

## **BAB II**

### **ACTIVITY BASED MANAGEMENT**

#### **II.1. *Activity Based Management***

##### **II.1.1. Definisi**

Manajemen aktivitas merupakan kunci keberhasilan pengendalian organisasi yang beroperasi pada lingkungan yang dinamis. Realisasi aktivitas yang efisien sangat penting bagi upaya perbaikan kalkulasi biaya produk, proses penyerahan jasa dan pengendalian yang efektif telah menimbulkan pandangan baru terhadap proses bisnis yang disebut *activity based management* (ABM).

Menurut Supriyono (1999: 354):

*Activity based management* adalah suatu disiplin (sistem yang luas dan pendekatan yang terintegrasi) yang memusatkan perhatian manajemen pada aktivitas-aktivitas dengan tujuan meningkatkan nilai yang diterima oleh konsumen dan laba yang diperoleh dari penyediaan jasa tersebut.

Menurut Hansen dan Mowen (2004: 487):

ABM merupakan pendekatan terpadu dan menyeluruh yang membuat perhatian manajemen berpusat pada aktivitas yang dilakukan, dengan tujuan meningkatkan nilai pelanggan dan laba yang diperoleh karena memberikan nilai tersebut.

Menurut Mulyadi (2003: 286):

ABM adalah ketrampilan personel organisasi dalam melaksanakan pengelolaan berbasis aktivitas. Dengan ABM seluruh personel organisasi mengarahkan pengelolaan untuk menghasilkan *customer value* terbaik dan memfokuskan orientasi pengelolaan pada *continuous improvement* terhadap proses untuk melayani pasien.

##### **II.1.2. Dimensi *Activity Based Management***

ABM mempunyai 2 fase penting yaitu manajemen berbasis aktivitas yang fokus pada pengelolaan aktivitas secara terpadu dan bersistem pada aktivitas dan

bertujuan meningkatkan *customer value* dan laba. Manajemen berbasis aktivitas berfokus pada aktivitas yaitu serangkaian kegiatan yang membentuk suatu proses untuk pembuatan produk dan penyerahan jasa.

Kini *customer* memegang kendali manajemen maka proses pembuatan produk dan penyerahan jasa ke bagian-bagian kecil menyebabkan rendahnya perhatian manajemen pada proses secara keseluruhan yang bertujuan untuk memuaskan *customer*. ABM memadukan proses pembuatan produk dan penyerahan jasa dengan fokus pengelolaan secara terpadu yang berbasis pada sistem.

Sikap mental *customer value*, *continous improvement* dan *employee empowerment* diwujudkan melalui implementasi *activity based management*. Dengan ABM, seluruh personel organisasi mengarahkan pengelolaan untuk menghasilkan *customer value* terbaik dan memfokuskan orientasi pengelolaan untuk menghasilkan *continous improvement* terhadap proses yang digunakan untuk melayani *customer*.

Dengan ABM seluruh personel organisasi diberdayakan melalui penyediaan informasi berlimpah tentang aktivitas sehingga memungkinkan personel dalam melakukan pengelolaan terhadap aktivitas (*activity selection*, *activity sharing*, *activity reduction* dan *activity elimination*).

ABM mempunyai 2 dimensi yaitu:

#### **1. Dimensi Biaya (*cost*)**

Memberikan informasi mengenai sumber daya (*employee resource* dan *expense resource*), aktivitas, produk, *customer* dan biaya-biaya lain yang

diperlukan. Tujuan dimensi biaya adalah memperbaiki keakuratan pembebanan biaya pada objek biaya dengan cara:

- a. *Sumber*. Tahap pertama adalah mengidentifikasi sumber-sumber biaya.
- b. *Aktivitas*. Tahap kedua adalah menelusuri sumber biaya pada aktivitas.
- c. *Objek biaya*. Tahap ketiga adalah membebankan biaya pada objek biaya. Objek biaya adalah segala sesuatu yang menjadi tujuan pembebanan biaya pada aktivitas. Objek biaya dapat berupa aktivitas, unit organisasi, kontrak, *customer* atau unit kerja lainnya yang perlu dilakukan untuk pengurangan biaya. Objek biaya merupakan titik akhir penelusuran biaya.

