

ACTIVITY BASED COSTING DAN ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABC DAN ABM)

1. Pendahuluan

Sejak awal tahun 1980-an banyak perusahaan Amerika Serikat seperti IBM, *Hewlett Packard*, *Allen Bradley*, *Westinghouse*, *General Motor*, *General Electric*, *Eastman Kodak*, dan *Locheed* telah mengadopsi teknologi pemanufakturan maju agar dapat bersaing dalam persaingan global. Modernisasi pabrik-pabrik Amerika Serikat meningkatkan kualitas dan menurunkan biaya. Dengan adanya perubahan-perubahan ini maka praktek-praktek manajemen biaya juga mengalami perubahan dan peningkatan.

Metode manajemen biaya yang canggih seperti *Activity Based Costing (ABC)* dan *Activity-Based Management (ABM)* banyak diterapkan pada perusahaan-perusahaan. ABC membantu perusahaan mengurangi distorsi yang disebabkan oleh sistem penentuan harga pokok tradisional, sehingga dengan ABC dapat diperoleh biaya produk yang lebih akurat. ABC menyediakan pandangan yang jelas mengenai bagaimana perusahaan membedakan produk, jasa, dan aktivitas yang memberikan kontribusi dalam jangka panjang.

Activity-Based Management (ABM) memfokuskan pada pengelolaan aktivitas untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas bisnis, meningkatkan nilai yang diterima pelanggan, dan memberikan laba bagi perusahaan.

Sistem ABC/ABM telah dikembangkan dan diimplementasikan pada banyak perusahaan seperti *General Motor*, *Data Technologies*, *Hewlett-Packard*, *Advances Micro Devices*, *Avery International*, *Cal Electronic Circuits*, *General Electric*, *Siemens Electric Motor Works*, *John Deere Component Work*, *Merck*, *Amtrak*, *Data Service*, *AT&T*, *Fireman' Fund*, *Tekronik*, *Texas Instrument*, *Alexandria Hospital*, *Union Pacific Railroad*, *American Express*, dan *Naval Supply System Command*.

ABC dan ABM berkaitan erat dengan manajemen biaya strategis. Para manajer menerima informasi yang bermakna mengenai dampak potensial terhadap penentuan harga jual dan keputusan tentang lini produk jika perusahaan berubah dari sistem penentuan harga pokok tradisional dengan *activity-based costing* dan penghematan potensial yang dapat diperoleh jika perusahaan menggunakan ABM untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah untuk mencapai strategi *cost leadership*.

2. Activity Based Costing (ABC)

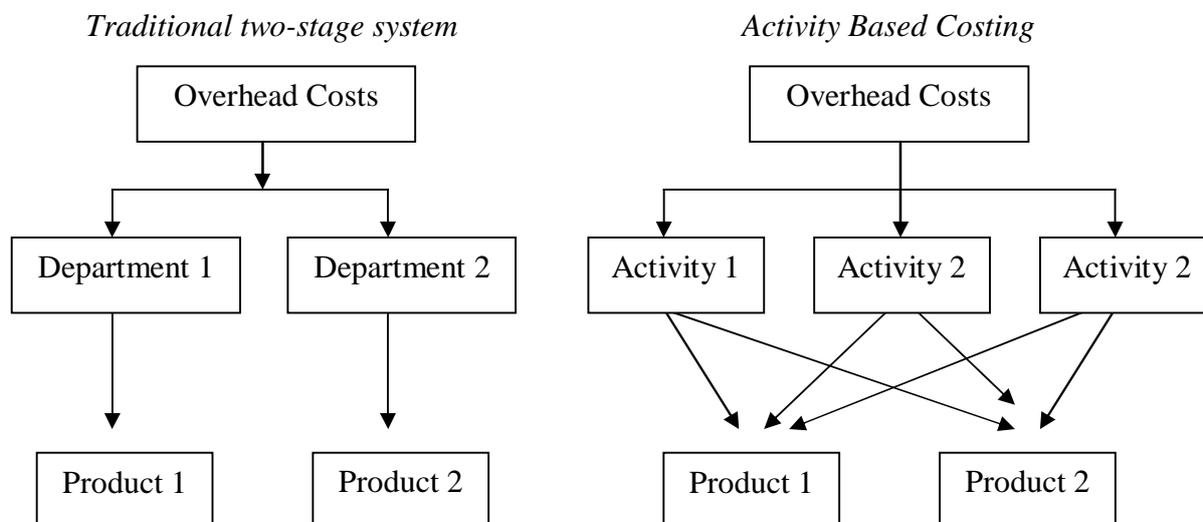
Activity-based costing (ABC) adalah pendekatan penentuan biaya produk yang membebankan biaya kepada produk atau jasa berdasarkan konsumsi sumber daya yang disebabkan karena aktivitas. Dasar pemikiran pendekatan penentuan biaya ini adalah bahwa produk atau jasa perusahaan dilakukan oleh aktivitas dimana aktivitas yang dibutuhkan tersebut menggunakan sumber daya yang menyebabkan timbulnya biaya. Sumber daya dibebankan kepada aktivitas, kemudian aktivitas dibebankan kepada objek biaya berdasarkan penggunaannya. ABC memperkenalkan hubungan sebab akibat antara *cost driver* dengan aktivitas.

Dengan ABC, biaya overhead pabrik dibebankan kepada objek biaya seperti produk atau jasa dengan mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk memproduksi output. *Cost driver* digunakan untuk menghitung biaya sumber daya dari setiap unit aktivitas. Kemudian setiap biaya sumber daya dibebankan kepada produk atau jasa dengan mengalikan biaya setiap aktivitas dengan kuantitas setiap aktivitas yang dikonsumsi pada periode tertentu.

