

MENCIPTAKAN KEUNTUNGAN BISNIS MELALUI STRATEGI *CUSTOMERS PROFITABILITY* BERDASARKAN *ACTIVITY-BASED COSTING*

Wiwi Idawati, SE,Ak,Msi
Dosen Universitas Muhammadiyah Prof.Dr.Hamka
e-mail : wiwi_idawati@yahoo.com

ABSTRAK. *Massive changes occurring in the environment are giving effects to the business environment too, which causes cultural changes along with significant increase to the cost of living. More severe competition in the business should be faced by the companies with better ways of conducting the operations in order that competitive advantageous. One way to boost profit usually done by companies is to increase the sales, the idea of which lies on the traditional volume-related concept. The concept leads companies to accept products orders from customers without first investigating which will bring profit and which will not. This activity based costing system is able to calculate more accurately and precisely the cost that will go to the customers. The approach exercises the activities and costs consumed by each customer in calculating which will be preserved and which will be ended. The result is more efficient operation cost that enhances the profit.*

Key words: *Business profit, customers profitability, Traditional costing system, Activity- based costing system.*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lingkungan bisnis saat ini dengan kompetisi yang sangat tajam, menuntut perusahaan untuk senantiasa mencari cara agar dapat menjalankan operasinya lebih baik lagi, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai serta dapat mempertahankan *sustainability* dalam usahanya.

Mencari cara lebih baik dalam menjalankan bisnis ini dikenal dengan istilah umumnya *operational excellence*, agar perusahaan tetap dapat mempertahankan *competitive advantage*nya. Berbagai aspek haruslah dipertimbangkan oleh perusahaan, untuk mempertahankan diri dalam lingkungan kompetisi yang semakin berat. Perusahaan haruslah senantiasa meningkatkan upaya untuk mencapai *customers satisfaction* baik melalui, kualitas produk, harga, pelayanan, kecepatan waktu (*delivery*), serta beberapa faktor lainnya misalnya membuat *swot*

analysis atas *competitor* utama ataupun faktor lainnya yaitu *continuous improvement* atas *internal business process* , sehingga diharapkan melalui berbagai upaya tersebut perusahaan tetap dapat lebih unggul dibanding perusahaan lain dan dapat *sustainable* dalam lingkungan bisnis yang kompleks. Sayangnya perusahaan seringkali beranggapan bahwa semakin tinggi volume penjualan maka laba akan meningkat pula sebesar proporsi peningkatan penjualan. Konsep ini yang sampai saat ini masih dijadikan patokan dalam pengelolaan bisnis pada umumnya. Pada dasarnya konsep ini yang menyatakan bahwa laba akan meningkat sejumlah peningkatan penjualan, akan mengakibatkan perusahaan menerima semua pesanan dari pelanggan, serta akan melakukan pembebanan biaya dengan jumlah yang sama kepada masing-masing pelanggan tanpa memperhatikan perbedaan konsumsi aktivitas oleh masing-masing pelanggan. Konsep ini mendasarkan pemikiran pada *volume-related*, yang menyatakan bahwa semakin sedikit pelanggan membeli barang, maka biaya yang ditimbulkan pelanggan tersebut jumlahnya semakin kecil, konsep ini sering disebut konsep tradisional (*traditional costing system*). Pada kenyataannya, tentu saja hal ini tidak selalu benar, karena pelanggan yang berbeda menimbulkan biaya yang berbeda pula, tergantung pada aktivitas apa saja yang dikonsumsi oleh pelanggan tersebut. Biaya untuk melayani pelanggan yang umumnya terdiri dari: biaya pemasaran, pengiriman, dan biaya pelayanan lainnya akan cenderung meningkat secara tidak proporsional dengan peningkatan *unit output* (tidak sama dengan *volume related*). Sehingga bila pembebanan biaya tersebut menggunakan dasar *unit output* maka akan menimbulkan pembebanan biaya yang terlalu tinggi (*overcosted*) atau terlalu rendah (*undercosted*) kepada pelanggan. Pelanggan umumnya digolongkan dalam 2 kelompok (Kaplan dan Cooper: 2005 :181): (1) *high cost to serve customers* – merupakan pelanggan yang menimbulkan biaya pelayanan yang tinggi; (2) dan *low cost to serve customers* – merupakan pelanggan yang menimbulkan biaya pelayanan yang rendah. Besarnya biaya pelanggan bergantung pada aktivitas yang ditimbulkan oleh masing-masing pelanggan.

Salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan untuk membebankan biaya pelanggan dengan lebih tepat, adalah melalui pengidentifikasian aktivitas apa saja yang dikonsumsi oleh masing-masing pelanggan, sehingga dapat ditentukan biaya

yang ditimbulkan oleh setiap pelanggan tersebut dengan tepat dan akurat. *Activity based costing* merupakan sistem pembebanan biaya yang memperhatikan aktivitas yang dikonsumsi oleh masing-masing *cost object*. Pembebanan menggunakan metode ini dianggap lebih tepat sebab perusahaan akan memperoleh informasi yang lengkap dan akurat atas seluruh aktivitas dan biaya yang ditimbulkan oleh masing-masing pelanggan dengan karakteristik yang berbeda, sehingga perusahaan dapat menganalisis pelanggan yang dapat dipertahankan atau pelanggan mana yang sebaiknya dihentikan. Keputusan mengenai pengelolaan pelanggan ini akan berdampak terhadap efisiensi operasi perusahaan, sehingga pada gilirannya laba operasi perusahaan dapat ditingkatkan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut: Untuk mencari alternatif bagaimanakah menghindari pembebanan biaya kepada pelanggan yang *overcosted* atau *undercosted*.

1.3 Maksud dan Tujuan Penulisan

Maksud penulisan ini adalah untuk memenuhi tugas mata kuliah akuntansi Manajemen Lanjutan. Adapun yang menjadi tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut : Untuk mengetahui *Activity based costing* merupakan sistem pembebanan biaya yang dapat memperhatikan atas seluruh aktivitas dan biaya yang ditimbulkan oleh masing-masing pelanggan dengan karakteristik yang berbeda, sehingga perusahaan dapat menganalisis pelanggan yang dapat dipertahankan atau pelanggan mana yang sebaiknya dihentikan.