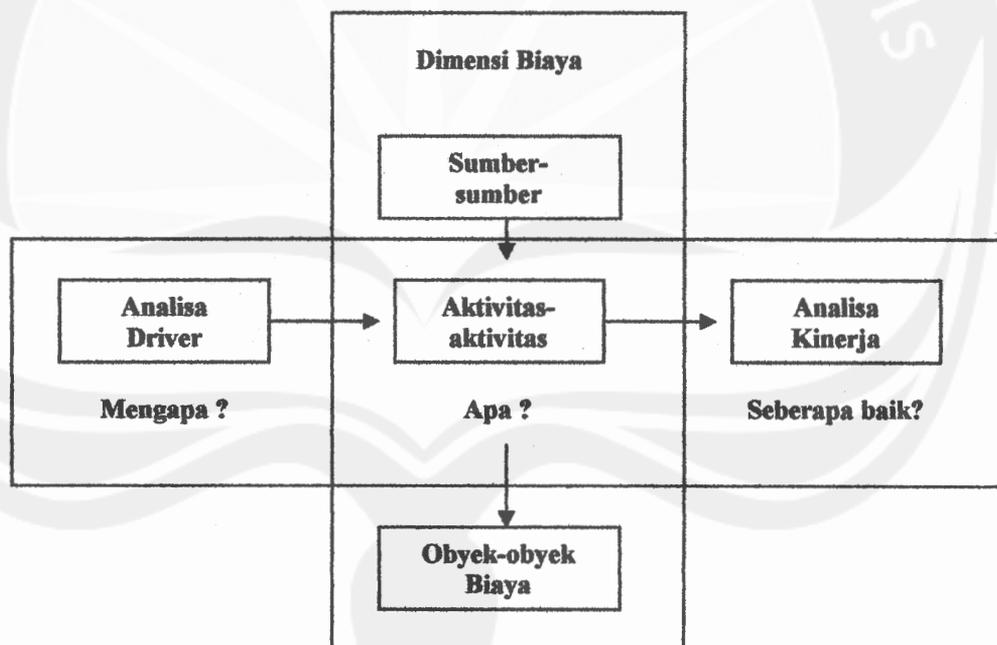
## 2. Dimensi Proses (*process*)

Dimensi proses berisi informasi-informasi kinerja mengenai pekerjaan atau aktivitas yang dilaksanakan dalam organisasi dan hubungan antara pekerjaan tersebut dengan aktivitas lain. Proses merupakan serangkaian aktivitas yang terkait untuk melaksanakan tujuan tertentu. Dimensi proses berfungsi untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas dengan cara:

- a. Menganalisis *driver* biaya. Analisis *driver* biaya adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan biaya aktivitas atau menjelaskan mengapa biaya aktivitas terjadi. Setiap aktivitas menggunakan masukan aktivitas dan menghasilkan keluaran aktivitas. masukan aktivitas adalah sumber-sumber yang dikonsumsi oleh aktivitas untuk menghasilkan keluaran aktivitas. Aktivitas keluaran adalah hasil atau produk suatu aktivitas. ukuran keluaran aktivitas disebut *driver* biaya. *Driver* biaya merupakan peristiwa yang menyebabkan suatu perubahan biaya total aktivitas. *Driver* biaya harus dianalisis melalui analisis *driver* biaya.

*Analisis driver* merupakan proses untuk mengetahui penyebab terjadinya biaya aktivitas. Sering penyebab biaya suatu aktivitas juga menjadi penyebab aktivitas-aktivitas lain yang berhubungan. *Driver* biaya mencakup faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja aktivitas sebelumnya dalam rangkaian nilai maupun faktor-faktor internal aktivitas. *Driver* biaya menunjukkan peluang-peluang untuk perbaikan.

