

**SKRIPSI**

**ANALISIS PENERAPAN METODE *ACTIVITY BASED MANAGEMENT*  
UNTUK MENINGKATKAN PROFITABILITAS PADA PT.BUMI SARANA  
BETON**

**NIRMAYANTI**

**105730435813**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

**2017**

**HALAMAN JUDUL**

**ANALISIS PENERAPAN METODE *ACTIVITY BASED MANAGEMENT*  
UNTUK MENINGKATKAN PROFITABILITAS PADA PT.BUMI SARANA  
BETON**

**OLEH**

**NIRMAYANTI**

**105730435813**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Dalam Rangka Menyelesaikan Studi Pada  
Program Studi Strata 1 Akuntansi**

**FAKULTAS AKUNTANSI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
2017**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian : ANALISIS PENERAPAN METODE *ACTIVITY*  
*BASED MANAGEMENT* UNTUK  
MENINGKATKAN PROFITABILITAS PADA PT.  
BUMI SARANA BETON

Nama Mahasiswa : NIRMAYANTI  
Nomor Stambuk : 105730435813  
Prog. Studi/ Jurusan : Sarjana (S-1) / Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diperiksa dan diujikan di depan  
panitia penguji Skripsi Strata Satu (S1) pada hari Sabtu tanggal 7 Oktober 2017  
pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas  
Muhammadiyah Makassar

Makassar, Oktober 2017

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Dr. Abd. Rahman Rahim, SE, MM  
NBM : 0925086302

  
Ismail Badollahi, SE, M.Si, Ak, CA  
NIDN : 0915058801

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Jurusan Akuntansi

  
Ismail Rasulong, SE, MM  
NBM: 903 078

  
Ismail Badollahi, SE, M.Si, Ak  
NBM : 107 3428

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi Atas Nama NIRMAYANTI, NIM 1057 304358 13 Ini Telah Diperiksa dan Diterima Oleh Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor SK Tahun 1439 H/ 2017 M dan Telah Dipertahankan Didepan Penguji Pada Hari Sabtu, 07 Oktober 2017 M Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 07 Oktober 2017

Panitia Ujian :

1. Pengawas Umum : Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE, MM  
(Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE, MM  
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
3. Sekretaris : Drs. H. Sultan Sarda, MM  
(WD. I Fak. Ekonomi dan Bisnis)
4. Penguji : 1. Drs. H. Sultan Sarda, MM  
2. Ismail Badollahi, SE.M.Si.AK.CA  
3. Muh. Nur Rasyid, SE.MM  
4. Linda Arisanty Razak, SE.M.Si.AK.CA

## **ABSTRAK**

NIRMAYANTI. 2017. *Analisis penerapan Activity Based Management untuk meningkatkan profitabilitas pada PT. Bumi Sarana Beton.* (Dibimbing oleh Abd Rahman Rahim dan Ismail Badollahi) Jurusan Akuntansi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Penerapan metode *activity based management* yang diterapkan perusahaan sesudah dan sebelum menggunakan metode ABM. Metode analisis yang digunakan yaitu *Gross Profit Margin dan Net Profit Margin*.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa PT. Bumi Sarana Beton, telah optimal dalam memperoleh laba bersih. Hal ini dilihat dari hasil sebelum penerapan metode *activity based management* total biaya aktivitas adalah sebesar Rp. 18.794.637.694 sedangkan setelah penerapan *activity based management* total biaya aktivitas yang dikeluarkan sebesar Rp. 10.905.852.377.

**Kata Kunci :** *Metode Activity Based Management, Profitabilitas*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “ANALISIS PENERAPAN METODE *ACTIVITY BASED MANAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN PROFITABILITAS PADA PT. BUMI SARANA BETON”.

Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Program Studi Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa bantuan, bimbingan, petunjuk, saran serta fasilitas dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Tuhan Yang Maha Esa, yang selalu memberi tuntunan serta mempermudah segalanya.
2. Bapak Dr. Abd Rahman Rahim, MM, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Ismail Rasulong, SE. MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Ismail Badollahi, SE., M.Si. Ak. CA, selaku ketua Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar serta selaku pembimbing skripsi yang telah memberikan arahan, nasehat dan tuntunan dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama menuntut ilmu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
6. Kedua Orang Tuaku dan Saudara-saudaraku yang tak pernah lelah menemani, memberikan kasih sayang dan perhatian yang tulus serta berperan besar dalam membantu menyelesaikan penelitian ini.
7. Sahabat-sahabatku terima kasih untuk kesetiaan, dukungan dan kebersamaannya selama ini.
8. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Semoga Tuhan membalas semua kebaikan yang telah kalian berikan.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis menghargai segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun karena hal itu sangat membantu dalam penyempurnaan Skripsi ini.

Makassar, Oktober 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>ABSTRAK</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Sistematika Penulisan.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori .....	9
1. Konsep <i>Activity- Based Management</i> (ABM) .....	9
2. Definisi <i>Activity- Based Management</i> .....	10
3. Dimensi dalam <i>Activity- Based Management</i> .....	12



4. Tujuan, Manfaat dan Keunggulan <i>Activity- Based Management</i> .	13
5. Tahapan pelaksanaan <i>Activity- Based Management</i> .....	15
6. Konsep Aktivitas .....	16
7. Konsep Aktivitas Bernilai Tambah Dan Aktivitas Tak Bernilai Tambah .....	18
8. Pengukuran Kinerja Aktivitas .....	20
9. Konsep <i>Cost Reduction</i> (Pengurangan Biaya).....	24
10. Profitabilitas .....	25
B. Penelitian Terdahulu .....	27
C. Kerangka Pikir .....	33
D. Hipotesis .....	34
 <b>BAB III      METODE PENELITIAN</b>	
A. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	35
B. Jenis dan Sumber Data .....	35
C. Teknik Pengumpulan Data .....	36
D. Metode Analisis Data .....	36
 <b>BAB IV      GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	
A. Sejarah Singkat Perusahaan .....	39
B. Visi dan Misi Organisasi.....	40
C. Struktur Organisasi Perusahaan .....	40

D. Job Description.....	42
-------------------------	----

## **BAB V HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

A. Analisis Aktivitas Perusahaan.....	49
---------------------------------------	----

B. Penyajian Data .....	52
-------------------------	----

C. Analisis Data .....	54
------------------------	----

D. Hasil Analisis .....	59
-------------------------	----

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	63
---------------------	----

B. Saran.....	64
---------------	----

## **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

Tabel 5.1	Pengalamam Kerja PT. BSB Tahun 2015 .....	50
Tabel 5.2	Spesifikasi Produk .....	51
Tabel 5.3	Aktivitas Produksi PT. BSB .....	54
Tabel 5.4	Penentuan Cost Driver dari Timbulnya Biaya Aktivitas .....	55
Tabel 5.5	Pembebanan Biaya Pada Aktivitas Perusahaan .....	56
Tabel 5.6	Pengklasifikasian Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak BernilaiTambah .....	58
Tabel 5.7	Perbandingan Biaya Aktivitas Sebelum dan Sesudah Penerapan <i>Activity Based Management</i> .....	62

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1 Kerangka Pikir.....	34
Gambar 2 Struktur Organisasi.....	41

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam era globalisasi dan berkembangnya dunia usaha yang semakin pesat mengakibatkan naiknya persaingan bisnis. Masing-masing perusahaan saling beradu strategi dalam usaha menarik konsumen. Hal ini terbukti semakin banyaknya perusahaan manufaktur yang didirikan baik pemerintah maupun swasta. Akibat dari perkembangan perusahaan manufaktur yang semakin pesat ini, menimbulkan persaingan yang ketat pula. Sehingga menuntut adanya persaingan atas produk dan kepercayaan pelanggan serta perlu dilakukan pengelolaan aktivitas pada perusahaan untuk mencapai efisiensi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan khususnya perusahaan manufaktur demi peningkatan profitabilitas perusahaan tersebut.

Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, suatu perusahaan harus dapat mencapai tujuannya yaitu memperoleh laba maksimum. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan harus benar-benar biaya yang memberi nilai tambah bagi produk sehingga tidak akan ada pemborosan biaya. Oleh karena itu, efisiensi biaya mempunyai arti penting bagi perusahaan dalam mempertahankan keberadaannya didunia bisnis, juga dalam upaya menghadapi persaingan global yang semakin tajam. Salah satu cara yang digunakan perusahaan untuk mencapai

efisiensi biaya adalah melalui manajemen berbasis aktivitas atau *Activity based management*.

Dalam rangka mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dimasa mendatang, maka dibutuhkan perencanaan yang matang. Hal ini mendorong manajemen perusahaan untuk bekerja secara efektif dan efisien. Salah satu cara yang dilakukan yang dilakukan adalah melakukan efisiensi biaya. Efisiensi biaya terjadi apabila biaya-biaya yang telah dikeluarkan dalam aktivitas menghasilkan produk atau jasa merupakan biaya-biaya yang yang benar-benar dibutuhkan untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut. Tentu saja, dengan pengurangan terjadinya pemborosan, berarti biaya yang telah dikeluarkan tidak melebihi biaya yang dianggarkan, sehingga dengan pengendalian biaya yang baik, kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar. ABM diperlukan oleh perusahaan sebagai sebuah implementasi sistem manajemen yang mendukung pencapaian *excellence enterprise*. Karena ABM memberikan sistem manajemen formal yang mendorong individu-individu dalam perusahaan untuk memahami aktivitas yang dilakukan dan bagaimana mereka seharusnya berkontribusi dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. ABM memandu manajer untuk menemukan praktik terbaik (*best practice*) dan pengendalian proses dalam rangka memastikan kinerja yang baik benar-benar terlaksana. ABM mendukung perbaikan terus menerus dengan memperkaya wawasan manajer

mengenai pelanggan dalam upaya menciptakan bisnis yang memang berorientasi pada pelanggan.

Dalam penerapan manajemen berdasarkan aktivitas (*activity-based management*) menekankan pada pengendalian aktivitas melalui analisis aktivitas. Analisis aktivitas dimaksudkan untuk mengetahui aktivitas-aktivitas apa saja yang memberi kontribusi bagi perusahaan dan aktivitas apa yang tidak memberi kontribusi bagi perusahaan. Aktivitas yang memberi kontribusi atau bisa disebut dengan aktivitas yang memberi nilai tambah adalah aktivitas yang dibutuhkan atau yang diharuskan untuk melaksanakan bisnis dan menambah nilai produk dan apabila aktivitas ini dihilangkan akan mengurangi nilai suatu produk, sedangkan aktivitas yang tidak memberikan kontribusi atau bisa disebut dengan aktivitas yang tidak memberi nilai tambah adalah aktivitas yang tidak perlu atau aktivitas-aktivitas yang perlu namun tidak efisien dan apabila aktivitas ini dihilangkan atau dikurangi tidak akan mengurangi nilai produk bagi konsumen. Aktivitas tidak bernilai tambah tersebut akan menambah biaya yang tidak diperlukan yang disebut dengan biaya tidak bernilai tambah.

Dengan menghilangkan biaya yang tidak bernilai tambah, suatu perusahaan dapat menekan biaya produknya menjadi lebih rendah tanpa mengurangi kualitas dimata konsumen. Pengurangan atau pengeliminasian aktivitas tidak bernilai tambah penting bagi perusahaan untuk efisiensi biaya. Adanya aktivitas tidak bernilai tambah ini dapat dikurangi atau dieliminasi dengan terlebih dahulu mencari penyebab timbulnya aktivitas tidak bernilai

tambah tersebut. Setelah diketahui penyebabnya, maka dapat diambil tindakan perbaikan terhadap penyebab aktivitas yang tidak bernilai tambah.