Activity-based costing merupakan sistem yang mempertahankan dan memproses data keuangan dan operasional dari sumber daya perusahaan berdasarkan aktivitas, objek biaya, *cost driver*, dan ukuran kinerja aktivitas. ABC juga membebankan biaya aktivitas dan objek biaya.

Pada gambar 1 dapat dilihat perbedaan sistem alokasi dua tahap antara ABC dengan tradisional. Pada sistem tradisional, tahap pertama biaya overhead dialokasikan kepada setiap departemen, selanjutnya pada tahap kedua dialokasikan kepada setiap produk. Sedangkan pada sistem ABC, tahap pertama biaya overhead dialokasikan kepada setiap aktivitas, selanjutnya tahap kedua dialokasikan kepada setiap produk.

Gambar 1
Perbandingan ABC dengan Tradisional Alokasi Dua Tahap



Banyak perusahaan mengelola aktivitas-aktivitas ke dalam empat kategori-kategori untuk memperbaiki penelusuran biaya yaitu (1) *unit-level activities*, (2) *product-level activities*, (3) *batch-level-activities*, dan (4) *facility-level activities*.

Untuk mengilustrasikan alokasi biaya overhead berdasarkan ABC, diberikan contoh pada perusahaan *Unterman Shirt*. Perusahaan ini mempunyai dua lini produk yaitu *dress shirts* dan *casual shirts*. Biaya overhead yang diharapkan perusahaan ini sebesar \$5,730,000 dengan memproduksi 680,000 *dress shirts* dan 120,000 *casual shirts* selama tahun 2003. Pada saat ini, perusahaan Unterman membebankan biaya overhead kepada setiap lini produk dengan jumlah yang sama, secara sederhana rumusnya yaitu *total expected overhead cost* dibagi dengan *total expected production* ($\$5,730,000 : 800,000 \text{ shirt} = \7.16 per shirts). Setiap tipe *shirts* membutuhkan jumlah *bahan baku yang sama* yaitu \$8.20 per shirts dan jumlah *tenaga kerja langsung yang sama* yaitu \$6.80 per shirts. Total cost per shirt adalah \$22.167 ($\$7.16 + \$8.20 + \6.80). Pemisahan Unterman menjual shirts dengan harga \$31 per shirt dan menghasilkan gross margin \$8.84 per shirts ($\$31 - \22.16).

Bob Unterman, presiden direktur dan pemilik perusahaan Unterman merasa bahwa perhitungan biaya untuk tenaga kerja langsung dan bahan baku sudah benar, tetapi untuk biaya *overhead* seharusnya dialokasikan dengan jumlah yang tidak sama kepada setiap lini

produk. Bob Unterman mengangkat Rebecca Lynch untuk menelusuri biaya overhead. Lynch memutuskan untuk menggunakan sistem *activity-based costing*. Dia telah mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang penting untuk memproduksi *shirts* dan mengklasifikasikannya ke dalam empat *activity cost centers*.

2.1. Unit-Level Activity Center

Unit-Level Activity adalah aktivitas yang dilakukan untuk memproduksi setiap satu unit produk. Contoh aktivitas ini pada perusahaan Unterman adalah *inspection costs*, *machine-related utility costs*, dan *costs for production supplies*. *Total unit-level cost* meningkat atau menurun untuk setiap *shirts* sesuai dengan perubahan volume produksi.

Lynch mengidentifikasi *unit-level overhead costs* sebagai berikut : (1) \$300,000 untuk mesin yang berhubungan dengan *utilities*, (2) \$50,000 untuk pemeliharaan mesin, (3) \$450,000 untuk tenaga kerja tidak langsung dan bahan baku tidak langsung, (4) \$200,000 untuk inspeksi dan pengendalian kualitas, dan (5) \$296,000 untuk biaya *unit-level* lainnya. Dia membebankan biaya-biaya tersebut ke dalam *unit-level activity center overhead costs pool* sebesar \$1,296,000. Pembebanan ini diilustrasikan pada tahap pertama sistem alokasi ABC. Total biaya overhead sebesar \$5,730,000 telah dialokasikan sebesar \$1,296,000 kepada satu dari empat pusat aktivitas. Sisa biaya overhead dialokasikan kepada tiga aktivitas lainnya.

Tahap kedua pembebanan biaya adalah mengalokasikan \$1,296,000 *unit-level costs pool* kepada dua lini produk. Karena *unit-level costs* terjadi setiap waktu *shirt* diproduksi, maka dialokasikan menggunakan dasar yang berhubungan dengan tingkat produksi Lynch memilih alokasi *unit-level overhead costs* dan perhitungan biaya per unit diperlihatkan pada tabel 1.

Table 1 Allocation of Unit-Level Overhead Costs

	Product Lines		
	<i>Dress Shirts</i>	<i>Casual Shirts</i>	<i>Total</i>
<i>Number of direct labor hours (a)</i>	272,000	48,000	320,000
<i>Cost per labor hour</i> ($\$1,296,000 \div 320,000 \text{ hours}$) (b)	\$4.05	\$ 4.05	
<i>Total allocated overhead cost (c = a x b)</i>	\$1,101,600	\$194,400	\$1,296,000
<i>Number of shirts (d)</i>	680,000	120,000	800,000
<i>Cost per shirt (c: d)</i>	\$1.62	\$1.62	

2.2. Batch-Level Activity Center

Batch-level activity adalah aktivitas yang dilakukan setiap waktu suatu *batch* ditangani atau diproses, tanpa memperhatikan berapa banyak unit yang terdapat dalam *batch*. Sebagai contoh *batch-level activity* adalah aktivitas pesanan pembelian, *setup* mesin, mengatur pengiriman produk kepada konsumen. Biaya pada setiap tingkatan *batch* tergantung dari banyaknya *batch* yang diproses daripada jumlah unit yang diproduksi, jumlah unit yang dijual, atau ukuran volume lainnya. Sebagai contohnya biaya *setup* mesin untuk pemrosesan *batch* adalah sama tanpa memperhatikan apakah suatu *batch* berisi satu, atau seribu item.