- b. Mengidentifikasi aktivitas adalah proses pengidentifikasian, penguraian, pengevaluasian aktivitas yang dilaksanakan oleh organisasi.
- c. Menganalisis kinerja yaitu mengevaluasi aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan untuk menilai seberapa baik kinerjanya.



**Gambar 2.1. Model dua dimensi ABM**

### II.1.3. Tujuan dan Manfaat ABM

Tujuan ABM (Supriyono, 2003: 356):

Meningkatkan nilai produk atau jasa yang diserahkan kepada *customer* dan dapat digunakan untuk mencapai laba ekstra dengan menyediakan nilai tambah bagi *customer*.

Manfaat *activity based costing* menurut Supriyono (2003: 356):

1. Mengukur kinerja keuangan dan pengoperasian (non keuangan) organisasi dan aktivitas-aktivitasnya
2. Menentukan biaya-biaya dan profitabilitas yang benar untuk setiap tipe produk dan jasa.
3. Mengidentifikasi aktivitas (faktor-faktor yang mendrive biaya-biaya) dan mengendalikan.
4. Mengelompokkan aktivitas-aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.
5. Mengefisienkan aktivitas-aktivitas bernilai tambah dan mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah.
6. Menjamin bahwa pembuatan keputusan, perencanaan dan pengendalian didasarkan pada isu-isu bisnis yang luas dan tidak berdasarkan pada informasi keuangan saja.
7. Menilai penciptaan serangkaian aktivitas bernilai tambah (*value added chain*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen.

## II.2. *Process Value Analysis*

Menurut Mulyadi (2003: 277):

PVA merupakan pengidentifikasian komponen *value* dan *non value added activities* dalam suatu proses.

Analisis nilai proses memungkinkan konsep akuntansi pertanggungjawaban kontemporer dapat dijalankan. Analisis ini memusatkan pada:

### 1. Analisis penggerak (*driver analysis*)

Merupakan usaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang menjadi penyebab biaya aktivitas. Seringkali penyebab utama aktivitas juga merupakan penyebab utama dari aktivitas lain yang berhubungan. Setiap aktivitas memiliki masukan dan keluaran, masukan aktivitas (*activity input*) merupakan sumber daya yang dibutuhkan oleh aktivitas untuk memproduksi keluaran. Keluaran aktivitas (*activity output*) merupakan hasil atau produk dari aktivitas. Ukuran keluaran yang efektif adalah permintaan, aktivitas ini disebut *activity driver*.

### 2. Analisis aktivitas

Merupakan fokus dari analisis nilai proses. Analisis aktivitas (*activity analysis*) merupakan proses identifikasi, penjabaran dan evaluasi aktivitas yang dilakukan oleh organisasi.

### 3. Pengukuran kinerja

Ukuran kinerja merupakan indikator-indikator baik keuangan dan non keuangan, kerja yang dilaksanakan dan hasil-hasil yang dicapai oleh suatu aktivitas, proses atau unit organisasi. Ukuran kinerja menyatakan seberapa

baik suatu aktivitas dilaksanakan dan mengkomunikasikan seberapa baik aktivitas memenuhi kebutuhan *customer*. Penaksiran seberapa baik aktivitas dan proses yang dilakukan adalah landasan bagi usaha manajemen untuk memperbaiki profitabilitas. Ukuran kinerja aktivitas ada dua bentuk yaitu keuangan dan non keuangan. Ukuran dirancang untuk menilai seberapa baik suatu aktivitas dikerjakan dan hasil yang dicapai. Ukuran kinerja mencakup pengukuran:

