

## **BAB II**

### ***PROCESS VALUE ANALYSIS***

#### **2.1. *Activity Based Management***

##### **2.1.1. Definisi**

*Activity-based management* (ABM) adalah proses menggunakan informasi ABC untuk mengevaluasi biaya dan manfaat produksi dan aktivitas pendukung internal, dan untuk mengidentifikasi dan menerapkan peluang peningkatan profitabilitas, efisiensi, dan kualitas dalam suatu entitas. ABM mengandalkan informasi ABC yang akurat. (Eldenburg, 2020).

*Activity Based Management* adalah pendekatan luas dan terpadu yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas dengan tujuan perbaikan nilai pelanggan dan laba yang dicapai dengan menyediakan nilai (Mowen, 2013). *Activity Based Management* juga merupakan konsep yang mengarahkan perhatian pada konsumsi sumber daya terhadap aktivitas yang dilakukan perusahaan, sehingga dapat mengetahui bagaimana suatu perusahaan menggunakan sumber daya, sehingga haruslah dipahami terlebih dahulu aktivitas-aktivitas yang terjadi pada perusahaan. Dengan demikian yang perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen bukanlah mengenai pengelolaan biaya yang telah terjadi, namun aktivitas-aktivitas yang terlibat sejak sebelum proses produksi berlangsung sampai setelah proses produksi selesai.

Menurut Mulyadi (Mulyadi, 2015):

“Manajemen berbasis aktivitas adalah pendekatan pengelola terpadu dan bersistem terhadap aktivitas dengan tujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dan laba yang dicapai dari penyediaan nilai tersebut.”

Dari beberapa definisi di atas, dapat diketahui bahwa ABM memiliki dua frasa penting yaitu manajemen berbasis aktivitas yang berfokus pada pengelolaan secara terpadu dan bersistem pada aktivitas yang bertujuan meningkatkan nilai bagi pelanggan dan laba. *Activity Based Management* berusaha mengidentifikasi dan pada akhirnya akan menghilangkan semua aktivitas tidak bernilai tambah dan sekaligus akan meningkatkan efisiensi pada aktivitas yang bernilai tambah.

ABM bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan secara berkelanjutan dan penghilangan pemborosan. Dengan hilangnya pemborosan, biaya dapat berkurang, sehingga laba akan meningkat. Pemborosan diakibatkan oleh adanya aktivitas tidak bernilai tambah dan aktivitas bernilai tambah yang tidak dilaksanakan secara efisien.

Dengan demikian, fokus ABM adalah penyebab terjadinya biaya itu sendiri, yaitu dengan menghilangkan aktivitas tidak bernilai tambah dan memperbaiki aktivitas bernilai tambah yang berakibat dengan menurunkan biaya dan meningkatkan laba. Realisasi bahwa aktivitas berperan penting untuk perhitungan biaya produk dan untuk pengendalian yang efektif telah mengarah pada suatu pandangan baru terhadap proses bisnis yang disebut manajemen berdasarkan aktivitas (Hansen dan Mowen, 2004:487).

##### **2.1.2. Dimensi ABM**

Manajemen berbasis aktivitas meliputi penghitungan biaya produk atau *Activity Based Costing* dan analisis nilai proses. Jadi, model ABM memiliki dua dimensi yaitu

dimensi biaya dan dimensi proses. Dimensi biaya adalah dimensi ABM yang memberikan informasi biaya mengenai sumber, aktivitas, produk, dan pelanggan. Dimensi biaya ini bertujuan untuk memperbaiki keakuratan pembebanan biaya. Dimensi biaya atau dimensi *Activity-Based Costing* (ABC), didasarkan pada ABC generasi kedua yang merupakan perkembangan lebih lanjut dari ABC generasi pertama. ABC generasi pertama adalah sistem penentuan biaya produk yang terdiri atas dua tahap yaitu: (1) melacak biaya pada berbagai aktivitas, dan (2) membebankan biaya pada produk.

