

BAB II

ANALISA AKTIVITAS

II.1. Aktivitas

II.1.1. Pengertian Aktivitas

Aktivitas secara umum merupakan peristiwa, tugas, atau satuan pekerjaan dengan tujuan tertentu. Aktivitas merupakan suatu kegiatan yang dilakukan. Jika dilihat pengertian aktivitas dari akuntansi biaya, aktivitas merupakan kegiatan yang dilakukan dalam rangka menghasilkan produk dan jasa. Aktivitas menggambarkan cara yang digunakan perusahaan termasuk waktu, sumber daya untuk pencapaian tujuan organisasi. Aktivitas menghasilkan keluaran untuk memenuhi kebutuhan tertentu *customer*, intern atau ekstern. Aktivitas mengkonsumsi sumber daya dalam menghasilkan keluaran.

Aktivitas menurut Mulyadi [1999, hal 197] adalah faktor utama penyebab timbulnya biaya. Biaya hanya dapat dikurangi secara signifikan melalui pengelolaan terhadap aktivitas yang menjadi penyebab timbulnya biaya.

II.1.2. Klasifikasi aktivitas

Aktivitas digunakan sebagai dasar pengelompokan aktivitas yang terkait ke dalam kelompok-kelompok yang menjadi landasan pengelompokan biaya sejenis. Secara *generic*, aktivitas perusahaan manufaktur, jasa, dan dagang dapat

dikelompokkan ke dalam empat golongan menurut Mulyadi [1999,hal.27] antara lain:

1. *Result-Producing Activities*, merupakan aktivitas yang secara langsung berkaitan dengan penyediaan produk/jasa bagi *customer* luar. Kelompok aktivitas ini mendatangkan pendapatan bagi perusahaan.
2. *Result-Contributing Activities*, merupakan aktivitas yang memberikan dukungan secara langsung terhadap *Result-Producing Activities* dalam penyediaan produk/jasa bagi *customer*
3. *Support Activities*, merupakan aktivitas pusat jasa untuk menyediakan layanan bagi *Result-Producing Activities* dan *Result-Contributing Activities*.
4. *Hygiene and housekeeping activities*, merupakan aktivitas pusat jasa yang menyediakan layanan kebersihan dan kerumahtanggaan bagi *Result-Producing Activities*, *Result-Contributing Activities* dan *Support Activities*.

II.1.3. Hirarkhi aktivitas

1. Fungsi, aktivitas yang punya tujuan umum tertentu. Aktivits yang membentuk suatu fungsi
2. Proses bisnis, aktivitas yang berhubungan dalam satu jaringan kerja yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu, aktivitas yang mempunyai hubungan sebab akibat, aktivitas yang terjadi karena aktivitas lain.

3. Aktivitas, tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran fungsi dengan mengkombinasikan manusia, teknologi, bahan mentah, metode, dan lingkungan secara bersama-sama untuk menghasilkan produk dan jasa.
4. Tugas, kombinasi elemen-elemen kerja atau operasi suatu aktivitas, Tugas menunjukkan bagaimana aktivitas dilakukan.
5. Operasi, unit kerja terkecil yang digunakan untuk tujuan perencanaan dan pengendalian. Operasi terdiri dari elemen-elemen yang nyata.

II.1.4. Pengelolaan aktivitas

Pengelolaan aktivitas sangat dibutuhkan hal ini bertujuan untuk mengetahui aktivitas yang bukan bernilai tambah agar dapat dihilangkan dan dikurangi, dan untuk aktivitas bernilai tambah perlu dijadikan efektif dan dalam pelaksanaannya diketahui cara pengelolaan yang benar Pengelolaan aktivitas dilaksanakan melalui *Activity Selection* dan *Activity sharing* terhadap Aktivitas Bernilai Tambah (*value-added activity*) serta *activity reduction* dan *activity elimination* terhadap Aktivitas Tidak bernilai Tambah (*Nonvalue-Added Activity*)

II.1.5. Aktivitas Bernilai Tambah

Aktivitas Bernilai Tambah (*value-added activity*) menurut Hansen/Mowen [Akuntansi Manajemen,1997, hal.481] merupakan aktivitas yang dibutuhkan untuk tetap dapat mempertahankan kegiatan operasional perusahaan. Aktivitas bernilai tambah dapat dikatakan sebagai aktivitas yang diperlukan dan sudah dilaksanakan

dengan efisien. Biaya untuk melaksanakan aktivitas yang bernilai tambah dapat disebut dengan biaya aktivitas bernilai tambah, biaya ini adalah biaya yang seharusnya terjadi dalam pelaksanaan aktivitas. Beberapa aktivitas yang dapat dikategorikan sebagai aktivitas bernilai tambah antara lain:

1. Aktivitas yang diperlukan (*Required Activities*), merupakan aktivitas yang dibutuhkan demi hukum, atau aktivitas yang dilakukan untuk memenuhi peraturan atau perundang-undangan yang berlaku. Contoh aktivitas yang dibutuhkan dalam memenuhi persyaratan pelaporan pada dinas pajak.
2. Aktivitas diskresioner (*Discretionary Activity*), merupakan aktivitas yang bernilai tambah bila secara bersamaan memenuhi tiga kondisi antara lain:
 - a. Aktivitas yang menghasilkan perubahan.
 - b. Perubahan tersebut tidak dapat dicapai oleh aktivitas yang sebelumnya.
 - c. Aktivitas yang memungkinkan aktivitas lainnya dapat dilaksanakan

II.1.6. Aktivitas Tidak bernilai Tambah

Aktivitas Tidak bernilai Tambah (*Nonvalue-Added Activity*), merupakan aktivitas yang tidak diperlukan, yaitu semua aktivitas selain aktivitas penting yang dilakukan untuk bertahan dalam bisnis, atau aktivitas yang diperlukan dan dilaksanakan dengan tidak efisien. Aktivitas tidak bernilai tambah dapat diidentifikasi dari ketidakmampuan untuk memenuhi tiga kondisi yang diatas, ketidaksesuaian dengan dua kondisi pertama merupakan penyebab utama aktivitas tidak bernilai tambah. Biaya untuk melaksanakan aktivitas ini disebut biaya aktivitas

tidak bernilai tambah. Biaya ini juga disebabkan dari kinerja yang tidak efisien dari aktivitas bernilai tambah. Biaya aktivitas tidak bernilai tambah ini harus dieliminasi karena menimbulkan pemborosan..

Aktivitas tidak bernilai tambah dapat berada di mana saja dalam organisasi. Terdapat lima aktivitas utama yang seringkali disebut sebagai aktivitas yang menyebabkan pemborosan dan dianggap sebagai aktivitas yang tidak perlu ada antara lain:

1. **Penjadwalan (*Schedulling*).** Aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menentukan kapan produk yang berbeda dapat diproses (atau kapan dan berapa banyak persiapan yang harus dilakukan)
2. **Pemindahan (*Moving*).** Aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk pemindahan bahan baku, bahan dalam proses, dan barang jadi dari satu apartemen ke apartemen lainnya.
3. **Waktu Tunggu (*Waiting*).** Aktivitas dimana bahan baku atau barang dalam proses menggunakan waktu dan sumber daya untuk menunggu proses selanjutnya.
4. **Pemeriksaan (*Inspection*).** Aktivitas dimana waktu dan sumber daya dikeluarkan untuk menjamin bahwa produk memenuhi spesifikasi yang diperlukan.
5. **Penyimpanan (*Storing*).** Aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya dimana barang jadi dan bahan baku disimpan. Aktivitas penyimpanan bahan.

II.2. Analisa aktivitas

Analisa aktivitas menurut Hansen dan Mowen [1997, hal.479] merupakan proses pengidentifikasian, penggambaran dan evaluasi aktivitas yang dilakukan oleh organisasi. Analisa dilakukan dalam 4 langkah antara lain ;

1. Aktivitas apa yang dikerjakan.
2. Berapa orang yang terlibat dalam aktivitas
3. Waktu dan sumber daya yang diperlukan
4. Penafsiran *value activity* bagi organisasi termasuk rekomendasi untuk memilih dan mempertahankan aktivitas bernilai tambah.

Analisa aktivitas mencoba mengidentifikasikan dan akhirnya menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah dan sekaligus meningkatkan efisiensi aktivitas yang bernilai tambah. Inti dari analisa aktivitas adalah eliminasi pemborosan (*waste*), hal ini dapat membantu dalam pengurangan biaya dan meningkatkan efisiensi aktivitas.

II.3. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Inti dari analisa aktivitas adalah penurunan biaya (*Cost Reduction*) yang ditimbulkan karena adanya perbaikan yang berkelanjutan (*Continues Improvement*). Dalam lingkungan yang kompetitif mengharuskan perusahaan membuat produk yang diinginkan pelanggan secara tepat waktu, dan dengan biaya serendah mungkin. Hal ini menyebabkan perusahaan untuk mencari jalan keluar dalam pengurangan biaya.

Analisa aktivitas dapat membantu perusahaan dalam melakukan pengurangan biaya, hal ini dapat dilakukan dengan empat cara antara lain:

1. Eliminasi aktivitas (*Activity Elimination*). Cara ini memfokuskan pada Aktivitas Tidak bernilai Tambah (*Nonvalue-Added Activity*). Setelah dilakukan identifikasi terhadap Aktivitas Tidak bernilai Tambah (*Nonvalue-Added Activity*) maka dilakukan pengukuran untuk menghilangkan aktivitas tersebut.
2. Pemilihan aktivitas (*Activity Selection*). Merupakan pemilihan di antara berbagai jenis aktivitas yang berasal dari strategi bersaing. Strategi yang berbeda akan menghasilkan aktivitas yang berbeda pula. Pemilihan aktivitas akan berdampak besar terhadap pengurangan biaya.
3. Pengurangan aktivitas (*Activity Reduction*). Cara ini dapat mengurangi waktu dan sumber daya yang dibutuhkan dalam melakukan aktivitas. Cara ini harus ditujukan pada peningkatan efisiensi dari aktivitas yang diperlukan.
4. Pembagian aktivitas (*Activity Sharing*). Cara ini dapat meningkatkan efisiensi dari aktivitas yang diperlukan dengan menggunakan skala ekonomis.