Dengan demikian fokus dari pengelolaan aktivitas adalah mengidentifikasi penyebab terjadinya biaya itu sendiri, untuk mengurangi atau meniadakan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*) dan untuk memperbaiki aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*) yang akibatnya akan menurunkan biaya. Dalam posisi ini, manajemen akan mampu menjadi perusahaan yang mempunyai keunggulan biaya yang efektif (*cost effective*).

*Activity based management* berusaha mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang diklasifikasikan sebagai : aktivitas bernilai tambah (*value added activities*) dan aktivitas tidak bernilai tambah (*non value-added activities*), dan pada akhirnya akan menghilangkan semua aktivitas tidak bernilai tambah dan sekaligus akan meningkatkan efisiensi pada aktivitas yang bernilai tambah (*value added activities*). Dengan kata lain ABM memfokuskan pada pengelolaan aktivitas untuk mempromosikan efisiensi dan efektivitas bisnis, serta untuk meningkatkan tidak hanya nilai (*value*) yang diterima oleh pelanggan tetapi juga memberikan laba bagi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Widarti dkk (2013) yang meneliti tentang Peningkatan efisiensi biaya produksi dengan metode *activity based management*. Hasil penelitian menemukan bahwa ABM menekankan pada pengendalian aktivitas melalui analisis aktivitas. Hasil rancangan memperbaiki



sistem pengupahan dengan menggunakan sistem Merit Pay menghasilkan pengalokasian upah tanpa merubah standar upah yang telah ditetapkan. Hasil rancangan aktivitas pemindahan material dilakukan dengan memperpendek jarak antar mesin yaitu dari kondisi aktual sebesar 251,91 m menjadi 155,87 m dan menetapkan jalur pemindahan yang lebih pendek. Dengan menerapkan hasil rancangan akan tercapai efisiensi pengurangan biaya produksi sebesar 0,23%.

Penelitian yang dilakukan oleh Gunarso (2012) yang meneliti tentang Analisis penggunaan *activity based management* (ABM) untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi dan profitabilitas. Hasil penelitiannya menemukan bahwa masih ada aktivitas yang bernilai tambah rendah bagi perusahaan, yaitu aktivitas persiapan, inspeksi, pemindahan, dan penggorengan tahu. Dengan menerapkan ABM pengambilan keputusan dapat lebih akurat karena data yang disediakan lebih relevan. Dengan penerapan ABM dapat menghilangkan aktivitas yang bernilai tambah rendah sehingga dapat menghindari biaya-biaya yang tidak memberikan manfaat bagi perusahaan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan Sitorus dkk (2013) yang meneliti tentang Penerapan *activity based management* untuk meningkatkan efisiensi. Hasil penelitiannya menemukan bahwa pada divisi *room* ditemukan aktivitas tak bernilai tambah yang cukup besar dan setelah dilakukan manajemen aktivitas, maka biaya tak bernilai tambah dapat direduksi dengan menerapkan metode *activity based management*. Manajemen dapat melakukan pengurangan biaya tak bernilai tambah, sehingga dapat menciptakan efisiensi.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penerapan *Activity based management* pada PT. BUMI SARANA BETON. PT. Bumi Sarana Beton merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang industri. Penulis melakukan penelitian dengan judul : Analisis Penerapan Metode *Activity Based Management* Untuk Meningkatkan Efisiensi Dan Profitabilitas.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas maka rumusan masalahnya yaitu : Bagaimana penerapan konsep ABM dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan jawaban dan penjelasan atas pertanyaan atau masalah yang dikemukakan sebelumnya yaitu Untuk mengetahui pelaksanaan *Activity based management* dalam meningkatkan profitabilitas pada PT. Bumi Sarana Beton.

## **D. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis dapat menambah pengetahuan mengenai penerapan *metode activity based management*, agar dapat meningkatkan profitabilitas. Dimana manajemen berbasis aktivitas merupakan hal yang sangat penting mengingat manfaat ABM adalah

mengefisienkan aktivitas bernilai tambah dan mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah.

## 2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat menyumbang pemikiran terhadap pemecahan masalah yang berkaitan dengan masalah penerapan konsep *Activity based management*. Manfaat yang dapat dirasakan langsung dapat berupa pengetahuan mengenai penerapan ABM ini dapat meningkatkan efisiensi dan profitabilitas.

## 3. Kebijakan

Dengan adanya hasil penelitian tentang ABM ini, diharapkan perusahaan dapat melakukan evaluasi biaya serta peningkatan kualitas mutu dan pelayanan sehingga target laba dan kepuasan pelanggan bisa terpenuhi.

## **E. Sistematika Penulisan**

Pembahasan dalam penelitian ini terbagi dalam 5 bagian, dimana masing-masing bagian akan menguraikan :

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan teori-teori yang mendukung penelitian, antara lain konsep *activity based manajemen* yang terdiri dari

defini *activity based manajemen*, tujuan abm, langkah-langkah penerapan abm, manfaat dan keunggulan *activity based manajemen* yang terdiri dari dimensi biaya dan dimensi proses, *value added activity* dan *non value added activity*

### BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bagian ini akan diuraikan rancangan penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan metode analisis data.

### BAB IV : PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis akan membahas permasalahan berdasarkan teori-teori dan metode penelitian yang digunakan untuk menarik kesimpulan. Selain itu juga disajikan data dari hasil penelitian berupa gambaran umum perusahaan, analisis data serta penjelasan secara deskriptif data yang telah diolah.

### BAB V : PENUTUP

Pada bab ini terdiri atas kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang dikemukakan dari hasil penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. LANDASAN TEORI**

##### **1. Konsep *Activity Based Management* (ABM)**

ABM merupakan suatu konsep yang mengarahkan perhatian pada konsumsi sumber daya terhadap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan sehingga untuk dapat mengetahui bagaimana suatu perusahaan menggunakan sumber dayanya, maka terlebih dahulu haruslah dipahami mengenai mengenai aktivitas-aktivitas apa sajakah yang telah terjadi didalam perusahaan tersebut.

ABM menata aktivitas untuk memperbaiki nilai produk atau jasa bagi pelanggan dan meningkatkan keuntungan perusahaan. ABM menarik ABC sebagai sumber utama informasinya dan berfokus pada efisiensi, efektivitas proses, dan aktivitas bisnis utama. Dengan menggunakan ABM, manajemen dapat menentukan wilayah untuk melakukan perbaikan operasi, mengurangi biaya, atau meningkatkan nilai bagi pelanggan. Dengan mengidentifikasi sumber daya yang dipakai pelanggan, produk dan aktivitas, ABM memperbaiki fokus manajemen atas faktor-faktor kunci keberhasilan perusahaan dan meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Setelah *Stckham valve and fitting* menerapkan ABM, mendesain ulang komponen-komponen

untuk meminimalisasikan biaya produksi dan memodifikasi peralatan untuk menurunkan biaya.

Cooper dan Kaplan mengelompokkan penerapan ABM kedalam dua kategori, ABM operasional dan ABM strategis. ABM operasional meningkatkan efisiensi operasi dan tingkat penggunaan asset serta menurunkan biaya. Fokusnya adalah melakukan sesuatu dengan benar dan melakukan aktivitas dengan lebih efisien. Penerapan ABM operasional menggunakan tehnik manajemen seperti aktivitas manajemen, proses rekayasa ulang bisnis, manajemen mutu total, pengukuran kinerja.

ABM strategi berusaha meningkatkan permintaan akan aktivitas dan profitabilitas pada efisiensi aktivitas saat ini atau efisiensi aktivitas yang telah ditingkatkan. ABM strategi berfokus pada pemilihan aktivitas yang tepat untuk operasi. Dengan menggunakan ABM strategis, perusahaan meningkatkan profitabilitas melalui pengurangan aktivitas yang tidak menguntungkan. Penerapan ABM strategis menggunakan tehnik manajemen seperti perancangan proses, bauran lini produk pelanggan, hubungan dengan pemasok, hubungan dengan pelanggan. ABM menggunakan analisis penggerak biaya, analisis aktivitas dan pengukuran kinerja untuk memperbaiki operasi.

## **2. Definisi *Activity Based Management***

Menurut Hansen & Mowen (2009) *Activity-Based Management* (ABM) adalah suatu pendekatan diseluruh sistem dan terintegrasi, yang memfokuskan

perhatian manajemen pada berbagai aktivitas, dengan tujuan meningkatkan nilai untuk pelanggan dan laba sebagai hasilnya.

Menurut Fariyani (2013) *Activity based management* adalah pendekatan untuk keseluruhan sistem yang terintegrasi dan berfokus pada perhatian manajemen atas berbagai aktivitas dengan tujuan meningkatkan nilai bagi pelanggan dan laba yang dicapai dengan mewujudkan nilai tersebut.

Menurut Parengkuan (2013) ABM adalah sebagai pendekatan untuk keseluruhan sistem yang terintegrasi dan berfokus pada perhatian manajemen atas berbagai aktivitas dengan tujuan meningkatkan nilai bagi pelanggan dan laba yang dicapai dengan mewujudkan nilai tersebut.

Menurut Sitorus (2013) *Activity based management* adalah proses pengidentifikasian aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan, penentuan nilainya bagi perusahaan, pemilihan serta pelaksanaan aktivitas yang menambah nilai bagi konsumen, mengidentifikasikan atau menghilangkan semua aktivitas tak bernilai dan memperbaiki aktivitas bernilai tambah sehingga menghasilkan penurunan biaya.

*Activity based management* adalah proses manajemen untuk menggunakan informasi yang dipasok oleh biaya dasar aktivitas untuk meningkatkan profitabilitas organisasional. Dari definisi yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa ABM merupakan suatu pendekatan pengelolaan terpadu yang menekankan pada tingkat efisiensi dan efektivitas

aktivitas-aktivitas perusahaan yang dapat memberi nilai tambah bagi pelanggan dan meningkatkan laba perusahaan.