Lynch mengidentifikasi *total batch overhead cost* sebesar \$690,000 dibebankan kepada setiap *batch-level cost pool*. Banyaknya *setup* mesin yang dilakukan untuk *dress shirt* yaitu 1.020 *setup* dan *casual shirt* yaitu 1.280 *setup*, sehingga biaya per *setup* dapat diperoleh dengan membagi \$690,000 dengan *total setup* sebesar 2.300 *setup* (1.020 + 1.280) yaitu \$300 per *setup*. Maka alokasi *overhead cost* untuk *dress shirts* sebesar \$306,000 (\$300 x 1.020 *setup*) dan *casual shirt* \$384,000 (\$300 x 1.280 *setup*). Biaya per *shirt* untuk *dress shirt* sebesar \$0.45 (\$306,000 : 680,000 *shirt*) dan *casual shirt* sebesar \$3.20 (\$384,000 : 120,000 *shirt*).

Table 2 Allocation of Batch-Level Activity

	<i>Product Lines</i>		
	<i>Dress Shirts</i>	<i>Casual Shirts</i>	<i>Total</i>
<i>Number of setups performed (a)</i>	1,020	1,280	2,300
<i>Cost per setup</i> ($\$690,000 : 2,300 \text{ setups}$) (b)	\$300	\$ 300	
<i>Total allocated overhead cost (c = a x b)</i>	\$306,000	\$384,000	\$690,000
<i>Number of shirts (d)</i>	680,000	120,000	800,000
<i>Cost per shirt (c : d)</i>	\$0.45	\$3.20	

2.3. Product-Level Activity Center

Product-level activities berhubungan dengan produk yang spesifik dan secara khusus dilakukan tanpa memperhatikan berapa banyak *batch* atau unit yang diproduksi

atau dijual. Contohnya adalah aktivitas mendesain produk, mempromosikan produk, biaya hukum hak patent dan merk, dan lain-lain.

Untuk perusahaan Unterman, Lynch menyimpulkan hasil penelusuran untuk aktivitas ini bahwa *overhead cost* sebesar \$1,800,000 dialokasikan untuk *dress shirt* sebesar 30% dan *casual shirt* sebesar 70%. Hal ini dikarenakan untuk *casual shirt* sering mengalami perubahan desain untuk menyesuaikan dengan preferensi pelanggan yang mudah berubah dibandingkan dengan *dress shirt*. *Engineering* juga menggunakan waktu yang lebih banyak untuk mengembangkan *new fabric, button* dan *zipper* untuk *casual shirt* dibandingkan dengan *dress shirt* dimana bahan yang digunakannya relatif stabil. Departemen hukum juga menggunakan lebih banyak waktu untuk *casual dress* dibandingkan *dress shirt* dalam mengembangkan dan melindungi hak patent, *trademark* dan *brand names*.

Table 3 Allocation of Product-Level Activity

	<i>Product Lines</i>		<i>Total</i>
	<i>Dress Shirts</i>	<i>Casual Shirts</i>	
<i>Percent of product-level activity utilization (a)</i>	30%	70%	100%
<i>Total allocated overhead cost. (b = a x \$1.800.000)</i>	\$540,000	\$1,260.000	\$1.800.00
<i>Number of shirts (d)</i>	680,000	120,000	800,000
<i>Cost per shirt (c : d)</i>	\$0.79	\$10.50	

2.4. Facility-Level Activity Center

Facility-level activities dilakukan tanpa memperhatikan siapa pelanggan yang dilayani, berapa banyak *batch* atau unit yang diproduksi atau dijual. *Facility-level costs* termasuk depresiasi pabrik, *security, landscaping*, pemeliharaan pabrik, menyediakan jaringan computer, mengelola dana pinjaman, menyiapkan laporan keuangan untuk *shareholder* dan lain-lain.