- a. Efisiensi, terfokus pada hubungan input dan output aktivitas. Efisiensi suatu aktivitas dari volume keluaran aktivitas dibandingkan dengan sumber-sumber yang diperlukan untuk menopang aktivitas dan keluarannya.
- b. Waktu, merupakan ukuran tidak langsung atas biaya, mutu dan pelayanan *customer*. Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan suatu aktivitas merupakan hal yang penting. Semakin sedikit waktu yang digunakan untuk melakukan aktivitas maka semakin puas *customer*. Semakin banyak waktu yang digunakan biasanya lebih banyak sumber daya yang dipakai dan sedikit kemampuan untuk merespon permintaan *customer*.
- c. Kualitas, mengacu pada aktivitas yang dilakukan secara benar saat pertama kali dilakukan. Jika output aktivitas cacat maka memerlukan pengulangan yang menyebabkan biaya yang tidak perlu dan penurunan efisiensi permintaan *customer*. Ukuran waktu kinerja cenderung bersifat non keuangan, sedangkan ukuran kualitas dan efisiensi dapat berupa keuangan dan non keuangan.

## **II.3. Aktivitas**

### **II.3.1. Pengertian aktivitas**

Menurut Supriyono (1999: 33 ):

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 atau jasa.

Dalam akuntansi, aktivitas yang dimaksud meliputi aktivitas dalam rangka memproduksi atau menghasilkan output barang atau jasa. Aktivitas menggambarkan cara yang digunakan organisasi termasuk waktu dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Aktivitas menghasilkan keluaran untuk memenuhi kebutuhan *customer*. Dalam menghasilkan keluaran aktivitas mengkonsumsi sumber daya (biaya).

Aktivitas merupakan kombinasi dari teknologi, bahan baku, metode dan lingkungan organisasi untuk menghasilkan barang atau jasa. Aktivitas diyakini sebagai penyebab timbulnya biaya, maka fokus pengelolaan organisasi difokuskan pada aktivitas yang menjadi penyebab timbulnya biaya. Aktivitas dijadikan sebagai *cost object* yang penting untuk menyediakan informasi *activity cost* bagi pengambilan keputusan, sehingga informasi tersebut dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam pengelolaan aktivitas.

### **II.3.2. Hirarki Aktivitas**

Menurut Brimson (1991: 47) untuk mengenal akuntansi aktivitas diperlukan pemahaman tentang hirarki aktivitas yang membentuk dasar sistem biaya dan manajemen kinerja. Aktivitas yang dilakukan oleh suatu organisasi

mempunyai hirarki, hal ini menunjukkan bahwa aktivitas dapat dipecah menjadi aktivitas-aktivitas yang lebih spesifik maupun digabung menjadi satu aktivitas yang bersifat umum. Hirarki aktivitas adalah:

1. Fungsi (*function*)

Merupakan aktivitas yang mempunyai tujuan tertentu. Aktivitas-aktivitas yang membentuk fungsi, tidak berkaitan antara satu dengan yang lain. Yang menghubungkan suatu fungsi hanya pada kesamaan tujuan secara umum. Fungsi dapat dipecah ke dalam beberapa proses bisnis.

2. Proses bisnis (*business process*)

Proses bisnis terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berhubungan dalam satu jaringan kerja yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Hubungan ini ditunjukkan dengan adanya aktivitas lain karena adanya aktivitas yang terjadi sebelumnya. Aktivitas ini mempunyai hubungan sebab akibat. Keluaran aktivitas sebelumnya akan menjadi masukan bagi aktivitas berikutnya. Proses bisnis dapat dipecah ke dalam beberapa aktivitas.

3. Aktivitas (*activity*)

Merupakan suatu tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran fungsi dengan mengkombinasikan tenaga kerja, bahan mentah, teknologi dan lingkungan secara bersama-sama untuk menghasilkan produk atau jasa. Aktivitas dapat dipecah ke dalam beberapa tugas.

4. Tugas (*task*)

Merupakan kombinasi elemen-elemen kerja atau operasi suatu aktivitas. Tugas menunjukkan bagaimana aktivitas dilaksanakan. Tugas dapat dipecah ke dalam beberapa operasi.

#### 5. Operasi (*operation*)

Yaitu unit terkecil yang digunakan untuk mencapai tujuan perencanaan dan pengendalian. Operasi terdiri dari bagian-bagian yang nyata yang disebut elemen.