Manajemen berbasis aktivitas meliputi penghitungan biaya produk atau Activity Based Costing dan analisis nilai proses. Jadi, model ABM memiliki dua dimensi yaitu dimensi biaya dan dimensi proses. Dimensi biaya memberikan informasi biaya mengenai sumber daya, aktivitas, produk, pelanggan (dan biaya-biaya lain yang diperlukan). Tujuan dimensi biaya adalah memperbaiki keakuratan pembebanan biaya. Sumber biaya ditelusuri pada aktivitas dan kemudian biaya aktivitas dibebankan pada produk dan pelanggan. Pengelolaan aktivitas dijalankan oleh perusahaan, penentuan nilainya bagi perusahaan dan pemilihan serta pelaksanaan hanya pada aktivitas yang menambah nilai bagi konsumen.

Dimensi perhitungan biaya produk, manajemen biaya strategis, dan analisis taktis. Selain itu juga memberikan informasi tentang aktivitas apa yang dikerjakan, mengapa dikerjakan, dan seberapa baik dikerjakannya. Dimensi inilah yang mengukur perbaikan berkelanjutan (Hansen dan Mowen, 2004; 487).

### **2.1.3. Tujuan dan Manfaat ABM**

Manfaat *Activity Based Management* melalui pengurangan biaya. Pengurangan biaya difokuskan pada dua hal:

a. Fokus Utama adalah pada aktivitas merupakan proses pengidentifikasian aktivitas yang berdasarkan aktivitas berguna untuk perhitungan biaya yang memberikan kemampuan untuk berhubungan dan adalah meningkatkan aktivitas tidak bernilai tambah:

- i. *Activity reduction* (pengurangan aktivitas tidak bernilai tambah)
- ii. *Activity elimination* (penghilangan aktivitas tidak bernilai tambah)

b. Fokus kedua adalah terhadap aktivitas bernilai tambah:

- i. *Activity selection* (pemilihan aktivitas bernilai tambah)
- ii. *Activity sharing* (pemanfaatan optimum aktivitas bernilai tambah)

## **2.2. Process Value Analysis**

Menurut Mulyadi (Mulyadi, 2003:277): PVA merupakan pengidentifikasian komponen-komponen aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah dalam suatu proses. Dalam langkah ini, berbagai aktivitas yang membentuk sub proses dan proses ditentukan nilainya dipandang dari sudut pelanggan. PVA merupakan landasan akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas, hal ini lebih

memfokuskan pada akuntabilitas aktivitas, bukan pada biaya, dan hal ini menekankan maksimal kinerja sistem yang luas, bukan pada kinerja individual.

Inti dari analisis nilai proses adalah analisis aktivitas. Analisis aktivitas merekomendasikan empat hasil yaitu aktivitas apa yang dilakukan, berapa banyak orang yang melakukan aktivitas, waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas, dan penghitungan nilai aktivitas untuk organisasi, termasuk rekomendasi untuk memilih dan hanya mempertahankan aktivitas penambah nilai (Hansen dan Mowen, 2006).

Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas menurut Hansen dan Mowen (2004:479) adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dikembangkan bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang terus menerus menuntut perbaikan. Analisis nilai proses membantu mengubah konsep akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas dari dasar konseptual menuju operasional. Proses merupakan sumber dari banyak kesempatan perbaikan yang muncul dalam suatu organisasi. Proses perbaikan berarti perbaikan cara aktivitas yang dilakukan. Jadi, manajemen aktivitas adalah kunci keberhasilan pengendalian bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan perbaikan berkelanjutan.

Dalam PVA merumuskan tentang :

- a. Aktivitas apa yang dikerjakan?
- b. Berapa orang yang terlibat?
- c. Waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut?
- d. Penaksiran value bagi customer yang dihasilkan dari aktivitas tersebut?