### 3. Dimensi dalam *Activity Based Management*

Manajemen berdasarkan aktivitas (ABM) merupakan suatu pendekatan yang luas dan terpadu yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas dengan tujuan perbaikan nilai pelanggan dan laba yang ingin dicapai dengan menyediakan nilai ini. Menurut Hansen & Mowen (2009) nilai bagi pelanggan adalah selisih antara apa yang pelanggan terima (realisasi untuk pelanggan) dengan apa yang pelanggan serahkan (hal yang dikorbankan oleh pelanggan)

Menurut Hansen & Mowen (2009) ABM ini meliputi perhitungan biaya produk dan analisis nilai proses. Jadi didalam model *activity based management* terdapat dua dimensi yaitu :

#### a. Dimensi Biaya

Dimensi biaya memberikan informasi biaya mengenai sumber, aktivitas, produk, dan pelanggan. Tujuan dimensi biaya ini adalah memperbaiki keakuratan biaya. Pada dimensi ini sumber biaya ditelusuri pada aktivitas dan kemudian biaya aktivitas dibebankan pada produk dan pelanggan. Dengan demikian dimensi ini merefleksikan kebutuhan untuk membagi sumber daya biaya (*cost of resources*) terhadap objek biaya (*cost object*). Dimensi perhitungan biaya berdasarkan aktivitas berguna untuk perhitungan biaya produk, manajemen biaya strategis, dan analisis taktis.



b. Dimensi Proses

Dimensi proses memberikan informasi tentang aktivitas apa yang dikerjakan, mengapa dikerjakan, dan seberapa baik dikerjakan. Tujuan dimensi ini adalah untuk pengurangan biaya. Dimensi ini menjelaskan mengenai akuntansi pertanggung jawaban berdasarkan aktivitas bukan pada biaya dan menekankan pada maksimisasi kinerja sistem secara menyeluruh bukan pada kinerja secara individu. Dengan demikian, dimensi ini merefleksikan kebutuhan untuk suatu kategori informasi yang baru mengenai kinerja aktivitas. Informasi ini menunjukkan apa yang menyebabkan pemicu biaya dan bagaimana pengukuran kinerjanya. Melalui dimensi ini perusahaan akan memiliki kemampuan untuk berhubungan dan mengukur perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*). Inti dari dimensi ini adalah analisis aktivitas, karena dapat mengidentifikasi, menggambarkan, dan mengevaluasi aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

**4. Tujuan, Manfaat dan Keunggulan *Activity Based Management***

Menurut Fariyani (2012) *Activity Based Management* memiliki dua tujuan, yaitu :

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

Menurut Fariyani (2012) Keunggulan utama *Activity based management* adalah sebagai berikut :

1. ABM mengukur efektivitas proses dan aktivitas kunci dan mengidentifikasi bagaimana proses dan aktivitas tersebut bisa diperbaiki untuk menurunkan biaya dan meningkatkan nilai bagi pelanggan.
2. ABM memperbaiki fokus manajemen dengan cara mengalokasikan sumber daya untuk menilai tambah aktivitas kunci, pelanggan kunci, produk kunci, dan metode mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

Keunggulan lain ABM adalah kemampuannya untuk membantu produksi secara tepat waktu. Produk dianggap mengomsumsi aktivitas. Dalam deteksi yang dilakukan ada kemungkinan ditemukan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Apabila diperoleh temuan tersebut, paling tidak ada dua kemungkinan langkah yang diambil. Pertama, perusahaan akan mengganti dengan aktivitas yang bernilai tambah. Kedua, perusahaan akan mengeliminasi aktivitas tersebut. Pemaparan diatas menunjukkan bahwa pengendalian ABM secara positif akan mendorong tercapainya keunggulan kompetitif perusahaan.

Menurut Fariyani (2012) Manfaat *Activity based management* menurut adalah sebagai berikut :

1. Mengukur kinerja keuangan dan pengoperasian (non keuangan) organisasi dan aktivitas-aktivitasnya.

2. Menentukan biaya-biaya profitabilitas yang “benar” untuk setiap tipe produk atau jasa.
3. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas (faktor-faktor yang mendrive biaya-biaya) dan mengendalikannya.
4. Mengelompokkan aktivitas-aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.
5. Mengefisienkan 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 semata berdasar informasi keuangan.
7. Menilai penciptaan rangkaian nilai tambah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen.

### **5. Tahapan Pelaksanaan *Activity Based Management***

Menurut Fariyani (2013) penerapan *activity-based management* umumnya melibatkan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas
- b. Membedakan antara aktivitas bisnis bernilai tambah dan aktivitas tak bernilai tambah untuk produk dan jasa tertentu.
- c. Menelusuri arus produk atau jasa melalui aktivitas.
- d. Membebaskan nilai-nilai waktu dan biaya pada setiap aktivitas.

- e. Menentukan keterkaitan antara aktivitas-aktivitas dengan fungsi-fungsi dan lintas fungsi.
- f. Mengurangi atau meniadakan aktivitas tak bernilai tambah.
- g. Membuat arus produk dan jasa lebih efisien
- h. Menganalisis dua atau lebih aktivitas yang saling berhubungan untuk menentukan *trade off* di antara aktivitas tersebut agar mengarah pada pengurangan biaya.
- i. Penyempurnaan berkesinambungan

## **6. Konsep Aktivitas**

### **a. Pengertian Aktivitas**

Menurut Sitorus (2008) mendefinisikan aktivitas sebagai berikut :

“Aktivitas adalah unit dasar kerja yang dilakukan dalam sebuah organisasi dan dapat juga digambarkan sebagai suatu pengumpulan tindakan dalam suatu organisasi yang berguna bagi manajer untuk melakukan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan”.

Sedangkan menurut Hansen & Mowen (2009) aktivitas adalah proses untuk mengidentifikasi, menjelaskan, dan mengevaluasi berbagai aktivitas yang dilakukan perusahaan.

Dari beberapa pengertian yang telah disebutkan sebelumnya, dapat disimpulkan aktivitas merupakan tindakan-tindakan atau pekerjaan yang dilakukan dalam rangka menghasilkan barang dan jasa. Aktivitas

menyediakan hubungan antara sumber daya organisasi, produk dan jasa yang dihasilkan serta pengiriman kepada pelanggan.

b. Elemen-Elemen Aktivitas

Suatu aktivitas dibentuk oleh elemen-elemen aktivitas yang saling berkaitan. Elemen-elemen aktivitas adalah :

1) *Event/Inputs* (kejadian)

Kejadian adalah akibat yang dihasilkan dari suatu tindakan eksternal ke aktivitas, dalam hal ini kejadian akan memicu pelaksanaan suatu aktivitas.

2) *Transactions* (transaksi)

Aliran informasi yang berkaitan dengan dokumen fisik, sebelum kejadian berhubungan dengan aktivitas, kejadian terlebih dahulu berhubungan dengan transaksi.

3) *Resources* (sumber daya)

Merupakan faktor-faktor dari jasa operasi, yaitu tenaga kerja, teknologi, perlengkapan, informasi, dan sebagainya baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal perusahaan yang digunakan untuk melakukan suatu aktivitas.

4) *Cost driver* (pemicu biaya)

Merupakan suatu faktor yang menimbulkan biaya.

5) *Activity process* (proses aktivitas)

Adalah cara aktivitas dilakukan yang merupakan kombinasi manusia, teknologi, bahan baku, metode, dan lingkungan yang menghasilkan suatu jasa tertentu.

6) *Business rules* (aturan-aturan bisnis)

Adalah sarana untuk mengendalikan aktivitas-aktivitas. Didalam aturan bisnis terdapat tujuan-tujuan yang mengatur aktivitas.

7) *Output* (keluaran)

Keluaran dapat diartikan sesuatu yang dapat diproduksi aktivitas atau sesuatu yang diterima oleh pengguna aktivitas selanjutnya.

## **7. Konsep Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tak Bernilai Tambah**

Adanya persaingan usaha yang cukup ketat, membuat perusahaan harus terus meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari semua aktivitasnya untuk menghasilkan barang dan jasa. Oleh karena itu, pihak manajemen mulai menggunakan berbagai macam sistem manajemen untuk mengidentifikasi aktivitasnya baik yang bernilai tambah maupun yang tak bernilai tambah dalam proses penghasilan barang dan jasa serta untuk mereduksi aktivitas tak bernilai tambah tersebut. Melalui penggunaan *activity based management* dalam penganalisan aktivitas, pihak manajemen akan dapat terbantu untuk mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah maupun yang tak bernilai tambah.

Pengertian Aktivitas Bernilai Tambah Dan Aktivitas Tak Bernilai Tambah

Menurut Sitorus (2013) mendefinisikan aktivitas bernilai tambah sebagai berikut : kegiatan yang bernilai kontribusi terhadap nilai pelanggan atau memuaskan kebutuhan organisasi. Timbullah suatu biaya bernilai tambah yang merupakan biaya untuk melakukan aktivitas bernilai tambah secara efisien dari aktivitas bernilai tambah ini. Sedangkan menurut Kusniawati (2016) aktivitas bernilai tambah adalah suatu aktivitas yang berpengaruh penting pada nilai suatu produk dan jika aktivitas ini dihilangkan akan mengurangi nilai suatu produk.

Definisi aktivitas tak bernilai tambah menurut Sitorus (2013) adalah aktivitas yang tidak memberikan kontribusi terhadap nilai konsumen atau terhadap kebutuhan organisasi. Sedangkan menurut Kusniawati (2016) aktivitas tidak bernilai tambah adalah suatu aktivitas yang tidak menambah nilai produk dan jika aktivitas ini dikurangi atau dihilangkan tidak akan mengurangi nilai produk pada konsumen. Aktivitas tidak bernilai tambah tersebut akan menambah biaya yang tidak diperlukan.

Aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah akan memunculkan biaya-biaya. Klasifikasi biaya yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah digunakan untuk mengefesiensikan biaya.

Aktivitas tak bernilai tambah ini dapat didesain ulang, direduksi, atau bahkan dieliminasi tanpa mengurangi kuantitas ataupun kualitas dari output yang dibutuhkan oleh konsumen dan perusahaan. Aktivitas ini menimbulkan biaya tak bernilai tambah yang merupakan biaya yang disebabkan oleh

aktivitas tak bernilai tambah atau kinerja yang tidak efisien dari aktivitas bernilai tambah. Biaya inilah yang harus dikurangi oleh pihak manajemen dengan mengurangi atau mengeliminasi aktivitas tak bernilai tambah dan mengoptimalkan aktivitas bernilai tambah.

Indikator aktivitas tak bernilai tambah yaitu jika aktivitas tersebut secara simultan memenuhi tiga kondisi berikut :

- a. Aktivitas tersebut menghasilkan suatu perubahan
- b. Perubahan tersebut tidak dapat dicapai oleh aktivitas yang sebelumnya.
- c. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain untuk dilakukan.

Jika tidak memenuhi salah satu kondisi diatas maka aktivitas tersebut digolongkan sebagai aktivitas tidak bernilai tambah.

## **8. Pengukuran Kinerja Aktivitas**

Menurut Purnamasari (2013) Pengukuran kinerja merupakan penilaian seberapa baik aktivitas dan proses yang dilakukan, yang akan menjadi dasar bagi pihak manajemen dalam meningkatkan profitabilitas

Terdapat dua ukuran kinerja aktivitas :

- a. Ukuran keuangan bagi kinerja aktivitas
  - 1) Pelaporan biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah

Sistem akuntansi perusahaan harus membedakan antara biaya bernilai tambah dengan biaya tidak bernilai tambah karena peningkatan kinerja aktivitas memerlukan eliminasi aktivitas tidak bernilai tambah dan mengoptimalkan aktivitas bernilai tambah. Jadi, perusahaan harus



mengidentifikasi dan secara formal melaporkan biaya bernilai tambah dan tidak bernilai tambah bagi aktivitas.

2) Pelaporan trend biaya aktivitas

Pelaporan trend biaya aktivitas adalah dengan membandingkan biaya untuk setiap aktivitas sepanjang waktu. Tujuannya adalah memperbaiki aktivitas yang ditunjukkan oleh penurunan biaya dan dengan demikian dapat dilihat penurunan biaya tidak bernilai tambah dari suatu periode ke periode selanjutnya.

3) *Banchmarking*

*Banchmarking* merupakan suatu pendekatan dalam penentuan standar yang digunakan untuk membantu mengidentifikasi peluang perbaikan aktivitas, mencapai praktek terbaik dalam industri silang untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam hal tugas, aktivitas atau proses. Tujuannya adalah untuk menjadi yang terbaik dalam pelaksanaan aktivitas proses.

4) Anggaran fleksibel aktivitas

Anggaran fleksibel aktivitas memungkinkan dilakukannya prediksi biaya aktivitas yang akan terjadi dengan berubahnya penggunaan aktivitas.