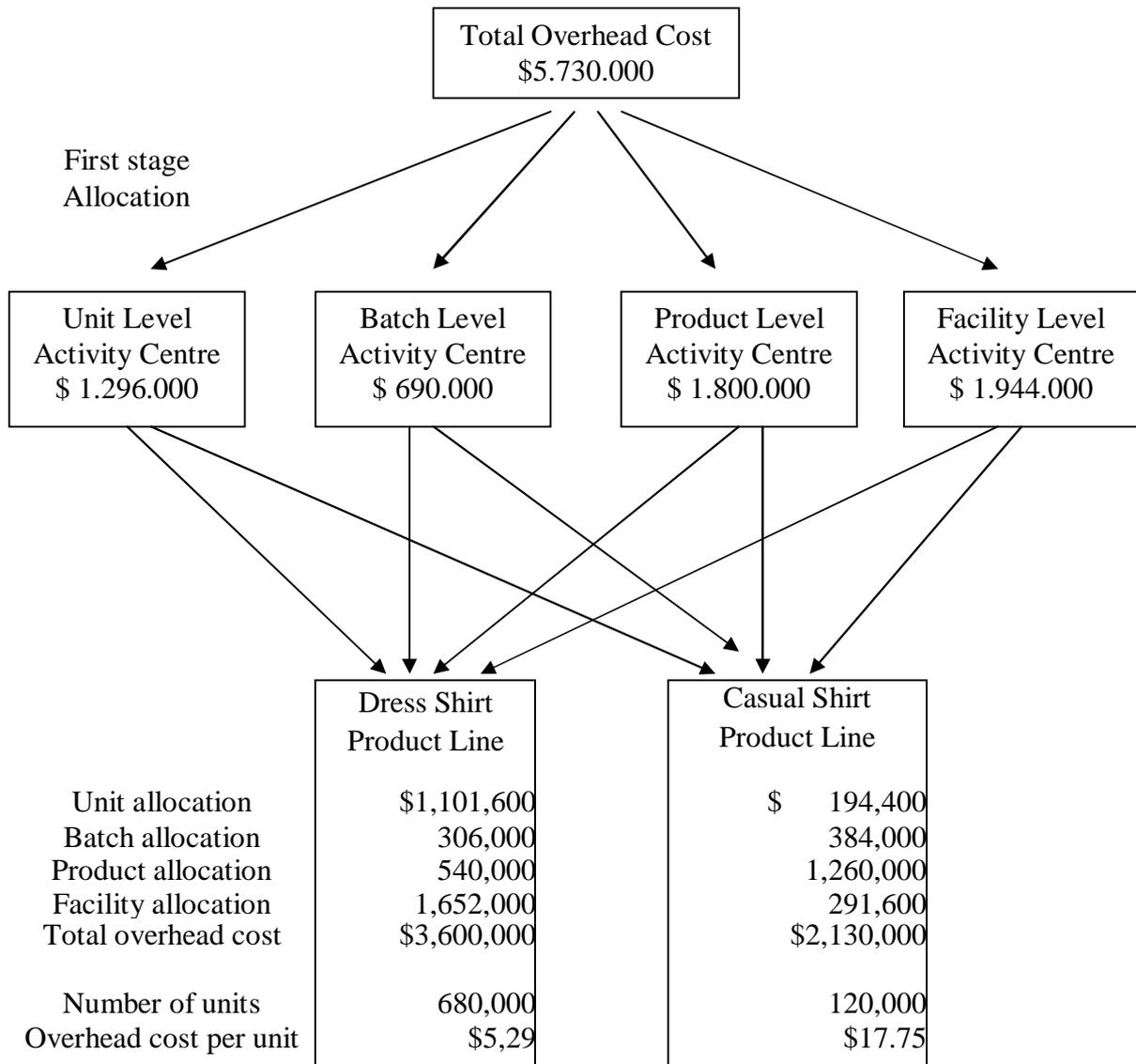
Table 4 Allocation of Facility-Level Activity

	<i>Product Lines</i>		
	<i>Dress Shirts</i>	<i>Casual Shirts</i>	<i>Total</i>
<i>Percent of product-level activity utilization (a)</i>	85%	15%	100%
<i>Total allocated overhead cost (b = ax \$1,800,000)</i>	\$1,652,400	\$291,600	\$1,944,000
<i>Number of shirts (d)</i>	680,000	120,000	800,000
<i>Cost per shirt (c : d)</i>	\$0.79	\$10.50	

2.5 Ikhtisar ABC Overhead Cost Allocation

Pada gambar 2 berikut ini merupakan ikhtisar alokasi biaya overhead dengan menggunakan sistem *activity-based costing (ABC)* pada perusahaan, *Unterinan Shirt*.

Gambar 2
Ikhtisar Alokasi Biaya Overhead dengan sistem ABC



Sedangkan pada tabel 5 menjelaskan perbandingan *gross margin* antara sistem tradisional dengan ABC *costing*.

Table 5
Gross Margin Using Traditional Versus ABC Costing

	Gross Margin Traditional System		Gross Margin ABC Costing	
	Dress Shirt	Casual Shirt	Dress Shirt	Casual Shirt
Sales price	\$31.00	\$31.00	\$31.00	\$31.00
Cost of goods sold				
Material cost	(8.20)	(8.20)	(8.20)	(8.20)
Labor cost	(6.80)	(6.80)	(6.80)	(6.80)
Overhead	(7.16)	(7.16)	(5.29)	(17.75)
Gross margin	\$ 8.84	\$ 8.84	\$10.71	\$(1.75)

Perbedaan dalam *gross margin* disebabkan oleh alokasi biaya overhead. Pada sistem tradisional, biaya overhead dialokasikan dalam jumlah yang sama baik untuk *dress shirt* maupun *casual shirt*. Sedangkan pada *ABC costing*, biaya overhead dialokasikan untuk *dress shirt* sebesar \$5.29 dan *casual shirt* \$17.75.

2.6. Under costing dan Over costing

Gross margin untuk *casual shirt* yang menggunakan alokasi biaya overhead berdasarkan *ABC costing* menunjukkan kerugian sebesar \$1.75. Hal ini disebabkan Unterman menetapkan harga jual produk *casual shirt* berdasarkan perhitungan yang menggunakan sistem tradisional yang menggunakan alokasi biaya overhead tarif tunggal. Jika Unterman menaikkan harga jual *casual shirt*, tetapi perusahaan kompetitor mempunyai jual *casual shirt* sebesar \$31 tentunya pelanggan akan

Beralih membeli *casual shirt* kepada perusahaan kompetitor. Untuk mengatasinya dapat mengadopsi strategi *target pricing*.

Target pricing dimulai dengan menentukan harga, dimana pelanggan bersedia untuk membayar produk yang dibelinya. Perusahaan kemudian menetapkan laba yang dan selisih antara harga pasar dengan laba yang diharapkan merupakan biaya yang harus dicapai perusahaan dalam memproduksi suatu produk.