### **2.3. *Continuous Improvement***

*Continuous Improvement* (CI) merupakan sebuah filosofi dasar mengenai bagaimana mencapai standar kualitas yang optimal melalui beberapa langkah perbaikan yang sistematis dan dilaksanakan secara berkesinambungan. *Continuous Improvement* lebih menekankan pada beberapa tindakan perbaikan yang sederhana namun dilakukan secara terus menerus yang kemudian akan menumbuhkan banyak ide atau inovasi sebagai sebuah solusi atas masalah yang timbul. Tindakan tersebut tidak hanya dilakukan untuk satu tahun atau merupakan aktivitas bulanan, melainkan secara berkesinambungan dan dilakukan oleh setiap pribadi dalam organisasi mulai dari manajemen puncak hingga ke karyawan.

Beberapa penghalang penerapan *Continuous Improvement* dalam sebuah perusahaan adalah adanya proses pekerjaan yang belum sempurna, pengetahuan dalam lingkungan kerja yang tidak dibagi atau didistribusikan, lebih fokus kepada teknologi dibandingkan dengan kebutuhan atau kemampuan pemakai dalam bekerja.

## 2.4. Aktivitas

### 2.4.1. Definisi Aktivitas

Aktivitas secara umum dapat diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan. Aktivitas menggambarkan apa yang dilakukan oleh suatu perusahaan yaitu cara waktu yang digunakan dan prosedur untuk menghasilkan *output* dari proses. Berkaitan dengan hal ini, dapat dikatakan pula bahwa aktivitas merupakan suatu proses yang mengkonsumsi sumber daya untuk menghasilkan *output*. Pada intinya, fungsi aktivitas adalah untuk mengubah sumber daya (material, tenaga kerja, teknologi) menjadi output atau produk.

Sekumpulan aktivitas yang dihubungkan oleh tujuan bersama disebut dengan fungsi. Tahap awal sebelum diadakan pengelolaan aktivitas, perlu diadakan penilaian aktivitas. Apabila penilaian aktivitas telah dilaksanakan, tentunya dapat menjawab beberapa pertanyaan berkaitan dengan pengelolaan aktivitas diatas. Langkah-langkah yang perlu ditempuh untuk penilaian aktivitas antara lain :

1. Mengetahui informasi tentang aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi konsumen. Daftar aktivitas dan hubungan berbagai aktivitas yang membentuk proses merupakan basis yang kuat untuk melaksanakan pengelolaan terhadap aktivitas.
2. Mengidentifikasi *value* dan *non-value activities* yang terdapat dalam aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi konsumen tersebut. Setelah daftar aktivitas dan hubungan antar aktivitas diperoleh, informasi berikutnya yang diperlukan untuk pengurangan biaya adalah identifikasi *value* dan *non-value activities*. Hasil identifikasi kategori aktivitas tersebut dapat dipergunakan untuk memilih cara pengelolaan yang cocok dengan kategori setiap aktivitas.

### 2.4.2. Hierarki Aktivitas

Aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan mempunyai hirarki aktivitas. Hierarki ini menunjukkan bahwa suatu aktivitas dapat dipecahkan menjadi aktivitas yang lebih spesifik maupun digabung menjadi satu aktivitas yang bersifat umum. Hirarki aktivitas adalah sebagai berikut :

#### a. Fungsi

Fungsi adalah sekelompok aktivitas yang mempunyai tujuan tertentu dalam bisnis. Aktivitas-aktivitas yang membentuk suatu fungsi, tidak berkaitan satu dengan lainnya. Satu-satunya hal yang menghubungkan aktivitas-aktivitas tersebut adalah kesamaan tujuan secara umum.

#### b. Proses Bisnis

Proses bisnis terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berhubungan dalam satu jaringan kerja yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Hubungan ini ditujukan dengan timbulnya aktivitas lain karena adanya aktivitas yang terjadi sebelumnya. Aktivitas-aktivitas tersebut memiliki hubungan sebab akibat yang kuat. Keluaran yang satu akan menjadi masukan bagi aktivitas yang lain.