5) Pengangguran biaya siklus hidup produk

Biaya siklus hidup adalah semua biaya yang berhubungan dengan produk selama siklus hidupnya. Biaya tersebut termasuk

pengembangan (perencanaan, perancangan, pengujian), produksi (aktivitas konversi), dan dukungan logistik (periklanan, distribusi, garansi). Jadi, manajemen biaya siklus hidup produk berpusat pada penegelolaan aktivitas rantai nilai sehingga menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Contoh ukuran kinerja keuangan adalah biaya per unit output, tingkat pengembalian atas penjualan, biaya dari aktivitas setiap departemen yang memberikan nilai tambah yang tinggi dan rendah.

b. Ukuran non-keuangan bagi kinerja aktivitas

1) Ukuran efisiensi

Produktifitas mengukur seberapa efisien masukan (*input*) yang digunakan untuk memproduksi keluaran (*output*).

2) Ukuran kualitas

Ukuran non keuangan yang digunakan untuk mengukur kualitas yang berkaitan dengan melakukan aktivitas dengan benar sejak aktivitas tersebut dilakukan pertama kali. *Output* aktivitas yang cacat perlu diulang hingga pembebanan biaya yang tidak dibutuhkan dan pengurangan efisiensi.

3) Ukuran waktu

Terdapat dua karakteristik kinerja yang berhubungan dengan waktu yaitu keandalan (*Reability*) dan ketertanggapan (*Responsiveness*).

Keandalan berarti kemampuan untuk memenuhi tanggal pengiriman yang dijanjikan. Ketertanggapan mengukur waktu tenggang yang dibutuhkan untuk membuat keluaran yang diperlukan. Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan suatu aktivitas merupakan hal penting. Waktu yang lama biasanya berarti lebih banyak penggunaan sumber daya dan lebih sedikit kemampuan untuk merespon kebutuhan pelanggan.

Pengukuran kinerja aktivitas digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan yang dilaksanakan dan hasil-hasil yang dicapai atau menilai seberapa baik pekerjaan dilaksanakan. Pengukuran kinerja aktivitas juga dirancang untuk mengetahui adanya perbaikan berkelanjutan. Ukuran kinerja aktivitas berpusat pada :

a. Efisiensi

Efisiensi memfokuskan hubungan antara masukan aktivitas dan keluaran aktivitas.

b. Efektivitas

Yang dimaksud efektivitas yakni melakukan serangkaian pelaksanaan kegiatan

c. Kualitas

Kualitas menggambarkan hubungan dengan pelaksanaan kegiatan sejak awal sampai akhir yang tidak mengandung rusak atau cacat.

d. Waktu

Waktu yang diperlukan untuk melakukan suatu aktivitas merupakan titik kritis karena waktu yang lebih lama lebih banyak sumber daya yang digunakan.

### **9. Konsep *Cost Reduction* (Pengurangan Biaya)**

Dalam pengelolaan aktivitas ini, yang menjadi sorotan utama adalah bagaimana meningkatkan efisiensi aktivitas bernilai tambah dan menghilangkan aktivitas tidak bernilai tambah. *Cost reduction* adalah serangkaian proses yang dirancang untuk mengubah metode operasi sehingga standar biaya yang lebih rendah dapat tercapai. Dari definisi ini disimpulkan bahwa *cost reduction* merupakan rangkaian aktivitas yang didesain untuk merubah metode operasi sehingga dapat mencapai standar biaya yang lebih rendah.

*Cost reduction* merupakan otomatisasi dari tindakan analisis terhadap aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah sehingga *cost reduction* disini tidak dimaksudkan sebagai *cost reduction* melainkan sebagai *cost management*. *Cost management* merupakan suatu bentuk pengelolaan proses mulai dari tahap pengkonsepan jasa dan rancangannya, tujuan, permintaan, dan kemudian dilanjutkan pada sekelompok aktivitas untuk menyajikan jasa yang akan ditawarkan tersebut. Perbaikan berkelanjutan membawa tujuan pengurangan biaya. Berbagai usaha untuk mengurangi biaya dari berbagai produk dan proses yang ada akan disebut sebagai perhitungan biaya Kaizen. Kondisi persaingan memaksa perusahaan untuk mengirimkan produk yang

diinginkan para pelanggan secara tepat waktu dengan biaya serendah mungkin. Hal ini berarti perusahaan harus terus berusaha keras untuk memperbaiki biayanya. Perhitungan biaya Kaizen memiliki ciri perbaikan yang konstan dan meningkat atas berbagai proses dan produk yang ada. Analisis aktivitas adalah elemen penting dalam perhitungan biaya Kaizen. Analisis aktivitas dapat mengurangi biaya melalui empat cara :

1. Eliminasi aktivitas
2. Pemilihan aktivitas
3. Pengurangan aktivitas
4. Penyatuan aktivitas

## **10. Profitabilitas**

### **a. Konsep profitabilitas**

Tujuan akhir yang ingin dicapai suatu perusahaan yang terpenting adalah memperoleh laba atau keuntungan yang maksimal, disamping hal-hal lainnya. Untuk mengukur tingkat keuntungan suatu perusahaan, digunakan rasio keuntungan atau rasio profitabilitas yang dikenal juga dengan nama rasio rentabilitas.

Menurut Widayani (2015) yang menyatakan bahwa : Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva maupun modal sendiri. Sedangkan menurut Danuarta, (2014) yang menyatakan bahwa : Rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa rasio profitabilitas adalah rasio untuk mengukur tingkat efektifitas pengelolaan (manajemen) perusahaan yang ditunjukkan oleh jumlah keuntungan yang dihasilkan dari penjualan dan investasi. Intinya adalah penggunaan rasio ini menunjukkan efisiensi perusahaan.

b. Tujuan rasio profitabilitas

Menurut Danuarta (2014) yang menyatakan bahwa :

1. Untuk mengukur atau menghitung laba yang diperoleh perusahaan dalam satu periode tertentu.
2. Untuk menilai posisi laba perusahaan tahun sebelumnya dengan tahun sekarang.
3. Untuk menilai perkembangan laba dari waktu ke waktu.
4. Untuk menilai besarnya laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri
5. Untuk mengukur produktivitas seluruh dana perusahaan yang digunakan baik modal pinjaman maupun modal sendiri.

c. Manfaat dari rasio profitabilitas

1. Mengetahui besarnya tingkat laba yang diperoleh perusahaan dalam satu periode.
2. Mengetahui posisi laba perusahaan tahun sebelumnya dengan tahun sekarang.
3. Mengetahui perkembangan laba dari waktu ke waktu.
4. Mengetahui besarnya laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri.

## B. PENELITIAN TERDAHULU

Bahan acuan yang digunakan sebagai pembanding dalam penulisan ini adalah:

Penelitian Fariyani (2012) yang berjudul Efisiensi Biaya Produksi Dengan Metode *Activity Based Management* (ABM). Penelitian dilakukan dengan metode analisis data dengan jenis penelitian analisis *activity based management*, dalam penelitiannya dilakukan pada Khalish Shoes untuk mengetahui *activity based management* yang diterapkan mampu mendorong efisiensi biaya produksi atau tidak serta mengetahui pelaksanaan *activity based management* pada industri perdagangan. Pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan *activity based management* perusahaan dapat menghemat biaya hingga 15,79%. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu menerapkan *activity based management* untuk mengeliminasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah tersebut, sehingga akan tercapai efisiensi biaya produksi.

Penelitian Gunarso (2011) yang berjudul Analisis Penggunaan *Activity Based Management* Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Dan Profitabilitas. Penelitian yang dilakukan bersifat kualitatif dengan menggunakan studi kasus, dimana pengembangan konsep dan penghimpunan fakta dilakukan peneliti dengan tidak melakukan pengujian hipotesa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada aktivitas yang bernilai tambah rendah bagi perusahaan, yaitu aktivitas persiapan, inpeksi, pemindahan, dan pengorengan

tahu. Dengan menerapkan ABM pengambilan keputusan dapat lebih akurat karena data yang disediakan lebih relevan. Penerapan ABM dapat menghindari biaya-biaya yang tidak memberikan manfaat bagi perusahaan.

Penelitian Widyani (2015) yang berjudul *Analisis Metode Activity Based Management (ABM) Untuk Meningkatkan Profitabilitas*. Metode analisis data yang dipakai pada penelitian ini yaitu menggunakan analisis deskriptif dimana data perusahaan yang terkumpul ini nantinya akan disusun, diolah, kemudian dianalisis dan dibandingkan dengan teori-teori yang telah ada selama ini. Dari hasil perbandingan itu, kemudian akan ditarik suatu kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jumlah biaya dari aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah sebesar Rp. 2.281.886.988 dari biaya penggunaan bahan bakar yang melebihi estimasi RKAP sebesar Rp. 2.281.886.988 Rp. 1.890.148.121 dan total biaya angkut dan simpan gula sebesar Rp. 391.738.867. sebelum penerapan *activity based management* total biaya aktivitas adalah sebesar Rp. 40,377,016,681, sedangkan setelah penerapan *activity based management* total biaya aktivitas sebesar Rp. 38,095,129,693. Presentase penghematan yang dapat dicapai karena penerapan metode *activity based management* adalah sebesar 5.65%. Dari perhitungan rasio *gross profit margin* sebelum penerapan metode *activity based management* didapatkan angka sebesar 34,89% sedangkan angka yang didapatkan setelah penerapan metode *activity based management* adalah sebesar 37, 58%. Hal ini membuktikan bahwa metode *activity based management* dapat meningkatkan profitabilitas melalui peningkatan *gross profit margin*.



Pengelolaan aktivitas yang baik dan optimal akan berdampak pada berkurangnya jumlah total beban yang akan berdampak pada peningkatan profitabilitas perusahaan.

Penelitian Widarti (2013) yang berjudul Peningkatan Efisiensi Biaya Produksi Dengan Metode *Activity Based Management* Di PT. XYZ. Metode analisis yang dipakai pada penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil rancangan aktivitas pemindahan material dilakukan dengan memperpendek jarak antar mesin yaitu dari kondisi aktual sebesar 251,91 m menjadi 155,87 m dan menetapkan jalur pemindahan yang lebih pendek. Dengan menerapkan hasil rancangan akan tercapai efisiensi pengurangan biaya produksi sebesar 0,23%.

Penelitian Sitorus (2013) yang berjudul penerapan *Activity Based Management* Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Sahid Kawanua Manado. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada divisi *room* ditemukan aktivitas tak bernilai tambah dapat direduksi dengan menerapkan metode *activity based management*. Manajemen dapat melakukan pengurangan biaya tak bernilai tambah, sehingga dapat menciptakan efisiensi.

Penelitian Kusniawati (2016) yang berjudul Internal Audit *Activity Based Management* Untuk Menilai Efisiensi Dan Efektivitas Pada Departemen Produksi CV. Herba Bagoes Malang Kota. Dalam melaksanakan penelitian ini penulis menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode deskriptif analisa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada CV. Herba belum menerapkan *Activity based management* telah menerapkan *activity based costing* dan setelah dilakukan analisis aktivitas pada CV. Herba Bagoes masih memiliki aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added*).

Penelitian Parengkuan (2012) yang berjudul *Identifikasi Added Activity Melalui Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Hotel Sedona Manado*. Penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif yaitu dengan cara menganalisa semua aktivitas yang ada di divisi *room*. Hasil dari penelitian ini yaitu dengan menerapkan metode *activity based management*, hotel Sedona Manado melakukan pengurangan biaya tidak bernilai tambah sehingga hal ini dapat menciptakan efisiensi tanpa harus mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan pihak hotel Sedona Manado kepada pelanggan tanpa harus mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan pihak hotel Sedona Manado kepada para pelanggan dan dapat menggunakan *activity based management* maka total biaya di divisi *room* Hotel Sedona Manado dapat berkurang.