2. PEMBAHASAN

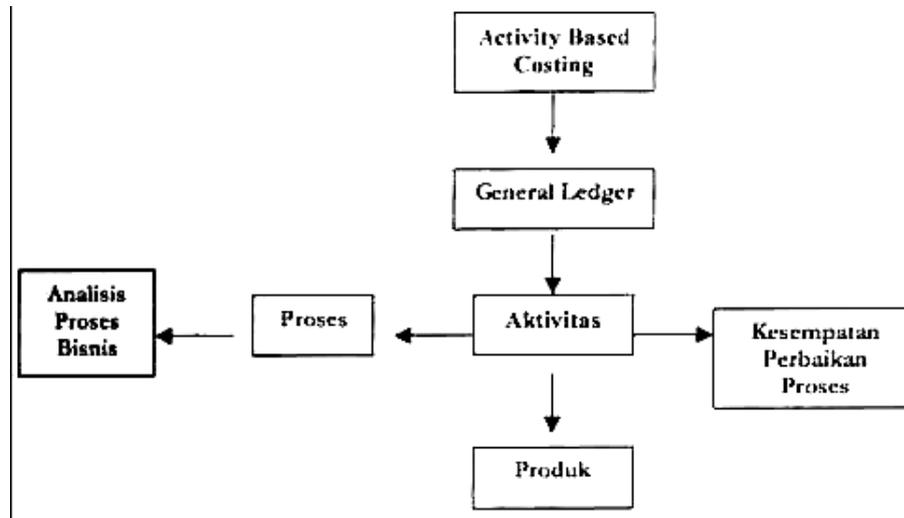
Perusahaan perlu mengetahui pelanggan mana yang memberikan kontribusi keuntungan terbesar, sehingga dapat mengarahkan kebijakannya untuk mengoptimalkan laba perusahaan. Keputusan ini didasarkan pada informasi yang dihasilkan atas laba per pelanggan (*Customer profitability*). Analisis laba per pelanggan bertujuan untuk mengukur laba pelanggan dan mengidentifikasi efektivitas atau tidaknya pelanggan tersebut. Analisis laba per pelanggan dapat

membantu untuk melakukan analisis *cost-benefit* dari setiap keputusan perusahaan dalam meningkatkan *market share* dan *customer satisfaction*. Analisa laba per pelanggan mampu mengidentifikasi pelanggan mana yang menguntungkan serta pelanggan mana yang merugikan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengambil tindakan yang tepat terhadap para pelanggan yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Artinya, perusahaan dapat mengidentifikasi aktivitas-aktivitas mana yang tidak efektif, sehingga aktivitas yang tidak efektif tersebut dapat diperbaiki atau dieliminasi untuk tujuan peningkatan profitabilitas perusahaan, dan untuk mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan pelanggan, dengan memenuhi harapan konsumen, maka perusahaan mempunyai peluang untuk tetap dapat bertahan dalam persaingan (Hilton, et Al: 2003: 220). Analisis laba per pelanggan dilakukan melalui penganalisisan: (1) analisis *revenue* perpelanggan dan (2) analisis *cost* per pelanggan. Yang pertama menggambarkan aset yang diterima dari pelanggan atas produk/jasa yang dikirimkan oleh perusahaan kepada pelanggan tersebut. Beberapa hal yang mempengaruhi *customer revenue* diantaranya jumlah unit yang dijual, besarnya harga jual yang dibebankan, jumlah barang yang diretur, dan diskon yang diberikan (Hongren, et. Al: 2000: 582). Sedangkan yang kedua yaitu analisis *cost* per pelanggan menggambarkan biaya-biaya yang timbul untuk melayani pelanggan, yang meliputi: aktivitas atas proses penjualan, penanganan pemesanan, pengiriman sampai proses penagihan.

Biaya yang ditimbulkan oleh pelanggan, haruslah dibebankan kepada masing-masing pelanggan, dengan membebankan biaya aktivitas kepada pelanggan, perusahaan memiliki kesempatan untuk memperbaiki profitabilitas. Kesempatan memperbaiki profitabilitas tersebut meliputi (Kaplan dan Cooper: 2005: 181): *protecting existing highly profitable customers, repricing expensive service, based on cost to serve, discounting – if necessary – to gain business with low cost to serve customers, negotiating win-win relationships that lower cost to serve with cooperatives customers, conceding permanent loss customers to competitors, attempting to capture high-profit customers from competitors*. Biaya pelanggan ini ada yang dapat dibebankan langsung pada *cost object* dan ada pula yang harus menggunakan dasar alokasi atau *cost driver* dalam pembebanannya.

Masalah akan terjadi pada pembebanan biaya tidak langsung, sebab seringkali biaya tidak langsung dibebankan menggunakan *single cost pool*, di mana peningkatan biaya dianggap disebabkan oleh peningkatan unit atau *unit related driver*. Padahal ada biaya-biaya yang meningkat secara tidak proporsional dengan peningkatan unit, sehingga bila dibebankan menggunakan *unit driver* saja akan mengakibatkan pembebanan biaya yang *overcosted* atau *undercosted*. Metode pembebanan ini dikenal dengan istilah *traditional costing system*. *Traditional costing system* umum digunakan karena dianggap murah dan mudah perhitungannya untuk diterapkan. Kelemahan yang muncul akibat penggunaan *traditional costing system* di atas, nampaknya dapat diatasi dengan menggunakan *activity based costing system* (ABC). ABC system tidak saja hanya menggunakan *unit output* sebagai *cost driver* tetapi juga menggunakan *non-unit driver*. ABC system juga dapat mengarahkan manajer untuk memfokuskan diri terhadap pengaturan aktivitas yang ada sehingga aktivitas yang tidak menghasilkan nilai tambah dapat diminimalkan, karena sistem ini memberikan informasi yang lengkap mengenai semua aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan secara terintegrasi. Keputusan yang diambil oleh para manajer berdasarkan informasi yang dihasilkan ABC dikenal sebagai *activity-based management* (ABM), yang dijabarkan (Hansen dan Mowen: 2005:549) sebagai sistem yang luas, dengan pendekatan terintegrasi yang mengarahkan manajemen untuk berfokus pada aktivitas-aktivitas untuk meningkatkan *customers value* sehingga meningkatkan profit. Tujuan ABM adalah untuk meningkatkan nilai yang diterima pelanggan sehingga dapat meningkatkan laba, dengan cara mengidentifikasi terlebih dahulu peluang untuk melakukan perbaikan dalam strategi dan operasi perusahaan. Tujuan ABM ini dicapai melalui 2 pendekatan yaitu: (1) *operational abm*; dan (2) *strategic abm*. *Strategic ABM* lebih berfokus pada melakukan tindakan yang benar (*do the right thing*). Analisis laba per pelanggan merupakan *strategic activity based management*, untuk mengetahui pelanggan mana yang menguntungkan dan pelanggan mana yang merugikan, sehingga manajer dapat membuat keputusan apakah akan mempertahankan pelanggan yang menguntungkan, menghentikan pelanggan yang merugikan, atau mengambil