#### c. Aktivitas

Aktivitas adalah tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran fungsi dengan mengkombinasikan manusia, teknologi, bahan mentah, metode, dan lingkungan secara bersama-sama untuk menghasilkan produk dan jasa.

d. Tugas

Tugas merupakan kombinasi elemen-elemen kerja atau operasi suatu aktivitas. Tugas menunjukkan bagaimana aktivitas dilaksanakan. Tugas dapat dipecah menjadi beberapa operasi.

e. Operasi

Operasi adalah suatu unit kerja terkecil yang digunakan untuk tujuan perencanaan dan pengendalian. Operasi terdiri dari bagian-bagian yang nyata, yang disebut elemen.

## 2.5. Aktivitas bernilai tambah (*Value added activity*)

Aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas yang harus dilaksanakan dalam proses bisnis dengan menciptakan nilai yang dapat memuaskan para konsumennya dan meningkatkan laba perusahaan. Aktivitas ini jika dieliminasi akan mengurangi pelayanan produk kepada konsumen dalam jangka panjang. Artinya, apabila perusahaan mengeliminasi aktivitas ini maka kecil kemungkinan perusahaan dapat bertahan karena produk yang dihasilkan tidak dapat memuaskan pelanggan lagi, sehingga pelanggan tidak akan membeli atau mengkonsumsi produk perusahaan tersebut dan akan menyebabkan kekalahan dalam persaingan di dalam pasar.

Menurut Rahmawati (2008) aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas yang diperlukan untuk menjalankan operasi bisnis, sehingga mampu memberikan nilai dan meningkatkan laba perusahaan. Menurut Saftiana, dkk (2007) sumber daya yang hanya dikonsumsi untuk mampu melaksanakan aktivitas bernilai tambah, maka proses tersebut telah mampu menciptakan konsep *cost effective*, yaitu keluaran yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.

Aktivitas bernilai tambah adalah suatu aktivitas yang berkontribusi terhadap pelanggan dan kepuasan pelanggan atau memuaskan kebutuhan organisasi. Yang dimaksud dengan nilai pelanggan adalah selisih antara pengorbanan yang dilakukan oleh pemakai dan manfaat yang diterima bagi perusahaan. Jadi, ini memberikan pengertian bahwa perusahaan ingin memberikan timbal balik kepada pelanggan dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan karena mau mengorbankan sesuatu untuk mengkonsumsi hasil produksi dari perusahaan sehingga perusahaan ,mendapatkan manfaatnya.

## 2.6. Aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*)

Menurut Hansen dan Mowen (2004:490) :

“Aktivitas tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang dapat dikurangi biayanya tanpa mengurangi pelayanan produsen kepada konsumen, sehingga perusahaan tetap dapat memuaskan pelayanan walaupun menghilangkan aktivitas ini karena tidak akan

berpengaruh terhadap produk yang dihasilkan. Selain itu, aktivitas tidak bernilai tambah juga mempunyai arti.”

Menurut Supriyono (2003:377):

“Aktivitas tidak bernilai tambah adalah aktivitas-aktivitas yang tidak perlu atau aktivitas-aktivitas yang perlu namun tidak dilaksanakan secara efisien dan dapat disempurnakan.”

Menurut Mulyadi (2003) aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang tidak dapat memenuhi salah satu faktor dari kondisi aktivitas penambah nilai.

Berdasarkan beberapa definisi tentang aktivitas tidak bernilai tambah, tentunya perusahaan berusaha untuk mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah karena hanya menambah biaya yang tidak berguna dan menghalangi kinerja penuh. Perusahaan berusaha untuk mengoptimalkan aktivitas yang bernilai tambah. Perusahaan mengklasifikasikan aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah dengan tujuan supaya biaya perusahaan dapat diminimumkan dengan mengeliminasi biaya yang telah terjadi karena aktivitas tidak bernilai tambah yang tidak dieliminasi secara otomatis akan menyebabkan meningkatnya biaya produksi pada perusahaan.

Menurut Rahmawati (2008) aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang tidak diperlukan dan harus dihilangkan dari dalam proses bisnis karena menghambat kinerja perusahaan.