#### 6. Elemen

Merupakan bagian dari operasi

### II.4. Aktivitas Bernilai Tambah (*Value Added Activity*)

Menurut Hansen dan Mowen (2004: 489):

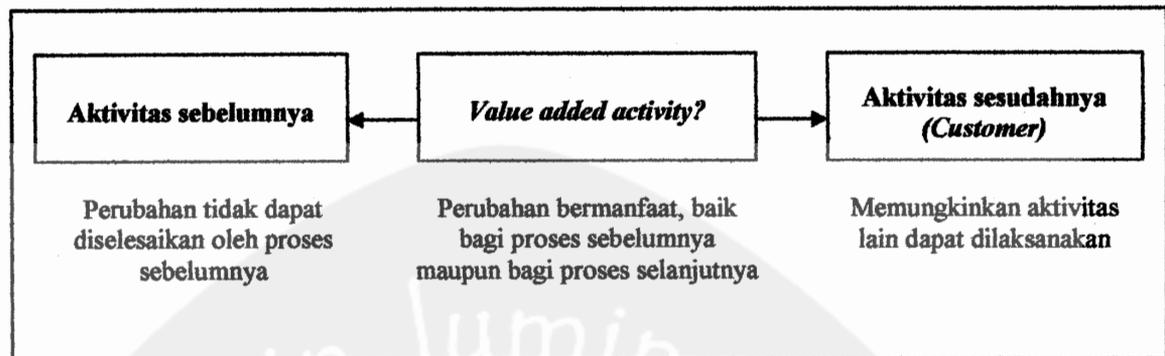
Aktivitas bernilai tambah merupakan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mempertahankan dalam bisnis.

Menurut Supriyono (1999: 377):

Aktivitas bernilai tambah merupakan aktivitas yang harus dilaksanakan untuk menciptakan nilai yang dapat memuaskan *customer*.

Selain aktivitas bernilai tambah yang dibutuhkan untuk bertahan dalam bisnis, menurut Supriyono (1999: 377) ada juga aktivitas bernilai tambah lainnya yaitu:

1. Aktivitas keharusan (*required activity*) yaitu aktivitas yang harus dilaksanakan untuk mematuhi hukum yang ada. Aktivitas tersebut aktivitas bernilai tambah karena keharusan.
2. Aktivitas kebijakan (*activity discretionary*) yaitu aktivitas yang secara bersamaan digunakan untuk mencapai kepuasan, bila memenuhi kondisi *value added activity* yang telah ditentukan.



**Gambar 2.2.** Faktor yang menentukan *value added activity*

### **II.5. Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (*Non value added activity*)**

Merupakan semua aktivitas yang tidak penting dilakukan untuk bertahan dalam bisnis. Aktivitas tidak bernilai tambah merupakan aktivitas yang tidak dapat memenuhi salah satu dari ketiga kondisi yang didefinisikan sebelumnya. Aktivitas tidak bernilai tambah merupakan aktivitas yang tidak perlu atau aktivitas tidak perlu yang tidak efisien dan dapat disempurnakan. Contoh aktivitas tidak bernilai tambah yaitu:

1. Penjadwalan: aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menentukan kapan produk yang berbeda memiliki akses untuk pemrosesan dan berapa banyak akan diproduksi.
2. Pemindahan: aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk memindahkan bahan, barang dalam proses dan barang jadi dari satu departemen ke departemen lain.
3. Waktu tunggu: aktivitas dimana suatu bahan atau barang dalam proses menggunakan waktu dan sumber daya untuk menunggu proses selanjutnya.
4. Pengawasan: aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya yang dikeluarkan untuk memastikan bahwa produk memenuhi spesifikasi.

5. **Penyimpanan:** aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya jika bahan mentah, barang dalam proses, produk selesai atau barang lainnya disimpan sebagai persediaan.

Aktivitas-aktivitas tersebut tidak menambah nilai bagi konsumen sehingga timbul tantangan bagi manajemen untuk mengelola aktivitas dengan mencari cara untuk memproduksi produk sampai selesai tanpa menggunakan aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah tersebut.