tindakan untuk mengefisienkan aktivitas operasinya sehingga biaya dapat dikurangi. Dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Sumber : Hansen & Mowen, 2005

2.1. Customer Profitability Analysis

Customer Profitability Analysis combines analysis of manufacture costs based on customer requirements with analysis of the costs of serving customers through different channels. It takes as its starting premise the view point that the economic value of customer varies, and that variation is due to combination of economic forces and behaviors on the customer side as well as within the client (supplier) organization. It is crucial to understand the difference in customer profitability – and the drivers of that profitability – to make sound business decisions. (Newry Corp, 2002).

Pada kenyataannya semua konsumen menginginkan hal yang sama (hanya satu hal) yaitu: “*a lower price*”. Dalam kerangka pemikiran perusahaan, mereka biasanya mengidentifikasikan beberapa variasi apa yang sebenarnya diinginkan oleh konsumen (*what do customers want?*):

Secara umum ada beberapa tantangan yang ditemui dalam mewujudkan upaya tersebut, seperti yang diutarakan oleh Foster, Gupta, Sjoblam (1996) bahwa terdapat empat tantangan utama yang harus dihadapi dalam memenuhi kepuasan pelanggan, yaitu:

- a) *How to develop reliable customer revenue and customer cost figures,*
- b) *How to recognize future downstream costs of customer,*
- c) *How to incorporate a multiperiod horizon into analysis, and*

d) *How to recognize different drivers of customer costs.*

2.2. Sistem Biaya Activity-Based Costing (ABC)

Activity-Based Costing (ABC) telah dikembangkan pada organisasi sebagai suatu solusi untuk masalah-masalah yang tidak dapat diselesaikan dengan baik oleh sistem biaya tradisional, Sistem biaya ABC ini merupakan hal yang baru sehingga konsepnya masih dan terus berkembang, sehingga ada berbagai definisi yang menjelaskan tentang sistem biaya ABC itu sendiri. Beberapa ahli manajemen biaya memberikan definisi mengenai sistem biaya Activity Based Costing, salah satunya adalah seperti yang dinyatakan oleh Wayne J. Morse, James R. Davis dan A. L. Hartgraves Dalam bukunya *Management Accounting* (1991) memberikan definisi mengenai *Activity-Based Costing* (ABC), sebagai sistem pengalokasian dan pengalokasian kembali biaya ke objek biaya dengan dasar aktivitas yang menyebabkan biaya. Sistem ABC ini didasarkan pada pemikiran bahwa aktivitas penyebab biaya dan biaya aktivitas harus dialokasikan ke objek biaya dengan dasar aktivitas biaya tersebut dikonsumsi. Sistem ABC ini menelusuri biaya ke produk sebagai dasar aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk tersebut.

2.3. Dasar-Dasar Activity-Based Costing (ABC)

Dalam sistem biaya Activity Based Costing (ABC), produk diartikan sebagai barang atau jasa yang berusaha dijual oleh perusahaan, termasuk pelayanan kesehatan, asuransi, pinjaman bank, pelayanan konsultasi, bensin, bioskop, roti, dan lain-lain. Semua produk tersebut di atas dihasilkan melalui aktivitas perusahaan dan aktivitas inilah yang mengkonsumsi sumber daya. Biaya yang tidak dapat didistribusikan secara langsung pada produk akan dibebankan pada aktivitas yang menyebabkan biaya tersebut timbul. Biaya untuk tiap aktivitas ini kemudian dibebankan pada produk yang bersangkutan. Dasar-dasar sistem biaya ABC ini mencakup biaya produksi tidak langsung, aktivitas, tujuan biaya (*cost objective*), dan pemacu biaya (*cost driver*) dan kelompok biaya (*cost pool*).

2.4 Biaya Produksi Tidak Langsung (Factory Overhead Cost)

Pengertian biaya produksi tidak langsung (*factory overhead cost*) atau singkatnya biaya overhead produksi menurut Matz dan Usry dalam buku "*Cost Accounting, Planning and Control* (1980), sebagai berikut: biaya overhead produksi (*factory overhead cost*) dapat didefinisikan sebagai biaya dari bahan atau material tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung, dan semua biaya produksi yang tidak dapat dibebankan langsung kepada produk. Jadi dengan kata lain biaya overhead produksi ini meliputi seluruh biaya produksi kecuali biaya material langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya overhead produksi merupakan biaya yang tidak dapat diidentifikasi secara langsung kepada produk yang menggunakannya atau yang mengkonsumsinya.

