

## ACTIVITY-BASED MANAGEMENT

*Activity-based management* (ABM) dimulai dari pemahaman yang mendalam personel tentang aktivitas yang menjadi penyebab timbulnya biaya. Proses analisis nilai merupakan pendekatan untuk memahami aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi customernya.

### Analisis pemacu

Usaha untuk mencari faktor penyebab timbulnya biaya suatu aktivitas

### Analisis aktivitas

Proses identifikasi, visualisasi dan evaluasi aktivitas yang dilaksanakan organisasi. Langkah-langkah yang ditempuh untuk melakukan analisis aktivitas yaitu: 1) aktivitas apa yang dikerjakan, 2) berapa orang terlibat dalam aktivitas tersebut, 3) waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas, 4) rekomendasi untuk memilih dan mempertahankan aktivitas bernilai tambah.

### Pengelolaan aktivitas

Bertujuan untuk mengurangi dan mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dan meng-efisienkan aktivitas bernilai tambah

### Pengukuran kinerja

didesain untuk menilai bagaimana aktivitas dilaksanakan dan hasil yang diperoleh baik dalam bentuk keuangan dan non keuangan

<http://www.deden08m.wordpress.com>

*Activity-based management* (ABM) adalah pengelolaan aktivitas untuk meningkatkan nilai (*value*) yang diterima oleh pelanggan dan untuk meningkatkan laba melalui peningkatan nilai (*value*) tersebut. ABM menggunakan *activity-based costing* (ABC) sebagai sumber informasi utamanya untuk identifikasi peluang perbaikan aktivitas perusahaan yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*).

### KELEBIHAN ACTIVITY-BASED MANAGEMENT (ABM)

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. ABM menggunakan analisis *cost driver*, analisis aktivitas, pengelolaan aktivitas, dan pengukuran kinerja.

<http://www.deden08m.wordpress.com>

11-2

## AKTIVITAS BERNILAI TAMBAH DAN TIDAK BERNILAI TAMBAH

Aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas yang memberi kontribusi terhadap *customer value* atau organisasi yang membutuhkannya

Aktivitas tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang tidak memberikan kontribusi terhadap *customer value* atau terhadap kebutuhan organisasi

Aktivitas	Bernilai Tambah	Tidak Bernilai Tambah
Merancang produk	X	
Persediaan berlebihan		X
Setup		X
Waktu menunggu		X
Perpindahan		X
Pemrosesan	X	
Pengerjaan kembali		X
Reparasi		X
Penyimpanan		X
Inspeksi		X
Pengiriman Produk	X	

<http://www.deden08m.wordpress.com>

11-3

Pemisahan biaya ini bermanfaat bagi manajemen untuk:

- Memusatkan perhatian mereka terhadap pengurangan aktivitas tak bernilai tambah
- Menyadari besarnya pemborosan yang sekarang sedang terjadi
- Mengevaluasi efektivitas program pengelolaan aktivitas dengan menyajikan biaya tak bernilai tambah dalam bentuk perbandingan antar periode.

### PERHITUNGAN SIKLUS WAKTU PENGIRIMAN, *TROUGHPUT TIME* DAN *MANUFACTURING CYCLE EFFICIENCY (MCE)*

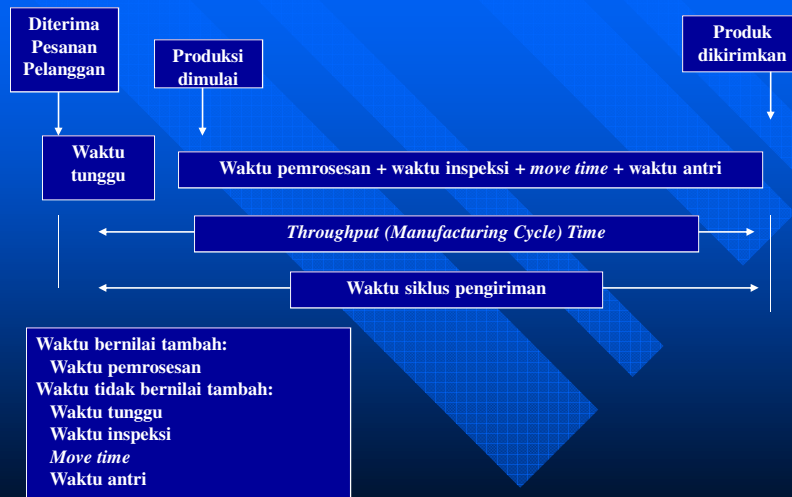
Waktu siklus pengiriman adalah jumlah waktu sejak order diterima dari konsumen sampai pada saat order yang lengkap dikirimkan.

*Troughput* atau *manufacturing cycle time* adalah jumlah waktu yang diperlukan untuk mengubah bahan baku menjadi produk jadi.

<http://www.deden08m.wordpress.com>

11-4

## Waktu siklus pengiriman dan siklus proses produksi (Throughput or manufacturing cycle time)



<http://www.deden08m.wordpress.com>

11-5

**Waktu pemrosesan (*process time*)** adalah jumlah waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan secara aktual.

