. 1995 . *Activity Based Costing : Untuk Manufacturing dan Pemasaran*. Jakarta : Penerbit Harvarindo.

Wright, Peter, Charles D. Pringle, dan Mark J. Kroll. 1992 . *Strategic Management : Text and Case*. Boston : Allyn and Bacon.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Theodorus Eko Hardiyanto

Umur : 23 Tahun

Tempat Tanggal Lahir : Purwokerto, 13 Januari 1978

Agama : Katholik

Tempat Tinggal : Kompleks Inslithi Pertanian Cipanas

Blok E / No : 13

Jl. Landbauw Cipanas, Sindanglaya-Pacet, Cianjur Jawa Barat

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Pendidikan

1. Sekolah Dasar (SD), SDN Kencana I, Jakarta Pusat , Tahun 1984 – 1986.
SDN Karang Wuni I, Yogyakarta, Tahun 1986 – 1989.
SDN Cipanas I, Jawa Barat, Tahun 1989-1990.
2. Sekolah Menengah Pertama (SMP), SMP Mardiyuana Cipanas, Jawa Barat,
Tahun 1990 – 1993.
3. Sekolah Menengah Atas (SMA), SMA PL Van Lith Muntilan, Jawa Tengah,
Tahun 1993-1996
4. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, Tahun 1996 – 2001

Yogyakarta, 27 Januari 2001

Saya yang menyatakan

Theodorus Eko Hardiyanto



PT. ARWINA TRIGUNA SEJAHTERA
PLASTIC MOULDING AND INJECTION

Jl. Raya Mariwati Kp. Tarigu RT. 02 / RW. 09, Sindanglaya - Pacet,
CIANJUR - 43253 JAWA BARAT - INDONESIA

Telp. : (0263) 515385,
511856,

Fax. : (0263) 513057

SURAT KETERANGAN

No : 059/SK-ATS/XI/2000

Direksi PT.Arwin Triguna Sejahtera dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : Theodorus Eko Hardiyanto.
No.Induk Mahasiswa : 962114055.
Jurusan : Akuntansi.
Fakultas : Ekonomi.
Universitas : Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Telah melaksanakan penelitian di PT.Arwin Triguna Sejahtera dari tanggal 02 November s/d 25 November 2000.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