2.5 Aktivitas dan Klasifikasinya

Disini dilakukan pembedaan definisi antara aktivitas pada perusahaan besar dengan aktivitas pada perusahaan menengah dan kecil. Untuk perusahaan besar, aktivitas didefinisikan sebagai proses-proses atau prosedur-prosedur yang menyebabkan kerja. Sebagai contoh, dalam departemen *account payable* aktivitasnya dapat diperinci antara lain pengisian laporan penerimaan, order pembelian dan invoice, membandingkan laporan penerimaan, order pembelian dan lainnya. Sedangkan untuk perusahaan menengah dan kecil aktivitas tersebut didefinisikan oleh T. Hicks dalam bukunya *Activity - Based Costing for Small and Mid-Sized Businesses: An Implementation Guide* (1992), sebagai sekelompok kegiatan yang memiliki hubungan proses dan prosedur dapat digabungkan kedalam kebutuhan kerja secara khusus dalam organisasi. Berdasarkan definisi tersebut maka aktivitas departemen *account payable* adalah *account payable* dan aktivitas departemen *purchasing* adalah *purchasing*. Dalam sistem biaya *Activity - Based Costing* (ABC) aktivitas yang dimaksud adalah yang berhubungan dengan kegiatan merancang dan memproduksi suatu produk yang disebut juga dengan *product driven activity*. *Product driven activity* ini dapat dikelompokkan atas empat kategori, yaitu :

a. Aktivitas-aktivitas Berlevel Unit (*Unit-Level activities*)

Aktivitas berlevel unit (*unit-level activities*) adalah aktivitas yang dikerjakan setiap kali satu unit produk diproduksi, besar kecilnya aktivitas ini dipengaruhi oleh jumlah unit produk yang diproduksi. Biaya yang timbul karena aktivitas berlevel unit ini dinamakan biaya aktivitas berlevel unit (*unit-level activities cost*), contoh biaya overhead untuk aktivitas ini adalah biaya listrik dan biaya operasi mesin. Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung juga termasuk kedalam biaya aktivitas berlevel unit, namun tidak termasuk kedalam biaya overhead.

b. Aktivitas-aktivitas Berlevel Batch (*Batch-Level activities*)

Aktivitas-aktivitas berlevel batch (*batch-level activities*) adalah aktivitas yang dikerjakan setiap kali suatu batch produk diproduksi, besar kecilnya aktivitas ini dipengaruhi oleh jumlah batch produk yang diproduksi. Contoh aktivitas yang termasuk kedalam kelompok ini adalah aktivitas setup, aktivitas penjadwalan produksi, aktivitas pengelolaan bahan (gerak bahan dan order pembelian), aktivitas inspeksi. Biaya yang timbul akibat dari aktivitas ini adalah biaya aktivitas berlevel batch (*batch-level activities*), biaya ini bervariasi batch produk yang diproduksi, namun bersifat tetap jika dihubungkan dengan jumlah unit produk yang diproduksi dalam setiap batch.

c. Aktivitas-aktivitas Berlevel Produk (*Product-Level activities*)

Aktivitas-aktivitas berlevel produk (*product-level activities*) disebut juga sebagai aktivitas penopang produk (*product-sustaining activities*) yaitu aktivitas yang dikerjakan untuk mendukung berbagai produk yang diproduksi oleh perusahaan. Aktivitas ini mengkonsumsi masukan untuk mengembangkan produk atau memungkinkan produk diproduksi dan dijual. Aktivitas ini dapat dilacak pada produk secara individual, namun sumber-sumber yang dikonsumsi oleh aktivitas tersebut tidak dipengaruhi oleh jumlah produk atau batch produk yang diproduksi. Contoh aktivitas yang termasuk kedalam kelompok ini adalah aktivitas penelitian dan pengembangan produk, perancangan proses, spesifikasi produk, perubahan perancangan, dan peningkatan produk. Biaya yang timbul akibat dari aktivitas ini disebut dengan biaya aktivitas berlevel produk (*product-level activities cost*).

d. Aktivitas-aktivitas Berlevel Fasilitas (*Facility-Level activities*)

Aktivitas berlevel fasilitas (*facility-level activities*) disebut juga sebagai aktivitas penopang fasilitas (*facility-sustaining activities*) adalah meliputi aktivitas untuk menopang proses manufaktur secara umum yang diperlukan untuk menyediakan fasilitas atau kapasitas pabrik untuk memproduksi produk, namun banyak sedikitnya aktivitas ini tidak berhubungan dengan volume atau bauran produk yang diproduksi. Aktivitas ini dimanfaatkan secara bersama oleh berbagai jenis produk yang berbeda, atau dengan kata lain aktivitas ini dilakukan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Contoh aktivitas ini mencakup misalnya: manajemen pabrik, pemeliharaan bangunan, keamanan, pertamanan (*landscaping*), penerangan pabrik, kebersihan, pajak bumi dan bangunan (PBB), serta depresiasi pabrik. Aktivitas manajemen pabrik bersifat administratif, misalnya aktivitas pengelolaan pabrik, karyawan, dan akuntansi untuk biaya. Biaya untuk aktivitas ini disebut dengan biaya aktivitas berlevel fasilitas (*facility level activities cost*).

Tingkatan Aktivitas Pada Sistem Biaya Activity-Based Costing (ABC)

Meskipun sistem biaya ABC ini kelihatan lebih kompleks dari sistem biaya tradisional, tetapi sistem ini mampu menghasilkan perhitungan biaya yang lebih akurat. Aktivitas ini juga dapat diklasifikasikan, yaitu sebagai berikut :

a. Aktivitas Repetitif dan Non Repetitif

Aktivitas repetitif dilakukan secara berulang atau kontiniu, sedangkan aktivitas yang non repetitif adalah aktivitas yang dilakukan hanya satu kali.

b. Aktivitas Primer dan Sekunder

Aktivitas primer (*production activity*) merupakan aktivitas yang memiliki kontribusi langsung terhadap kegiatan-kegiatan departemen atau unit organisasi, sedangkan aktivitas sekunder (*production support activity*) mendukung aktivitas primer.

c. Aktivitas yang Memiliki Nilai Tambah dan Tidak Memiliki Nilai Tambah

Aktivitas yang memiliki nilai tambah merupakan aktivitas (*value added*) yang secara langsung dapat memberi benefit pada perusahaan, sedangkan aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah (*non value added*) merupakan aktivitas yang

tidak memberikan benefit kepada perusahaan. Dalam sistem biaya Activity-Based Costing (ABC), terdapat beberapa teknik pengumpulan data aktivitas dimana tiap-tiap teknik memiliki kelebihan dan keterbatasan masing-masing.