Penelitian Purnamasari (2013) yang berjudul *Analisis Activity Based Management Dalam Peningkatan Efisiensi Biaya Produksi Pada Seksi Pulp Making-9*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi perusahaan yaitu mengangkut kayu dari *log yard* ketempat penampungan *chip yard*, aktivitas-aktivitas tak bernilai tambah tersebut tentunya akan menyebabkan adanya biaya-biaya tak tak bernilai tambah.

**Tabel 1 : Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil penelitian</b>
1.	Fariyani (2012)	Efisiensi Biaya Produksi Dengan Metode <i>Activity Based Management</i> (Abm)	Metode Analisis Activity Based Management	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan <i>activity based management</i> perusahaan dapat menghemat biaya hingga 15,79%.
2.	Gunarso (2011)	Analisis Penggunaan <i>Activity Based Management</i> Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Dan Profitabilitas	Metode kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada aktivitas yang bernilai tambah rendah bagi perusahaan, yaitu aktivitas persiapan, inpeksi, pemindahan, dan pengorengan tahu. Dengan menerapkan ABM pengambilan keputusan dapat lebih akurat karena data yang disediakan lebih relevan.
3.	Widyani (2015)	Analisis Metode <i>Activity Based Management</i> (ABM) Untuk Meningkatkan Profitabilitas	Analisis Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode <i>activity based management</i> dapat meningkatkan profitabilitas melalui peningkatan <i>gross profit margin</i> .
4.	Widarti (2013)	Peningkatan Efisiensi Biaya Produksi Dengan Metode <i>Activity Based Management</i>	Metode deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan hasil rancangan akan tercapai efisiensi pengurangan biaya produksi sebesar 0,23%

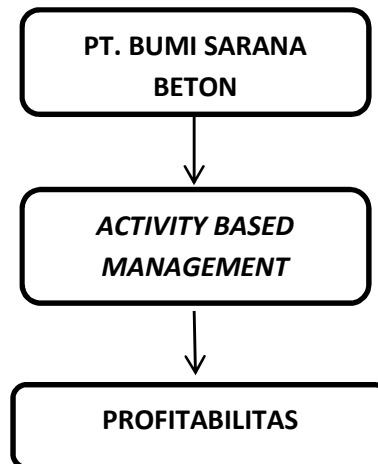
5.	Sitorus (2013)	Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Sahid Kawanua Manado	Metode deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada divis <i>room</i> ditemukan aktivitas tak bernilai tambah dapat direduksi dengan metode <i>activity based management</i> .
6.	Kusniawati (2016)	Internal Audit <i>Activity Based Management</i> Untuk Menilai Efisiensi Dan Efektifitas Pada Departemen Produksi CV. Herba Bagoes Malang Kota.	Metode deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa CV. Herba Bagoes belum menerapkan <i>activity based management</i> namun telah menerapkan <i>activity based costing</i>
7.	Parengkuan (2012)	Identifikasi Non Value Added Activity Melalui Activity-Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Hotel Sedona Manado	Metode deskriptif	Hasil penelitian ini yaitu dengan menerapkan metode ABM Hotel Sedona Manado melakukan pengurangan biaya tidak bernilai tambah sehingga hal ini dapat menciptakan efisiensi tanpa harus mengurangi kualitas pelayanan.
8.	Purnamasari (2013)	Analisis activity based management dalam peningkatan efisiensi biaya produksi pada seksi pulp making-9 PT. INDAH KIAT PULP	Metode deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi perusahaan yaitu mengangkut kayu dari log yard ketempat penampungan chip yard.

### C. KERANGKA PIKIR

*Activity Based Costing* dapat dimanfaatkan untuk manajemen berbasis aktivitas (ABM). Perusahaan dengan tingkat persaingan tajam mengetahui bahwa mereka menghasilkan output dengan bahan baku, mesin, peralatan, pemasok, dan pelanggan yang sama dengan pesaingnya. Oleh karena itu agar mampu bersaing, perusahaan itu harus berbeda dari pesaingnya melalui peningkatan kerja proses dan aktivitas. Untuk itu, perusahaan membutuhkan informasi atau data ABC yang berguna untuk menganalisis biaya dari aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai output. Berdasarkan informasi ABC, ABM memperbaiki produk dan jasa melalui pengurangan atau penghapusan aktivitas-aktivitas organisasi yang tidak diperlukan dan mencari akar penyebab suatu masalah.

Maka penulis mencoba menerapkan tahapan penerapan sistem melalui kerangka pemikiran pada gambar 1 sebagai berikut :

**Gambar 1**  
**Kerangka pikir**



#### **D. HIPOTESIS**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan pokok permasalahan maka hipotesis dari penelitian ini adalah diduga penerapan *activity based management* dapat meningkatkan profitabilitas pada PT. Bumi Sarana Beton.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Adapun yang menjadi lokasi penelitian untuk memperoleh data adalah PT. BUMI SARANA BETON Jl. Dr. Sam Ratulangi No. 8 Wisma Kalla Lt.10. Penelitian ini diperkirakan dalam jangka waktu kurang lebih dua bulan, mulai bulan April sampai bulan Juni 2017.

#### **B. Jenis dan Sumber Data**

##### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung oleh penulis melalui wawancara. Data ini berupa data kualitatif yakni *company profile*, struktur organisasi dan juga mengenai proses produksi dan aktivitas produksi PT. BUMI SARANA BETON

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder yang hendak diperoleh dalam rencana penelitian ini meliputi semua data yang didapat oleh peneliti melalui media perantara (tidak secara langsung). Data ini merupakan data kuantitatif yaitu berupa laporan keuangan PT. BUMI SARANA BETON, serta data lain yang diperlukan.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik Pengumpulan data yang dilakukan sebagai berikut :

1. Wawancara (*interview*)

Metode pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang terkait guna memperoleh keterangan tentang hal-hal yang menjadi objek penelitian dan mengharapkan memperoleh gambaran objek yang diteliti.

2. Dokumentasi

Metode pengumpulan data dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen serta catatan-catatan perusahaan yang ada relevasinya dengan permasalahan.

3. Observasi

Yang dimaksud dengan metode observasi yaitu proses pencatatan pola perilaku subjek (orang), objek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti.

### **D. Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang dipakai pada penelitian ini yaitu menggunakan analisis deskriptif komparatif dimana data perusahaan yang telah terkumpul ini nantinya akan disusun, diolah, kemudian dianalisis dan dibandingkan dengan teori-teori yang telah ada selama ini. Dari hasil analisis dan perbandingan, kemudian akan ditarik suatu kesimpulan.



## 1. Profitabilitas

Menurut Widyani (2015) profitabilitas adalah kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva maupun modal sendiri.

Berdasarkan hal tersebut maka untuk mencari tingkat profitabilitas dapat digunakan rumus sebagai berikut :

### a. *Gross Profit Margin* (Margin Laba Kotor)

*Gross profit margin* merupakan presentase laba kotor dibandingkan dengan sales. Semakin besar *gross profit margin* semakin baik keadaan operasi perusahaan, karena hal ini menunjukkan bahwa harga pokok penjualan relatif lebih rendah dibandingkan sales, demikian pula sebaliknya, semakin rendah *gross profit margin* semakin kurang baik operasi perusahaan.

*Gross profit margin* dihitung dengan formula :

$$\text{Gross profit margin} = \frac{\text{Penjualan} - \text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Penjualan}}$$

### b. *Net Profit Margin* (Margin Laba Bersih)

Rasio ini mengukur laba bersih setelah pajak terhadap penjualan. Semakin tinggi *net profit margin* semakin baik operasi suatu perusahaan.

*Net profit margin* dihitung dengan rumus :

$$\text{Net profit margin} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}}$$

## 2. Efisiensi

Efisiensi adalah tingkat perbandingan antara masukan (input) dengan hasil (output) yang dicerminkan dalam rasio atau perbandingan antara keduanya. Jika output lebih besar dari input maka dapat dikatakan efisien dan sebaliknya jika input lebih besar daripada output maka dikatakan tidak efisien. Jadi tinggi rendahnya efisien ditentukan oleh besar kecilnya rasio yang dihasilkan.

Adapun untuk mencari tingkat efisiensi dapat digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Efisiensi} = \text{Input Target} / \text{Input Aktual} \geq 1$$

Ket :

- a. Jika input yang ditargetkan berbanding input aktual lebih besar atau sama dengan 1 (satu), maka akan terjadi efisiensi.
- b. Jika input yang ditargetkan berbanding input aktual kurang dari 1 (satu), maka efisiensi tidak tercapai.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Nama dan Sejarah Singkat Perusahaan/Lembaga**

PT. Bumi Sarana Beton merupakan salah satu anak perusahaan Kalla Group, yang bergerak dalam jasa konstruksi yang memperdagangkan dan memproduksi Beton Siap pakai ( Ready Mix), dengan kualitas tinggi guna memenuhi tuntutan kebutuhan yang semakin meningkat seiring dengan pesatnya pembangunan dibidang konstruksi, khususnya di Sulawesi , bagian timur .

Perusahaan ini didirikan pada tahun 1995 melalui Akta Notaris Nomor 652 tanggal 23 januari 1996 dengan notaris Eddy Muljanto, S.H. Akta tersebut telah mendapat pengesahan dari menteri kehakiman republik Indonesia dengan surat keputusan No: C.100 HT 03.01 tahun 1992 tertanggal 6 Mei 1992. Dengan didukung oleh potensi dan pengembangan sumber daya yang berkualitas serta pemahaman akan kebutuhan pasar yang kompetitif dan dinamis, sejak tahun 2002 PT. Bumi Sarana Beton melebarkan bidang usahanya, antara lain:

1. Jasa konstruksi, antara lain: batching plant, truck mixer, dumptruck, scaffolding
2. Beton precast, antara lain: pagar panel, saluran, bataco, paving block, cansteen, dll
3. Penjualan material: batuh pecah, abu batu, screening.
4. Penjualan Bata Ringan

PT. Bumi Sarana Beton semakin berkembang. Pada tanggal 20 oktober 2012, PT. Bumi Sarana Beton meresmikan Pabrik Bata Ringan, yang berlokasi dikawasan industri Makassar (KIMA 17), memproduksi bata ringan sebagai bahan pengganti batu merah/ batu bata yang sangat baik digunakan untuk pembangunan rumah dan gedung perkantoran.

## **B. Visi dan Misi Organisasi**

### 1. Visi

Menjadi perusahaan yang unggul dan terdepan dalam industry beton dan peyedia bahan bangunan

### 2. Misi

- a) Memuaskan pelanggan dengan pemenuhan kualitas, kuantitas, harga dan waktu
- b) Berkembang bersama mitra bisnis dan saling menguntungkan

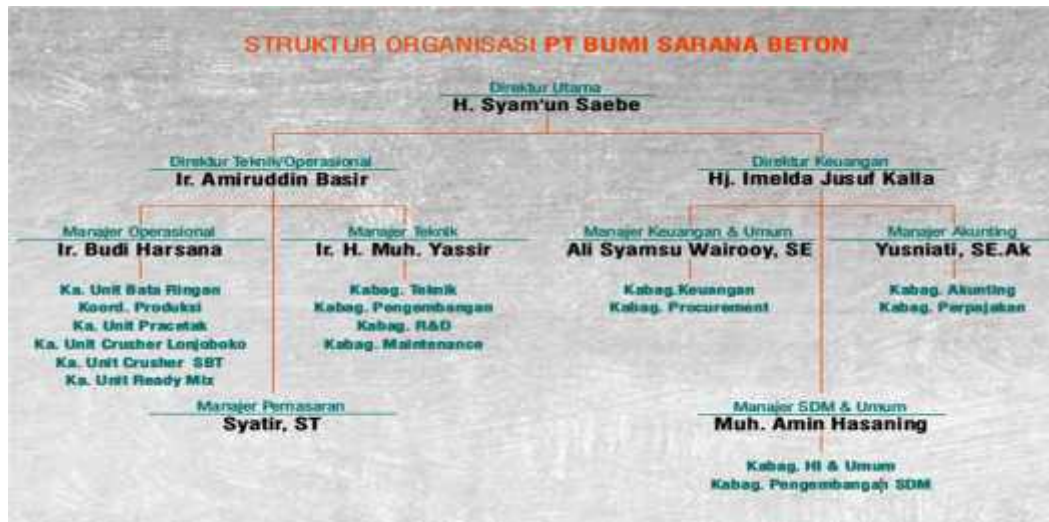
## **C. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur Organisasi struktur organisasi perusahaan memegang peranan yang amat penting, karena menyangkut tugas dan tanggung jawab para karyawan yang ada didalamnya. Struktur organisasi dibuat agar maksud dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik karena dengan adanya struktur organisasi terdapat pembagian tugas dan tanggungjawab yang baik.