## II.5. *Cost Effectiveness*

*Cost effectiveness* adalah keluaran yang mampu memenuhi kebutuhan *customer* dengan hanya menggunakan aktivitas penambah nilai dengan mengkonsumsi masukan yang minimum. Persaingan mengharuskan organisasi untuk memberikan produk dan proses yang ada, sesuai dengan keinginan *customer* yaitu tepat waktu dan biaya yang rendah. Hal ini berarti bahwa suatu organisasi harus berusaha secara berkelanjutan untuk memperbaiki kinerjanya.

Untuk menjadikan kegiatan bisnis suatu organisasi *cost effective*, manajemen berusaha untuk melakukan pengelolaan aktivitas (*activity management*) yang digunakan untuk menghasilkan keluaran dengan cara:

1. Penghapusan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*activity elimination*)

Penghapusan aktivitas berfokus pada aktivitas tidak bernilai tambah. Setelah aktivitas tidak bernilai tambah teridentifikasi, pengukuran harus dilakukan untuk menghilangkan aktivitas tersebut dari organisasi.

2. **Pemilihan aktivitas yang bernilai tambah (*activity selection*)**

Merupakan pemilihan diantara berbagai jenis aktivitas yang berbeda karena strategi bersaing beda. Setiap aktivitas menyebabkan biaya, maka setiap aktivitas strategi desain produk memiliki aktivitas sendiri dan biaya yang berkaitan. Strategi desain dengan biaya terendah yang harus dipilih. Pemilihan aktivitas dapat memiliki dampak yang besar terhadap pengurangan biaya.

3. **Pengurangan aktivitas tidak bernilai tambah (*activity reduction*)**

Mengurangi waktu dan sumber daya yang diperlukan oleh aktivitas. Pendekatan pengurangan biaya harus ditujukan terutama pada peningkatan efisiensi dari aktivitas yang diperlukan atau strategi jangka pendek untuk memperbaiki aktivitas tidak bernilai tambah sehingga aktivitas tersebut dapat dieliminasi.

4. **Pembagian aktivitas bernilai tambah (*activity sharing*)**

Usaha untuk meningkatkan efisiensi dari aktivitas yang diperlukan dengan menggunakan skala ekonomis. Kuantitas penggerak biaya ditingkatkan tanpa meningkatkan biaya total aktivitas itu sendiri. Hal ini mengurangi biaya per unit dari penggerak biaya dan jumlah biaya dapat ditelusuri pada produk yang memakai aktivitas. Dengan menggunakan komponen yang ada, aktivitas yang berkaitan dengan komponen tersebut, maka organisasi dapat menghindari munculnya serangkaian aktivitas baru.

## II.6. Pengukuran Aktivitas

Pengukuran aktivitas merupakan penaksiran waktu yang digunakan dalam suatu pekerjaan. Pengukuran aktivitas digunakan untuk meneliti aktivitas seorang pekerja dalam semua konteksnya, yang menuntun kepada penyelidikan secara sistematis mengenai segala faktor yang mempengaruhi efisiensi dan penghematan dalam situasi yang sedang dipelajari. Cara sistematis dalam mengukur aktivitas dalam suatu proses bisnis adalah:

- 1) Memilih aktivitas yang akan diukur
- 2) Mencatat fakta-fakta yang terjadi
- 3) Analisis fakta-fakta yang ada
- 4) Mengukur aktivitas
- 5) Menyusun waktu standar
- 6) Merumuskan metode dan waktu yang terkait

Cara yang sistematis dimaksudkan untuk menunjukkan kadar aktivitas dalam suatu pekerjaan, agar aktivitas yang berbeda dapat dibandingkan. Pengukuran kerja selalu menggunakan satuan yang sama yaitu unit-unit waktu. Waktu yang diambil dianggap merupakan waktu yang digunakan oleh pekerja yang terampil (*qualified*). Pekerja yang terampil adalah seorang pekerja yang mempunyai syarat fisik, mental dan kecakapan yang diperlukan