Teknik-teknik tersebut antara lain adalah :

1. Analisis Data Historis

Analisis data historis ini menggunakan data-data yang sudah ada pada perusahaan. Data-data ini merupakan data aktivitas mingguan atau bulanan dan biasanya berisi aktivitas yang dilakukan tiap departemen.

2. Analisa Proses Bisnis

Analisis Proses bisnis ini adalah merupakan yang melakukan pendekatan dengan proses bisnis dengan menelusuri aktivitas dari input sampai dengan output. Aktivitas ditentukan dengan observasi dari aliran fisik dan perubahan bentuk produk. Kelebihan dari pendekatan ini adalah dimungkinkannya penggambaran hubungan antara input atau output dari aktivitas dan identifikasi komunikasi antar departemen.

2.6 Tujuan Biaya (*Cost Objective*)

Konsep penting lainnya untuk mengerti tentang sistem biaya *Activity-Based Costing* (ABC) adalah tujuan biaya (*cost objective*). Tujuan biaya didefinisikan sebagai "*item*" akhir (*final*) dimana semua biaya terakumulasi. Tujuan biaya final ini berupa akumulasi biaya untuk mentransfer barang atau jasa kepada konsumen diluar perusahaan. Tujuan biaya final dapat berupa produk atau jasa pelayanan yang disediakan oleh suatu perusahaan untuk konsumen. Pada sistem manufaktur, tujuan biaya dapat berupa produk jadi atau *proses manufaktur*.

2.7 Pemacu Biaya (*Cost Driver*)

Pemacu biaya didefinisikan sebagai faktor yang digunakan untuk mengukur bagaimana biaya terjadi atau dapat juga dikatakan sebagai cara untuk membebankan biaya pada aktivitas atau produk. Secara praktis, pemacu biaya menunjukkan dimana biaya harus dibebankan dan seberapa besar biayanya.

Pemacu biaya adalah penyebab terjadi biaya, sedangkan aktivitas adalah merupakan dampak yang ditimbulkannya, Dalam sistem biaya *Activity-Based Costing* (ABC) digunakan beberapa macam pemacu biaya sedangkan pada sistem biaya tradisional hanya menggunakan satu macam pemacu biaya tertentu yang digunakan sebagai basis, misalnya jam tenaga kerja/jam kerja orang, rupiah tenaga kerja, atau jam mesin. Paling tidak ada dua faktor utama yang harus diperhatikan dalam pemilihan pemacu biaya (*cost driver*) ini yaitu: biaya pengukuran dan tingkat korelasi antara *cost driver* dengan konsumsi overhead sesungguhnya. Hal ini dapat dijelaskan, sebagai berikut:

a. Biaya Pengukuran (*Cost of Measurement*)

Dalam sistem biaya *Activity-Based Costing* (ABC), sejumlah besar pemacu biaya dapat dipilih dan digunakan. Jika memungkinkan, adalah sangat penting untuk memilih pemacu biaya yang menggunakan informasi yang telah tersedia. Informasi yang tidak tersedia pada sistem yang ada sebelumnya berarti harus dihasilkan, dan akibatnya akan meningkatkan biaya sistem informasi perusahaan. Kelompok biaya (*cost pool*) yang homogen dapat menawarkan sejumlah pemacu biaya. Untuk keadaan ini, pemacu biaya yang dapat digunakan pada sistem informasi yang ada sebelumnya hendaknya dipilih. Pemilihan ini akan meminimumkan biaya pengukuran.

b. Derajat Korelasi (*Degree of Corelation*) Antara Pemacu Biaya dan Konsumsi Overhead Aktualnya

Struktur informasi yang tersedia dapat dimanfaatkan dengan cara lain untuk meminimalkan biaya pengumpulan informasi konsumsi pemacu biaya. Terdapat kemungkinan untuk menggantikan suatu pemacu biaya yang secara langsung mengukur konsumsi suatu aktivitas dengan pemacu biaya yang tidak secara langsung , mengukur konsumsi tersebut. Misalnya, jam inspeksi dapat digantikan oleh jumlah inspeksi aktual tiap produk, angka ini dapat lebih diketahui. Penggantian ini berlaku apabila jam yang digunakan dalam setiap inspeksi per produk adalah cukup stabil. Beberapa pemacu biaya yang sering digunakan dalam sistem biaya *Activity- Based Costing* (ABC) adalah :

a. Kelompok Tenaga Kerja (*Labour Group*)

Kelompok ini dipakai pada aktivitas yang elemen biaya utamanya adalah tenaga kerja atau pada aktivitas yang biaya aktivitasnya berubah secara parallel dengan perubahan tenaga kerja. Pemacu biayanya yaitu : jam kerja, upah tenaga kerja. Jam kerja juga dapat memacu konsumsi utilitas.

b. Kelompok Waktu Operasi (*Operating Time Group*)

Dipakai sebagai pemacu biaya pada suatu grup operasi pengerjaan yang merupakan operasi dari suatu peralatan tunggal atau beberapa peralatan. Pemacu biaya yang digunakan adalah jam mesin (*machine hour*).

c. Kelompok Pemilikan (*Occupancy Group*)

Merupakan pemacu biaya yang tepat untuk mendistribusikan biaya tetap (*fixed cost*) berdasarkan lokasi aktivitas atau asset. Sebagai contoh, depresiasi bangunan, pajak bangunan yang didistribusikan berdasarkan luas areal peraktivitas. Depresiasi peralatan atau biaya sewa gedung didistribusikan pada aktivitas yang terjadi dilokasi asset tersebut. Kelompok pemacu ini jarang digunakan sebagai dasar untuk penentuan besar biaya yang terjadi, tetapi lebih sering dipakai untuk menentukan dimana biaya harus didistribusikan. Pemacu biaya yang biasa dipakai adalah seperti ukuran pabrik, lokasi peralatan dan nilai peralatan.

d. Kelompok Permintaan (*Demand Group*)