Pengorganisasian merupakan suatu proses yang dimaksudkan untuk menciptakan kerjasama dan hubungan yang harmonis antara bagian-bagian dalam suatu organisasi suatu perusahaan. Bagian-bagian yang dimaksudkan itu

adalah orang-orang yang melaksanakan pekerjaan, alat yang digunakan serta metode yang digunakan dalam pengorganisasian. Bagian-bagian tersebut tergambar dalam struktur organisasi.

Struktur organisasi PT. Bumi Sarana Beton berbentuk *step and line*, yang mana hubungan antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya masing-masing mempunyai wewenang dan tanggungjawab untuk menjalankan tujuan-tujuannya dan mempunyai hubungan kerjasama satu dengan yang lainnya. Adapun struktur organisasi PT. Bumi Sarana Beton ini terlampir sebagaimana berikut ini :



*Gambar 2 : struktur organisasi PT. BUMI SARANA BETON*

## **D. Job Description**

### 1. Direktur Utama

Direktur utama yang sekaligus sebagai pemilik perusahaan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan perusahaan, menetapkan kebijakan-kebijakan perusahaan, dan mengkoordinir kegiatan-kegiatan bawahannya, dan mengevaluasi hasil kerja pada setiap periode berkala (setiap tahun) serta membangun hubungan dengan pihak luar perusahaan.

### 2. Manajer Perencanaan/Pemasaran

- a. Melakukan analisis penjualan dan mengusahakan peningkatan penjualan.
- b. Melakukan promosi dan mencari peluang-peluang pasar yang baru untuk meningkatkan pangsa pasar.
- c. Mempertanggungjawabkan aktivitasnya kepada direktur.

### 3. Kepala Bagian Pemasaran

- a. Mengembangkan pangsa pasar yang lebih besar diwilayahnya melalui cara-cara yang objektif.
- b. Bertanggungjawab mengontrol transaksi penjualan diwilayahnya.  
Melaporkan semua hasil transaksi penjualan yang ada diwilayahnya kepada manajer pemasaran.
- c. Melakukan serangkaian kegiatan promosi dalam rangka memperkenalkan kepada konsumen sesuai dengan kode etik marketing.

- d. Melakukan proses penjualan baik secara langsung maupun tidak langsung.
  - e. Melakukan penagihan kepada konsumen, baik piutang lama maupun piutang baru.
  - f. Dalam melakukan kegiatan sehari-hari melapor dan bertanggungjawab kepada manajer pemasaran.
4. Kepala bagian Laboratorium
- a. Mengatur kegiatan pengujian pengendalian kualitas.
  - b. Mengontrol pelaksanaan kegiatan pengujian pengendalian kualitas.
  - c. Mengevaluasi hasil kegiatan pengujian pengendalian kualitas.
  - d. Memberi hasil analisa bahan baku kepada bagian produksi
  - e. Dalam memberi informasi hasil control kualitas kepada bagian produksi.
  - f. Dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari melapor dan bertanggung jawab kepada manajer operasional.
  - g. Melaksanakan pemantauan secara berkala dilapangan tentang kualitas produk.
5. Staf Pemasaran
- a. Melakukan serangkaian kegiatan promosi dalam rangka memperkenalkan kepada konsumen sesuai dengan kode etik marketing.

- b. Melakukan proses penjualan baik secara langsung maupun tidak langsung, melakukan penagihan kepada konsumen baik piutang lama, maupun piutang baru.
  - c. Dalam melakukan kegiatan sehari-hari melapor dan bertanggungjawab kepada manajer pemasaran.
6. Manajer Operasional
- a. Manajer operasional bertanggung jawab terhadap operasi bagian-bagian yang ada didalamnya, yaitu bagian produksi, bagian peralatan, bagian logistik, dan bagian laboratorium.
  - b. Manajer operasional juga bertanggungjawab terhadap terciptanya koordinasi yang baik antara keempat bagian tersebut agar kegiatan operasional perusahaan khususnya proses produksi dapat dipertahankan
7. Kepala Bagian Produksi
- a. Mengatur penggunaan tenaga kerja secara efektif yang berdasarkan jumlah produksi. Bertanggungjawab mengenai produksi yang dihasilkan.
  - b. Mengatur dan mengecek alat-alat, mesin-mesin yang akan dipergunakan dalam proses produksi sebelum pekerjaan berlangsung.
  - c. Berusaha menciptakan efisien pada segala bidang khususnya yang berhubungan dengan proses produksi.



- d. Mengatur dan mempersiapkan baik berupa bahan baku maupun bahan penolong yang akan dipergunakan dalam proses produksi.
  - e. Dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari melapor dan bertanggungjawab kepada manajer.
8. Kepala Bagian Peralatan
- a. Memelihara alat dan mesin yang ada dalam perusahaan.
  - b. Memeriksa alat dan mesin sebelum dioperasikan.
  - c. Membuat nota pesanan permintaan spare part, bilamana mesin perlu diadakan pergantian spare part.
  - d. Merekomendasikan alat dan mesin yang dibutuhkan untuk efisiensi.
  - e. Bertanggungjawab sepenuhnya tentang alat dan mesin yang ada diperusahaan.
  - f. Dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari melapor dan bertanggungjawab langsung kepada manajer.
9. Manajer Administrasi Umum Dan Keuangan
- a. Membuat perencanaan anggaran perusahaan.
  - b. Mengatur pencatatan dan pengelolaan administrasi keuangan.
  - c. Mengadakan kontrol pelaksanaan administrasi keuangan dan pembukuan.
  - d. Membuat laporan intern keuangan, perpajakan dan laporan bank.
  - e. Melapor dan bertanggungjawab kepada direktur.

#### 10. Kepada Bagian Keuangan

- a. Melakukan analisis keuangan perusahaan seperti penetapan anggaran dan analisis kinerja keuangan.
- b. Mengawasi pembagian upah/gaji.
- c. Mengawasi pengeluaran uang untuk kebutuhan perusahaan.
- d. Bertanggungjawab kepada manajer administrasi umum dan keuangan.

#### 11. Kasir

- a. Menerima pembayaran setelah disetujui yang berwenang.
- b. Membuat laporan harian kas/bank.
- c. Melaporkan setiap hari posisi kas/bank
- d. Melapor kepada manajer keuangan.
- e. Kepala bagian administrasi umum dan personalia
- f. Bertanggung jawab kepada manajer administrasi dan umum dan keuangan mengenai semua aktivitas yang erhubungan dengan administrasi umum yang mencakup urusan ketenagakerjaan atau personalia.
- g. Mempersiapkan dokumen-dokumen yang dapat menjadi masukan bagi direktur dalam melakukan analisis/pengambilan keputusan.
- h. Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan pihak luar seperti pemerintah, pihak fiskus atau mahasiswa yang akan melakukan penelitian

- i. Mengadakan evaluasi terhadap staf-staf atau karyawan-karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

#### 12. Staf Administrasi

- a. Melaksanakan kegiatan surat menyurat baik surat masuk maupun surat keluar.
- b. Mengatur dan menciptakan sistem penyimpanan arsip, baik surat masuk, surat keluar maupun dokumen lainnya
- c. Mengatur pemakaian kendaraan dinas perusahaan.

#### 13. Kepala Bagian Logistik

- a. Bertanggungjawab kepada manajer operasional
- b. Melaksanakan dan mengendalikan strategi pembelian dan penetapan harga beli bahan baku.
- c. Mengadakan kegiatan pembelian bahan baku sesuai kebutuhan perusahaan.
- d. Melakukan sistem pengendalian bahan baku.

#### 14. Staff Logistik

- a. Menyediakan semua bahan baku.
- b. Mencatat semua bahan yang masuk dan keluar gudang.
- c. Mengadakan pencatatan dalam bentuk kartu gudang dan kartu bahan baku yang dibeli dari pemasok.

#### 15. Kepala Bagian Akuntansi

- a. Mengontrol penyelenggaraan pembukuan dan proses akuntansi sesuai sistem yang berlaku pada PT.Bumi Saran Beton.
- b. Mempersiapkan laporan keuangan setiap periode akuntansi.
- c. Menangani administrasi perpajakan.
- d. Bertanggungjawab kepada manajer administrasi dan keuangan .

#### 16. Staf Akuntansi

- a. Melaksanakan pencatatan transaksi keuangan (operasi perusahaan).
- b. Menyusun rekomendasi bank.
- c. Membuat laporan keuangan.

## **BAB V**

### **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada pembahasan hasil analisis ini dilakukan beberapa tahapan yaitu dengan menganalisis aktivitas yang telah diefisienkan perusahaan sehingga biaya realisasi lebih kecil dibanding biaya yang telah direncanakan dalam RKAP. Setelah itu dilanjutkan dengan menguraikan rincian dari biaya tidak bernilai tambah bagi perusahaan berdasarkan metode *Activity Based Management*. Langkah berikutnya adalah menghitung profitabilitas perusahaan berdasarkan *gross profit margin* (GPM) sebelum dan setelah penerapan metode *Activity Based Management* (ABM).

#### **A. Analisis Aktivitas Perusahaan**

PT. Bumi Sarana Beton (Kalla Mix) adalah perusahaan di bawah naungan Kalla Group yang bergerak di bidang produksi bahan beton, *ready mix* (cor beton, *chipping* dan *split*) dan *nonready mix* (*paving block*, topi uskup, *casteen*, penutup saluran, gorong-gorong dan lainnya). PT Bumi Sarana Beton juga menangani beberapa proyek besar bidang konstruksi, seperti pembangunan PLTU, Rumah Sakit Siloam, Rumah Sakit UIN Alauddin, gedung Universitas Negeri Makassar, Universitas Muhammadiyah Makassar, dan beberapa proyek lainnya telah menumbuhkan kepercayaan pemerintah dan masyarakat umum akan kemampuan serta profesionalitas sumber daya yang dimiliki PT. Bumi Sarana Beton.