## 2.7. Cost Effectiveness

*Cost effectiveness* adalah keluaran yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dengan hanya menggunakan aktivitas penambah nilai dengan mengkonsumsi masukan yang minimum. Persaingan bisnis mengharuskan perusahaan untuk membuat produk sesuai dengan keinginan pelanggan yaitu tepat waktu dan biaya rendah. Oleh karena itu, dalam manajemen tradisional ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja adalah *cost efficiency* yaitu seberapa efisien suatu aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya dalam menghasilkan keluaran. Efisiensi merupakan rasio antar keluaran dan masukan. Semakin sedikit masukan yang dikonsumsi untuk menghasilkan keluaran maka semakin efisien aktivitas dalam mengkonsumsi masukan. atau semakin banyak keluaran yang dapat dihasilkan dari konsumsi masukan tersebut, semakin produktif aktivitas yang dilakukan manajemen di dalam menghasilkan keluaran.

Menurut Mulyadi (2003) *cost effectiveness* adalah proses dapat dicapai melalui usaha pengurangan dan penghilangan aktivitas yang tidak menambah nilai bagi customer. *Cost effective* menggeser *cost efficiency* sebagai ukuran kinerja. *Cost effectiveness* menunjukkan tingkat efektivitas sumber daya organisasi yang dimanfaatkan untuk melaksanakan aktivitas bernilai tambah dalam menghasilkan keluaran bagi pemenuhan kebutuhan pelanggan. Untuk menjadikan kegiatan bisnisnya *cost effective*, manajemen berusaha keras untuk melakukan pengelolaan aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan keluaran dengan cara (Mulyadi dan Johny S., 2001:625):

### 1. Pemilihan aktivitas (*activity selection*)

Activity selection dicapai dengan melakukan pemilihan dari serangkaian aktivitas yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai strategi yang kompetitif. Strategi yang berbeda menyebabkan aktivitas yang berbeda (Hansen dan Mowen, 2006). Pemilihan aktivitas terutama ditujukan untuk mengelola aktivitas bernilai tambah. Dalam perencanaan jangka panjang, personel perusahaan mempunyai kesempatan untuk mempertimbangkan berbagai aktivitas bernilai tambah dan melakukan pemilihan aktivitas bernilai tambah yang paling efisien di antara berbagai aktivitas bernilai tambah yang tersedia.

### 2. Pembagian aktivitas (*activity sharing*)

Pembagian aktivitas terutama ditujukan untuk mengelola aktivitas bernilai tambah. Dengan mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah yang masih belum dimanfaatkan secara penuh dan kemudian memanfaatkan aktivitas tersebut untuk menghasilkan cost object yang lain, perusahaan akan meningkatkan produktivitas pemanfaatan aktivitas tersebut dalam menghasilkan cost object (Saftiana, dkk., 2007).

### 3. Pengurangan aktivitas (*activity reduction*)

Pengurangan biaya dapat dicapai dengan mengurangi aktivitas tidak bernilai tambah. Pengurangan aktivitas merupakan strategi jangka pendek yang ditempuh dalam melakukan *improvement* terhadap aktivitas (Saftiana, dkk., 2007).

### 4. Penghilangan aktivitas (*activity elimination*)

*Activity elimination* dapat dicapai dengan melakukan penghilangan aktivitas tidak bernilai tambah. Setelah aktivitas tidak bernilai tambah teridentifikasi, maka ukuran harus diambil untuk menghindarkan perusahaan dari aktivitas ini (Hansen dan Mowen, 2006). Penghilangan aktivitas merupakan strategi jangka panjang yang ditempuh dalam melakukan *improvement* terhadap aktivitas (Saftiana, dkk., 2007).

## 2.8. Perhitungan Cycle Effectiveness

*Cycle Effectiveness* adalah ukuran yang menunjukkan seberapa besar nilai suatu aktivitas bagi pemenuhan kebutuhan pelanggan. Cycle Effectiveness dihitung dengan memanfaatkan data waktu sesungguhnya. Dalam proses pembuatan produk dan penyerahan jasa diperlukan waktu sesungguhnya yang merupakan keseluruhan waktu yang diperlukan untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi atau proses penyerahan jasa. Waktu sesungguhnya dibagi menjadi empat komponen yaitu : processing time, inspection time, moving time, and waiting time, ketiganya termasuk dalam aktivitas tidak bernilai tambah.