Dipakai sebagai pemacu biaya bila distribusi biaya pada aktivitas lain atau pada tujuan biaya didasarkan pada permintaan akan aktivitas tersebut. Contohnya adalah biaya perawatan, dapat dilihat bahwa biaya perawatan akan didistribusikan pada aktivitas atau tujuan biaya yang memerlukan pelayanan perawatan saja. Distribusi biaya yang akurat akan didapatkan berdasarkan estimasi atau permintaan aktual perawatan. Sama seperti kelompok pemilikan (*occupancy group*), kelompok permintaan ini juga jarang dipakai untuk menentukan besar biaya yang terjadi, tetapi lebih sering dipakai untuk menentukan biaya yang harus didistribusikan. Pemacu biaya yang dipakai untuk kelompok ini adalah biaya perawatan dan pemeliharaan mesin (*repair and maintenance mechine*).

e. Kelompok Thorougput (*Thorougput Group*)

Dipakai sebagai pemacu biaya bila biaya utama dari suatu aktivitas ditentukan oleh jumlah unit throughputnya. Sebagai contoh bahan kimia tertentu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan kimia dipacking dalam satuan tankerloads, drum 55 galon, dan karton satu galon. *Proses packing* ini dapat dipisahkan sebagai tiga aktivitas dengan unit throughput (tankerloads, drum 55 galon, dan karton satu galon) dan masing-masing menjadi pemacu biaya yang dipakai.

f. Surrogate Cost Driver

Surrogate cost driver merupakan data atau ukuran yang telah tersedia di lapangan dan praktis dipakai untuk mendistribusikan suatu biaya ke aktivitas lain atau ke departemen lain, apabila pemacu biaya secara teoritis sulit diukur datanya. Ada beberapa aktivitas yang pemacu biayanya sulit dan tidak praktis untuk diukur atau ditentukan dengan tepat. Misalnya, *production control, accounting, general management dan marketing*. Contoh pemacu biaya untuk kelompok ini adalah biaya material (*material cost*), dan biaya konversi (*conversion cost*), kedua pemacu biaya ini sering dipakai oleh perusahaan kecil dan menengah.

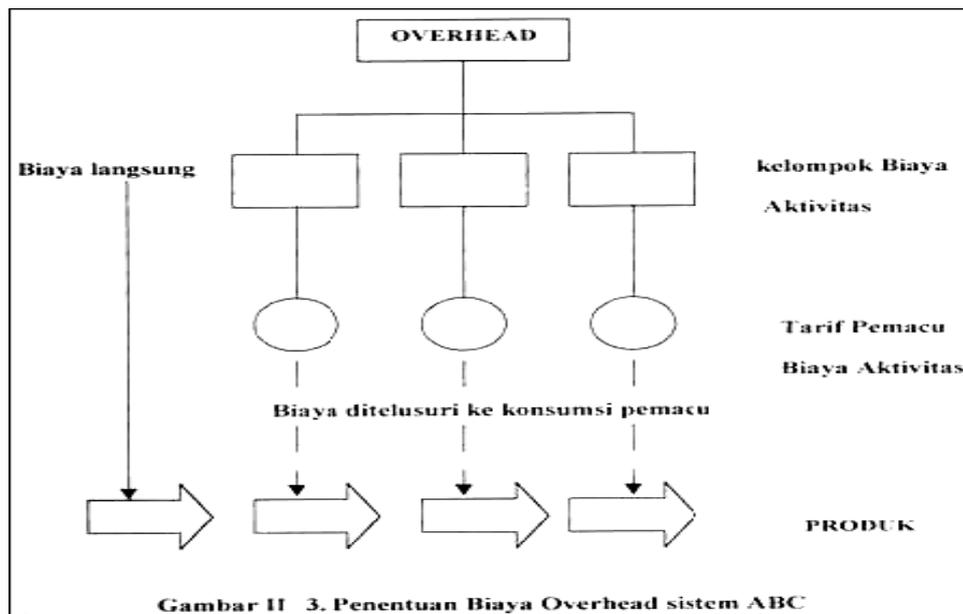
2.7 Kelompok Biaya (Cost Pool)

Defenisi kelompok biaya (*cost pool*) adalah sekelompok biaya yang memiliki karakteristik yang sama. Karakteristik ini berkaitan dengan tolok ukur aktivitas yang sama, untuk maksud pembebanan biaya ke produk. Dalam penelitian ini, biaya-biaya utama tidak dibagi menjadi kelompok-kelompok biaya, agar pembebanan biayanya bisa dilakukan dengan lebih akurat.

2.8 Prosedur Pembebanan Biaya Sistem Activity-Based Costing (ABC)

Sistem biaya tradisional mendistribusikan biaya overhead produksi ke produk dengan menggunakan dasar aplikasi yang disebut dengan *unit based measures* (penggunaan berdasarkan jumlah/volume unit), yaitu jam tenaga kerja langsung, biaya tenaga kerja langsung, jam mesin, biaya bahan baku langsung dibebankan secara rata pada seluruh produk yang dihasilkan. Sistem biaya ini mengasumsikan bahwa sumber daya yang dikonsumsi proporsional dengan acuan tersebut. Sistem

biaya tradisional ini menggunakan pembebanan biaya dua tahap, tahap pertama adalah biaya overhead didistribusikan ke pusat-pusat biaya (*cost centre*). Pada tahap kedua, biaya yang terakumulasi dalam tiap pusat biaya dialokasikan ke produk dengan menggunakan pemacu unit based tersebut. Sistem biaya *Activity-Based Costing* (ABC) merupakan suatu sistem biaya yang pertama kali menelusuri biaya keaktivitas Dan kemudian keproduk yang dihasilkan. Dalam sistem biaya ABC ini juga dikenal adanya prosedur pembebanan biaya aktivitas kepada produk berdasarkan aktivitas-aktivitas yang dikonsumsi oleh produk yang dihasilkan tersebut. Dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar II 3. Penentuan Biaya Overhead sistem ABC

Sumber : Hansen & Mowen, 2005

Tahap yang dimiliki oleh sistem ABC tersebut dalam analisisnya dapat dibagi dalam dua tahapan, yaitu sebagai berikut :

a. Prosedur Tahap I

Pada tahap pertama ini dilakukan pembebanan biaya pemakaian sumber daya kepada aktivitas-aktivitas yang menggunakannya. Dalam kalkulasi biaya berdasarkan sistem *Activity-Based Costing* (ABC) tahap pertama, biaya overhead dibagi kedalam kelompok biaya yang homogen. Suatu kelompok biaya yang homogen merupakan suatu kumpulan dari biaya overhead, yaitu variasi biaya

dapat dijelaskan oleh suatu pemacu biaya (*cost driver*). Aktivitas overhead yang homogen apabila mereka mempunyai rasio konsumsi yang sama untuk semua produk.