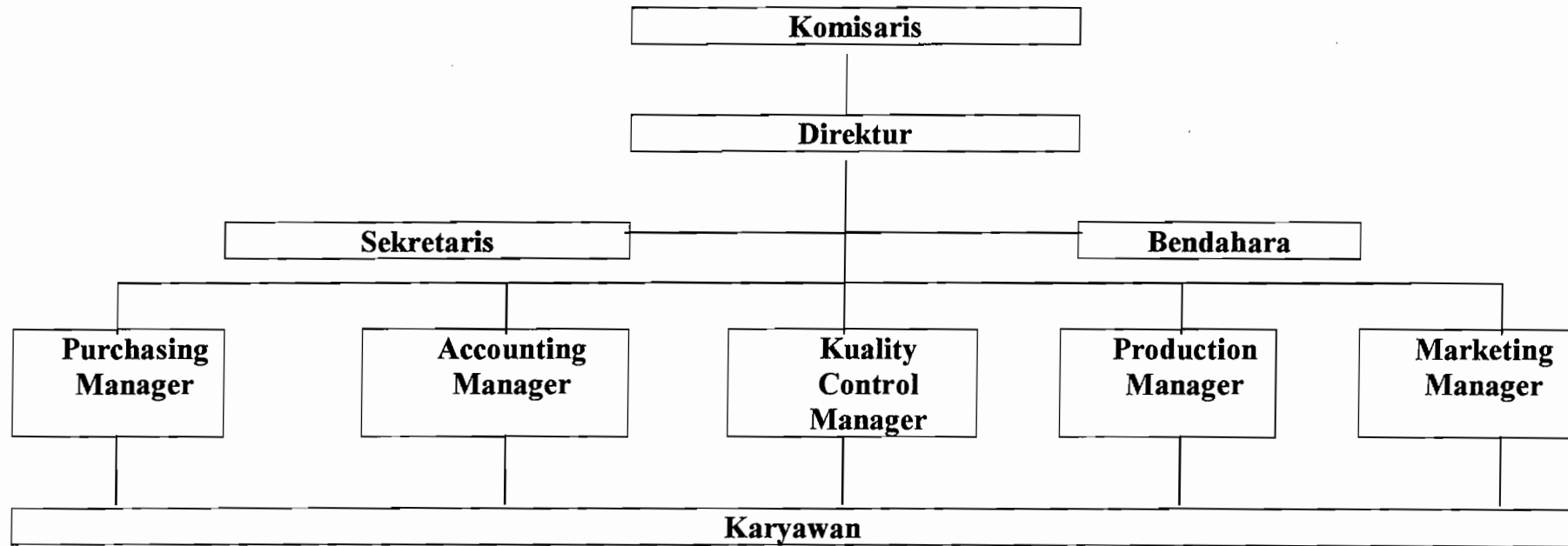
Cipanas, 10 November 2000

Direksi

  **PT. ARWINA
TRIGUNA SEJAHTERA**

Alvina Gunadi, SE.
PT.Arwin Triguna Sejahtera

STRUKTUR ORGANISASI
PT. ARWINA TRIGUNA SEJAHTERA



DAFTAR HARGA KEMASAN PLASTIK

PT. ARWINA TRIGUNA SEJAHTERA

No.	Nama Barang	Harga/unit
1	Tutup Atas Pitcher Bulat	Rp. 300,00
2	Tutup Bawah Pitcher Bulat	Rp. 490,00
3	Tutup Luar Sliding	Rp. 800,00
4	Tutup Luar K-135	Rp. 400,00
5	Sendok 5 ml	Rp. 43,00
6	Spoon Conmed Red	Rp. 38,00
7	Pot Seccuritainer	Rp. 363,00
8	Plastik Cones	Rp. 195,00
9	Vicone Syiko	Rp. 378,00
10	Plastik Vicone Gral	Rp. 500,00
11	Plastik Vicone Jumbo	Rp. 1.200,00
12	Cap ATM For Men	Rp. 138,00
13	BDS + Cap For Men	Rp. 770,00
14	Upper Guide	Rp. 1.500,00
15	Emblem Push	Rp. 175,00
16	Rail Guide Kecil	Rp. 310,00
17	Rail Guide Besar	Rp. 350,00



18	Lock	Rp.	115,00
19	Plastik Bunk Bed Type 1	Rp.	310,00
20	Plastik Bunk Bed Type 2	Rp.	160,00
21	Plastik Bunk Bed Type 3	Rp.	120,00
22	Plastik Bunk Bed Type 4	Rp.	135,00
23	Plastik Bunk Bed Type 5	Rp.	500,00
24	Cap Scorpio Hitam	Rp.	38,50
25	Cap Scorpio Coklat	Rp.	40,00
26	Bayer Spoon	Rp.	45,00
27	Bayer Applicator	Rp.	145,00
28	Bagyon Dust	Rp.	125,00
29	Burrough Wellcome Spoon	Rp.	41,00
30	Dumex Cup / Sloki	Rp.	47,00
31	Harsen Plastic Lid Type 401	Rp.	135,00
32	Harsen Plastic Lid D-65 MM	Rp.	98,00
33	Harsen Plastic Lid D-73 MM	Rp.	115,00
34	Hexpharm PP White Spoon	Rp.	41,00
35	HD Natural Polos	Rp.	42,00
36	Ikapharmindo Spoon	Rp.	42,00
37	Merck Spoon	Rp.	41,00
38	Naterman Yupharin Applicator	Rp.	60,00