## II.7. Metode Pengukuran Aktivitas

Metode pengukuran aktivitas yang digunakan adalah *time study*. *Time study* atau telaah waktu merupakan teknik observasi langsung, dimana pengamat mengamati seorang pekerja, mencatat waktu aktivitas yang dilakukan dan menentukan nilai dari aktivitas tersebut. Kemampuan pekerja dalam melakukan aktivitas kemudian dinilai (*rating*), yaitu dibandingkan secara mental dengan pekerja yang memenuhi standar *qualified*.

Waktu-waktu untuk keperluan istirahat dan keperluan pribadi sulit untuk dihindari oleh seorang pekerja. Oleh karena itu faktor-faktor tersebut harus diperhitungkan sebagai cadangan waktu untuk istirahat (*relaxation allowance*) dengan menambahkan pada waktu sesungguhnya untuk setiap aktivitas dan setiap lingkungan kerja dalam suatu perusahaan. Cara penghitungan waktu untuk melakukan suatu aktivitas adalah:

### a. Waktu rata-rata

$$T_{\text{rata-rata}} = \frac{T_1 + T_2 + T_3 + T_4}{n}$$

$T_{\text{rata-rata}}$  = waktu yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas

$n$  = banyaknya pengamatan

### b. Waktu normal

Menurut Ahyari (1986:173) waktu normal adalah waktu yang diperlukan oleh seorang pekerja secara normal untuk menyelesaikan 1 unit pekerjaan, tanpa adanya waktu cadangan waktu mengenai penundaan proses. Dihitung dengan menggunakan rumus:

$T_{\text{normal}} = T_{\text{rata-rata}} \times \text{tingkat kecakapan pekerja}$

c. *Rating Factor* (skala penilaian)

Menurut Zamit (2005:201) penilaian ini berdasarkan nilai rata-rata, pekerja yang memenuhi syarat wajar yaitu cukup terdidik dan berpengalaman dibidangnya. Kategori cakap apabila *rating factornya* 100%, apabila lebih kecil dari 100% dikategorikan tidak cakap akan tetapi bila *rating factornya* lebih besar dari 100% dikategorikan bekerja lebih keras daripada pekerja standar yang bekerja sesuai dengan standar prestasi pekerja. Tingkat kecakapan diukur berdasarkan lama kerja seorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya

d. Waktu standar

Menurut Zamit (2005:201) waktu standar adalah waktu yang diperlukan bagi seorang pekerja secara normal untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan ditambah dengan cadangan waktu yang diperlukan tanpa menimbulkan akibat negatife sehingga karyawan dapat melaksanakan tugas-tugasnya setiap harinya.

$T_{std} = \text{waktu normal} + \text{waktu cadangan}$

e. Waktu Cadangan

Adalah tambahan waktu yang dibutuhkan karena adanya faktor-faktor yang dapat ditolerir seperti waktu istirahat atau kemungkinan lain.

$$T_{cadangan} = \frac{\text{Waktuyanghilangdalam1 hari}}{\text{Waktukerjadalam1 hari}} \times 100\%$$

f. Menghitung waktu sesungguhnya untuk setiap aktivitas dalam waktu 1 bulan.

$$T_{ssg} = X \times J \times H \times 60 \text{ (dalam menit)}$$

**Keterangan:**

**X** : Jumlah petugas yang melayani pada loket pendaftaran

**J** : Jumlah karyawan

**H** : Jumlah hari kerja dalam 1 bulan

- g. Waktu tidak bernilai tambah (Chase and Aquilano 1993:447) dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$Tatbt = Tssg - Tstd$$

**Keterangan:**

**Tssg** : waktu sesungguhnya yang tersedia (26 hari, 3 jam kerja)

**Tstd** : waktu standar

## **II.8. 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 dari *cost object* yang dihasilkan oleh aktivitas menjadi target untuk dieliminasi.