b. Prosedur Tahap II

Pada tahap kedua ini, biaya setiap kelompok biaya (*cost pool*) ditelusuri ke produk. Hal ini dilakukan dengan menggunakan tarif kelompok yang dihitung pada tahap pertama dan dikalikan dengan jumlah sumber daya yang dikonsumsi oleh setiap produk. Tolok ukur ini merupakan kuantitas pemacu biaya yang digunakan oleh setiap produk. Dengan demikian overhead yang dibebankan setiap kelompok biaya ke produk dihitung sebagai berikut : Overhead yang dibebankan = Tarif kelompok x Jumlah konsumsi pemacu biaya.

Contoh : Kasus dari penerapan aktivitas dan klasifikasi sistem ABC sebagai berikut: ini membedakan sistem penentuan biaya tradisional dengan sistem biaya aktivitas (ABC) dengan menggunakan cost driver berdasarkan volume dan non volume. Perusahaan menjual produk printer dalam dua jenis kualitas Deluxe dan Reguler. Anggaph perusahaan mempunyai data keuangan untuk dua jenis produk tersebut dibawah ini.

	Deluxe	Reguler
Volume Produksi	5.000 unit	15.000 unit
Harga Jual	Rp. 400	Rp. 200
Biaya Bahan Langsung dan tidak langsung	Rp. 200	Rp. 80
Jam kerja Langsung	25.000 Jam	75.000

Akuntan Manajemen perusahaan telah mengidentifikasi aktivitas, cost pool yang dianggarkan dan driver aktivitas sebagai berikut:

Aktivitas	Cost Pool yang dianggarkan	Driver Aktivitas
Rekayasa	Rp. 125.000	Jam rekayasa
Setup	Rp. 300.000	Jumlah setup
Perputaran Mesin	Rp. 1.500.000	Jam Mesin
Pengepakan	Rp. 75.000	Jumlah pesanan pengepakan
	Rp. 2.000.000	

Berikut adalah unit aktivitas atau transaksi yang sesungguhnya untuk kedua jenis produk tersebut:

Aktivitas	Konsumsi Aktivitas		Total
	Deluxe	Reguler	
Jam Rekayasa	5.000	7.500	12.500
Jam Setup	200	100	300
Jam Mesin	50.000	100.000	150.000
Jumlah pesanan pengepakan	5.000	10.000	15.000

Analisis penentuan biaya tradisional

Dalam penentuan pendekatan tradisional, biaya overhead pabrik dialokasikan berdasarkan jam kerja langsung (JKL).

- Total jam kerja langsung = 25.000 + 75.000 = 100.000
- Tarif JKL per JKL = Rp. 2.000.000 : 100.000 JKL = Rp. 20/JKL
- BOP yang dibebankan ke Deluxe = 25.000 x Rp. 20 = Rp. 500.000
- BOP per unit untuk deluxe = Rp. 500.000 : 5.000 unit = Rp. 100/unit
- BOP yang dibebankan ke reguler = 75.000 x Rp. 20 = Rp. 1.500.000
- BOP per unit untuk reguler = Rp. 1.500.000 : 15.000 = Rp. 100/unit

Analisis penentuan biaya aktivitas (ABC)

Dalam pendekatan ABC, tarif cost driver untuk setiap cost driver yaitu tarif aktivitas yang dihitung sebagai berikut:

Driver Aktivitas	Biaya	Konsumsi Aktivitas	Tarif Aktivitas
Jam Rekayasa	Rp. 125.000	12.500	Rp. 10
Jam Setup	300.000	300	Rp. 1.000
Jam Mesin	1.500.000	150.000	Rp. 10
Jam Pesanan Pengepakan	75.000	15.000	Rp. 5

Biaya overhead pabrik dibebankan kedua jenis produk seperti dihitung dibawah ini:

Driver Aktivitas	Printer Deluxe			
	Tarif Aktivitas	Jumlah Aktivitas	Overhead Total	Overhead per unit
Jam Rekayasa	Rp. 10	5.000	Rp. 50.000	Rp. 10
Jam Set up	1.000	200	200.000	40
Jam Mesin	10	50.000	500.000	100
Jam Pesanan Pengepakan	5	5.000	25.000	5

	Printer Reguler			
Driver Aktivitas	Tarif Aktivitas	Jumlah Aktivitas	Overhead Total	Overhead per unit
Jam Rekayasa	Rp. 10	7.500	Rp. 75.000	Rp. 5
Jam Set up	1.000	100	100.000	6,67
Jam Mesin	10	100.000	1000.000	66,67
JamPesanan Pengepakan	5	10.000	50.000	3,33

Analisis Profitabilitas produk – Pendekatan sistem biaya tradisional.

	Deluxe	Reguler
Harga jual per unit	Rp. 400	Rp. 200
Biaya produk per unit:		
Biaya bahan dan tenaga langsung	200	80
Overhead	100	100
	300	180
Marjin	100	20

Analisis Profitabilitas produk – Pendekatan sistem biaya ABC .