39	New Interbat Spoon	Rp.	42,00
40	Pfizer Conbantrin Cup / Sloki	Rp.	45,00
41	Pfizer Spoon	Rp.	45,00
42	Squibb Spoon	Rp.	44,00
43	Sendok Susu Putih 15 gr	Rp.	70,00
44	CWA Red (9)	Rp.	33,50
45	CWA Green (5)	Rp.	46,00
46	CWA Green (7)	Rp.	44,34
47	CWA Black (8)	Rp.	26,00
48	Plastic Sleeve Type B	Rp.	16,00
49	Sendok Plastik 5 ml	Rp.	38,00
50	Plastik Cap Dia-99 Aquaproof	Rp.	140,00
51	Plastik Cap Dia-65 (Trsk / Grd)	Rp.	95,00
52	Plastik Cap Dia-73 Biasa	Rp.	120,00
53	Plastik Cap Dia-73 FL	Rp.	115,00
54	Plastik Cap Dia-99 Biasa	Rp.	135,00
55	Amami Sifter	Rp.	45,00
56	Optic Vial Cap	Rp.	38,00
57	Digel Cup	Rp.	35,00
58	Eye Bath (Optrex)	Rp.	125,00
59	Eyebath KC Farma (Export)	Rp.	135,00

60	Fanbo Clip / stick	Rp.	18,00
61	Hair Tonic Insert	Rp.	20,00
62	Helena Curtis Cap	Rp.	80,00
63	Helena Curtis Plug	Rp.	29,00
64	Hole Cap D-18 mm	Rp.	40,00
65	Hole Cap D-22 mm	Rp.	41,00
66	Kalpanax Cap	Rp.	23,00
67	Plug Oval Bottle	Rp.	21,00
68	Plastic Pipet	Rp.	44,00
69	Polymox / Cefzil Cap	Rp.	67,00
70	Polymox / Cefzil Sloki	Rp.	61,00
71	Spoon kalbe Farma	Rp.	37,00
72	Spoon Sandoz	Rp.	47,00
73	Springler P-823042	Rp.	26,00
74	Yuvelon / Ethica Cap	Rp.	70,00
75	Yuvelon / Ethica Plug	Rp.	28,00

Lampiran

DAFTAR KUISIONER

I. Data Umum.

A. Sejarah perusahaan .

1. Apa nama perusahaan ini ?
2. Di mana letak lokasi perusahaan ini ?
3. Kapan secara resmi beroperasinya usaha pelayanan perusahaan ini ?
4. Siapakah pendiri dari perusahaan ini ?
5. Apa bentuk badan usaha dari perusahaan ini ?
6. Siapa yang meresmikan berdirinya perusahaan ini ?
7. Apakah perusahaan ini mengadakan hubungan kerjasama dengan pihak lain ?
8. Apa yang mendasari dari pemilihan letak lokasi perusahaan ini ?
9. Berapa luas dari lokasi perusahaan ini ?
10. Apakah perusahaan yang Bapak/ Ibu pimpin pernah mengalami perubahan nama perusahaan ?
11. Apakah perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin pernah mengadakan perpindahan lokasi perusahaan ?
12. Apakah selama perkembangan sampai saat ini, perusahaan membuka cabang dilain ?
13. Apa tujuan yang ditetapkan dari perusahaan yang Bapak / Ibu pimpin ini ?
14. Apa visi yang ditetapkan dari perusahaan yang Bapak / Ibu pimpin ini ?

15. Apa misi yang ditetapkan dari perusahaan yang Bapak / Ibu pimpin ini ?

B. Personalia.

1. Berapa jumlah karyawan yang bekerja pada perusahaan ini ?
2. Berapa jumlah karyawan yang bekerja untuk masing-masing departemen pada perusahaan ini ?
3. Bagaimana perusahaan ini melakukan perekrutan karyawan ?
4. Apa syarat untuk bisa menjadi karyawan pada perusahaan ini ?
5. Bagaimana sistem penggajian yang dipakai dalam perusahaan ini ?
6. Bagaimana sistem kerja bagi karyawan ?
7. Apakah dari perusahaan ini memberikan fasilitas tertentu yang dapat dimanfaatkan oleh para karyawan ? ex : jaminan sosial !
8. Usaha-usaha apa saja yang telah digerakan oleh pemilik perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan?

C. Struktur Organisasi.

1. Bagaimana Struktur organisasi dalam perusahaan ini ?
2. Bagian-bagian apa saja yang ada dalam perusahaan ?
3. Apa tugas wewenang dan tanggungjawab masing-masing bagian dalam struktur organisasi tersebut ?