Pada tabel 2 dan 3 mengindikasikan bahwa biaya *batch-level* dan biaya *product level* untuk *casual shirt* secara signifikan lebih tinggi dibandingkan dengan *dress shirt*. Perusahaan Unterman terlalu memperhatikan mode *casual shirt*. Perusahaan seharusnya mengurangi biaya desain mode dengan lebih menfokuskan pada gaya sedikit tradisional

dibandingkan dengan mempertahankan posisi *trendsetting*. Juga dengan mengikuti trend yang ada mempunyai risiko yang lebih rendah dibandingkan dengan menciptakan trend yang baru. Penjual retail mungkin lebih percaya diri untuk menjual *casual shirt* yang tradislonal.

Alokasi biaya overhead berdasarkan tarif tunggal tidak hanya *undercost* untuk lini produk *casual shirt* tetapi juga *overcost* untuk lini produk *dress shirt*, sehingga produk untuk harga jual *dress shirt* menjadi *overprice*. *Overpricing* dapat menyebabkan *dress shirts* menjadi tidak kompetitif di pasar dimana dapat terjadi pengaruh *snowball*. Jika volume menurun karena kehilangan pangsa. pasar, pendapatan penjualan akan menurun dan biaya tetap akan dialokasikan kepada produk dengan unit yang lebih sedikit, sehingga akan menyebabkan biaya per unit pokok menjadi lebih tinggi. Kenaikan biaya per unit akan mendorong kenaikan harga sehingga, perusahaan Unterman akan kehilangan pasar, Hal ini penting bagi Unterman untuk mempertimbangkan pengurangan harga jual *dress shirt* agar dapat meningkatkan atau mempertahankan pangsa pasarnya.

2.7. Examining the Relevance of Allocated Facility-Level Costs

Jika Unterman tidak dapat mencapai harga pasar atau menurunkan biaya *casual shirt*, manajemen seharusnya dapat mempertimbangkan untuk mengeliminasi lini produk *casual shirt*. Analisis biaya dan pendapatan yang relevan dapat digunakan oleh Unterman dalam mempertimbangkan eliminasi lini produk *casual shirt*. Pendapatan relevan sebesar \$31 yang merupakan harga jual *casual shirt*. Perusahaan biasanya dapat mengeliminasi atau mengurangi biaya-biaya *unit-level*, *batch-level*, dan *product-level* dengan mengeliminasi lini produk. Tetapi untuk biaya-biaya *facility-level* tidak dapat dihindari dan tidak terpengaruh oleh eliminasi lini produk. Biaya-biaya seperti depresiasi pabrik, keamanan, asuransi dan pajak bangunan akan tetap ada walaupun lini produk *casual shirt* dieliminasi. Banyak perusahaan tidak mengalokasikan biaya-biaya *facility-level* kepada produk untuk tujuan pembuatan keputusan. Untuk perusahaan Unterman, biaya-biaya yang dapat dihindari untuk *casual shirt* adalah sebesar \$30.32 (\$8.20 bahan baku + \$6 tenaga kerja langsung + \$15.32 overhead). Karena biaya-biaya yang dapat dihindari lebih kecil dibandingkan dengan harga jual sebesar \$31, maka Unterman seharusnya tidak mengeliminasi lini produk *casual shirt*.

3. Activity Based Management (ABM)

3.1. Definisi Activity Based Management (ABM)

Activity-Based Management (ABM) adalah pengelolaan aktivitas untuk meningkatkan nilai (*value*) yang diterima oleh pelanggan dan untuk meningkatkan laba melalui peningkatan nilai (*value*) tersebut.

Dengan *Activity-Based Management (ABM)*, suatu perusahaan dapat melakukan evaluasi biaya dan nilai (*value*) dari suatu aktivitas proses sehingga akan teridentifikasi peluang (akan terjadi perbaikan posisi kompetitif) dan meningkatnya efisiensi proses (*process improvement*).

Activity-Based Management (ABM) ini merupakan pendekatan manajemen yang berfokus untuk dapat :

1. Meningkatkan nilai yang diterima oleh pelanggan dari setiap aktivitas yang dilakukan.
2. Menentukan aktivitas perusahaan yang merupakan aktivitas *value added* dan aktivitas *non-value added*.
3. Meningkatkan *value added activity* dan mengurangi bahkan menghilangkan *non-value added activity*.

Activity-Based Management (ABM) memiliki dua tujuan yaitu :