Pengidentifikasian aktivitas tidak bernilai tambah yang akan dikurangkan atau dieliminasi menurut Mulyadi [1999,hal.215] membutuhkan beberapa langkah antara lain:

1. Mengetahui informasi tentang aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan oroduk dan jasa bagi *customer*. Untuk merencanakan pengurangan biaya pertama kali personel harus memahami aktivitas apa saja yang digunakan oleh perusahaan dalam memberikan layanan *customer* baik

customer intern maupun ekstern. Daftar aktivitas dan hubungan berbagai aktivitas yang membentuk subproses, dan hubungan berbagai subproses yang membentuk proses merupakan basis yang kuat untuk melaksanakan pengolaan terhadap aktivitas.

2. Mengidentifikasi *value* dan *non value added activities* yang terdapat dalam aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa bagi *customer* tersebut. Setelah daftar aktivitas dan hubungan antar aktivitas diperoleh, informasi yang dibutuhkan berikutnya untuk pengurangan biaya adalah identifikasi *value* dan *non value added activities*. Usaha pengurangan biaya difokuskan pada *improvement* terhadap aktivitas yang termasuk dalam kategori *non value added activities*. Hasil identifikasi kategori tersebut dapat digunakan untuk memilih cara pengelolaan yang *fit* dengan kategori setiap aktivitas.
3. Mengidentifikasi apakah setiap aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan memiliki *customer*. Setiap aktivitas yang layak untuk tetap dijalankan jika *cost object* yang dihasilkan mempunyai *customer* yang memanfaatkan *cost object* tersebut. Aktivitas yang tidak memiliki *customer* atau *customer* tidak memperoleh manfaat dari adanya *cost object* yang dihasilkan oleh aktivitas tersebut merupakan aktivitas yang menjadi target untuk dieliminasi.
4. Mengidentifikasi aktivitas yang memiliki *cycle effectiveness* (CE) rendah. CE adalah ukuran seberapa besar *non value added activities* terdapat dalam

aktivitas yang digunakan untuk melayani *customer*. Suatu aktivitas yang memiliki CE yang rendah merupakan target aktivitas yang akan dikurangi (*activity reduction*) dalam jangka pendek atau dieliminasi (*activity elimination*) dalam jangka waktu panjang. CE merupakan informasi yang digunakan untuk memilih aktivitas yang menjadi target untuk dikurangi atau dieliminasi dalam pengelolaan aktivitas.

5. Mencari dan memilih cara yang digunakan untuk mengurangi atau mengeliminasi *non value added activities*

II.4. Cost Effectiveness

Menurut Mulyadi [1999,hal.36] kegiatan bisnis dalam manajemen tradisional secara sederhana hanya ditujukan untuk menghasilkan beberapa produk atau jasa/ keluaran dengan menggunakan masukan yang minimum. Oleh karena itu dalam manajemen tradisional ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja adalah *cost efficiency* yaitu ukuran efisiensi suatu aktivitas menggunakan sumber daya dalam menghasilkan keluaran (produk/jasa), efisiensi merupakan rasio antara keluaran dan masukan. Dalam manajemen tradisional belum mempertimbangkan mengenai aspek *customer* sehingga keluaran yang dihasilkan tidak dihubungkan dengan kepuasan terhadap *customer*. Fokus manajemen tradisional adalah pada minimalisasi ratio hubungan antar keluaran dan masukan, dimana semakin sedikit masukan yang dikonsumsi dalam menghasilkan keluaran makasemakin efisien aktivitas yang dilakukan.

Dalam *Customer Value* lebih memfokuskan manajemen dalam menghasilkan keluaran yang mampu memberikan kepuasan pada *customer*. Kebutuhan *customer* yang dapat digunakan sebagai pemicu aktivitas yang digunakan oleh perusahaan dalam menghasilkan keluaran. Komponen kegiatan bisnis perusahaan terdiri dari empat unsur: masukan, aktivitas, keluaran, dan *customer*.

Pada masa sekarang, dalam lingkungan bisnis global yang berkompetisi secara intensif dengan kebutuhan *customer* yang selalu berubah, maka dibutuhkan suatu *improvement* yang berkelanjutan terhadap aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan keluaran. Tanggung jawab manajemen pada saat ini adalah bagaimana cara untuk menghasilkan keluaran secara *cost effective*, yaitu keluaran yang mampu memenuhi kebutuhan *customer*, menggunakan aktivitas penambah nilai dengan konsumsi masukan yang minimum.

Cost Effectiveness menggeser *Cost Efficiency* sebagai ukuran kinerja. *Cost Effectiveness* menunjukkan seberapa efektif sumber daya organisasi dimanfaatkan untuk melaksanakan *value-added activities* dalam menghasilkan keluaran bagi pemenuhan kebutuhan *customer*.