D. Permodalan.

1. Bagaimana perusahaan memperoleh modal untuk mengoperasikan perusahaan tersebut ?
2. Apa saja yang menjadi sumber modal bagi perusahaan ?

E. Pemasaran.

1. Siapa saja yang dilayani dari perusahaan ini ?
2. Apakah perusahaan melakukan fungsi promosi dan advertensi ?
3. Usaha apa saja yang telah dilakukan perusahaan untuk menarik konsumen ?
4. Media apa saja yang telah dipergunakan pada promosi dan advertensi ?
5. Bagaimana cara perusahaan dalam menghadapi persaingan dalam dunia bisnis yang ada ?
6. Berapakah luas daerah pemasaran yang telah dijangkau oleh perusahaan ?

II. Data Khusus.

1. Berapa dan apa saja jenis produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan ?
2. Berapa volume masing-masing jenis produk/jasa selama tahun X ?
3. Berapa banyaknya masing-masing jenis produk/jasa yang diberikan kepada konsumen selama tahun X ?
4. Berapakah besarnya biaya setiap jenis produk/jasa (harga pokok produk/jasa) yang berlaku di perusahaan ?
5. Bagaimana prosedur penentuan atau perhitungan biaya produk/jasa (harga pokok produk/jasa) di perusahaan ?

6. Apa yang menjadi dasar pembebanan biaya ke produk/jasa ?
7. Ada berapa macam tarif yang berlaku di perusahaan terhadap pembebanan biaya tersebut ?
8. Bagaimana cara pembebanan biaya ke produk/jasa ?
9. Berapa jumlah/besarnya tenaga kerja (sumber daya manusia) untuk perusahaan ?
10. Ada berapa jam tenaga kerja yang dianggarkan dalam satu tahun periode ?
11. Berapa jam tenaga kerja yang dianggarkan untuk masing-masing jenis produk / jasa yang dihasilkan perusahaan selama tahun X ?
12. Berapa biaya tenaga kerja yang dianggarkan atas masing-masing jenis produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan selama tahun X ?
13. Ada berapa macam tenaga kerja yang ada dalam perusahaan ?
14. Bagaimana penentuan imbalan jasa bagi para tenaga kerja selain gaji ?
15. Berapa jumlah tenaga kerja yang dimiliki perusahaan secara keseluruhan ?
16. Berapa jumlah biaya bahan baku dan bahan penolong yang dianggarkan untuk setiap tahun periode ?
17. Berapa macam bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan untuk menghasilkan masing-masing jenis produk/jasa yang ada ?
18. Berapakah besarnya biaya masing-masing bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan untuk tahun X ?
19. Berapakah jumlah (dalam satuan) masing-masing bahan baku dan bahan penolong yang dianggarkan untuk tahun X ?
20. Berapa dan apa saja peralatan yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan setiap jenis produk / jasa ?

21. Metode apa yang digunakan untuk emmperhitungkan penyusutan terhadap aktiva tetap ?
22. Berapakah biaya penyusutan untuk masing-masing peralatan selama tahun X ?
23. Berapakah total biaya penyusutan peralatan selama tahun X ?
24. Berapakah biaya pemeliharaan dan reparasi masing-masing peralatan untuk tahun X ?
25. Berapa total biaya pemeliharaan dan resparasi peralatan untuk tahun X ?
26. Bagaimana alokasi biaya penyusutan, reparasi dan pemeliharaan peralatan ke masing-masing jenis produk/jasa yang dihasilkan ?
27. Selain biaya tenaga kerja, bahan baku dan bahan penolong, serta peralatan, biaya apa saja yang sering terjadi dan berapa besarnya untuk satu tahun ? seperti :
 - a) Biaya reparasi dan pemeliharaan aktiva tetap lainnya ?
 - b) Biaya kesejahteraan karyawan ?
 - c) Biaya penyusutan aktiva tetap lainnya ?
 - d) Biaya listrik, asuransi dan lainnya ?
28. Berapa besarnya biaya yang terjadi pada no. 27 untuk tahun X ?