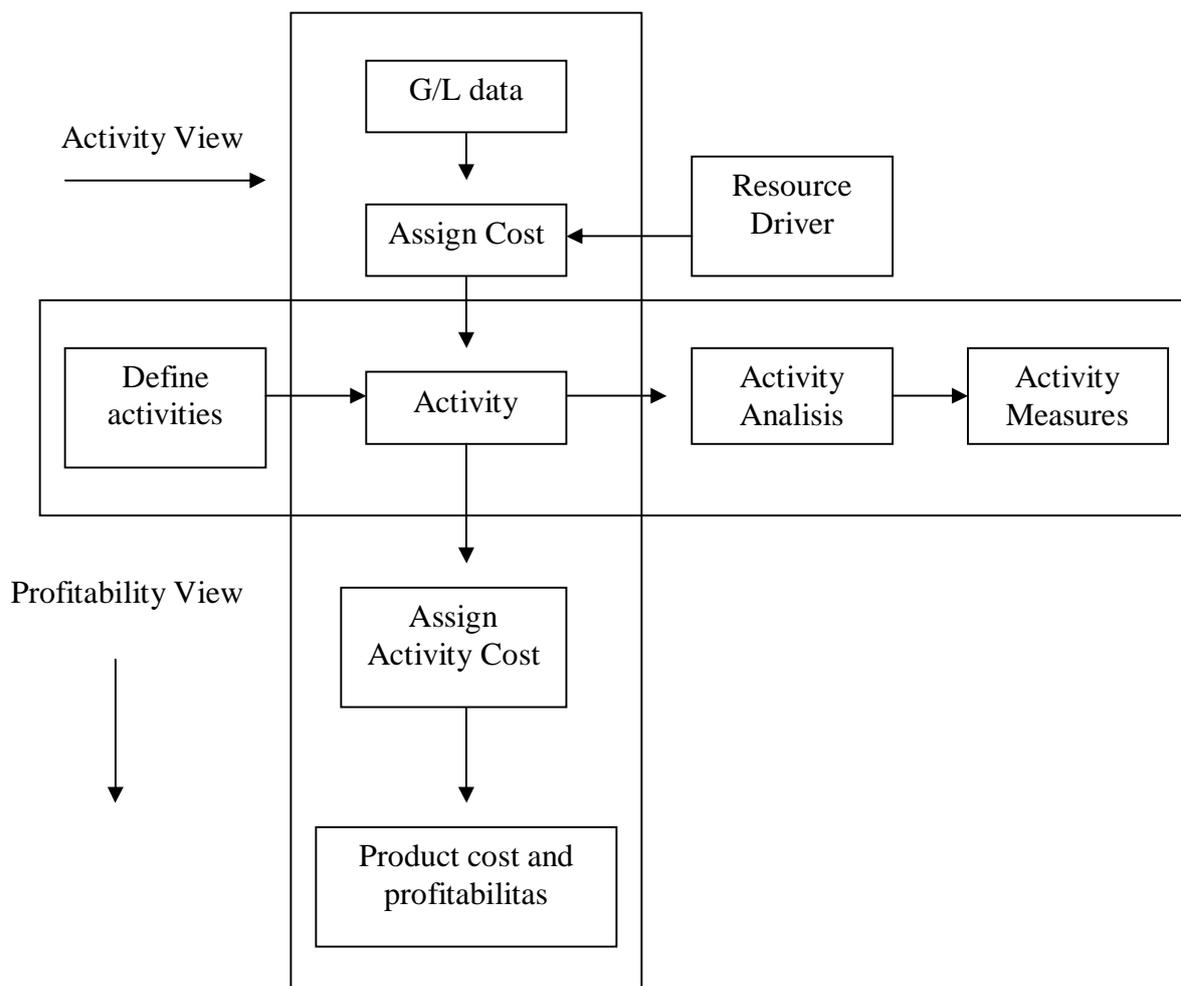
1. Memperbaiki nilai yang diterima oleh pelanggan.
2. Memperbaiki laba dengan memberikan nilai pelanggan.

Kedua tujuan ini dapat dicapai dengan menfokuskan pada aktivitas-aktivitas yang terdapat di perusahaan.

3.2. Hubungan Activity Based Management (ABM) dengan Activity-Based Costing (ABC)

ABC memberikan informasi dan ABM menggunakan informasi ini dalam berbagai analisis yang di desain untuk menghasilkan perbaikan yang berkesinambungan. Jadi setelah menerapkan *Activity-Based Costing (ABC)*, perusahaan kemudian melakukan *Activity-Based Management (ABM)*. Secara luas dengan menerapkan *Activity-Based Management (ABM)* ini, maka nilai yang diterima pelanggan akan lebih bernilai. Untuk melihat bagaimana ABM menggunakan informasi ABC, dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 3
ABM Two-Stage Methodology



Bagian Vertikal (*Profitability View*) adalah pandangan ABM yang bertujuan untuk menyempurnakan keakuratan penelusuran biaya pada objek-objek biaya dengan cara :

1. Sumber daya yang diperoleh dari G/L data diidentifikasi dan sumber daya tersebut merupakan pemicu biaya untuk dapat menentukan biaya.
2. Kemudian biaya-biaya dari sumber daya tersebut ditelusuri pada aktivitas-aktivitas apa yang akan dilakukan.
3. Setelah menelusuri biaya pada aktivitas-aktivitas, maka dapat ditentukan biaya-biaya aktivitas tersebut yang juga sebagai pemicu aktivitas. Kemudian biaya-biaya aktivitas tersebut dibebankan pada produk dan pelanggan, sehingga dapat ditentukan biaya produk dan keuntungan yang diperoleh.

Bagian horizontal adalah pandangan ABM untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas dengan cara :

1. Mengidentifikasi aktivitas untuk mengetahui mengapa aktivitas tersebut dilakukan.
2. Setelah aktivitas diidentifikasi maka dapat ditentukan aktivitas-aktivitas apa saja yang akan dilakukan.
3. Kemudian aktivitas-aktivitas dianalisis dengan mengukur aktivitas tersebut. Hasilnya aktivitas-aktivitas tersebut dapat diklasifikasikan sebagai aktivitas yang mempunyai nilai tambah (*value added activity*) dan aktivitas yang tidak mempunyai nilai tambah (*non-value added activity*)

3.3. Activity-Based Management (ABM) Model Components

Activity-Based Management (ABM) merupakan payung bagi perubahan budaya yang diperlukan untuk persaingan global. Komponen-komponen yang mendukung keberhasilan ABM meliputi :

1. Just In Time (JIT)

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

2. Strategic Planning

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

3. Activity Accounting

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

4. Life Cycle Management

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

5. Performance Management

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

6. *Investment Management*

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

7. *Continuous Improvement*

Teknik manajemen dimana para manajer dan pekerja setuju terhadap program *continuous improvement* dalam hal kualitas dan faktor keberhasilan kritis.