	Deluxe	Reguler
Harga jual per unit	Rp. 400	Rp. 200
Biaya produk per unit:		
Biaya bahan dan tenaga langsung	200	80
Overhead pabrik:		
Rekayasa	10	5
Setup	40	6,67
Perputaran mesin	100	66,67
Pesanan pengepakan	5	3,33
Biaya overhead per unit	155	81,67
	355	161,67
Marjin	45	38,33

METODE ALOKASI BIAYA

	Tradisional	ABC	Perbedaan
Deluxe			
Overhead Total	500.000	775.000	(275.000)
Overhead per unit	100	155	(55)
Marjin perunit	100	45	55
Reguler			
Overhead Total	1.500.000	1.225.000	275.000
Overhead per unit	100	81,67	18,33
Marjin perunit	20	38,33	18,33

4.6. Profitabilitas

Tujuan utama dari manajemen adalah mengerahkan dan menggunakan sumber-sumber yang ada dalam perusahaan yaitu seperti bahan baku, tenaga kerja, dan

kapasitas pabrik, sedemikian rupa sehingga modal dalam perusahaannya dapat dipergunakan secara menguntungkan. Ukuran profitabilitas dari suatu produk dapat ditentukan dari ratio keuntungan kotor. Dalam penelitian ini dipakai profitabilitas ratio keuntungan kotor (*gross profit ratio*) karena pada penelitian yang diukur adalah biaya produksi. Ratio keuntungan kotor menyatakan persentase ratio keuntungan kotor terhadap hasil penjualan produk. Keuntungan kotor ini adalah merupakan hasil dari penjualan (*sales*) dikurangi harga pokok produksi (*cost of goods sold manufacturing*). Informasi keuntungan kotor dapat berupa laba bruto atau rugi bruto tiap produk yang diperlukan, untuk mengetahui kontribusi tiap order dalam menutupi pengeluaran yang non-produksi, demikian juga sebaliknya. Perhitungan ratio keuntungan kotor (*gross profit ratio*) adalah sebagai berikut :

$$\text{Penjualan} - \text{Harga Pokok produksi}$$

$$\text{Ratio keuntungan kotor} = \frac{\text{Penjualan} - \text{Harga Pokok produksi}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Penjualan

3. KESIMPULAN

Analisis laba per pelanggan pada ilustrasi di departemen printing suatu perusahaan tekstil, telah menunjukkan bahwa perhitungan laba per pelanggan yang selama ini digunakan oleh perusahaan ternyata tidak tepat. Dengan perhitungan *activity-based costing system*, perusahaan memperoleh informasi yang lebih tepat dan akurat, yaitu Pelanggan A dan Pelanggan B memberikan kontribusi laba yang lebih besar dari perkiraan perusahaan. Sedangkan Pelanggan C dan Pelanggan D kenyataannya memberikan kerugian bagi perusahaan. Dan Pelanggan E memberikan kontribusi yang jauh lebih kecil dari yang dihitung oleh perusahaan. Menganalisis laba per pelanggan dengan menggunakan *activity-based costing* memberikan informasi kepada perusahaan mengenai kontribusi dari tiap-tiap pelanggan, sehingga para manajer dapat mengambil tindakan yang tepat dalam mengelola pelanggannya. Selain itu para manajer mendapatkan informasi pula mengenai aktivitas yang tidak efektif, serta aktivitas yang tidak menambah nilai bagi pelanggan, sehingga manajer dapat melakukan efisiensi atau bahkan mengeliminasi aktivitas-aktivitas tersebut untuk meminimalkan biaya produksi dan biaya operasi. Bila manajer dapat mengambil keputusan yang tepat mengenai

setiap pelanggannya dan manajer mampu meminimalkan biaya operasional, maka dengan sendirinya keuntungan bisnis dapat ditingkatkan. Pada kondisi lingkungan bisnis yang lebih kompleks seperti yang terjadi dewasa ini, sudah saatnya perusahaan-perusahaan mulai menerapkan perhitungan laba setiap pelanggan berdasarkan *activity based costing*, sehingga para manajemen memperoleh informasi yang lebih tepat dan akurat atas biaya yang dibebankan kepada setiap pelanggan, manajemen dapat pula meningkatkan efisiensi operasi perusahaan, serta dapat menghindarkan *overcosted* atau *undercosted* pembebanan biaya dan perhitungan laba.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, Edward J., Kung H. Chen, Thomas W. Lin, 1999, *Cost Management : a strategic Emphasis*, English Edition, The Mc. Graw – Hill Companies Inc., united States of America
- Gillespia, Lecil M. *Accounting Proceture for Standart Cats* New York. Laurance, W.B.Cast Accounting.New York-Pretile.
- Hornrgren, Charles, T.; Foster, George; Datar, Srikant, M., (2005) ; Eleven Edition; Twelve Edition. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. New Jersey: Prentice Hall,Inc.
- Hammer, Lawrence; Carter, William, K.; Usry, Milton, F. ,(1994). Eleventh Edition. *Cost Accounting*. Ohio: South Western Publishing Co.
- Hansen, Don, R.; Mowen, Maryanne, M. (2005). Fifth Edition. *Cost Management: Accounting and Control*. USA: Thomson South Western.
- Hilton, Ronal, W.; Maher, Michael, W.; Selto, Frank, H. (2003). Second Edition. *Cost Management: Strategies for Business Decision. Americas*. New York: McGraw Hill.
- Holmes, Scott; Hodgson, Allan; Godfrey, Jayne (2000). Fourth Edition. *Accounting Theory*. Australia: John Wiley and Son, Ltd.
- Ingram, Robert W.; Albright, Thomas L.; Baldwin, Bruce A. (2004). Fifth Edition. *Financial Accounting: A Bridge to Decision Making*. Canada:Thomson South Western.
- “Introduction to Customer Profitability Analisis”. [http// www.newrycorp.com](http://www.newrycorp.com)

John R. Bangs, JR, ME. George R Hanselman. ME,MS pirinciples of Accounting
Scranton Pennsylvania.

Kaplan, Robert, S.; Cooper, Robin. (1998). *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. USA: Harvard College.

Kieso, Donald, E.; Weygand, Jerry, J.; Warfield Terry D. (2001). Tenth Edition. *Intermediate Accounting*. USA: John Wiley and Sons, Inc.

Lucas, Robert, W. (2005). Third Edition. *Customer Service: Building Successful Skill for the Twenty First Century*. Americas, New York: McGraw Hill.

Mowen, Maryanne, M.; Hansen, Don, R. (2005). *Management Accounting the Cornerstone for Business Decisions*. USA: Thomson South Western.

Supriyono,R., A. (1990). Edisi ke 2. *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan*. Yogyakarta:BPFE.

Warren, Carl, S.; Reeve, James, M.; Fess, Philip, E. (2005). Eight Edition. *Corporate Financial Accounting*. Singapore: Thomson South Western.