**Tabel. 5.1**  
Pengalaman Kerja PT. Bumi Sarana Beton Tahun 2015

Nama Proyek	Pemberi Jasa	Lokasi
Proyek di KIMA	PT. Wijaya Karya Beton	Makassar
Bugis Waterpark II	PT Baruga Asrinusa Development	Makassar
Hotel Ibis	PT Hutama Karya	Makassar
Apartemen Vida View	PT Pembangunan Perumahan	Makassar
Proyek Tanjung Bayam	PT. Dika Muncul Jaya	Makassar
Hotel Quality	PT Pembangunan Perumahan	Makassar
Sekolah Islam Athirah	PT. Bumi Karsa	Makassar
Kampus ATKP tahap 2	PT. Tirta Restu Ayunda	Makassar
Bank Muamalat Makassar	PT. Prima Interdesain Kreatif	Makassar
Proyek Pabrik Semen Bosowa	PT Pembangunan Perumahan	Maro

Sumber : PT. Bumi Sarana Beton

Sasaran utama PT Bumi Sarana Beton adalah memproduksi Beton Siap Pakai (*Ready mix*) dengan kualitas tinggi guna memenuhi tuntutan kebutuhan yang semakin meningkat seiring dengan pesatnya pembangunan di bidang konstruksi, khususnya di wilayah Sulawesi. Namun perusahaan ini juga melakukan aktivitas pembelian bahan baku beton (*semen*) bekerjasama dengan beberapa perusahaan penyedia semen yaitu PT Cahaya Semen, PT. Semen Bosowa dan CV Gajaco Utama.

Penyediaan Beton Ready Mix ini ditunjang oleh penyediaan Bahan Baku (*Aggregate*) dari 3 (tiga) unit Stone Crusher milik PT Bumi Sarana Beton, yang terletak di Desa Lonjoboko Kec. Parangloe, Kab. Gowa. Saat ini wilayah operasional PT Bumi Sarana Beton telah menjangkau kota-kota strategis di

seluruh Indonesia dan menjadikan PT. Bumi Sarana Beton sebagai perusahaan beton siap pakai dengan cakupan wilayah yang cukup besar di Indonesia khususnya Indonesia timur. Dalam penjualan beton siap pakai (*ready mix*) perusahaan memproduksi beberapa tipe beton yakni:

**Tabel. 5.2**  
Spesifikasi Produk

No	Mutu	Satuan	Keterangan	Penjelasan
1	Mortar	m <sup>3</sup>	<i>Non Fly Ash</i>	Untuk memudahkan penyaluran beton saat dituang ke <i>concrete pump</i>
2	B.0	m <sup>3</sup>	<i>Non Fly Ash</i>	konstruksi LC/ lantai dasar Slump ± 10 cm
3	K – 125	m <sup>3</sup>	<i>Non Fly Ash</i>	konstruksi LC/ lantai dasar Slump ± 10 cm
4	K – 175	m <sup>3</sup>	<i>Non Fly Ash</i>	konstruksi bangunan ringan. Slump ± 10 cm
5	K – 255	m <sup>3</sup>	<i>Non Fly Ash</i>	konstruksi bangunan bertingkat dua lantai, ruko/ rumah tinggal Slump ± 10 cm
6	K – 250	m <sup>3</sup>	<i>Non Fly Ash</i>	konstruksi bangunan bertingkat dua lantai, ruko/ rumah tinggal / standar Slump ± 10 cm
7	K – 275	m <sup>3</sup>	<i>Non Fly Ash</i>	konstruksi bangunan bertingkat dua lantai, ruko/ rumah tinggal / standar Slump ± 10 cm
8	K – 300	m <sup>3</sup>	<i>Non Fly Ash</i>	Beton untuk kontruksi bangunan ruko / rumah bertingkat 3 lanta s/d 5 lantai Slump ± 10 cm
9	K – 350	m <sup>3</sup>	<i>Non Fly Ash</i>	Beton untuk lantai dan bangunan pabrik / rigit jalan.Slump ± 10 cm
10	K – 400	m <sup>3</sup>	<i>Non Fly Ash</i>	Beton untuk pengecoran pelabuhan Slump ± 10 cm
11	K – 450	m <sup>3</sup>	<i>Non Fly Ash</i>	Beton untuk rigit jalan klas 1 ( jl. negara / jl tol) .Slump ± 10 cm
12	K – 500	m <sup>3</sup>	<i>Non Fly Ash</i>	Beton untuk pricast/ prestressed Slump ± 10 cm

Sumber : PT. Bumi Sarana Beton

Adapun yang membedakan di antara tipe-tipe beton tersebut yaitu mutu dari setiap tipe beton atau penggunaan bahan baku semen dalam pembuatan beton tersebut.

## **B. Penyajian Data**

Penjualan yang didapat dari operasi PT. BUMI SARANA BETON bukan hanya penjualan beton saja melainkan juga mencakup penjualan *ready mix* (cor beton, *chipping* dan *split*) dan *nonready mix* (*paving block*, *topi uskup*, *casteen*, penutupan saluran, gorong-gorong dan lainnya). Biaya produksi langsung yang terjadi mencakup biaya pembelian bahan baku, air, aditive beton, split, pasir, biaya angkut, biaya BBM solar, listrik PLN

Perhitungan *income statemen* PT. Bumi Sarana Beton :



**PT. BUMI SARANA BETON**  
**UNIT READY MIX TANJUNG BUNGA**  
**LAPORAN KINERJA TAHUN 2016**

**PENJUALAN**

<b>PENJUALAN READY MIX</b>	<b>48.161.865.592,68</b>
POTONGAN PENJUALAN	
BY.ANGKUT PENJUALAN	305.875.050,00
POTONGAN PENJUALAN	163.200.797,02
RETUR PENJUALAN	141.002.500,00
<b>TOTAL POTONGAN PENJUALAN</b>	<b>610.078.347,02</b>

**PENJUALAN BERSIH** **47.551.787.245,66**

**BEBAN POKOK**

BIAYA BAHAN BAKU	24.573.422.313,90
BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG	3.163.177.403,53
BIAYA OVERHEAD PABRIK	12.250.828.181,15
<b>TOTAL BEBAN POKOK</b>	<b>39.987.427.898,58</b>

**GROSS MARGIN** **7.564.359.347,08**

Sumber : PT. Bumi Sarana Beton

Agar mudah dalam melakukan analisis aktivitas, perlu diketahui aktivitas apa saja yang terjadi dalam proses produksi PT. Bumi Sarana Beton, aktivitas apa saja yang terlibat dalam proses produksi PT. Bumi Sarana Beton ditunjukkan oleh tabel

5.3

**Tabel 5.3**  
**Aktivitas Produksi PT. Bumi Sarana Beton**

No.	Keterangan
1.	Pengadaan material atau peralatan operasional
2.	Pengisian kolam air
3.	Penyiapan mesin dan kendaraan produksi
4.	Pengisian material bahan baku ke calbin timbangan
5.	Pengolahan bahan baku + air kemudian dimasukkan kedalam truck mixer sesuai pesanan dan mix design
6.	Pengiriman beton ke customer

Sumber : PT. Bumi Sarana Beton

### C. Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan tujuan akan mendapatkan tiga hal utama, yaitu :

1. Aktivitas apa saja yang dilakukan oleh perusahaan.
2. Berapa sumber daya yang digunakan perusahaan.
3. Menentukan nilai aktivitas bagi organisasi.

Tahap pertama dalam menganalisa data adalah dengan cara menentukan cost driver dari biaya-biaya yang timbul. Tabel 5.5 menunjukkan apa saja pemicu biaya yang menyebabkan terjadinya biaya.

**Tabel 5.4****Penentuan *cost driver* dari timbulnya biaya aktivitas**

Biaya	Pemicu biaya
Semen curah	Banyaknya ton semen yang digunakan
Air	Banyaknya liter yang dipakai
Split	Banyaknya ton yang digunakan
Chipping	Banyaknya ton yang digunakan
Pasir	Banyaknya pasir yang digunakan
Spare part	Banyaknya spare part yang digunakan
Ban	Banyaknya ban yang digunakan
Oli	Banyaknya liter yang digunakan
By. tenaga kerja tidak langsung	Hari kerja
Biaya tenaga kerja langsung	Hari kerja
Aditive beton	Banyaknya liter yang digunakan
BBM solar	Banyaknya liter yang dipakai
Biaya Angkut	Berat ton yang diangkut
Listrik	Jumlah MWh listrik yang digunakan

Sumber : PT. Bumi Sarana Beton

Setelah mengetahui pemicu biaya atas biaya-biaya yang timbul, selanjutnya adalah membebankan biaya-biaya yang timbul pada aktivitas perusahaan. Pembebanan biaya pada aktivitas perusahaan ditunjukkan dalam tabel 5.6

Tabel 5.5

## Pembebanan biaya pada aktivitas perusahaan

Aktivitas	Biaya-Biaya	Satuan	Vol	Harga rata-rata	Jumlah
Pengadaan material atau peralatan operasional	Solar	Liter	444.873,83	6.700,00	2.980.654.637,58
	Spare part	Pcs	6.925,08	177.300,00	1.227.816.976,13
	Ban	Pcs	173,52	2.700.000,00	468.509.171,24
	Oli	Liter	13.269,45	10.000,00	132.694.528,71
	Karyawan logistik	Orang	3,00	30.000.000,00	90.000.000,00
Pengisian kolam air	Sopir	Orang	2,00	39.600.000,00	79.200.000,00
	Biaya solar	Liter	37.072,82	6.700,00	248.387.886,47
	Spare part	Pcs	266,35	177.300,00	47.223.729,85
	Ban	Pcs	7,89	2.700.000,00	21.295.871,42
	Oli	Liter	603,16	10.000,00	6.031.569,49
Penyiapan mesin dan kendaraan produksi	Koordinator	Orang	3,00	42.000.000,00	126.000.000,00
	By. Listrik	Bulan	12,00	3.948.605,59	47.383.267,05
	By. Workshop		1,00	100.000,00	100.000,00
	By. Peralatan kerja		1,00	150.418.400,00	150.418.400,00
Pengisian material bahab baku ke calbin timbangan	Operator loader	Orang	3,00	39.600.000,00	118.800.000,00
	Biaya solar	Liter	74.154,64	6.700,00	496.775.772,93
	Spare part	Pcs	266,35	177.300,00	47.223.729,85
	Ban	Pcs	7,89	2.700.000,00	21.295.871,42
	Oli	Liter	603,16	10.000,00	6.031.569,49
	By. Sewa loader		1,00	351.100.000,00	351.100.000,00
	By.Umum lapangan		1,00	172.727.415,97	172.727.415,97
	By. Alat berat		1,00	55.321,311,50	55.321.311,50

Pengolahan bahan baku + air dimasukkan kedalam truck mixer	Operator mesin	Orang	8,00	39.600.000,00	316.800.000,00
	By. Bahan baku :				
	Semen curah	Kg	23.509.067,08	857,04	20.148.301.939,14
	Pasir	M3	38.508,80	63.617,80	2.449.845.132,45
	Chipping	M3	14.720,01	69.672,86	1.025.584.923,41
	Split	M3	10.798,00	72.620,04	784.151.321,45
	Additive beton	Liter	19.538,50	8.472,45	165.538.997,46
	Biaya listrik	Bulan	12,00	7.333.124,66	87.997.495,95
Pengiriman beton ke customer	Sopir	Orang	75,00	36.367.698,71	2.727.577.403,53
	By. Solar	Liter	148.291,28	6.700,00	993.551.545,86
	Spare part	Pcs	2.024,25	177.300,00	358.900.346,87
	Ban	Pcs	78,87	2.700.00,00	212.958.714,20
	Oli	Liter	5.428,41	10.000,00	54.284.125,38
	By.Umum lapangan		1,00	172.727.415,97	172.727.415,97
	By. Alat berat		1,00	55.321.311,50	55.321.311,50
	By. Keamanan		1,00	66.500.000,00	66.500.000,00
	By. Pem kendaraan		1,00	22.556.520,00	22.556.520,00

Tahap ke tiga adalah mengklasifikasikan mana saja aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah dan mana aktivitas yang tidak bernilai tambah. Tabel 5.7 menunjukkan pembagian aktivitas apa yang bernilai tambah dan aktivitas apa yang tidak bernilai tambah.