**Waktu inspeksi (*inspection time*)** adalah jumlah waktu yang dibutuhkan untuk mengetahui bahwa produk yang dihasilkan dijamin tidak cacat.

**Waktu gerakan (*move time*)** adalah jumlah waktu yang diperlukan untuk memindahkan bahan atau sebagian produk jadi dari bengkel kerja (*workstation*) ke bengkel kerja lainnya.

**Waktu antri (*queue time*)** adalah jumlah waktu yang dikeluarkan produk untuk menunggu supaya diproses, dipindahkan, diinspeksi atau menunggu di gudang untuk dikirimkan.

**Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)** adalah usaha bersama untuk menghapuskan aktivitas yang tidak bernilai tambah yaitu *inspection*, *moving*, dan *queueing*.

<http://www.deden08m.wordpress.com>

11-6

$$MCE = \frac{\text{Waktu bernilai tambah}}{\text{Throughput (manufacturing cycle) time}}$$

Jika MCE kurang dari 1, maka terdapat aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam proses produksi. Jika MCE = 0,5 berarti bahwa separuh dari waktu produksi total terdiri dari inspeksi, *moving* dan aktivitas tidak bernilai tambah.

Di beberapa perusahaan manufaktur, MCE kurang dari 0,1 (10%), yang berarti 90% dari waktu pemrosesan tidak bernilai tambah bagi produk. Produsen di Jepang mengurangi *inspection time* dengan mengembangkan *total quality control* dan *zero defect manufacturing* dan mengurangi *waiting* atau *storage time* dengan mengembangkan *just-in-time inventory system*. Melalui pemantauan MCE, perusahaan dapat mengurangi aktivitas tidak bernilai tambah dan kemudian mempercepat produk sampai ke tangan konsumen dengan harga yang lebih rendah.

<http://www.deden08m.wordpress.com>

11-7

**Contoh:**

Perusahaan Bangunan “Papan Jati” ingin mengetahui penelusuran waktu yang berhubungan dengan order dan produksinya. Selama empat bulan terakhir 2005, rata-rata waktu untuk tiap-tiap unit atau order sebagai berikut:

	Hari
Waktu tunggu .....	15,0
Waktu inspeksi .....	0,6
Waktu pemrosesan .....	2,0
<i>Move time</i> .....	0,4
<i>Queue time</i> .....	5,0

Barang dikirimkan segera setelah produksi selesai.

**Pertanyaan:**

1. Hitunglah *throughput time*, atau velositas produksi.
2. Hitunglah *manufacturing cycle efficiency* (MCE)
3. Berpakah waktu produksi yang merupakan aktivitas tidak bernilai tambah ?
4. Hitunglah siklus waktu pengiriman.

<http://www.deden08m.wordpress.com>

11-8

**Penyelesaian:**

1. *Throughput time* = Waktu pemrosesan + Waktu inspeksi + *Move time* + *Queue time*  
= 2,0 hari + 0,6 hari + 0,4 hari + 5,0 hari  
= 8,0 hari.

2.  $MCE = 2/8$   
=  $\frac{1}{4}$  atau 0,25

Jadi, pada saat dimasukkan dalam produksi, unit yang sesungguhnya dikerjakan hanya 25% dari waktu yang tersedia.

3. Pada saat  $MCE = 25\%$ , maka ada 75% dari waktu produksi total yang dikeluarkan untuk aktivitas tidak bernilai tambah.

4. Waktu siklus pengiriman = Waktu tunggu + *throughput time*  
= 15,0 hari + 8,0 hari  
= 23 hari.

Langkah-langkah untuk menghindari kegagalan dalam implementasi ABC/ABM seperti berikut:

Implementasi Strategi	Justifikasi
1. Melibatkan manajemen dan para karyawan dalam menciptakan sistem ABC.	Keterlibatan manajemen dan karyawan menyebabkan mereka mengenal ABC/ABM. Selanjutnya mereka mungkin bersedia untuk mengimplementasikan sistem tersebut karena mereka merasa terlibat dan merasa ikut memiliki sistem yang baru.
2. Mempertahankan sistem secara paralel.	Mempertahankan sistem secara paralel memungkinkan setiap individu untuk mengadaptasi secara bertahap sistem ABC/ABM. Perubahan sistem biaya secara tiba-tiba dapat menyebabkan frustrasi dan kebingungan pada para manajer dan karyawan.
3. Menggunakan ABC/ABM pada pekerjaan yang akan menyebabkan kesuksesan.	ABC/ABM seharusnya digunakan pada pekerjaan-pekerjaan sederhana yang probabilitas keberhasilannya tinggi. Implementasi ini akan menunjukkan bagaimana dan mengapa ABC/ABM berhasil diterapkan. Keberhasilan menyelesaikan satu pekerjaan menyebabkan individu untuk melihat manfaat ABC/ABM 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, perusahaan meyakinkan karyawannya bahwa mereka dievaluasi secara tepat yang dihubungkan dengan kinerja mereka.
6. Mendidik manajemen	Seminar yang mendidik manajemen tentang ABC/ABM dapat menyebabkan para manajer memahami konsep-konsep dan menghargai manfaatnya. Manajemen menjadi sadar terhadap aktivitas yang memicu bisnis.