8. *Benchmarking*

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

9. *Target Costing*

Menentukan biaya yang diharapkan untuk suatu produk berdasarkan harga yang kompetitif sehingga produk tersebut akan dapat memperoleh laba yang diharapkan.

10. *Customer Value Analysis*

Suatu analisa yang dilakukan untuk menentukan apakah suatu aktivitas memiliki nilai (*value*) bagi pelanggan atau tidak dengan cara melihat apa yang diperoleh pelanggan dibandingkan dengan pengorbanan untuk memperoleh suatu produk atau jasa.

Komponen-komponen tersebut digunakan untuk mengelola aktivitas-aktivitas agar dapat mengeliminasi pemborosan. Misalnya mengeliminasi pemborosan dengan menekan persediaan (persediaan nol), mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah, mengefisienkan aktivitas bernilai tambah yang tidak efisien, mengeliminasi kerusakan (kerusakan nol), mengeliminasi pengerjaan kembali (pengerjaan kembali nol), mengurangi *setup* mesin (menjadi satu), meningkatkan ketrampilan karyawan.

3.4. Keunggulan *Activity-Based Management* (ABM)

Keunggulan utama pendekatan *Activity-Based Management* (ABM) yaitu

1. ABM mengukur efektivitas proses dan aktivitas bisnis kunci dan mengidentifikasi bagaimana proses dan aktivitas tersebut dapat diperbaiki untuk menurunkan biaya dan meningkatkan nilai (*value*) bagi pelanggan.

2. ABM memperbaiki fokus manajemen dengan cara mengalokasikan sumber daya untuk menambah nilai aktivitas kunci, pelanggan kunci, produk kunci, dan metode untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

3.5. Kegunaan *Activity-Based Management*

Adapun sebuah perusahaan menggunakan *Activity-Based Management* (ABM) ini dengan maksud untuk:

1. Mengurangi harga produk dan mengoptimalkan desain produk.
2. Mengurangi biaya-biaya perusahaan.
3. Membantu perusahaan dalam mempertimbangkan peluang bisnis baru.

4 Isu Perilaku dan Implementasi ABC/ABM

Faktor perilaku dan organisasional mempunyai peranan penting dalam mengimplementasikan ABC/ABM. Untuk dapat mengimplementasikan ABC/ABM secara sukses, akuntan manajemen perlu bekerja sama dengan manajer teknik, manajer produksi, dan manajer operasional untuk membentuk suatu tim perancangan ABC/ABM. Aktivitas dan *cost driver* perlu diidentifikasi, indikator kinerja perlu ditentukan, baik yang bersifat keuangan maupun non-keuangan. Informasi dasar yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan sistem biaya ini biasanya tidak tersedia, karena perusahaan biasanya tidak mengumpulkan informasi tersebut.

Untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk sistem pengukuran dan sistem manajemen biaya yang baru, orang-orang yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional perlu untuk diwawancarai. Setiap departemen operasi dan departemen pendukung harus mempelajari secara hati-hati supaya dapat menganalisis aktivitas yang sangat banyak. Proses ini memungkinkan untuk melakukan identifikasi terhadap *cost pool* dimana *cost driver* yang homogen bertanggungjawab terhadap setiap kategori biaya. Contohnya departemen pengendalian kualitas mungkin mempunyai tiga *cost pool* yaitu inspeksi terhadap bahan baku yang masuk (*cost driver*: jumlah pesanan pembelian), inspeksi terhadap produk dalam proses (*cost driver*: jumlah *setup*), dan inspeksi terhadap produk jadi (*cost driver*: harga pokok penjualan).

Memahami proses produksi dan identifikasi *cost driver* membutuhkan usaha yang keras. Dalam beberapa kasus, perusahaan dapat memutuskan bahwa lingkungan

pemanufakturan mereka tidak membutuhkan sistem penguktiran kinerja dan sistem biaya yang canggih. Usaha untuk merancang ulang sistem biaya akan bermanfaat jika terdapat diversitas produk yang tinggi, *cost driver* yang bermacam-macam, saluran distribusi yang bertingkat-tingkat dan banyak, dan ukuran *batch* yang besar.

Tabel 5 inenjelaskan enam cara untuk menghindari kegagalan dalam mengimplementasikan ABC/ABM yaitu :

Tabel 5
Enam cara menghindari kegagalan dalam mengimplementasikan ABC/ABM

No.	Implementasi Strategi	Justifikasi
1	Melibatkan manajemen dan karyawan dalam menciptakan sistem ABC/ABM	Keterlibatan manajemen dan karyawan akan menyebabkan mereka mengenal ABC/ABM. Kemudian mereka mungkin akan berusaha mengimplementasikan ABC/ABM karena mereka merasa terlibat dan ikut memiliki sistem tersebut.
2	Mempertahankan system secara Paralel	Mempertahankan sistem secara paralel memungkinkan setiap individu untuk mengadaptasi secara beilahap sistem ABC/ABM. Perubahan sistem biaya secara tiba-tiba dapat menyebabkan frustrasi dan kebingungan bagi manajer dan karyawan.
3	Menggunakan ABC/ABM pada pekerjaan yang akan menyebabkan keberhasilan	ABC/ABM seharusnya digunakan pada pekerjaan-pekerjaan yang sederhana yang probabilitas keberhasilannya tinggi. Implementasi in akan menunjukkan bagaimana dan mengapa ABC/ABM berhasil diterapkan. Keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan menyebabkan individu untuk melihat manfaat ABC/APM secara lebih jelas.
4	Mempertahankan desain awal ABC/ABM yang sederhana	Mempertahankan desain awal ABC/ABM yang sederhana menghindarkan pemakaian yang berlebihan dan dapat Mempertahankan biaya rendah. Desain yang sederhana juga menurunkan waktu implementasi.