Tabel 5.6

## Pengklasifikasian aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah

Aktivitas	Value added	Non value added
Pengadaan material atau peralatan operasional	*	
Pengisian kolam air		*
Penyiapan mesin dan kendaraan produksi	*	
Pengisian material bahan baku ke calbin timbangan	*	
Pengolahan bahan baku + air kemudian dimasukkan kedalam truck mixer sesuai pesanan dan mix design	*	
Pengiriman beton ke customer	*	

Sumber : Data diolah

1. Aktivitas bernilai tambah

Pengolahan baku diklasifikasikan sebagai aktivitas bernilai tambah karena merupakan aktivitas inti perusahaan, aktivitas tersebut mutlak harus dilakukan perusahaan dalam proses produksinya.

2. Aktivitas tidak bernilai tambah

Ada satu aktivitas yang dikelompokkan dalam aktivitas tidak bernilai tambah. Adapun alasan mengelompokkan dalam aktivitas tidak berniali tambah adalah sebagai berikut :

a. Pengisian kolam air

Pada aktivitas pengisian kolam air, dilakukan setiap hari dengan menggunakan dump truck untuk mengangkut air dari tanjung bunga. Khusus pada aktivitas ini, pihak perusahaan melalui salah seorang pegawainya membenarkan bahwa aktivitas ini merupakan aktivitas tidak bernilai tambah. Aktivitas ini bisa saja diminimalkan apabila tidak ada aktivitas produksi beton siap jual.

#### **D. Hasil Analisis**

Setelah mengetahui aktivitas apa saja yang dilakukan PT. Bumi Sarana Beton dan menerapkan *Activity Based Management*, kita akan melihat sejauh mana penghematan yang bisa dilakukan perusahaan apabila menjalankan *Activity Based Management*. Dengan mengeliminasi satu aktivitas yakni pengisian kolam air dengan total biaya Rp. 512.039.005

Persentase total penghematan biaya aktivitas terhadap total biaya aktivitas adalah sebagai berikut :

$$\frac{\text{Rp. 512.039.005}}{\text{Rp. 512.039.005}}$$

$$= 100 \%$$

Perinciannya adalah sebagai berikut :

1. Biaya tenaga kerja tidak langsung (sopir) 12 bulan

Dengan diterapkannya *activity based management*, dapat dilakukan penghematan terhadap biaya tenaga kerja tidak langsung (sopir) sebesar Rp. 79.200.000,00. Persentase penghematan biaya tenaga kerja tidak langsung (sopir) terhadap total biaya tenaga kerja tidak langsung sebesar

Rp. 79.200.000,00

Rp. 79.200.000,00

= 100%

2. Biaya solar

Dengan diterapkannya *activity based management*, dapat dilakukan penghematan terhadap biaya solar sebesar Rp. 248.387.886,47. Persentase penghematan terhadap biaya solar sebesar

Rp. 248.387.886,47

Rp. 248.387.886,47

= 100 %

3. Spare part

Dengan diterapkannya *activity based management*, dapat dilakukan penghematan terhadap biaya spare part sebesar Rp. 47.223.729,85. Persentase penghematan terhadap biaya spare part sebesar



Rp. 47.223.729,85

Rp. 47.223.729,85

= 100 %

#### 4. Ban

Dengan diterapkannya *activity based management*, dapat dilakukan penghematan terhadap biaya ban sebesar Rp. 21.295.871,42. Persentase penghematan terhadap biaya ban sebesar

Rp. 21.295.871,42

Rp. 21.295.871,42

= 100%

#### 5. Oli

Dengan diterapkannya *activity based management*, dapat dilakukan penghematan terhadap biaya oli sebesar Rp. 6.031.569,49. Persentase penghematan terhadap biaya oli sebesar

Rp. 6.031.569,49

Rp. 6.031.569,49

= 100%

Tabel 5.7

## Perbandingan biaya aktivitas sebelum sesudah penerapan ABM

<b>Biaya Aktivitas</b>			
Sebelum menghilangkan non value add activity		Sesudah menghilangkan non value added activity	
Air	Rp. 402.139.057,22	Air	Rp. 402.139.057,22
Split	Rp. 784.151.321,45	Split	Rp. 784.151.321,45
Chipping	Rp. 1.025.584.923,41	Chipping	Rp. 1.025.584.923,41
Pasir	Rp. 2.449.845.132,45	Pasir	Rp. 2.449.845.132,45
By. Tenaga kerja tidak langsung	Rp. 505.200.000,00	By. Tenaga kerja tidak langsung	0
Additive beton	Rp. 165.538.997,46	Additive beton	Rp. 165.538.997,46
BBM solar	Rp. 4.970.981.956,4	BBM solar	0
By. Angkut	Rp. 2.934.337.545,2	By. Angkut	Rp. 2.934.337.545,2
By. Listrik	Rp. 87.997.995,95	By. Listrik	Rp. 87.997.995,95
Spare part	Rp. 1.681.164.782,7	Spare part	0
Ban	Rp. 532.396.785,5	Ban	0
Oli	Rp. 199.041.793,07	Oli	0
Biaya tenaga kerja langsung	Rp. 3.056.257.403,5	Biaya tenaga kerja langsung	Rp. 3.056.257.403,5
<b>Total biaya</b>	<b>Rp. 18.794.637.694</b>	<b>Total biaya</b>	<b>Rp. 10.905.852.377</b>
<b>Penghematan</b>			<b>Rp. 7.888.785.317</b>

Sumber : Data diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa biaya aktivitas sebelum menghilangkan *non value add activity* dan setelah mengalami pengeliminasian aktivitas tidak bernilai tambah yang benar-benar dapat dihilangkan yaitu pengisian kolam air. Perubahan yang terjadi terhadap biaya aktivitas sebelum dan sesudah penerapan ABM yaitu total biaya sebelum menghilangkan *non value add activity* sebesar Rp. 18. 794.637.694 sedangkan sesudah menghilangkan *non value add activity* sebesar Rp. 10.905.852.377. Dari penerapan *activity based management* didapat penghematan sebesar Rp. 7.888.785.317. Dengan diterapkannya ABM, dapat dilakukan penghematan terhadap biaya tenaga kerja tidak langsung (sopir) sebesar Rp. 79.200.000, biaya solar sebesar Rp. 248.387.886,47, sparepart sebesar Rp. 47.223.729,85, ban sebesar Rp. 21.295.871,42 dan penghematan terhadap biaya oli sebesar Rp. 6.031.569,49.

Aktivitas-aktivitas tidak bernilai tersebut tentunya akan menyebabkan adanya biaya-biaya yang tidak bernilai tambah, oleh karena itu perlunya *Activity based management* untuk mengeliminasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah tersebut.

Dari hasil penelitian tersebut dapat dikaitkan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Gunarso (2012) yang meneliti tentang analisis penggunaan *activity based management* untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi dan profitabilitas. Hasil penelitiannya menemukan bahwa masih ada aktivitas yang bernilai tambah rendah bagi perusahaan. Dengan menerapkan ABM pengambilan keputusan dapat lebih akurat karena data yang disediakan lebih relevan.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Manajemen berdasarkan aktivitas berfokus pada aktivitas dengan tujuan berfokus memperbaiki nilai bagi pelanggan dan meningkatkan profitabilitas yang kokoh. Kesimpulan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan telah menerapkan metode *Activity Based Management* sebagai dasar aktivitasnya dengan menerapkan program untuk efisiensi biaya dengan cara mengurangi biaya aktivitas yang dinilai tidak perlu sehingga aktivitas produksinya optimal dan biaya produksi dapat dikatakan efisien. Namun, masih ada aktivitas yang tidak bernilai tambah yang tidak dihilangkan oleh perusahaan sehingga masih ada penggunaan sumber daya yang tidak memberi nilai tambah bagi perusahaan yaitu pengisian air pada kolam.
2. Setelah aktivitas-aktivitas yang ada pada PT. Bumi Sarana Beton diidentifikasi maka selanjutnya dapat dianalisa mana yang merupakan aktivitas bernilai tambah dan mana aktivitas yang tidak bernilai tambah adapun aktivitas yang bernilai tambah adalah aktivitas-aktivitas yang diharuskan untuk dilaksanakan atau menciptakan nilai yang dapat memuaskan customer. Pihak manajemen harus terus meningkatkan aktivitas bernilai tambah dengan cara mengelola

aktivitas-aktivitas tersebut secara efisien, tepat waktu dan biaya yang timbul merupakan biaya yang bernilai tambah.

Aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah yang seharusnya dapat diminimalkan pada PT. Bumi Sarana Beton adalah pengisian air pada kolam penampungan. Aktivitas-aktivitas tidak bernilai tersebut tentunya akan menyebabkan adanya biaya-biaya yang tidak bernilai tambah, oleh karena itu perlunya *Activity based management* untuk mengeliminasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah tersebut.

3. Sebelum penerapan *Activity Based Management* total biaya aktivitas adalah sebesar Rp. 18.794.637.694 sedangkan setelah penerapan *Activity Based Management* total biaya aktivitas yang dikeluarkan sebesar Rp. 10.905.852.377.

## **B. Saran**

1. PT. Bumi Sarana Beton perlu meningkatkan kembali aktivitas-aktivitas produksi yang ada. Sehingga tidak ada aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam operasi produksi perusahaan, karena aktivitas tidak bernilai tambah ini akan menimbulkan biaya yang tidak bernilai tambah.
2. PT. Bumi Sarana Beton dapat menerapkan *Activity Based Management* sehingga manajemen dalam pengambilan keputusan akan dapat lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, K. (2014). *Akuntansi Manajemen* (9th ed.). Jakarta: PT. rajagrafindo persada.
- Danuarta, A. (2014). profitabilitas menurut para ahli. Retrieved from <http://adaddanuarta.blogspot.co.id/2014/11/profitabilitas-menurut-para-ahli.html?m=1>
- Dictus, B. (2008). *Analisis non value added activity dengan menggunakan activity based management dalam rangka pencapaian efisiensi biaya*. Universitas airlangga surabaya.
- Eka, S. (2012). Efisiensi biaya produksi dengan metode activity based management (ABM), 1–9.
- Fariyani, Eka. (2012). *Efisiensi biaya produksi dengan metode activity based management (ABM)*. universitas gunadarma
- Gunarso, Afian. (2011). *analisis penggunaan activity based management (ABM) untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi dan profitabilitas*. universitas brawijaya.
- Kusniawati, Amelia (2016). *Internal audit activity based management untuk menilai efisiensi dan efektifitas*. universitas 17 agustus 1945 surabaya.
- L.M. Samryn, S.E, A. (2013). *Akuntansi Manajemen* (2nd ed.). Jakarta: prenadamedia group.
- Mowen, H. &. (2009). *Akuntansi manajerial*. (A. nur Hanifah, Ed.) (8th ed.). jakarta: salemba empat.

- Parengkuan, Meiny. (2013). *identifikasi non value added activity melalui activity-based management untuk meningkatkan efisiensi*. universitas sam ratulangi.
- Permadi, A. (2011). analisis implementasi manajemen berbasis aktivitas.
- Purnamasari, R. (2013). *Analisis activity based manajemen dalam peningkatan efisiensi biaya produksi pada seksi pulp making-9*. universitas islam negeri sultan syarif pekanbaru.
- Sitorus, Helmy. (2013). *penerapan activity based management untuk meningkatkan efisiensi*. universitas sam ratulangi manado.
- Widarti, Retno. (2013). *peningkatan efisiensi biaya produksi dengan metode activity based management*. universitas sumatera utara.
- Widyani, K. (2015). *metode penerapan activity based management untuk meningkatkan efisiensi*. universitas muhammadiyah surakarta.