Proses produksi yang ideal akan menghasilkan waktu sesungguhnya yang sama dengan processing time. Ukuran *cost effectiveness* proses dihitung membandingkan processing time dan throughput time yang dikenal dengan istilah *cycle effectiveness*(CE). CE dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Cycle\_effectiveness} = \text{Processing time} : \text{Throughput time}$$

Jika proses pembuatan produk menghasilkan CE sebesar 100% atau 1, maka aktivitas tidak bernilai tambah telah dapat dihilangkan dalam proses pengolahan produk, sehingga pelanggan produk tersebut tidak dibebani biaya-biaya untuk aktivitas bernilai tambah bagi mereka. Sebaliknya, jika CE kurang dari 100%, berarti pengolahan produk masih mengandung aktivitas tidak bernilai tambah bagi pelanggan. Contoh, suatu aktivitas dengan CE 80% berarti aktivitas tersebut menyerap 80% aktivitas bernilai tambah, namun masih menyerap 20% aktivitas dengan CE semakin kecil dari 100% atau 1 berarti semakin besar aktivitas tidak bernilai tambah yang terkandung dalam aktivitas tersebut. Dalam hal ini terdapat berbagai tunjangan berupa service diluar gaji, dimana besar kecilnya disesuaikan dengan hasil penjualan, diberikan kepada karyawan, dan merupakan suatu cara yang digunakan untuk memotivasi kinerja karyawan terutama dalam pencapaian target perusahaan. Setiap tiga bulan sekali dan setiap satu semester sekali diadakan evaluasi.

Perusahaan melakukan penyesuaian target jangka pendek setiap tahun dengan menganalisis kinerja karyawan. Analisis dilakukan dengan membandingkan antara target realitas dan target perusahaan. Selama ini rata-rata 80% dari target yang direncanakan dapat tercapai. Oleh karena itu, perusahaan menetapkan kriteria kinerja dikatakan efektif sebesar 80%.

## 2.9. Penilaian Aktivitas

Menurut Mulyadi (2003: 215) langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam mengukur aktivitas adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui informasi tentang aktivitas yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan barang dan jasa bagi *customer intern* dan *ekstern*. Untuk merencanakan program pengurangan biaya, pertama harus memahami aktivitas apa saja yang digunakan oleh organisasi dalam memberikan layanan aktivitas yang membentuk sub proses dan hubungan berbagai sub proses yang membentuk proses yang kuat untuk melaksanakan pengelolaan terhadap aktivitas.
2. Mengidentifikasi *value added activity* dan *non value added activity* yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan barang atau jasa bagi customer. Setelah daftar aktivitas dan hubungan antar aktivitas diperoleh informasi, maka berikutnya yang diperlukan untuk pengurangan biaya adalah identifikasi *value added activity* dan *non value added activity*. Usaha pengurangan biaya difokuskan pada perbaikan terhadap aktivitas yang masuk dalam kategori *non value added activity*. Hasil identifikasi aktivitas tersebut dapat digunakan untuk memilih cara pengelolaan yang cocok bagi setiap aktivitas. *Activity selection* dan *activity sharing* diterapkan pada pengelolaan *value added activities*. *Activity reduction* dan *activity elimination* diterapkan pada pengelolaan terhadap *non value added activity*.
3. Mengidentifikasi apakah aktivitas yang dilaksanakan oleh organisasi memberikan nilai tambah bagi customer. Setiap aktivitas layak untuk tetap dilaksanakan jika *cost object* yang dihasilkan mempunyai manfaat bagi customer. Aktivitas-aktivitas yang tidak memperoleh manfaat *cost object* yang dihasilkan oleh aktivitas menjadi target untuk dieliminasi.