5	Menciptakan insentif yang diharapkan	Perubahan seringkali berhadapan dengan resistensi. Dengan menawarkan insentif yang sesuai akan menambah motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
6	Mendidik manajemen	Seminar yang mendidik manajemen tentang ABC/ABM dapat menyebabkan para manajer memahami konsep-konsep dan menghargai manfaatnya. Manajerial menjadi sadar terhadap aktivitas yang memicu bisnis.

6. Kesimpulan

Metode manajemen biaya yang canggih seperti *Activity-Based Costing* (ABC) dan *Activity-Based Management* (ABM) banyak diterapkan pada perusahaan-perusahaan dunia. ABC membantu perusahaan mengurangi distorsi yang disebabkan oleh sistem penentuan harga pokok tradisional, sehingga dengan ABC dapat diperoleh biaya produk yang lebih akurat. ABC menyediakan pandangan yang jelas mengenai bagaimana perusahaan membedakan produk, jasa, dan aktivitas yang memberikan kontribusi dalam jangka panjang.

ABM menfokuskan pada pengelolaan aktivitas untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas bisnis, meningkatkan nilai yang diterima pelanggan, dan memberikan laba bagi perusahaan.

Activity-based costing (ABC) adalah pendekatan penentuan biaya produk yang membebankan biaya kepada produk atau jasa berdasarkan konsumsi sumber daya yang disebabkan karna aktivitas. Dasar pemikiran pendekatan penentuan biaya ini adalah bahwa produk atau jasa perusahaan dilakukan oleh aktivitas dimana aktivitas yang dibutuhkan tersebut menggunakan sumber daya yang menyebabkan timbulnya biaya. Sumber daya dibebankan kepada aktivitas, kemudian aktivitas dibebankan kepada objek biaya berdasarkan penggunaannya. ABC memperkenalkan hubungan sebab akibat antara *cost driver* dengan aktivitas.

Banyak perusahaan mengelola aktivitas-aktivitas ke dalam empat kategori-kategori untuk memperbaiki penelusuran biaya yaitu (1) *unit-level activities*, (2) *product-level activities*, (3) *product level-activities*, dan (4) *facility-level activities*.

Activity-Based Management (ABM) adalah pengelolaan aktivitas untuk meningkatkan nilai (*value*) yang diterima oleh pelanggan dan untuk meningkatkan laba melalui peningkatan

nilai (*value*) tersebut.

Dengan *Activity-Based Management* (ABM), suatu perusahaan dapat melakukan evaluasi biaya dan nilai (*value*) dari suatu aktivitas proses sehingga akan teridentifikasi peluang (akan terjadi perbaikan posisi kompetitif) dan meningkatnya efisiensi proses (*process improvement*).

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, Edward J. Kung H_ Chen, Gary Cokins, Thomas W. Lin. 2005. *Cost Management: A Strategic hinphasisj hird Edition*, Prentice Flall International Ltd.
- Edmonds, Thomas P., Cindy D. Edmonds, Bor Y1 Tsay, Philip R. Olds. 2006. *Fundamental Managerial Accounting Concept*, McGraw-Hill International Edition
- Garrison, Ray H., Noreen, Eric W., Brewer Peter C. 2006. *Managerial Accounting*, leven th Edition, lklc Graw-H 111 International Edition.
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen. 2004. *Cost Management: Accounting and Control*, Fifth Edition, Ohio: South-Western College Publishing.
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen. 2005. *Management Accounting*, Sixth Edition; Ohio: South-Western College Publishing.
- Hubbell, William W. *A Case Study in Economic Value Added and Activity-Based Management*. Artikel
- Martin, James R. *Activity-Based Management Models*. Summary.
- Supriyono, R.A. 1999. *Allanajemen Biaya*. Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta.
- Swensen, Dan. *Best Practice in Activity-Based Management*. Artikel

**TUGAS
AKUNTANSI MANAJEMEN**

**ACTIVITY BASED COSTING DAN
ACTIVITY BASE MANAGEMENT
(ABC DAN ABM)**

Dosen Pembina :
Iman Santoso, SE., MM., Ak.

Oleh :
Ikin Solikin

**PENDIDIKAN PROFESI AKUNTANSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI TRIDARMA
BANDUNG
2008**

	1
1. Pendahuluan	
2. <i>Activity Based Costing</i> (ABC)	2
2.1. <i>Unit-Level Activity Center</i>
2.2. <i>Batch-Level Activity Center</i>
2.3. <i>Product-Level Activity Center</i>
2.4. <i>Facility-Level Activity Center</i>7
2.5. Witar ABC <i>Overhead Cost Allocation</i>8
2.6. <i>Undercoating dan Overcosting</i>	9
2.7. <i>Examining the Relevance of Allocated Facility-Level Costs</i>	11
3. <i>Activity Based Management</i> (ABM).....	11
3.1. Definisi <i>Activity Based Management</i> (ABM)...	11
3.2. Hubungan <i>Activity Based Management</i> (ABM) dengan <i>Activity-Based Costing</i> (ABC).....	12
3.3. <i>Activity-Based Management</i> (ABM) <i>Model Components</i>	14
3.4. Ketingplan <i>Activity-Based Management</i> (ABM)	14
3.5. Kegunaan <i>Activity-Based Management</i> (ABM)	15
4. Perilaku dan Implementasi ABC/ABM... ..	16
5. <i>Total Quality Management</i> (TQM)	19
5. 1. Biaya Kualitas (<i>Quality Cost</i>)	19
5.2. Laporan Biaya Kualitas.....	22
 Kesimpulan...	 2

